

# KOMPENDIUM WIEDZY

## dotyczące szkolenia pt. „Skuteczne techniki komunikacji interpersonalnej”

**Warszawa, 9 sierpnia 2023 r.**

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.

Kompendium wiedzy dotyczące szkolenia pt. „Skuteczne techniki komunikacji interpersonalnej” zostało opracowane przez Teresę Wagner-Tomaszewską na podstawie treści zawartych w:

1. K. Łęcki, A. Szóstak, Komunikacja interpersonalna, Katowice 1999.
2. P. Thompson, Sposoby komunikacji interpersonalnej, Zysk i S-ka, Poznań 1998.
3. M. Hartley, Mowa ciała w pracy, Jedność, Kielce 2005.
4. J. Baney, Komunikacja interpersonalna, ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.
5. G. Idziak, Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach projektu – NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka, 2014.
6. <https://www.corazlepszafirma.pl/blog/trudny-klient>.
7. <http://emocje-i-mowa-ciala.blogspot.com/2015/03/proces-komunikacji-i-bariery.html>.
8. <https://pl.wikipedia.org/wiki/Stereotyp>.
9. <https://zpe.gov.pl/a/porozumienie-miedzy-kulturami/DtP1M4c23>.
10. <https://levyz.pl/5-technik-aktywnego-sluchania/>.
11. Miętko o kompetencjach.
12. Studenckie Koło Naukowe Modelujemy.

#### Spis treści:

1. Termin „komunikacja”.
2. Proces komunikacji interpersonalnej - zasady komunikacyjne.
3. Proces komunikacji interpersonalnej - rola nadawcy i odbiorcy.
4. Proces komunikacji interpersonalnej - szumy komunikacyjne.
5. Proces komunikacji interpersonalnej - mechanizmy warunkujące proces komunikacyjny.
6. Rodzaje komunikacji – werbalna, niewerbalna, jednostronna, dwustronna.
7. Umiejętność słuchania a komunikacja - aktywne słuchanie, cechy dobrego słuchacza, techniki aktywnego słuchania, błędy w słuchaniu.
8. Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych - predyspozycje komunikacyjne, retoryka, zalety dobrego retora, co może pójść nie tak.
9. Przełamywanie barier i stereotypów w komunikacji - rodzaje barier komunikacyjnych, stereotyp a komunikacja.
10. Skuteczne techniki komunikacji interpersonalnej – parafraza, klaryfikacja, dowartościowanie, pogłębianie, odzwierciedlanie, walidacja.
11. Komunikacja w procesie zarządzania konfliktem - rodzaje konfliktów, etapy (fazy), konflikt jako bariera w komunikacji, zarządzanie konfliktem, koło konfliktu wg Ch. Moore’a.

## Termin „komunikacja”

Termin „komunikacja” pochodzi od łacińskiego określenia *communicatio* oznaczającego wymianę, łączność, rozmowę.

### Komunikacja:

- proces wzajemnego przekazywania informacji przez ludzi komunikujących się;
- przebiega na wielu poziomach z których jedne są świadome, a inne nie;
- może służyć do wywierania wpływu, manipulacji, porozumienia, przekonania, zdobycia maksimum informacji;
- w zależności od celu przebiega w różny sposób i może być skuteczna bądź nieskuteczna.

W każdym zespole niezbędna jest umiejętność sprawnego porozumiewania się z innymi członkami zespołu. Bez tej umiejętności nie można nie tylko osiągnąć sukcesu grupowego, ale nawet sprawnie funkcjonować w grupie.

Na komunikację z ludźmi poświęcamy poza godzinami snu około 70% czasu.

Umiejętności komunikacyjne są mniej lub bardziej istotne, w zależności od rodzaju obowiązków, jakie wykonujemy na określonym stanowisku. Umiejętności komunikacyjne w dużym stopniu ułatwiają efektywną realizację zadań.

## Proces komunikacji interpersonalnej - zasady komunikacyjne

- transparentność przekazu;
- rola dopasowania w komunikacji;
- błędy w obsłudze trudnego klienta;
- narzędzia skutecznej komunikacji;
- zarządzanie konfliktem;
- asertywność;
- style rozwiązywania konfliktów;
- inteligencja emocjonalna;
- radzenie sobie ze stresem.

## Proces komunikacji interpersonalnej - rola nadawcy i odbiorcy

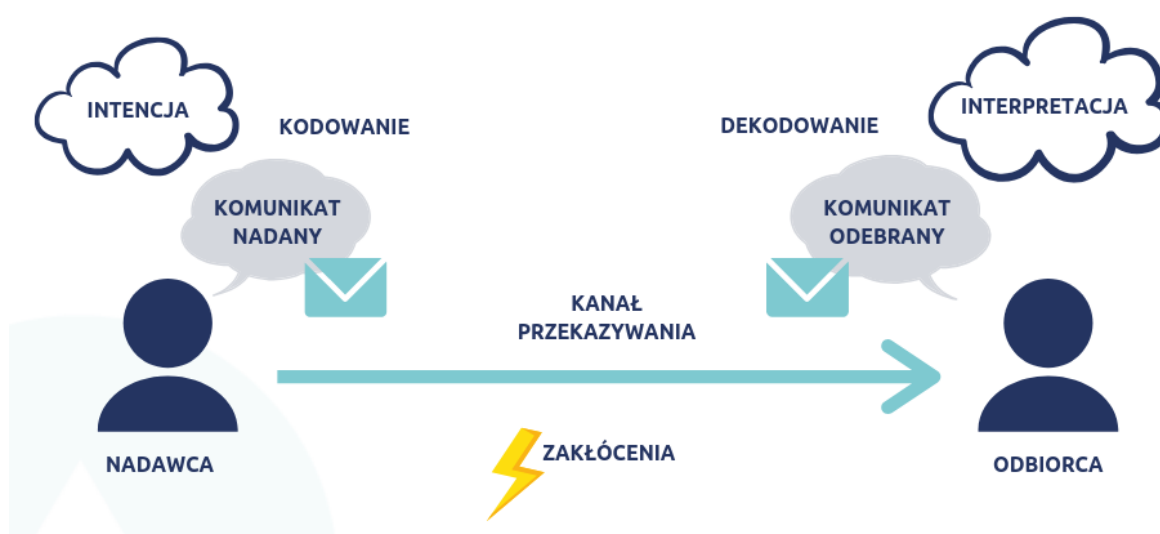
W prawidłowej komunikacji informacji nadawca oddaje jego intencje, a interpretacja odbiorcy zbiega się z zamiarami nadawcy.

Można to osiągnąć łącząc ze sobą dwa elementy:

- możliwie najwyższy stopień dokładności w procesie formułowania komunikatu, tak by wiernie oddawał on nasze myśli, pragnienia, emocje;
- poprawność odbioru przekazywanego komunikatu, co wiąże się przede wszystkim z umiejętnością dokładnego słuchania.

## KOMUNIKACJA

CO MOŻE PÓJŚĆ NIE TAK?



### Proces komunikacji interpersonalnej - szumy komunikacyjne

W trakcie komunikacji może pojawić się szereg szumów, czyli czynników zniekształcających lub zakłócających komunikację, które mogą mieć różnorodne przyczyny.

Szumy, czy przeszkody (inaczej bariery komunikacyjne) mogą pojawiać się na każdym poziomie komunikacji i przybierać różnorodną postać:

- **przeszkody fizyczne** - brak czasu, hałasy, zbyt wysoka temperatura w pomieszczeniu;
- **stan fizyczny nadawcy lub odbiorcy** - senność, zmęczenie, ból, głód;
- **emocje** - zakłopotanie, smutek, euforia, zazdrość;
- **posługiwanie się odmiennymi kodami** - ludzie z różnych środowisk i miejsc, tym samym zakres ich doświadczeń i wiedzy jest różny;
- **nieumiejętność odpowiedniego zakodowania intencji** - ludzie nie zawsze są w pełni świadomi swoich intencji, niekiedy mają słabe rozeznanie we własnych;

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.

- **różnice w postrzeganiu** - ludzie często widzą i słyszą to, co chcą usłyszeć; często nie dopuszczają do siebie nowych informacji
- **różnice kulturowe** - w niektórych sytuacjach, gdy spotykają się ludzie pochodzących z różnych krajów, może dojść do wielu nieporozumień komunikacyjnych;
- **sprzeczność komunikatów** lub występowanie logicznych rozbieżności w jednej wypowiedzi - prowadzą do dezorientacji u odbiorcy i niemożności prawidłowego odczytania komunikatu;
- **manipulowanie informacjami** - niektóre osoby mają przekonanie, że informacja jest pewnym dobrem, do którego dostęp powinien być ograniczony;
- **przeciążenie informacyjne** - zdolność do dokładnego analizowania i odczytywania informacji maleje wraz z ich wzrostem - im więcej informacji otrzymuje dana osoba, tym bardziej utrudniona jest ich analiza i zapamiętywanie;
- **brak kooperacji ze strony partnera** - skuteczność komunikacji jest znacznie ograniczona, gdy jedna ze stron w ogóle nie ma chęci do nawiązania współpracy;
- **różnice płci** - zgodnie z niektórymi koncepcjami mężczyźni i kobiety w odmienny sposób posługują się jednym z najczęściej stosowanych kodów - językiem.

### Proces komunikacji interpersonalnej - mechanizmy warunkujące proces komunikacyjny

- ułatwiają zaspokojenie indywidualnych potrzeb;
- wpływają na kształtowanie pozytywnych relacji interpersonalnych;
- umożliwiają sprawne realizowanie powierzonych nam obowiązków;
- ułatwiają możliwość uczenia się, zdobywania nowej wiedzy i doświadczeń;
- w dużym stopniu warunkują możliwość osiągnięcia sukcesu.

### Rodzaje komunikacji – werbalna (słowna)

W wymianie komunikatów używamy wypowiedzianych słów, które za pomocą określonych reguł gramatycznych są przekształcane w zdania.

### Rodzaje komunikacji – niewerbalna

- opiera się na mowie ciała (np. gestach, mimice);
- proces o charakterze spontanicznym, który często zachodzi bez udziału świadomości;
- proces ciągły a w jego skład wchodzi wszelkie zachowania o charakterze nielingwistycznym.

## → Kontakt Wzrokowy



- Patrzenie na rozmówcę - zainteresowanie, zaufanie, natręctwo
- Odwracanie wzroku - nieufność, unikanie kontaktu
- Patrzenie w dół - wstyd, zażenowanie, niepewność, koncentracja
- Patrzenie w górę - poszukiwanie wyjścia, wspomnienia
- Oczy nieruchomo wpatrzone w jeden punkt - zaabsorbowanie, niepokój, lęk
- Brak kontaktu wzrokowego - koncentracja, strach lub zarożumiałość
- Wędrowanie oczami w górę - strach, irytacja
- Wędrowanie oczami w dół - zarożumiałość
- Brwi zmarszczone - smutek, z troskanie lub złość



## → Mimika Twarzy



- Zaciśnięte usta - złość, skrytość, koncentracja
- Otwarte lekko usta - zaskoczenie, zdziwienie lub znużenie
- Otwarte szeroko usta - przestraszanie lub radość
- Przygryzienie wargi - smutek, rozżalenie, zdenerwowanie, nieśmiałość, strach
- Zarumienienie twarzy, wypieki - lęk, wstyd, zakłopotanie
- Uniesione w górę brwi - zarożumiałość, niedowierzanie, przerażenie
- Brwi ściągnięte - gniew
- Powieki szeroko otwarte - strach, uleganie sugestii
- Powieki opuszczone - uwaga, nuda, skromność



### Rodzaje komunikacji – jednostronna

- nadawca nie oczekuje na odpowiedź zwrotną i nie dąży do podtrzymania kontaktu, nie interesuje się, czy i jak jego wypowiedź zostanie odebrana i zrozumiana;
- sposób komunikowania mniej czasochłonny, wydaje się być bardziej uporządkowany, ale jest i mniej dokładny;
- redukuje poczucie zagrożenia u osób, które postrzegają pytania i wątpliwości zgłaszane przez innych jako atak, czy próbę podważenia ich kompetencji;

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.

- komunikowanie bez feedbacku preferowane jest głównie przez osoby, które dobrze czują się w relacjach zależności i mają potrzebę hierarchizacji uczestników komunikacji oraz ustalania ich ważności – zasada „ja decyduję”.

### Rodzaje komunikacji – dwustronna

- wymaga utrzymywania sprzężenia zwrotnego;
- osoby pozostają w bezpośrednim kontakcie;
- sposób dokładniejszy, pozwala nadawcy na doprecyzowanie treści; które nie zostały zrozumiane przez odbiorcę;
- pozwala na bieżąco doprecyzować wszelkie wątpliwości i niejasności, tym samym daje poczucie bezpieczeństwa odbiorcy i redukuje jego niepokój;
- preferencje co do tego sposobu porozumiewania się wykazują osoby otwarte i gotowe zarówno do bezpośredniego kontaktu, jak i konfrontacji z innymi – zasada „ja proponuję”;
- sprawdza się tam, gdzie istotna jest dokładność i współdziałanie.

### Umiejętność słuchania a komunikacja – aktywne słuchanie

Umiejętność słuchania jest jedną z najważniejszych umiejętności komunikacyjnych.

#### Cel:

- przekazanie rozmówcy, że rozumie się to, co on mówi;
- akceptacja;
- respekt dla drugiej osoby;
- wprowadza zasadę dialogu do rozmowy.

### Jak rozwinąć aktywne słuchanie?

- Słuchaj uważnie
- Zadawaj pytania, aby upewnić się, czy zrozumiałeś
- Nie przerywaj
- Nie zaprzeczaj temu co słyszysz jeśli jeszcze wszystkiego nie usłyszałeś
- Nie bądź pewna tego, czego jeszcze nie usłyszałeś
- Szanuj rozmówcę

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.



## Umiejętność słuchania a komunikacja – cechy dobrego słuchacza – wg Zbigniewa Nęcki

- **motywacja do słuchania** - słuchacz z pozytywnym nastawieniem do nadawcy;
- **obiektywizm** - szanować sposób myślenia nadawcy, nie należy oceniać treści przekazywanych przez partnera;
- **cierpliwość** - nie przerywać, włączać się i przekrzykiwać rozmówcy, mówić równocześnie z nim, dokańczać za niego zdania;
- **wnikliwość słuchania** - odczytywania przede wszystkim sensu całej wypowiedzi;
- **dokładność** - oddzielanie własnych interpretacji od celu wypowiedzi nadawcy;
- **otwartość** - dać możliwość drugiej stronie na pełne przedstawienie tego, co chce nam przekazać;
- **wsparcie** - okazywanie partnerowi aprobaty i zainteresowania.

## Umiejętność słuchania a komunikacja – techniki aktywnego słuchania

- **wypowiedzi otwierające** - zainteresowanie, tym, co druga osoba chce przekazać, np. „Ciekawi mnie to, co mówisz”, „Mógłbyś opowiedzieć o tym coś więcej”, „Możemy o tym porozmawiać teraz”;
- **utrzymywanie kontaktu wzrokowego** – zwrócenie się w kierunku mówiącego, nieoddzielanie się od niego, zachowanie rozluźnionej i „otwartej” postawy ciała oraz odpowiedniego dystansu przestrzennego, nawiązanie kontaktu wzrokowego;
- **udzielanie zachęt** - zachęty powinny ośmielić drugą osobę do wypowiedzi i potwierdzać, że jest z uwagą słuchana - niewerbalne sygnały (potakiwanie głową, uśmiech, pochylanie się w kierunku mówiącego), jak i werbalne potwierdzenia („mruknięcia” - uhhh, aha, yhm, używanie zwrotów „tak rozumiem”);
- **klaryfikacja** – zrozumienie wypowiedzi;
- **parafrazowanie** - czy interpretacja słuchającego jest zgodna z intencją nadawcy;
- **odzwierciedlanie uczuć** - słuchający wczuwa się w sytuację i rolę mówiącego, w to, co on przeżywa;
- **odzwierciedlanie zachowań niewerbalnych** - „odbijanie” zachowań drugiej strony;
- **dowartościowywanie** - uznanie ważności drugiej strony, jej problemów i przeżyć;
- **podsumowanie** - zwarte podsumowanie najważniejszych informacji i ustaleń;
- **redukcja szumów zewnętrznych** - unikanie czynności i elementów, które niekorzystnie wpływają na komunikację.

## Umiejętność słuchania a komunikacja – błędy w słuchaniu

- inni myślą tak jak ja;
- krótkoterminowa uwaga;
- myślenie życzeniowe;

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.



- niezrozumienie słów;
- mówienie zamiast słuchania;
- poczucie wyższości;
- strach przed mówieniem prawdy (tzw. „Inna prawda”).

## Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych – predyspozycje komunikacyjne



KOMUNIKACJA  
INTERPERSONALNA  
WARSZTATY



EFEKTYWNA  
KOMUNIKACJA  
SZKOLENIE



Jest super!



## Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych – retoryka

- to sztuka budowania artystycznej, perswazyjnej wypowiedzi;
- nauka na ten temat;
- także wiedza o komunikacji pomiędzy autorem słów a ich adresatem;
- w starożytności uchodziła za jeden z filarów kultury.

## Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych – zalety dobrego retora

Arystoteles – „Retoryka” – kluczowe cechy dobrego retora:

- etos – wiarygodność mówcy;
- patos – uczucia;
- logos – użyte argumenty.

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.

## Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych – co może pójść nie tak



## Przełamywanie barier i stereotypów w komunikacji – rodzaje barier komunikacyjnych

- **uogólnianie założeń** - wyciąganie zbyt pochopnych wniosków na podstawie własnej wiedzy i doświadczenia i nieumiejętność wychodzenia poza nie;
- **posługiwanie się uprzedzeniami i stereotypami** w ocenie innych;
- **wybiórczość percepcji** - skupianie się tylko na tych informacjach i wiadomościach, które bądź są z naszego punktu widzenia ciekawe i zasługujące na uwagę, bądź są dla nas wygodne;
- **tendencyjne potwierdzanie przekonań** - interpretowanie wydarzeń lub zachowań innych osób zgodnie z wcześniej przyjętymi założeniami;
- **wyolbrzymianie** - skupianie się na pewnych elementach i przypisywanie im wagi niewspółmiernej do ich realnego znaczenia;
- **nadmierne przekonanie o posiadaniu racji** - tendencja do forsowania swoich opinii, czy posiadanych informacji niezależnie od tego, co zostało powiedziane przez partnera.

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.



## Przełamywanie barier i stereotypów w komunikacji – stereotyp a komunikacja

### Stereotyp:

- „twardy, stały, sztywny, przestrzenny” i „wzór, odcisk”;
- konstrukcja myślowa, zawierająca komponent poznawczy, emocjonalny i behawioralny, zawierająca uproszczone przeświadczenie dotyczące genezy różnych zjawisk, w tym dotyczących innych grup społecznych.



Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.

## Skuteczne techniki komunikacji interpersonalnej

- **parafraza** - to powtórzenie usłyszanego komunikatu w celu podtrzymania rozmowy;
- **klaryfikacja** - to uściślanie, wyjaśnianie oraz precyzowanie tego, co mówi rozmówca;
- **dowartościowanie** - to okazanie rozmówcy zainteresowania – pokazanie, że to, co mówi rozmówca jest dla nas znaczące;
- **połączenie** - prośba o więcej informacji, o więcej wyjaśnień;
- **odzwierciedlanie** - to „odbijanie” jak w lustrze reakcji emocjonalnych rozmówcy;
- **walidacja** - to dostrzeżenie i potwierdzenie wartości uczuć drugiej osoby - „Słyszę Cię. Widzę, co czujesz, i uważam, że Twoje emocje są całkowicie uzasadnione”.

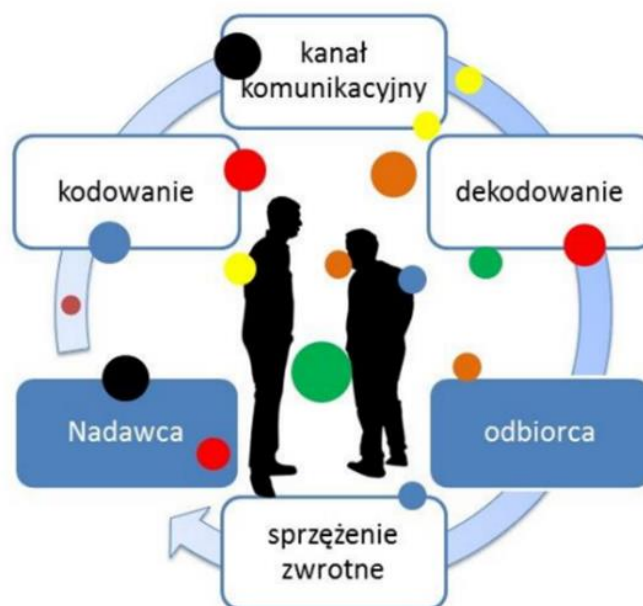
## Komunikacja w procesie zarządzania konfliktem – rodzaje konfliktów

- **wewnętrzny** – związany z wewnętrznymi wątpliwościami ograniczającymi możliwość sprawnego podejmowania decyzji;
- **interpersonalny** – zachodzi pomiędzy dwoma lub wieloma osobami;
- **między osobą a grupą** – często związany z niezgodą na przymus grupowy;
- **między grupami** – może być związany ze strukturą stanowisk, solidarnością w zespołach, rozbieżnością celów;
- **między organizacjami** – jeśli jest związany ze zdrową konkurencją, to może być pożyteczny i pozytywnie wpływający na rozwój organizacji.

## Komunikacja w procesie zarządzania konfliktem – etapy (fazy)

- **Faza utajona** - faza przeczuć, drobnych napięć, unikanie bezpośredniego kontaktu, sztywność, brak cierpliwości, prowokowanie impulsywnych zachowań, komentarze, atakowanie działań, lekceważenie, uparte trzymanie się własnego zdania (fiksacja), nieufność.
- **Wzajemna wrogość**- narastające zarzuty, większa intensywność uczuć i działań podejmowanych w pierwszej fazie.
- **Kulminacja** – rozładowanie napięcia, awantura. Faza krótka i bardzo emocjonalna.
- **Wyciszenie** – (jeżeli po fazie kulminacji strony utrzymują kontakt) strony mogą zacząć rozważać problemy, oddzielić emocje od faktów.
- **Porozumienie** - faza ta pozwala skonfrontować stanowiska i dalej współdziałać.

## Komunikacja w procesie zarządzania konfliktem – konflikt jako bariera w komunikacji



## Komunikacja w procesie zarządzania konfliktem – zarządzanie konfliktem

### Pogląd tradycyjny:

- konflikt w organizacji jest zawsze szkodliwy;
- jest sygnałem niedomagań organizacji;
- jest nie do pogodzenia z celami organizacji i zadowoleniem z pracy jej personelu
- należy unikać konfliktów lub je tłumić;
- przyczyną konfliktów są błędy w kierowaniu organizacją lub tzw. konfliktowi pracownicy;
- w przypadku takich osób jedynym rozwiązaniem są radykalne decyzje personalne.

### Podgląd współczesny:

- konflikt nie musi być szkodliwy;
- w wielu przypadkach może przyczyniać się do wzrostu wydajności pracy i rozwiązania problemów, przed którymi staje organizacja;
- może być źródłem pozytywnych zmian i innowacyjnych rozwiązań;
- zależy to jednak od jego charakteru, umiejętności menedżera i cech organizacji;
- może mieć w organizacji pozytywne skutki wówczas, gdy jego natężenie jest umiarkowane.



## Komunikacja w procesie zarządzania konfliktem – Koło konfliktu wg Ch. Moore'a



Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.