

**SKUTECZNA KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA.
ASERTYWNE WYRAŻANIE KRYTYKI JAKO PRAKTYCZNA
FORMA EFEKTYWNEGO KOMUNIKOWANIA SIĘ**

**EFFECTIVE INTERPERSONAL COMMUNICATION.
ASSERTIVE EXPRESSION OF CRITICISM AS A PRACTICAL FORM
OF EFFICIENT COMMUNICATION**

Marcin Kolemba

Uniwersytet w Białymstoku
Wydział Pedagogiki i Psychologii
Zakład Psychologii Społecznej i Rozwoju Człowieka
ul. Świerkowa 20, 15-328 Białystok
marcin.kolemba@vp.pl

Abstract: The article is concentrated on effective interpersonal communication as one of the most important competencies necessary to function effectively in the social environment. The main issues raised in the work relate to what elements of the communication process influence its effectiveness, why in many cases we fail to communicate effectively and how to minimize the risk of interpreting the information contrary to the sender's intentions. The paper also discusses the assertive expression of criticism as an example of the practical use of the principles of effective communication.

Keywords: interpersonal communication, expressing criticism, assertiveness, effective communication.

Wprowadzenie

Skuteczna komunikacja interpersonalna – podstawowa kompetencja niezbędna w życiu codziennym każdemu z nas. Od efektywności z jaką komunikujemy się z innymi, zależy jakość naszych relacji z rodziną i przyjaciółmi, skuteczność w pracy, powodzenie w biznesie i negocjacjach. Termin komunikacja oznacza między innymi porozumiewanie się, przekazywanie myśli, czy udzielanie wiadomości. W łacinie rzeczownik *communicatio* używano dla określenia łączności, rozmowy, natomiast czasownik *communico* oznaczał uczynić coś wspólnym, połączyć (Bugajski, 2006). Znaczenia te jasno wskazują na łączącą rolę komunikacji. Komunikacja służy porozumiewaniu się z innymi, wymianie informacji, uzgadnianiu stanowisk i lepszemu zrozumieniu rozmówcy, a każda z tych funkcji na co dzień wspiera rozwój i prawidłowe funkcjonowanie w obrębie naszej sieci społecznej. Efektywne

komunikowanie się w relacjach interpersonalnych, bezpośrednio przekłada się więc na jakość naszych relacji i poziom satysfakcji ze związków z innymi elementami naszej sieci.

Kwestie, które staną się przedmiotem dalszych rozważań w niniejszej pracy można nakreślić poprzez postawienie następujących, powiązanych ze sobą pytań:

- czym jest komunikacja interpersonalna?
- jakie elementy procesu komunikacji mają wpływ na jej skuteczność?
- dlaczego w wielu sytuacjach nie udaje nam się skutecznie z kimś porozumieć?
- jak podnieść jej efektywność? Czyli jak zminimalizować ryzyko „porażki komunikacyjnej”, a więc sytuacji, w której odbiorca zinterpretował komunikat niezgodnie z intencjami nadawcy.

Czym jest komunikacja interpersonalna?

Komunikacja interpersonalna najczęściej definiowana jest jako proces wymiany i uściślenia informacji, w który zaangażowane są co najmniej dwie osoby. E. Griffin (2003) interpretuje to pojęcie jako dwustronny, ciągły proces, w trakcie którego powstaje unikatowe znacznie wspólne dla grupy osób. W trakcie tego procesu współpracując z inną osobą wykorzystujemy całe spektrum werbalnych i niewerbalnych komunikatów, przy pomocy których tworzymy i modyfikujemy obrazy powstałe w umysłach współuczestników procesu. Komunikacja między dwiema stronami zaczyna się wtedy, gdy powstałe obrazy przynajmniej częściowo się pokrywają. Według Griffina efektywność komunikacji rośnie wraz ze zwiększaniem się pokrywających się części obrazów, ale nawet gdyby wyobrażenia mentalne w pełni do siebie przystawały, komunikacja jest uznawana za nieskuteczną tak długo, jak długo interpretacje wyobrażeń pozostają odmienne. Morreale wraz ze współautorami charakteryzuje komunikację interpersonalną jako proces wymiany znaków i symboli, których znaczenie powstaje w kontekście interakcji kilku osób, wymieniając równocześnie szereg cech komunikacji interpersonalnej, które odróżniają ją od komunikacji w innych kontekstach (Morreale i inni, 2007):

1. Komunikacja interpersonalna jest procesem wymiany:

- w proces są włączeni nadawcy i odbiorcy,
- osoby komunikujące się wpływają na siebie nawzajem,
- powinna być dwukierunkowa (powinny pojawiać się w niej informacje zwrotne);

2. składają się na nią znaki i symbole:

- znaki są działaniami lub reprezentacjami i mają bezpośredni związek z tym do czego się odnoszą,
- symbole oznaczają lub odnoszą się do czegoś innego (np. napisy);

3. tworzy znaczenia:

- znaczenie jest interpretacją jaką ktoś przypisuje komunikatowi,
- interpretacje nie są zawarte w samym komunikacie,
- znaczenia powstają na podstawie kontekstu kulturowego, czasu, relacji pomiędzy osobami, celów oraz sytuacji w której komunikat jest odbierany;

4. przebiega w interakcji:

- kontekst interakcyjny to kontekst w którym każdy z uczestników procesu może zaangażować się w proces komunikacji (może nadawać i odbierać komunikaty);

5. wymaga obecności niewielu (co najmniej dwóch) osób;

6. jest relacyjna:

- znaczenie znaków i symboli w komunikacji interpersonalnej może być rozumiane dzięki dwóm kluczowym aspektom: treści i relacji między osobami,
- relacyjny aspekt komunikacji ma wiele wymiarów, a najważniejsze z nich to afiliacja (jak blisko chcemy być danej osoby, wchodzić z nią w relacje itp.) i władza (jak duży szacunek otrzymujemy od danej osoby i vice versa. Wiąże się ze statusem);

7. przyczynia się do powstawania związków międzyludzkich;

8. przebiega etapami, co oznacza że zmienia się i rozwija w czasie.

Komunikacja interpersonalna jako proces wymiany, którego immanentną cechą jest dwukierunkowość pojawia się też w poglądach innych autorów. Ong (1981) uważa, że komunikacja ludzka nie jest nigdy jednokierunkowa, ponieważ uczestnicy aktu komunikacji muszą przewidywać swoje zachowania. Komunikacja nie tylko wymaga reakcji, lecz przewidywana reakcja kształtuje jej formę i treść, a więc wpływa na sposób kodowania komunikatów. Fiske (2008) kodowanie opisuje jako posługiwanie się systemem znaczeniowym, wspólnym dla członków danej kultury lub subkultury (grupy społecznej). System ten składa się ze znaków, zasad oraz konwencji, które określają, jak i w jakim kontekście znaki te są używane w celu przekazania bardziej złożonego przekazu.

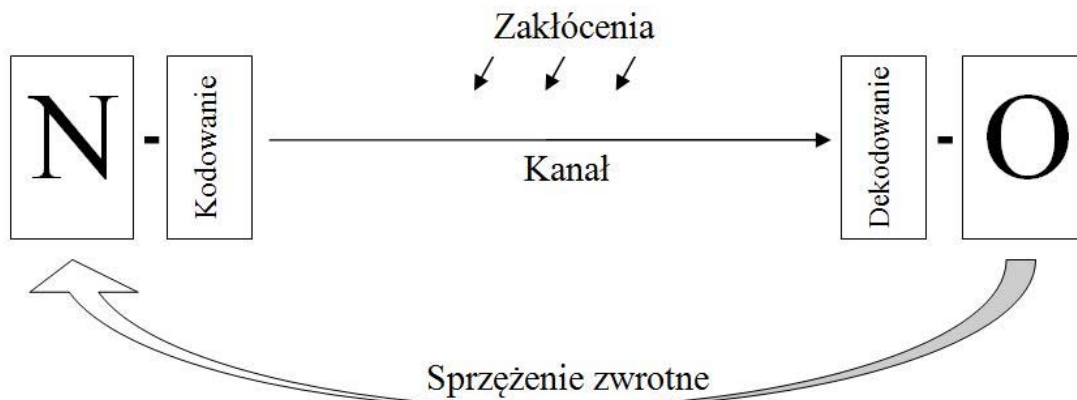
W komunikacji interpersonalnej posługujemy się kodem: językowym (komunikacja werbalna), parajęzykowym (niewerbalne cechy mowy takie jak: intonacja, rozłożenie akcentów i rytm wypowiedzi, brzmienie i ton głosu) oraz pozajęzykowym (komunikacja niewerbalna). Kod parajęzykowy i pozajęzykowy są często opisywane łącznie, jako niejęzykowy (niewerbalny) sposób porozumiewania się (Kaczmarek, 2003). Komunikując coś werbalnie możemy posługiwać się mową lub pismem, przekaz może być też wizualny, jak ma to miejsce w przypadku użycia języka migowego. Każdy komunikat zakodowany werbalnie wykorzystuje język, czyli system symboliczny składający się z głosek i słów.

Komunikacja niewerbalna zawiera wszystkie formy i aspekty komunikacji, które nie są oparte na języku. Składają się na nią: postawa ciała, gesty, ekspresje mimiczne, wykorzystanie przestrzeni, niewerbalne aspekty użycia głosu, kontakt wzrokowy, zapach i wygląd zewnętrzny. Podstawowe różnice pomiędzy komunikacją werbalną i niewerbalną, to według Morreale i współpracowników (2007) przede wszystkim to, iż jej pozajęzykowa forma jest: ciągła, bardziej wieloznaczna niż komunikaty werbalne, stosowniejsza do wyrażania emocji, a także to, że często zachodzi nieświadomie. Rolę komunikacji niewerbalnej w procesie komunikacji interpersonalnej, dobrze obrazuje pogląd, iż 65% znaczenia wiadomości w trakcie rozmowy pochodzi z sygnałów niewerbalnych a tylko 35% z komunikatów werbalnych (Philpot, 1983).

Od czego zależy efektywność procesu komunikacji interpersonalnej

Aby poddać bliższej analizie proces komunikacji interpersonalnej, musimy

zdefiniować poszczególne elementy tego procesu. W większości modeli komunikacji pojawiają się takie elementy jak: nadawca i odbiorca, kanał przez który przechodzi komunikat oraz zakłócenia (Shannon i Weaver, 1949; Newcomb, 1953; De Fleur, 1966 za: Warner, 1995; Stanton 1982). Według M. Bugajskiego (2006) komunikowanie się, niezależnie od tego w jaki sposób je zdefiniujemy, zawiera zawsze trzy elementy: nadawcę, komunikat (przekaz) oraz odbiorcę. Hargie ze współautorami (1994), wśród komponentów procesu komunikacji wyróżniają: osoby komunikujące się, przekaz, medium, kanał, zakłócenia oraz sprzężenie zwrotne i kontekst. Bazując na wspomnianych elementach, możemy przywołać w tym miejscu schemat procesu komunikacji interpersonalnej (rys. 1), który posłuży nam do zidentyfikowania potencjalnych obciążeń, mogących pojawić się na poszczególnych etapach tego procesu. Obciążeniem jest każdy czynnik, który może wpływać na prawidłową, czyli zgodną z intencjami nadawcy, interpretację komunikatu przez odbiorcę.



Rys. 1. Schemat komunikacji interpersonalnej

Źródło: A. Augustynek, *Komunikacja interpersonalna* <http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=425>

W pierwszym etapie komunikacji interpersonalnej nadawca koduje komunikat. Jak pamiętamy kodowanie może przybrać formę werbalną bądź niewerbalną. Na etapie kodowania ważne jest dopasowanie kodu (języka, poszczególnych słów) do możliwości odbiorcy, np. jeśli używamy słów specyficznych dla naszej grupy zawodowej, zastanówmy się, czy i jak odbiorca rozumie ich

znaczenie. Jeśli wykonujemy jakieś gesty, to zadajmy sobie pytanie jak odbiorca może je rozczytać. Następnie zakodowany komunikat przechodzi przez kanał komunikacyjny. Jeśli pomiędzy nadawcą i odbiorcą nie istniałby kanał komunikacyjny w jakiegokolwiek możliwej do wykorzystania formie (nie byłoby dostępnego żadnego medium transmisyjnego, które można by wykorzystać do przesłania

przekazu), komunikacja nie będzie możliwa. Fiske (2008) określa kanał informacyjny jako fizyczny środek komunikacji, przez który przekazywany jest sygnał. Medium transmisyjnym za pośrednictwem którego przekazujemy sygnały werbalne, mówiąc do koleżanki siedzącej obok nas, jest powietrze dzięki któremu rozchodzi się fala dźwiękowa. Innym przykładem wszechobecnego medium transmisyjnego jest światło, czyli fala elektromagnetyczna dzięki której możemy odebrać wiele sygnałów niewerbalnych (np. zaobserwować zmianę mimiki twarzy tejże koleżanki). Co istotne, każdy kanał komunikacyjny może być narażony na działanie zakłóceń, będących zagrożeniem dla procesu skutecznej komunikacji (np. hałas panujący w pomieszczeniu może sprawić, że nie dotrą do nas fragmenty czyjejs wypowiedzi).

Po przejściu przez kanał komunikacyjny, zakodowany przez nadawcę komunikat musi zostać odkodowany przez odbiorcę. Na tym etapie odbiorca "składa" i interpretuje sygnały, które do niego dotarły. Ponieważ nasz umysł ma tendencję do układania informacji które odbiera, w sensowną i spójną całość, wszelkie luki i ewentualne niejasności w odebranych komunikacie będą "domykane" na podstawie kontekstu, w którym dany komunikat został odebrany. W procesie tym podstawową rolę odgrywać będzie wiedza i uprzednie doświadczenie odbiorcy. Jeśli mechanik, chcący otrzymać klucz oczkowy w rozmiarze 10mm powie do pomocnika "podaj dziesiątkę", to szansa na to, że zostanie prawidłowo zrozumiany jest ściśle powiązana z: a.) wiedzą pomocnika (czy ma on wiedzę na temat istnienia kluczy płaskich i oczkowych i oznaczania ich rozmiarów) b.) uprzednim doświadczeniem pomocnika powstałym w trakcie pracy z owym mechanikiem (dzięki któremu będzie wiedział, że jego szef najczęściej używa przy pracy kluczy oczkowych a nie płaskich).

Do tego momentu przekaz odbywał się tylko w jedną stronę, mieliśmy więc do czynienia z komunikacją jednokierunkową, czyli taką w której nie występuje sprzężenie zwrotne pomiędzy odbiorcą a nadawcą komunikatu. W sytuacji, w której w procesie komunikacji pojawia się sprzężenie zwrotne, mówimy o dialogu, w czasie którego nadawca i odbiorca zamieniają się rolami. Jest to sytuacja komunikacji dwukierunkowej, w której nadawca komunikatu ma szansę

natychmiastowego sprawdzenia, czy został prawidłowo zrozumiany.

Odnosząc się do powyższych informacji, można stwierdzić, że jeśli chcesz się skutecznie komunikować z innymi to:

- zadbaj o dopasowanie kodowania komunikatu do możliwości dekodowania swojego rozmówcy, czyli mów językiem zrozumiałym dla adresata, bądź adresatów komunikatu;
- upewnij się, że wyeliminowałeś albo przynajmniej zredukowałeś wpływ zakłóceń mogących oddziaływać na kanał komunikacyjny;
- korzystaj z komunikacji dwukierunkowej zawsze, gdy masz wątpliwości co do tego, czy twój komunikat został odebrany i zinterpretowany zgodnie z twoimi intencjami.

Skuteczne komunikowanie się, możemy interpretować w kategoriach wywierania określonego wpływu na odbiorcę. W uniwersalnym schemacie komunikowania się Laswella (1948, za: Bugajski, 2006) zwrócono uwagę na to, że w procesie komunikowania się ważne jest nie tylko to, jakie są cechy nadawcy (kto mówi), jaka jest treść przekazu (co mówi) i jakim środkiem przekazu nadawca się posługuje, ale ważne są również cechy odbiorcy (do kogo), a przede wszystkim to, jaki skutek dany komunikat wywiera. Golka (2008) określa efektywność komunikowania się jako zdolność spełniania intencji aktu komunikowania, czyli możliwie jak najbardziej adekwatnego przeniesienia szeroko rozumianej informacji: myśli, nastrojów, opinii, wartości od nadawcy do odbiorcy.

Grice (1980) sformułował następujące zasady kooperacji komunikacyjnej, które wpływają na efektywność przekazu:

- zasadę ilości – wkład w komunikację ma zawierać tyle informacji, ile potrzeba dla aktualnych celów wymiany;
- zasadę jakości – nie wypowiadajmy tego, do stwierdzenia czego nie ma podstaw, co nie jest prawdą w przekonaniu wypowiadającego się;
- zasadę stosunku – przekazane informacje powinny być właściwe co do potrzeb i okoliczności aktu komunikacyjnego;
- zasadę sposobu – należy komunikować się przejrzysto, czyli jednoznacznie i w sposób uporządkowany.

Wyrażanie asertywnej krytyki

Dobrym przykładem narzędzia wykorzystującego zasady efektywnej komunikacji

interpersonalnej jest asertywne wyrażanie krytyki. W ujęciu Król-Fijewskiej i Fijewskiego (2007) asertywna krytyka zawiera fakty, ustosunkowanie negatywne oraz oczekiwania. Fakty dotyczą tego co się wydarzyło lub dzieje się obecnie i co budzi negatywne ustosunkowanie. Jest to informacja o przyczynach krytyki. Ustosunkowanie negatywne oznacza przeżywanie negatywnych emocji w związku z zaistniałymi faktami. Często wiąże się z niewerbalnymi elementami ekspresji złości, żalu, smutku, czy niepokoju. Oczekiwania mają wskazać osobie będącej obiektem krytyki kierunek pożądanych zmian.

Celem wyrażania asertywnej krytyki jest chęć zmodyfikowania czegoś na lepsze. Może to być potrzeba zmodyfikowania czyjegoś zachowania (jak np. w sytuacji, w której ktoś irytuje nas notorycznie trzaskając drzwiami podczas opuszczania naszego pokoju) lub sposobu wykonania przez kogoś danej czynności. To, że kogoś krytykujemy nie oznacza automatycznie, że robi on coś źle. Jeśli ktoś dobrze wykonuje daną pracę, ale my potrafimy osiągnąć ten sam efekt w czasie o połowę krótszym przy użyciu innego sposobu, to zgodnie z założeniem, że krytykujemy gdy chcemy zmodyfikować coś na lepsze, osoba ta powinna stać się obiektem naszej asertywnej krytyki.

W celu zmaksymalizowania szansy na osiągnięcie założonych celów krytyki, ważne jest przestrzeganie kilku podstawowych zasad. Po pierwsze, powinniśmy **zacząć od przeanalizowania motywów**, które nami kierują. Niestety, w codziennej praktyce krytyka często nie służy temu by zmodyfikować coś na lepsze, a zamiast tego staje się narzędziem służącym do wyładowania na kimś naszych negatywnych emocji, okazania komuś swojej wyższości/przewagi w danej sytuacji, czy po prostu zrobienia komuś przykrości. Jeżeli czujemy, że nasz motyw ma negatywne podłoże, lepiej zrezygnować z wyrażenia krytyki, ponieważ zamiast pozytywnych efektów jedyne co osiągniemy to często bezpośrednie pogorszenie naszych relacji z drugą stroną.

Po drugie, krytyka by mogła przynieść zamierzony efekt powinna być konstruktywna. W praktyce oznacza to, że krytyka jest konstruktywna jeśli zawarte są w niej odpowiedzi na trzy kluczowe pytania: **co, dlaczego i jak?** Zeby druga strona mogła dokonać skutecznej, pozytywnej zmiany musi otrzymać konkretne informacje co do tego, co

według nas robi źle. Następnie powinniśmy poinformować ją o tym, dlaczego według nas należy to zmienić i w końcu jak należy to zrobić aby efekt zmian był pożądany. Jeśli nie odpowiemy na pytanie co wymaga zmiany, adresat krytyki nie będzie wiedział co konkretnie musi zmodyfikować (a nie zawsze jego domysły będą zbieżne z naszą oceną sytuacji). Jeśli nie odpowiemy na pytanie, dlaczego według nas należy to zmienić, nie dostarczamy uzasadnienia naszej oceny. Konsekwencją tego błędu może być odebranie naszych słów w kategoriach zaczepki i agresywna reakcja drugiej strony. Brak informacji jak należy coś zrobić, czy też jak należy się następnym razem zachować w podobnej sytuacji, może prowadzić do tego, że nawet jeśli ktoś wprowadzi zmiany do swojego zachowania czy wykonania danej czynności na wskutek naszej krytyki, to często zmiany te nie pójdą w kierunku przez nas oczekiwanym.

Kolejną ważną zasadą jest unikanie uogólnień. Używanie sformułowań typu: ty zawsze..., ty nigdy..., będzie generować opór drugiej strony i w praktyce utrudni nam skuteczną, asertywną komunikację. Powinniśmy też pamiętać o tym by **podczas wyrażania asertywnej krytyki nie nadawać negatywnych etykiet i być nastawionym pozytywnie** (wierzyć w możliwość zmiany). Nadawanie negatywnych etykiet oznacza próbę przypisania drugiej strony do jakiejś niepożądanego kategorii np. głupków, nieudaczników lub bałaganiarzy. Takie próby automatycznie sprawią, że nasza krytyka przestanie być asertywna, co naraża nas na agresywne reakcje rozmówcy i przekreśla szanse na dokonanie pożądanej zmiany. Pozytywne nastawienie natomiast oznacza wiarę w to, że z odbiorcą krytyki można się porozumieć, że jest on zdolny do przeprowadzenia oczekiwanych zmian w swoim postępowaniu, oraz że ma potencjał by lepiej wykonywać daną czynność. Brak pozytywnego nastawienia sprawi, iż sami nie będziemy wierzyć w sens podejmowanych przez nas działań, co obniży poziom wykonania przez nas krytyki a więc automatycznie zmniejszy jej skuteczność.

Podsumowanie

To, na ile skutecznie potrafimy na co dzień komunikować się w relacjach interpersonalnych bezpośrednio przekłada się na jakość naszego życia i efektywność naszych działań. Im mniej

w naszym życiu nieporozumień i niejasności wynikających z błędów komunikacyjnych, tym mniej w nim potencjalnych sytuacji konfliktowych i lepsza jakość relacji interpersonalnych. Formułując swoje komunikaty weźmy pod uwagę to, kto jest ich adresatem i zadajmy sobie trud dopasowania używanego przez nas kodu do naszego odbiorcy. Należy też zwrócić uwagę na potencjalne zakłócenia, mogące oddziaływać na kanał komunikacyjny i postarać się je wyeliminować lub przynajmniej zredukować ich wpływ. Ważne jest też, by w sytuacji, w której nie otrzymujemy informacji zwrotnej, a nie mamy pewności czy komunikat został zinterpretowany zgodnie z naszymi intencjami, zawsze dążyć do uruchomienia komunikacji dwukierunkowej. W praktyce będzie to oznaczać, że czasem będziemy musieli wypracować uzyskanie informacji zwrotnej od odbiorcy naszego komunikatu.

Jednym z podstawowych narzędzi komunikacyjnych, niezbędnych do skutecznego funkcjonowania w obrębie naszej sieci społecznej, jest umiejętność asertywnego wyrażania krytyki. Jeśli chcemy osiągnąć zakładane rezultaty - pożądaną zmianę w zachowaniu, czy wykonaniu danej czynności przez osoby przez nas krytykowane, musimy pamiętać o podstawowych zasadach. Najpierw zastanów się jakie są motywacje Twojego działania. Zadbaj o to by krytyka była konstruktywna, zawierając w swojej wypowiedzi odpowiedzi na pytania: co należy zmienić, dlaczego według Ciebie to powinno być zmienione i jak należy to zrobić. Pamiętaj by unikać uogólnień i prób nadania negatywnych etykiet swojemu rozmówcy. I ostatnia, choć wcale nie najmniej ważna kwestia - bądź nastawiony pozytywnie.

Bibliografia

1. Augustynek A., *Komunikacja interpersonalna*, <http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=425> (dostęp 17.IV.2015).
 2. Bugajski M., *Język w komunikowaniu*. PWN, Warszawa 2006.
 3. Fiske J., *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*. Astrum, Wrocław 2008.
 4. Golka M., *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*. PWN, Warszawa 2008.
 5. Grice H.P., (1980) *Logika a konwersacja*, [w:] B. Stanosz (red.) *Język w świetle nauki*, Czytelnik, Warszawa 1980.
 6. Griffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*. GWP, Gdansk 2003.
 7. Hargie O., Saunders, C., Dickson, D., *Social Skills in Interpersonal Communication*. Routledge, London 1994.
 8. Kaczmarek B., *Rodzaje kodów komunikacyjnych*, [w:] B. Kaczmarek i K. Markiewicz (red.) *Komunikowanie się we współczesnym świecie*. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2003.
 9. Król-Fijewska M., Fijewski P., *Asertywność menedżera*. PWE, Warszawa 2007.
 10. Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*. PWN Warszawa 2007.
 11. Newcomb T.M., *An approach to the study of communicative acts*. Psychological Review, 60(6)/1953, pp. 393-404.
 12. Ong W.J., *Fighting for Life: Context, sexuality, and consciousness*. Ithaca, Cornell University Press 1981.
 13. Philpot J.S., *The relative contribution to meaning of verbal and nonverbal channels of communication: A meta-analysis*. Unpublished master's thesis, University of Nebraska 1983.
 14. Shannon C.E., Weaver W., *The Mathematical Theory of Communication*. Univ. Illinois Press 1949.
- Stanton N., *What do you mean – Communication?* Macmillan Education Australia 1982.
Warner T., *Communication skills for Information Systems*. Financial Times Management 1995.