



MAZOWIECKIE  
CENTRUM POLITYKI  
SPOŁECZNEJ

25<sup>lat</sup> Mazowsze



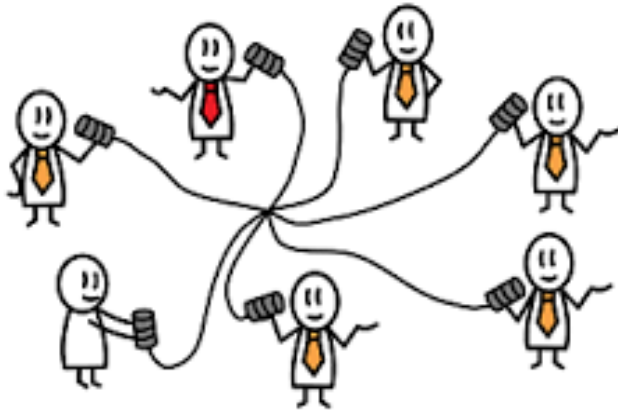
# Skuteczne techniki komunikacji interpersonalnej.

9 sierpnia 2023 r.

---

Teresa Wagner-Tomaszewska

## Zanim zaczniemy - Komunikacja



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

K. Łęcki, A. Szóstak, Komunikacja interpersonalna, Katowice 1999.

## Zanim zaczniemy - komunikacja



- **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.

P. Thompson, Sposoby komunikacji interpersonalnej, Zysk i S-ka, Poznań 1998.

## Zanim zaczniemy - komunikacja



- 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.

## Zanim zaczniemy - komunikacja



- **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

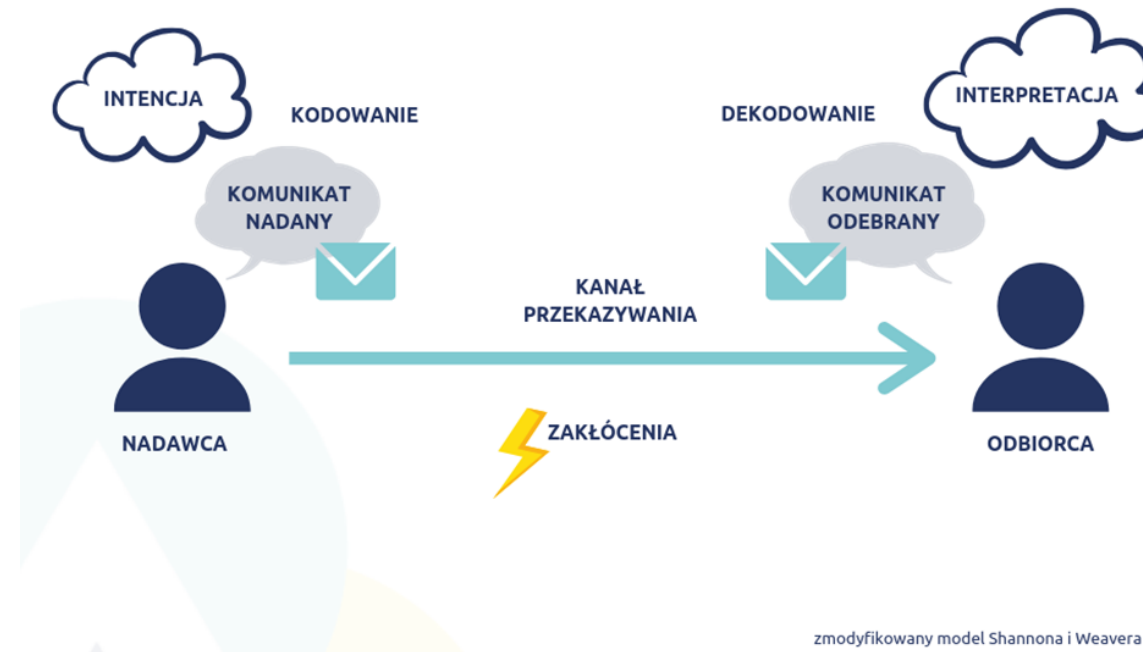


- transparentność przekazu,
- rola dopasowania w komunikacji,
- błędy w obsłudze trudnego klienta,
- narzędzia skutecznej komunikacji,
- zarządzanie konfliktem,
- asertywność,
- style rozwiązywania konfliktów,
- inteligencja emocjonalna,
- radzenie sobie ze stresem.

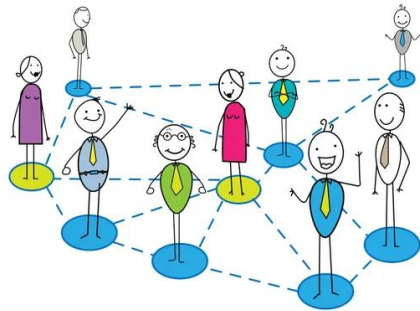
## Proces komunikacji interpersonalnej - rola nadawcy i odbiorcy

# KOMUNIKACJA

CO MOŻE PÓJŚĆ NIE TAK?



## 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.

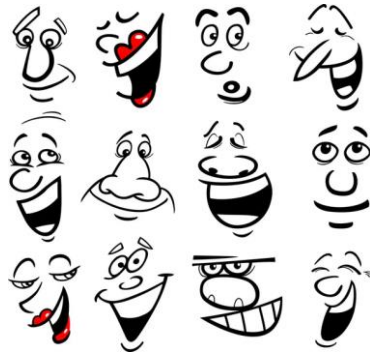


## Proces komunikacji interpersonalnej - szumy komunikacyjne

- W trakcie komunikacji może pojawić się szereg szumów, czyli czynników zniekształcających lub zakłócających komunikację, które mogą mieć różnorodne przyczyny.
- Szumy, czy przeszkody (in. bariery komunikacyjne) mogą pojawiać się na każdym poziomie komunikacji i przybierać różnorodną postać .



## Proces komunikacji interpersonalnej - szумы komunikacyjne



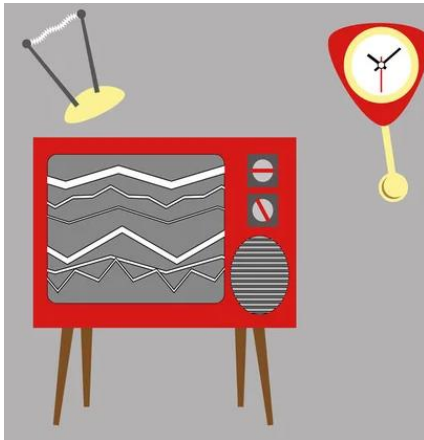
- **przeszkody fizyczne** - brak czasu, hałasy, zbyt wysoka temperatura w pomieszczeniu;
- **stan fizyczny nadawcy lub odbiorcy** - senność, zmęczenie, ból, głód;
- **emocje** - zakłopotanie, smutek, euforia, zazdrość;
- **posługiwanie się odmiennymi kodami** - ludzie z różnych środowisk i miejsc, tym samym zakres ich doświadczeń i wiedzy jest różny;

## Proces komunikacji interpersonalnej - szумы komunikacyjne



- **nieumiejętność odpowiedniego zakodowania intencji**  
- ludzie nie zawsze są w pełni świadomi swoich intencji, niekiedy mają słabe rozeznanie we własnych;
- **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;

## Proces komunikacji interpersonalnej - szumy komunikacyjne



- **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;

## Proces komunikacji interpersonalnej - szumy komunikacyjne



- **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



- **Komunikacja werbalna (słowna)**
  - w wymianie komunikatów używamy wypowiedzianych słów, które za pomocą określonych reguł gramatycznych są przekształcane w zdania.

## Rodzaje komunikacji - niewerbalna



### Komunikacja 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.



## Rodzaje komunikacji - niewerbalna

### → 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 zrozumiłość
- Wędrowanie oczami w górę - strach, irytacja
- Wędrowanie oczami w dół - zrozumiłość
- Brwi zmarszczone - smutek, zatroskanie lub złość



- **Twarz - często nazywana „niewerbalnym kłamcą” - dużo łatwiej podlega naszej kontroli.**

### → Mimika Twarzy

- Zaciśnięte usta - złość, skrytość, koncentracja
- Otwarte lekko usta - zaskoczenie, zdziwienie lub znużenie
- Otwarte szeroko usta - przestraszenie lub radość
- Przygryzienie wargi - smutek, rozżalenie, zdenerwowanie, nieśmiałość, strach
- Zarumienienie twarzy, wypieki - lęk, wstyd, zakłopotanie
- Uniesione w górę brwi - zrozumiłość, 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.
- **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.

M. Hartley, Mowa ciała w pracy, Jedność, Kielce 2005.

## Umiejętność słuchania a komunikacja - aktywne słuchanie

### Jak rozwinąć aktywne słuchanie?

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

- **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.

## 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.

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



- **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.

J. Baney, Komunikacja interpersonalna, ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.

## 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, nie oddzielanie 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” - uhmm, aha, yhm, używanie zwrotów „tak rozumiem”).

## Umiejętność słuchania a komunikacja - techniki aktywnego słuchania

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

---

## Praca z filmem „5 porad jak prowadzić wartościową rozmowę”

---

## Ćwiczenie warsztatowe „Komunikacja jedno- i dwustronna”

## Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych - predyspozycje komunikacyjne



KOMUNIKACJA  
INTERPERSONALNA  
WARSZTATY



EFEKTYWNA  
KOMUNIKACJA  
SZKOLENIE



Jest super !

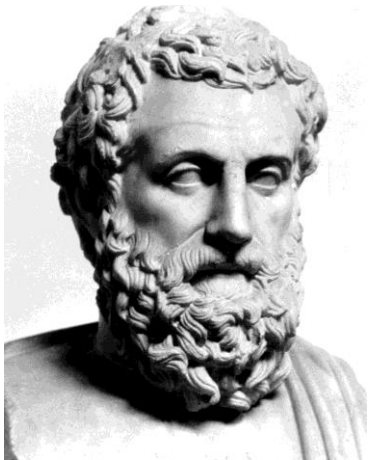


## Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych - retoryka



- 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.

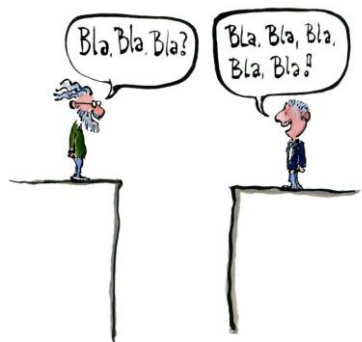
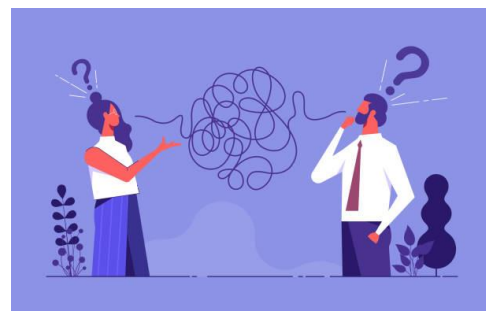
## Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych - zalety dobrego retora



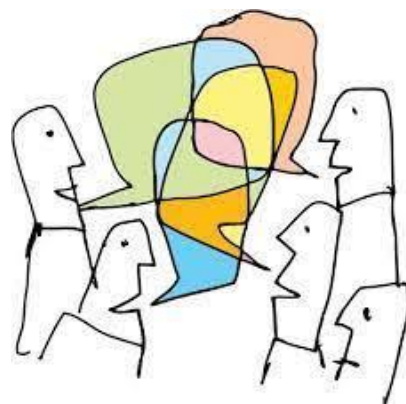
Arystoteles – „Retoryka” – kluczowe cechy dobrego retora:

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

## Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych - co może pójść nie tak?



HikingArtist



dreamstime.com

© 1937 281321 © Andriy444



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



<http://emocje-i-mowa-ciala.blogspot.com/2015/03/proces-komunikacji-i-bariery.html>



## 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;
- **tendancyjne 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.

## 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.

<https://pl.wikipedia.org/wiki/Stereotyp>

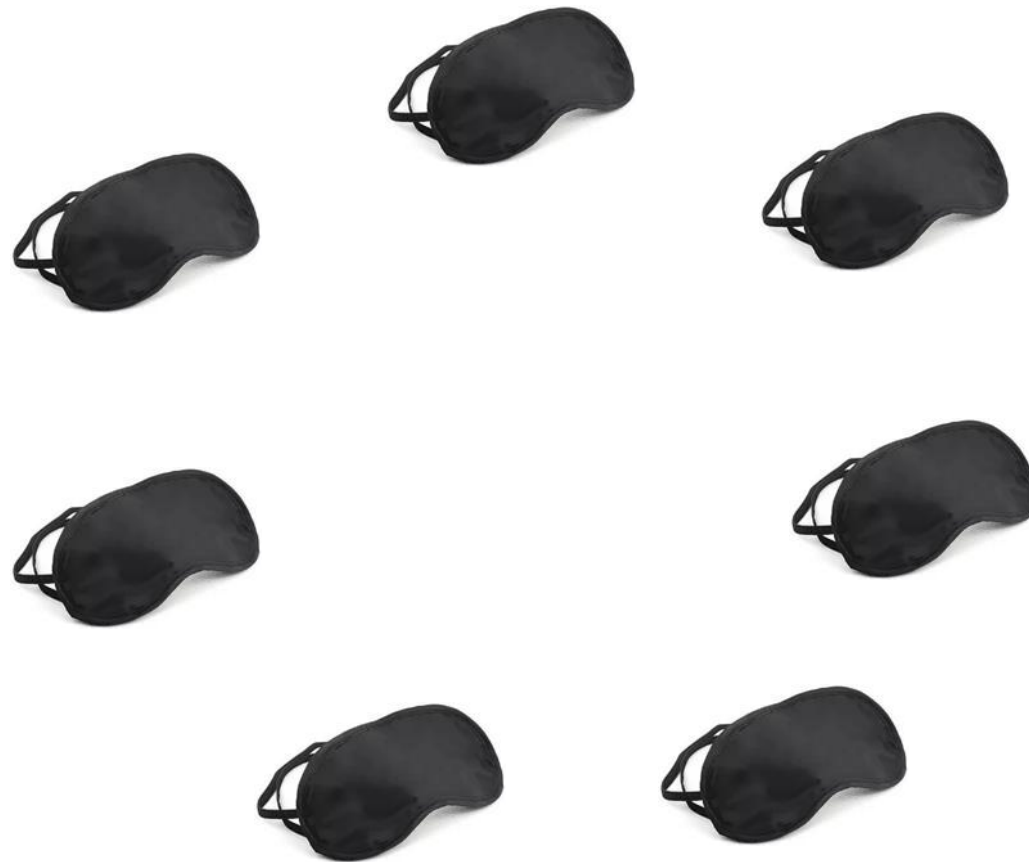


<https://zpe.gov.pl/a/porozumienie-miedzy-kulturami/DtP1M4c23>

---

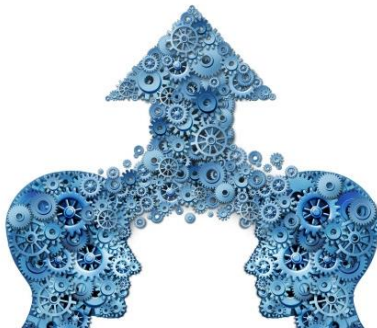
## Praca z filmem „Jak przenieść komunikację na wyższy poziom”

## Ćwiczenie warsztatowe „Po omacku”



---

## Skuteczne techniki komunikacji interpersonalnej - parafraza



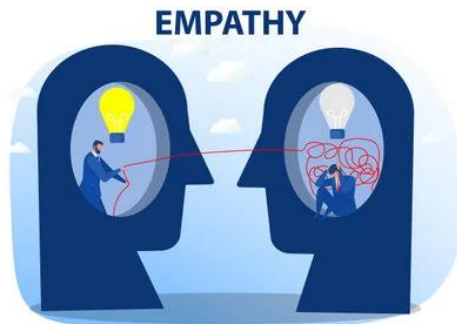
Parafrazowanie to powtórzenie usłyszanego komunikatu w celu podtrzymania rozmowy.

## Skuteczne techniki komunikacji interpersonalnej - klaryfikacja



Klaryfikowanie to uściślanie, wyjaśnianie oraz precyzowanie tego, co mówi rozmówca.

## Skuteczne techniki komunikacji interpersonalnej - dowartościowanie



Okazanie rozmówcy zainteresowania – pokazanie, że to, co mówi rozmówca jest dla nas znaczące.

---

## Skuteczne techniki komunikacji interpersonalnej - pogłębianie



Prośba o więcej informacji, o więcej wyjaśnień.

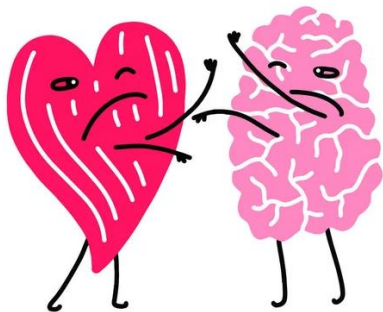


## Skuteczne techniki komunikacji interpersonalnej - odzwierciedlanie



To „odbijanie” jak w lustrze reakcji emocjonalnych rozmówcy.

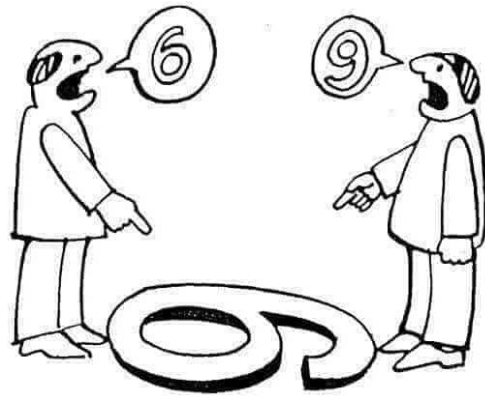
## Skuteczne techniki komunikacji interpersonalnej - walidacja



- To dostrzeżenie i potwierdzenie wartości uczuć drugiej osoby.
- „Słyszę Cię. Widzę, co czujesz, i uważam, że Twoje emocje są całkowicie uzasadnione”.

<https://levyz.pl/5-technik-aktywnego-sluchania/>

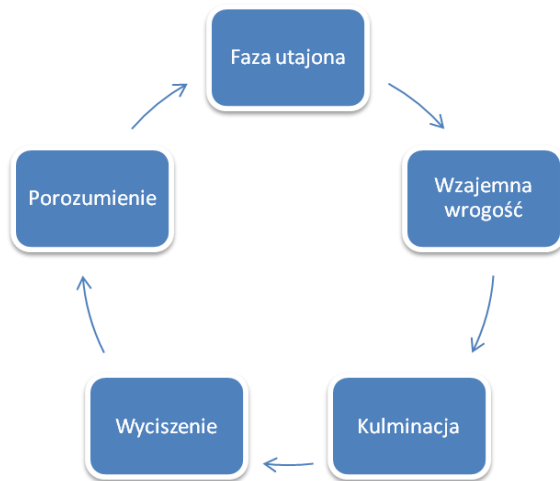
## Komunikacja w procesie zarządzania konfliktem - rodzaje konfliktów



- **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 pożądany i pozytywnie wpływający na rozwój organizacji.

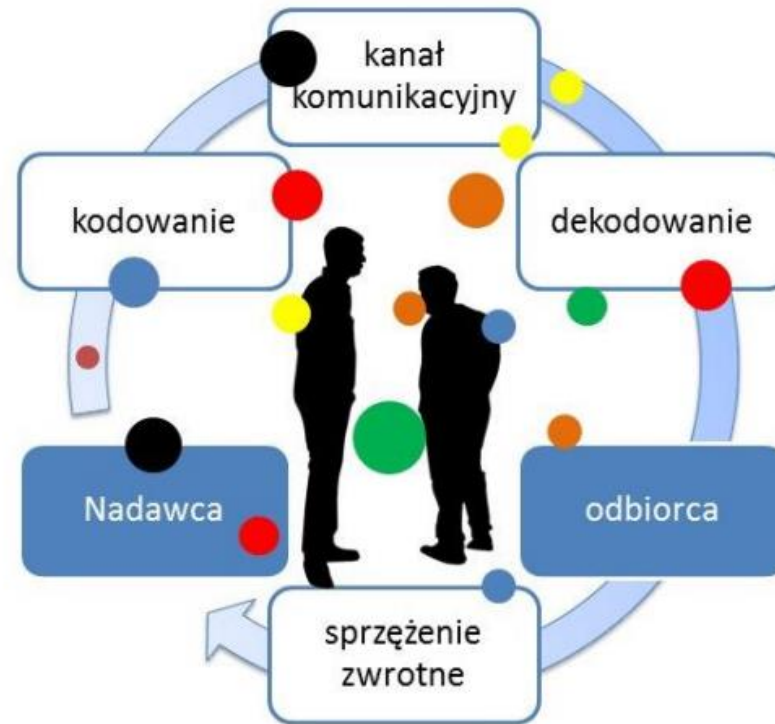
G. Idziak, Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach projektu – NUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka, 2014

## 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.

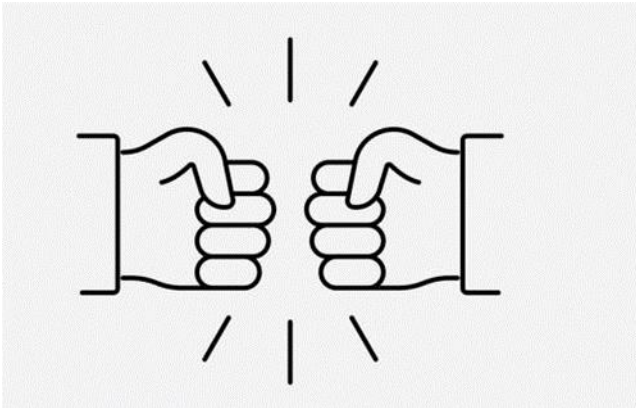
## Komunikacja w procesie zarządzania konfliktem - konflikt jako bariera w komunikacji



## 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.



## Komunikacja w procesie zarządzania konfliktem – zarządzanie konfliktem

### 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





---

Praca z filmem „Jak rozmawiać, by budować relacje? 10 sposobów na dobrą rozmowę”

---

## Ćwiczenie warsztatowe „Konflikt w pracy - jak współpracować z kimś, z kim się nie lubicie”

---

## Konstrukt najważniejszych ustaleń ze szkolenia

---

Dziękuję za uwagę