

Metodyka coachingu I

Moduł: Komunikacja w organizacji i zespole

Opracowanie i prowadzenie:

dr Barbara Czardybon

*Wybierz pracę, którą kochasz, a nie będziesz musiał pracować
nawet przez jeden dzień w swoim życiu. Konfucjusz*

słuchanie

kontrakt

relacja

wartości

przekonania

odpowiedzialność

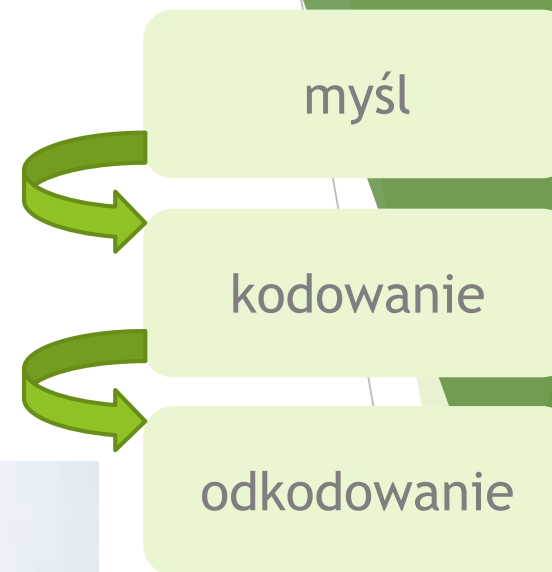
Komunikacja
w organizacji i zespole

Komunikacja interpersonalna - wymiana informacji między jej uczestnikami

nadawca

kod

odbiorca



Nośniki danych:

- ▶ słowa (komunikacja werbalna)
- ▶ gesty, dźwięki etc. (komunikacja niewerbalna)



Model komunikacji dwustronnej zakłada, że

- ▶ informacja zostaje przekazana w języku zrozumiałym dla obu komunikujących się stron
- ▶ zaistniał skuteczny nośnik tej informacji
- ▶ przekaz pozostaje czysty od zniekształceń przez czynniki zewnętrzne (tzw. szum)
- ▶ przekaz spotka się z odbiorem

Myślenie systemowe w coachingu

- ▶ Klient jest rozumiany w kontekście większego systemu (organizacji).
- ▶ Myślenie cykliczne: zachowanie klienta jest kontrolowane przez system, ale też go zmienia.
- ▶ Interwencje - niezależnie od tego czy dotyczą klienta, czy organizacji - przynoszą taki sam efekt końcowy.
- ▶ Systemy dążą do zachowania równowagi.
- ▶ Pracownicy przyjmują w organizacji „rodzinne role”; cykle życia rodzinnego - cykle życia firmy.
- ▶ Pracownicy przyjmują role, które nie do końca są przez nich uświadamiane; ich omówienie powoduje zmianę.
- ▶ Każdy system i podsystem ma swoje zasady i normy.
- ▶ W każdej firmie są mity, obrzędy i rytuały.
- ▶ Triangulacja: niezależnie od formalnej hierarchii organizacji rozwijają się koalicje lub małe struktury.



Co mi przeszkadza w kontaktach z innymi ludźmi?

Czy Ty naprawdę nic nie rozumiesz?

To dlatego, że jesteś leniwy.

Będziesz się uczyła angielskiego godzinę dziennie trzy razy w tygodniu.

Jeśli tego nie zrobisz, to pożałujesz!

Ciebie w ogóle ten temat nie interesuje.

Powinnaś być bardziej uważna.

Ja w Twoim wieku zawsze słuchałem rodziców, i dlatego teraz Ty musisz mnie słuchać.

Gdybyś się choć trochę postarała, z pewnością wyszłoby Ci to lepiej.

Przestań się uważać nad sobą i weź się wreszcie do roboty.

Zachowujesz się jak przedszkolak, a nie jak uczeń szkoły średniej.

Bariery komunikacyjne - czynniki utrudniające zrozumienie przekazu:

- ▶ komunikacja równoległa
- ▶ wybiórczość uwagi
- ▶ różnice kulturowe, stereotypy
- ▶ samopoczucie

Bariery utrudniające słuchanie:

- ▶ filtrowanie
- ▶ porównywanie
- ▶ utożsamianie się
- ▶ snucie skojarzeń
- ▶ domyślanie się
- ▶ osądzanie
- ▶ sprzeciwianie się, atakowanie
- ▶ zaprzeczanie
- ▶ zmiana tematu
- ▶ udzielanie rad
- ▶ przygotowywanie odpowiedzi



Co mi pomaga w budowaniu dobrego kontaktu z inną osobą?

Warunki dobrej komunikacji:

- ▶ właściwe nastawienie, właściwa postawa, koncentracja na rozmówcy
- ▶ odpowiednie okoliczności i możliwości
- ▶ spójność komunikatów werbalnych i niewerbalnych

Trzy poziomy słuchania w coachingu

▶ Poziom I

Świadomość kierujemy na siebie - słuchamy słów naszego rozmówcy, ale skupiamy się na tym, co one znaczą dla nas samych.

▶ Poziom II - słuchanie skoncentrowane

Koncentrujemy się na kliencie; to poziom empatii, klaryfikacji, współpracy.

▶ Poziom III - słuchanie globalne

Obejmuje wszystko to, co możemy zaobserwować zmysłami; wykorzystanie własnej intuicji.



Coaching to postugiwanie się ciszą, pytaniami i wyzwaniem w celu udzielenia klientowi pomocy w realizowaniu konkretnego celu zawodowego. A. McLeod

Pytania - główny filar coachingu

- ▶ pytania zamknięte vs. pytania otwarte
- ▶ pytania pierwszo- („Co Ci to daje?”, „Po co chcesz to zrobić?”) i drugo-planowe („Co Cię przed tym powstrzymuje?”)
- ▶ pytania magiczne („A gdybyś wiedział?”, „Wyobraź sobie, że wiesz, co by to było?”)
- ▶ pytania KOAN
- ▶ pytania dekoncentrujące



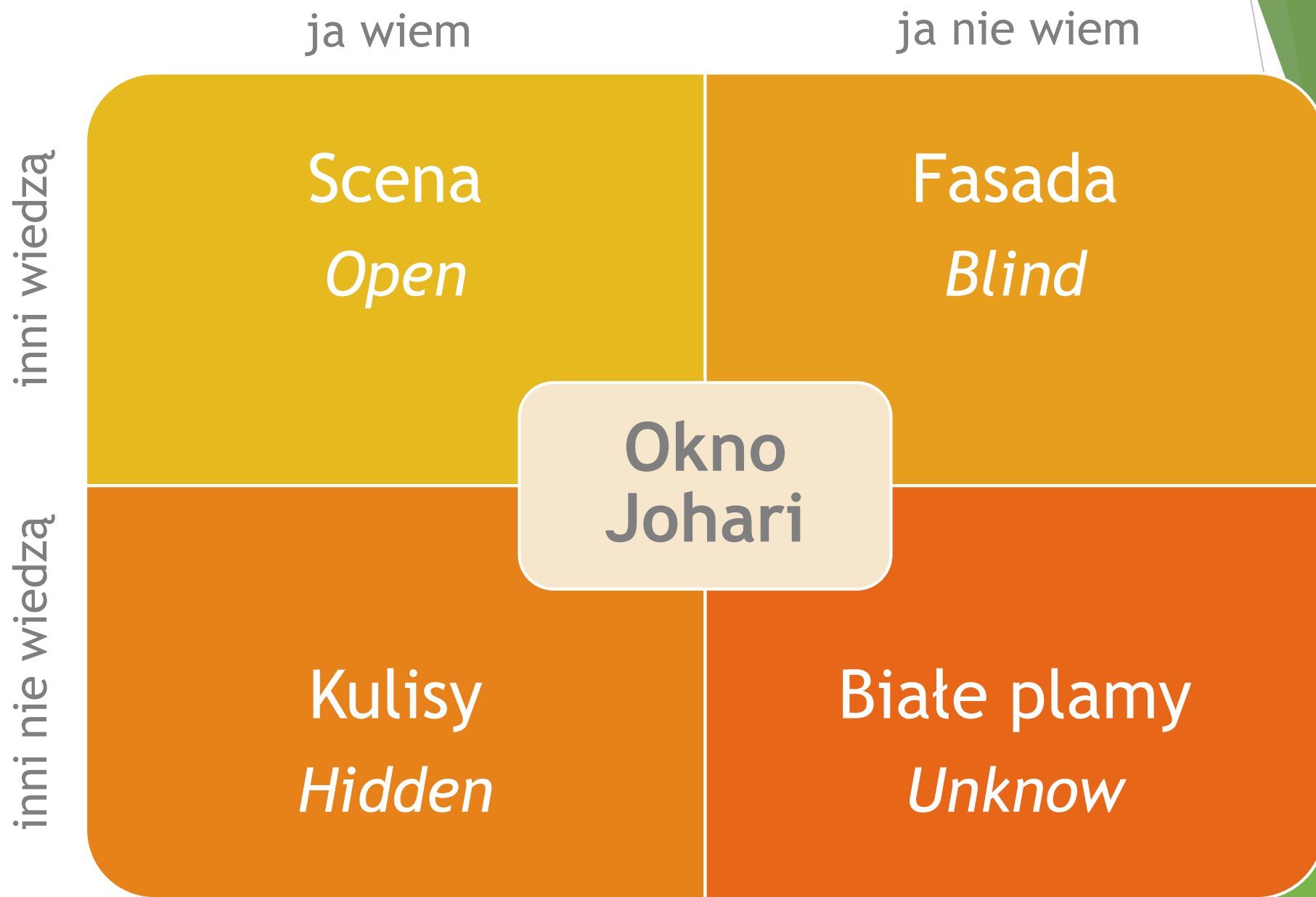
„Przypuśćmy, że pójdziesz do domu, zrobisz jeszcze to, co masz do zrobienia dzisiaj wieczora, a w pewnej chwili położysz się do łóżka i zaśniesz. I przypuśćmy, że kiedy będziesz spać zdarzy się cud i problem, który Cię tu sprowadził, będzie rozwiązany. Ale cud zdarzył się podczas snu, więc nie wiesz o nim jeszcze. Zorientujesz się dopiero, gdy się obudzisz. Co takiego spostrzeżesz?”

O efektywnej komunikacji można mówić wówczas, kiedy treść wypowiedzi jest zrozumiana zgodnie z intencjami nadawcy przekazu.

Jak skutecznie komunikować własne myśli i uczucia?

- ▶ użycie więcej niż jednego kanału
- ▶ powtarzanie informacji
- ▶ przedstawianie informacji jako własnej (używanie zaimków osobowych „ja” i „mój”)
- ▶ zadbanie o zgodność między wypowiedziami i sygnałami niewerbalnymi





Informacje jakimi się dzielimy:

- ▶ wspólna - daje poczucie dumy i przynależności
- ▶ kaskadowa - informowanie o zadaniach
- ▶ osobista - motywacja z dnia na dzień

dialog - podstawa współpracy

załamanie płynności dialogu

obniżenie efektywności

rozstrój synergii zespołu

Komunikacja w organizacji obejmuje:

- ▶ komunikację wewnętrzną (dobrze znane relacje pracowników firmy)
- ▶ komunikację zewnętrzną
- ▶ nieformalną wymianę informacji
- ▶ informację operacyjną
- ▶ systemy informacji tradycyjnej/skomputeryzowanej

Dobra komunikacja - istotny czynnik motywujący i spajający zespoły.



Typy sieci komunikacyjnych H. J. Leavitta



- ▶ najwyższy stopień swobody działania
- ▶ najmniejsza potrzeba powołania formalnego kierownika grupy
- ▶ najmniejsze prawdopodobieństwo pojawienia się kierownika nieformalnego
- ▶ rzadkie poczucie zepchnięcia na peryferia organizacyjne
- ▶ najmniejsze skostnienie organizacji

Pozycje percepcyjne A. McLeoady



Coaching w biznesie

(M. J. Cavanagh, A. M. Grant)

Coaching umiejętności

- doskonalenie konkretnej umiejętności/zbioru specyficznych umiejętności

Coaching efektywności

- zwiększenie skuteczności wykorzystywania posiadanych kompetencji

Coaching rozwoju osobistego

- stworzenie przestrzeni do autorefleksji, poznania i wykorzystania posiadanych zasobów; odpowiedzi na kluczowe dla klienta pytania

coaching on the job

shadow coaching

field coaching

mystery shopping

Kodeks etyczny coacha

- Zasada nadrzędności dobra klienta
- Szacunek dla autonomii klienta
- Dotrzymanie zobowiązań
- Prawdomówność i uczciwość
- Obowiązek dochowania tajemnicy

Trójkąt bermudzki w coachingu

sponsor

coach



klient

Bibliografia

- ▶ Adair J., *Komunikacja*, tłum. E. Czerwińska, Warszawa 2000.
- ▶ Adams K., Galanes G. J., *Komunikacja w grupach*, tłum. D. Kobylińska, P. Kobyliński, Warszawa 2007.
- ▶ Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, tłum. W. Domachowski, Warszawa 1991.
- ▶ Balawajder K., *Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacji*, Katowice 1998.
- ▶ Cornelissen J., *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, tłum. J. Kuczyński, Warszawa 2010.
- ▶ *Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*, (red.) Z. Martyniak, Kraków 1997.
- ▶ *Komunikacja i edukacja. Ku synergiczności porozumiewania się*, (red.) D. Wosik-Kawała i in., Toruń 2009.



- ▶ Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa 2014, wyd. 4.
- ▶ Lennecke K., *Komunikacja w zespole*, tłum. Ł. Laskowski, Wrocław 2007.
- ▶ Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 1996.
- ▶ Pease A., *Język ciała. Jak czytać myśli ludzi z ich gestów*, tłum. P. Żak, Kraków 1992.
- ▶ Penc J., *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Warszawa 2010.
- ▶ Puczkowski B., *Komunikacja interpersonalna w biznesie*, Olsztyn 2006.
- ▶ Rzepka B., *Efektywna komunikacja w zespole*, 2012.
- ▶ Stefaniuk T., *Komunikacja w zespole wirtualnym*, Warszawa 2014.

