



**neocoaching**

nowoczesna edukacja organizacji

---

# Komunikacja interpersonalna

W ORGANIZACJI

*Materiał uzupełniający do warsztatów  
dla Uczestników Projektu*

*„Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach  
miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych”*

---

Katowice, marzec 2012



## Spis treści

<b>ZNACZENIE PRAWIDŁOWEJ KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ</b>	<b>3</b>
Postrzeganie samego siebie przez menedżera a zarządzanie ludźmi	4
<b>TAJEMNICA SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI: KWADRAT VON THUNA</b>	<b>7</b>
<b>POSTAWA «COACHA» JAKO NARZĘDZIE NAWIĄZYWANIA PARTNERSKICH RELACJI ZAWODOWYCH</b>	<b>10</b>
Co to jest coaching?	11
Korzyści z zastosowania coachingu	12
Kiedy stosować coaching?	12
Struktura coachingu, czyli... DUO	13
Sztuka zadawania pytań	14
Informacja zwrotna w coachingu	15
jak krytykować i chwalić?	16
Jak przyjmować informację zwrotną?	17
<b>LITERATURA Z ZAKRESU KOMUNIKOWANIA W ORGANIZACJI</b>	<b>18</b>





# Znaczenie prawidłowej komunikacji interpersonalnej

---





## **POSTRZEGANIE SAMEGO SIEBIE PRZEZ MENEDŻERA A ZARZĄDZANIE LUDŹMI**

Osobowość każdego z nas obejmuje wielką i różnorodną ilość elementów – od wyglądu zewnętrznego, poprzez cechy charakteru po najskrytsze myśli i marzenia. Z wielu spośród tych cech zdajemy sobie sprawę i możemy je kontrolować. Zauważmy jednak, że istnieją pewne cechy, o których nie mamy wiedzy pełnej: wykonujemy gesty i przyjmujemy wyraz twarzy, których nie jesteśmy świadomi, w naszych wypowiedziach pojawiają się przerywniki, których sami "nie słyszymy". Tymczasem inni ludzie mogą te elementy dostrzegać, rozpoznawać (i oceniać!), a więc w pewnym zakresie mogą o nas wiedzieć więcej, niż my sami. Zatem to, jak postrzegamy siebie, może się drastycznie różnić od tego, jak jesteśmy postrzegani przez innych. Ma to istotny wpływ na nasze kontakty z innymi osobami, zwłaszcza wtedy, gdy różnice te stają się spore.

Amerykańscy psychologowie, Joe Luft i Harry Ingham, w oparciu o dwa kryteria: co ja sam o sobie wiem i czego nie wiem, oraz co inni o mnie wiedzą lub nie wiedzą, opracowali użyteczny model – Okno Johari – w którym wszystkie nasze cechy ulokowane są w czterech obszarach:

**1. ARENA** : To jest "strefa publiczna", którą pokazuję światu. Znam tę część samego siebie i pozwalam innym ją zobaczyć świadomie odgrywając swoją rolę na społecznej scenie. Działania zawodowe wielu ludzi, których praca wymaga wchodzenia w relacje z innymi, (np. kontakty z klientami) toczą się głównie w tym obszarze.

**2. KULISY** : Bezpieczny obszar, w którym ukrywam swoje myśli, aspiracje, ambicje, wartości, przekonania czy uprzedzenia, których nie dzielę z innymi. Ponieważ posiadanie pewnej sfery prywatności jest naturalną potrzebą każdego człowieka, niektóre z tych elementów skryję nawet przed najbliższymi.

**3. FASADA** : To jest mój "ślepy punkt": rzeczy, które inni o mnie wiedzą, ale ja nie. To np. irytujące innych moje zachowania, niezręczne wyrażenia, nieświadome gesty albo takie cechy charakteru, jak brak wrażliwości czy apodyktyczność. Ten obszar jest głównym źródłem rozbieżności między obrazem samego siebie a opiniami o nas, a jednocześnie powodem nieporozumień i nieskuteczności zabiegów o pozytywne reakcje innych ludzi.

**4. BIAŁE PLAMY** : To część mojej osobowości, której nie znam ani ja, ani nikt inny. Należą do niej te cechy charakteru czy predyspozycje, które ujawniają się w sytuacjach skrajnych i nietypowych. Dopóki nie przeżyjemy jakiegoś niezwykłego zdarzenia, nie dowiemy się, czy jesteśmy bohaterami czy tchórzami. Po fakcie bywa, że inni mówią: "nigdy bym nie pomyślał, że on/ona zachowa się w taki sposób...!"

Wielkość każdego z tych obszarów może ulegać zmianie w stosunku do innych. Na przykład, jeżeli zdecyduję się na ujawnienie części mojego "ukrytego ja", zmniejszam





(dobrowolnie) KULISY powiększając ARENĘ. Podobnie, jeżeli uzyskam informacje zwrotne na temat mojego “nieuświadomianego” ja, wtedy moja FASADA zmaleje, a publiczna ARENA lub KULISY zostają wzbogacone. Optymalne proporcje tych obszarów zależą od tego, co chcemy uzyskać w relacjach z innymi, np. możemy dążyć do posiadania jak największego obszaru ARENY, by sprawnie odgrywać swoją rolę na społecznej scenie. Niewątpliwie należy starać się o zmniejszanie obszarów dla nas niewygodnych, czy wręcz niebezpiecznych, bo nie mamy nad nimi kontroli: FASADY i BIAŁYCH PLAM. Możemy to osiągnąć uzyskując informacje zwrotne ze strony innych ludzi: ich reakcje i opinie na nasz temat oraz stosując różne formy autoanalizy.

Warto pamiętać, że zmiana wielkości każdego okienka pociąga za sobą zmianę wielkości pozostałych oraz że każda proporcja wielkości poszczególnych części pociąga za sobą odmienne psychologiczne skutki!

Istnieją dwa sposoby, żeby **zwiększyć obszar areny**. Pierwszy to zbieranie i gromadzenie (a na początek traktowanie serio) informacji zwrotnych od innych ludzi (warunkiem jest oczywiście stworzenie wokół siebie atmosfery, która umożliwi innym szczerą wypowiedź; często wymaga to sporo czasu). Drugi sposób — to otwieranie się przed innymi, mówienie o swoich uczuciach, przeczuciach, myślach. A dlaczego warto powiększać arenę? Odpowiedź poniżej.

<b>KULISY</b>	

Jeśli ta część Twojego okna jest największa, możesz spędzić życie na strzeżeniu tego, co uważasz za swoje sekrety. Licz się jednak z tym, że po pewnym czasie głównym motorem Twoich działań będzie strach przed zdemaskowaniem oszustwa. Ludzie będą odnosić wrażenie, że jesteś osobą tajemniczą (w najlepszym razie), ale też zimną lub fałszywą (!). Życie z przerośniętymi kulisami zabiera bardzo dużo energii — i jest wyczerpujące.

	<b>FASADA</b>

Jeśli w Twoim oknie dominuje fasada, to również nie najlepsza wiadomość... Może to bowiem sugerować, że nieustannie błędzisz, gdyż nie wiesz, co inni sądzą na temat Twoich wad i zalet. Pociąga to za sobą niebezpieczeństwo zachowań społecznych typu „słoń w składzie porcelany” (tyle, że najprawdopodobniej w ogóle nie zauważasz potłuczonych naczyń, albo sądzisz, że zrobił to ktoś inny...).





	<b>BIAŁE PLAMY</b>

Jeśli w Twoim oknie dominuje fasada, to również nie najlepsza wiadomość... Może to bowiem sugerować, że nieustannie błędzisz, gdyż nie wiesz, co inni sądzą na temat Twoich wad i zalet. Pociąga to za sobą niebezpieczeństwo zachowań społecznych typu „słoń w składzie porcelany” (tyle, że najprawdopodobniej w ogóle nie zauważasz potłuczonych naczyń, albo sądzisz, że zrobił to ktoś inny...).

<b>ARENA</b>	

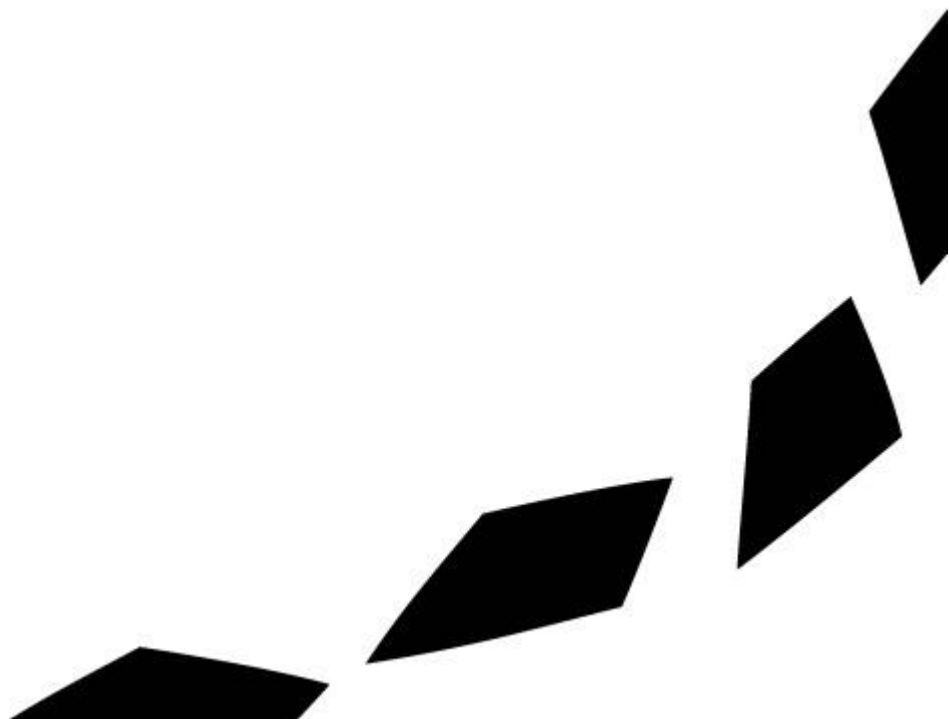
**To jest idealne okno Johari!** Taki układ proporcji oznacza, że mamy o sobie takie samo zdanie, jak ludzie z naszego otoczenia (to, co widzą ludzie, to nasze prawdziwe „ja”, prawdziwe wady i zalety!). Stwarza to najlepsze okoliczności dla stabilnych relacji z innymi, dla sprawnego rozpoznawania i rozwiązywania na bieżąco wszelkich napięć i trudnych sytuacji, dla skutecznego pozyskiwania informacji zwrotnej, słowem: **dla rozwoju**





# Tajemnica skutecznej komunikacji: kwadrat von Thuna

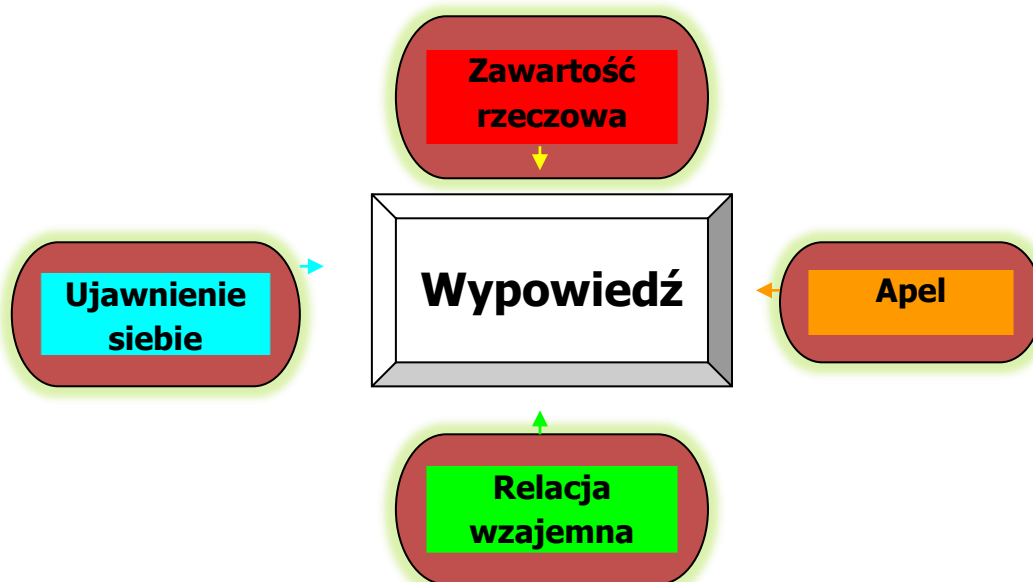
---





## Płaszczyzny wypowiedzi

Każda, nawet najprostsza wypowiedź zawiera cztery różne płaszczyzny czy też elementy (i może być odczytana na cztery różne sposoby.)



### **Zawartość rzeczowa** *jaką intelektualną informację chcę zakomunikować?*

Podstawowym zadaniem wypowiedzi, choć nie jedynym, jest udzielenie informacji, przekazanie określonej treści. Gdy koncentrujemy się na treści (a nie np. na emocjach, które towarzyszą jej przekazywaniu lub odbieraniu), tzn., że posługujemy się tzw. „uchem rzeczowym”. Jest to sytuacja bardzo pożądana w życiu organizacyjnym, niezbędny warunek konstruktywnej pracy nad problemami. Jednak komunikując różne treści, wkładamy w proces komunikacji także swoje emocje, a te wywołują emocjonalne reakcje otoczenia...

### **Ujawnienie siebie** *co mówię o sobie?*

Każda wypowiedź, przekazując informacje o stanie rzeczy, mówi także coś o samym nadawcy (o tym, jakie są jego uczucia, myśli, co jest dla niego ważne, jak się czuje w tej sytuacji itd.). Chcemy czy nie chcemy — musimy powiedzieć coś o sobie. Gdy próbujemy coś ukryć, także przekazujemy określony komunikat na tej płaszczyźnie... Gdy słuchamy kogoś głównie pod kątem pytania „co się w nim lub z nim dzieje” — stosujemy „ucho terapeutyczne”.







### **Relacja wzajemna** *co myślę o Tobie i jaki jest nasz wzajemny stosunek?*

Każda wypowiedź, nawet najbardziej rzeczowa, wyraża jednocześnie także postawę, jaką nadawca przyjmuje wobec odbiorcy, za kogo go uważa, co o nim myśli. Na płaszczyznę wzajemnej relacji odbiorca jest szczególnie wyczulony, dlatego też postawę koncentracji na relacji określić można jako stosowanie „ucha drażliwego”.

### **Apel** *do czego chciałbym Cię nakłonić?*

Prawie wszystkie wypowiedzi zawierają intencję wpływu na odbiorcę — chcemy aby coś pomyślał, jakoś zareagował, coś zrobił czy zmienił. Koncentrację na pytaniu „czego ode mnie chcą” — a więc traktowanie wypowiedzi przede wszystkim jako próby nakłonienia odbiorcy do wykonania albo zaniechania czegoś, do pomyślenia albo odczucia czegoś, nazywamy stosowaniem „ucha apelowego”. Chęć wywarcia wpływu może być wyrażona mniej lub bardziej jasno, może być też ukryta (jednak wyczulone ucho apelowe jest w stanie wydobyć).

Dobra współpraca z innymi wymaga świadomego i dostosowanego do sytuacji stosowania wszystkich **czworga uszu**. Umożliwia to wychwytywanie ukrytych komunikatów o emocjach i relacjach — oraz przenoszenie ich na płaszczyznę rzeczową i rozwiązywanie problemów. Panując nad sposobem słuchania drugiej strony, możemy wyłączać ucho drażliwe — które motywowane jest lękiem (o pozycję, o to, jak wypadnę itd.) i zazwyczaj podpowiada nerwowe reakcje.

Wymaga to oczywiście treningu. Osiągnięcie mistrzostwa w tej dziedzinie przybliży nas do stylu zarządzania, który można nazwać coachingowym (któremu poświęcony jest kolejny rozdział).





# Postawa «coacha» jako narzędzie nawiązywania partnerskich relacji zawodowych

---





## CO TO JEST COACHING?

*"Z nauką jest jak z wiosłowaniem w górę rzeki:  
gdy tylko przerwiesz, prąd zepchnie cię do punktu wyjścia"*

[Benjamin Britten]

**COACHING** jest jednym ze słów, które na dobre zadomowiły się w żargonie współczesnego zarządzania ludźmi. Termin zaczerpnięty został bezpośrednio z terminologii sportowej – po angielsku coach znaczy trener, a coaching – trenowanie.

Jako mistrz współpracujesz z ludźmi w wielu różnych zakresach, a jedną z ról, jakie pełnisz, jest właśnie rola coacha. Tak jak trener dba o rozwój swoich podopiecznych, ucząc ich nowych umiejętności, rozwijając zdolności, które już posiadają, udzielając wskazówek, wsparcia i pomocy oraz zachęcając do podejmowania wysiłku na rzecz osiągnięcia coraz lepszych wyników, tak samo przełożony (lub mistrz) przyczynia się do rozwoju swoich podwładnych, dzieląc się wiedzą i doświadczeniem oraz motywując ich do maksymalnego wykorzystania swojego potencjału w procesie realizacji celów.

### Coaching możemy więc zdefiniować jako:

Świadomy proces wzmacniania i poprawiania umiejętności i/lub wiedzy w konkretnym zakresie. Polega na udzielaniu podwładnym wsparcia, motywacji i informacji, w efekcie którego podwładni:

- mogą i potrafią sami rozwiązywać problemy,
- podejmują decyzje i ryzyko z nimi związane, oraz
- stawiają czoła nowym wyzwaniom.

Istotnym elementem coachingu jest partnerska relacja i wzajemne zaufanie między „trenerem” (przełożonym) a jego podopiecznym (podwładnym).

### Coaching jest:

- sposobem nauki i doskonalenia,
- prowadzeniem kogoś do obranych celów,
- wymianą doświadczeń i poglądów w celu osiągnięcia wspólnie zaplanowanych wyników,
- oraz inspirowaniem i wspieraniem drugiej osoby.

### Coaching NIE polega na:

- kierowaniu i dyrygowaniu innymi,
- pełnieniu roli wszytkowiedzącego eksperta lub przełożonego,
- ani na zajmowaniu się problemami osobistymi.





## Korzyści z zastosowania coachingu

Coaching stosowany jest, gdy pojawia się przekonanie, że wspólna praca doprowadzi do poprawy wyników w firmie.

Poprzez coaching możesz pomóc innym w:

- wzmocnieniu silnych stron (np. wykorzystaniu umiejętności analitycznych),
- przezwyciężeniu barier w zachowaniach (np. strachu przed wystąpieniami publicznymi),
- osiągnięciu pełnego potencjału poprzez ciągłe uczenie się (np. zdobycie wiedzy na temat wykorzystania Internetu jako źródła informacji),
- zdobyciu nowych umiejętności i kompetencji w celu zwiększenia efektywności swoich działań (np. rozwinięciu lepszych umiejętności w zakresie komunikacji),
- przygotowaniu się do nowych obszarów odpowiedzialności (np. nabycia cech lidera),
- kierowaniu sobą (np. efektywniejszym wykorzystaniu czasu),
- precyzyjnym wytyczeniu celów i pracy ukierunkowanej na ich osiągnięcie (np. uczeniu się stawiania bardziej realistycznych celów).

## Kiedy stosować coaching?

Coaching wykorzystuje się zawsze wtedy, gdy pojawia się taka potrzeba lub okazja. Czasami sesje coachingowe planuje się w związku z konkretnymi sytuacjami. Częściej jednak coaching odbywa się nieformalnie, podczas kontaktów z podwładnymi i z kolegami, osobiście, telefonicznie lub przez e-mail. Najlepsze praktyki we współczesnym zarządzaniu pokazują, że coaching to proces ciągły, na co dzień towarzyszący przełożonemu w jego relacjach z podwładnymi.

**Pamiętaj, aby uaktywnić swoją rolę coacha – „trenera” zawsze wtedy, kiedy zauważysz którykolwiek z poniższych symptomów:**

- podwładny często zadaje pytania
- podwładny ciągle poszukuje nowych zadań
- zmienne zaangażowanie, frustracja podwładnego
- nieumiejętność podejmowania decyzji przez podwładnego
- niepewność podwładnego co do swoich umiejętności
- słabe wyniki
- nadzwyczajne wyniki, sukcesy, osiągnięcia...
- ... oraz w każdej innej sytuacji, która – Twoim zdaniem – tego wymaga.





## **STRUKTURA COACHINGU, CZYLI... DUO**

### **Diagnoza: klucz do indywidualnego podejścia**

- wspólne określenie celów coachingu – po co to robimy?;
- ustalenie konkretnych potrzeb rozwojowych pracownika – diagnoza obecnego stanu jego wiedzy i umiejętności i na bazie tego ustalenie, co i w jakim zakresie powinien rozwijać;
- stworzenie szczegółowego planu coachingu – ustalenie priorytetów i ram czasowych oraz przyjęcie odpowiedzialności za jego realizację przez obie strony;
- zbudowanie relacji między coachem a pracownikiem.

### **Uczenie – przyswojenie wiedzy i umiejętności**

- właściwe dobranie technik przekazywania wiedzy do preferowanych stylów uczenia pracownika;
- zademonstrowanie i oddelegowanie konkretnych zadań do wykonania
- wspieranie pracownika;
- zadbanie o zebranie materiałów do późniejszej oceny wykonania tych zadań.
- 
- Ocena – weryfikacja efektów coachingu
- interakcja z pracownikiem – konsultacje i konstruktywne udzielanie informacji zwrotnej – technika DEEP;
- porównanie wyników realizowanych zadań z zaplanowanymi celami – ocena, czy zostały one zrealizowane czy też należy proces coachingu powtórzyć lub kontynuować.





## SZTUKA ZADAWANIA PYTAŃ

Zadawanie pytań jest cennym narzędziem pomagającym przełożonemu – coachowi/trenerowi w zrozumieniu podwładnego i określeniu jego punktu widzenia. Mamy do dyspozycji pytania zamknięte i otwarte, a odpowiedzi, jakie otrzymamy będą w dużej mierze zależały od tego, które z nich zdecydujemy się wykorzystać w rozmowie z podwładnym.

**PYTANIA ZAMKNIĘTE** to takie, na które można odpowiedzieć jednym słowem: „tak” lub „nie”. Zwykle zaczynają się od słowa „czy”. Odmianą pytania zamkniętego jest takie, które podsuwa odpowiedzi do wyboru, na przykład:

- „Czy wszystko przebiega zgodnie z planem?”
- „Czy masz jakieś zastrzeżenia?”
- „Czy skończyłeś ten raport?”
- „A więc krytyczną kwestią jest zbyt krótki termin?”
- „Czy zgadzasz się z tym?”
- „Czy dasz radę to wykonać?”
- „Którą z podanych możliwości wybrałbyś...?”
- Pytania zamknięte zadaje się tylko wtedy, gdy:
  - wystarczy zwykłe „tak” lub „nie”;
  - trzeba zweryfikować posiadane informacje;
  - chcemy potwierdzić poprawne zrozumienie faktów;
  - chcemy potwierdzić zgodę lub zaangażowanie.

Należy unikać zbyt częstego powtarzania pytań zamkniętych, ponieważ ich seria może stać się dla rozmówcy bardzo męcząca i szybko przekształcić dyskusję w przesłuchanie. Ponadto pytania te bardzo ograniczają rozmówcę i zwykle dowiadujemy się dużo mniej, niż moglibyśmy... Zastanówmy się, jak często tak naprawdę wystarczy nam zwykłe „tak” lub „nie”...

**PYTANIA OTWARTE** zachęcają rozmówcę do uczestnictwa i dzielenia się przemyśleniami, gdyż prowokują do szerszej, bardziej swobodnej reakcji. Zwykle zaczynają się od słów w rodzaju: „co”, „gdzie”, „jaki”, „dlaczego”, „jak” i „kiedy”.

- „Co się stało?”
- „Jak zareagowałeś na tę sytuację?”
- „Co o tym sądzisz?”
- „Jak – twoim zdaniem – wyglądałaby sytuacja, gdybyś zrobił to inaczej?”
- „Gdzie widzisz konieczność zmiany?”
- „Kiedy będziesz mógł się tym zająć?”
- „Jakie są według ciebie najważniejsze punkty tego projektu?”





- „A co, jeśli...?”
- „Co powiesz na...?”
- Celem pytań otwartych jest:
  - nawiązanie więzi i uspokojenie rozmówcy;
  - pozwolenie rozmówcy na odpowiadanie w wybrany przez siebie sposób i własnymi słowami;
  - stymulowanie niczym nieograniczonego przepływu informacji zwrotnych;
  - ułatwienie bardziej szczegółowego analizowania opinii i wartości;
  - kreowanie zaangażowania;
  - bardziej ogólne sprawdzanie zrozumienia.

Kiedy chcesz dowiedzieć się więcej na temat motywów działania, odczuć, opinii czy punktu widzenia podwładnego, stosuj pytania otwarte. Poprzez odpowiedni zestaw takich pytań możesz lepiej zrozumieć jego sytuację. To z kolei pomoże ci udzielić lepszej rady.

### **PYTANIA, KTÓRYCH NALEŻY UNIKAĆ:**

- pytania bardzo rozbudowane – istnieje duże prawdopodobieństwo, że nie zostaną zrozumiane;
- pytania złożone, czyli kilka pytań mieszczących się w jednym – rozmówca na pewno zacznie od odpowiedzi najłatwiejszej, a uniknie trudniejszej, na której bardziej nam zależy;
- pytania naprowadzające lub zawierające odpowiedź – sugerują nasze własne zdanie na dany temat;
- pytania podchwytliwe (z wyjątkiem sytuacji, w których ich celowość jest uzasadniona) – mogą wywoływać niechęć i osłabiać motywację.

## **INFORMACJA ZWROTNA W COACHINGU**

Informacja zwrotna jest niezbędnym elementem relacji przełożony – podwładny, w tym również coachingu. Udzielając jej podopiecznemu:

- Informujemy go o tym, co zrozumiał prawidłowo i co robi dobrze. Tym samym wzmacniamy pozytywne zachowanie, zachęcając do jego kontynuowania.
- Pokazujemy mu, czego nie zrozumiał i co robi źle lub nie w pełni prawidłowo. W ten sposób korygujemy niewłaściwe zachowania, eliminując błędy i wyjaśniając niejasności.
- Sprawdzamy stopień wzajemnego zrozumienia i stwarzamy okazję przedyskutowania punktów budzących wątpliwości.
- Okazujemy podopiecznemu zainteresowanie i podtrzymujemy wzajemne relacje.
- Demonstrujemy poczucie odpowiedzialności zawodowej i osobistej.





## JAK KRYTYKOWAĆ I CHWALIĆ?

- Zwracaj się bezpośrednio do podwładnego, utrzymując z nim kontakt wzrokowy.
- Opisuj zachowanie, a nie cechy osoby, do której się zwracasz. Uświadom podwładnemu, że przedmiotem jest jego praca, a nie on sam.
- Krytykuj "w cztery oczy", chwal w obecności innych osób.
- Nie porównuj zachowania podwładnego z zachowaniem innych osób, które uważasz za lepsze lub gorsze.
- Wypowiadaj swoje uwagi systematycznie i na bieżąco – na ogół jak najszybciej po fakcie.
- Unikaj niejasności, zawoalowanych sformułowań i usprawiedliwiających wstępów ("Nie chciałem o tym mówić, ale...").
- Nie zaczynaj od wyrażenia pretensji: "Dlaczego znów to zrobisz ...? "
- Unikaj złości, ironii, sarkazmu oraz gestów i mimiki wyrażających niezadowolenie.
- Bądź konkretny i precyzyjny: powołuj się na fakty, zdarzenia, dane, obserwacje – umieszczając je w określonym czasie i miejscu. Unikaj sformułowań "zawsze" lub "nigdy". Nie mów "dobra robota", lecz opisz to, co chwalisz.
- Jeśli trzeba wytknąć błąd lub coś skrytykować, stosuj zasadę "kanapki": najpierw zwrócenie uwagi na coś wartego pochwały, potem krytyka i znów akcent pozytywny.
- Dbaj o przejrzystość – nie poruszaj kilku kwestii naraz.
- Staraj się używać języka pozytywów a nie negatywów – zamiast "Co robisz źle" powiedz "Co mógłbyś robić lepiej".
- Nie przyjmuj postawy dominującej – przedstaw swój punkt widzenia i ocenę sytuacji jako coś, co pomoże podwładnemu uzyskać lepsze efekty.
- Staraj się wczuć w sytuację podwładnego – informacja zwrotna ma charakter empatyczny a nie konfrontacyjny.
- Słuchaj podopiecznego i obserwuj jego reakcje – informacja zwrotna jest elementem dwustronnej komunikacji.
- Nie powtarzaj zarzutów, gdy dana osoba już przyjęła je do wiadomości.
- Nie dąż do uzyskania satysfakcji z przyznania się do winy, nie triumfuj, skoncentruj się na rozwiązaniach.
- Nie koncentruj się na wyłapywaniu błędów; "Przyłap go na czymś pozytywnym".
- Nie chwal „mimochodem”. Pochwała poczyniona, gdy koncentrujesz się na czymś innym np. przeglądaniu dokumentów jest sygnałem, że nie przywiązujesz do niej szczególnej wagi.
- Wyraź zainteresowanie przedmiotem pochwały, np. pytając: „Jak udało Ci się usprawnić...?”







## Jak przyjmować informację zwrotną?

- Nie traktuj krytyki jako czegoś osobistego czy jako „odwetu”, tylko jako rzeczową informację o Twojej pracy jako przełożonego.
- Bądź otwarty na przyjmowanie zarówno pozytywnej, jak i negatywnej informacji zwrotnej.
- Krytykę postrzegaj jako możliwość spojrzenia z innej perspektywy, okazję do wyciągnięcia wniosków i poprawy zachowań.
- Słuchaj uważnie i z zainteresowaniem.
- Nie bądź defensywny. Komentuj lub uzasadniaj swoje działanie tylko po otrzymaniu pełnej informacji.
- Pytaj o konkrety, np. „Co takiego powiedziałem, że myślałeś, że nie podoba mi się twój pomysł?” lub „Czy mógłbyś mi dać jakiś przykład?”
- Podziękuj za informację.





## Literatura z zakresu komunikowania w organizacji

---

(wybrane pozycje)

- **Robbins S. P.**, *Zachowania w organizacji*. Wyd. II, zmienione, PWE, Warszawa 2004, rozdz. poświęcony komunikacji w organizacji — **dobra książka o wszystkich „ludzkich aspektach” organizacji; objętościowo dość duża**
- **Adamiec M., Kożusznik B.**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor — kreator — inspirator*, wyd. Arkade, Kraków 2000 — **[bardzo dobra książka na temat różnych aspektów zarządzania, w tym o ocenianiu; w przeciwieństwie do poprzedniej uwzględnia polskie realia i dużo mniejsza]**
- **Stewart John (red.)**, *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, PWN, Warszawa 2009 **[szerokie opracowanie tematu, we wszystkich aspektach]**
- **Thun F. S. von, Ruppel J., Stratman R.**, *Sztuka zarządzania. Psychologia komunikacji dla szefów i liderów*, WAM, Kraków 2004 **[niewielka, za to wciągająca i głęboko psychologiczna; moja ulubiona pozycja z zakresu komunikacji; autor: prawdziwy mistrz z dziedziny komunikacji]**
- **Thun F. S. von, Thomann Ch.**, *Sztuka wyjaśniania. Poradnik dla prowadzących trudne rozmowy*, WAM, Kraków 2004 — **ten sam autor**
- **Tokarz M.**, *Argumentacja. Perswazja. Manipulacja. Wykłady z teorii komunikacji*, GWP, Gdańsk 2006 — **duże, bardzo dobre opracowanie, nacisk na argumentację**
- **Hartley P.**, *Komunikacja w grupie*, wyd. Helion, Gliwice 2007 — **niewielka, ale bardzo pożyteczna książeczka nt. komunikacji w grupach (w tym w grupach roboczych/zadaniowych)**
- **Bennewicz M.**, *Coaching, czyli restauracja osobowości; tegoż autora Coaching, czyli przebudzacz neuronów oraz Coaching Tao. Opowieść metaforyczna o regułach ludzkiego rozwoju w drodze do szczęścia (jedne z najlepszych, a jednocześnie lekko „się czytających” książek na temat metod coachingowych — w tym model "góry lodowej", z którego korzystam na warsztatach, zaczerpnięty zresztą od R. Diltsa)*

