

O WADZE ROZWIJANIA I DOSKONALENIA UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACYJNYCH W PROCESIE EDUKACJI NA POZIOMIE WYŻSZYM

ABOUT THE IMPORTANCE OF DEVELOPING AND IMPROVING COMMUNICATION SKILLS ON HIGHER LEVEL EDUCATION

Agnieszka Rumianowska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku

Płock 09-402, Pl. Dąbrowskiego 2

e-mail: arumianowska@pwszplock.pl

Abstract: The paper deals with the problem of developing communication skills for Polish students of the most higher school faculties. The author briefly presents the essence of communication and the role of the soft skills in the sphere of business and work. Then the author concentrates on the types of communicative skills and abilities that employers seek in graduates apart from professional knowledge and competence. Among others there are the ability to successfully participate in teamwork, negotiation capability, suitable personal traits, oral and written communication skills, ability to share information and pay attention to others, as well as openness to other cultures. Factors influencing developing communicative competence and determinants of the process of learning to negotiate play a primary role in the article. The paper also presents different kinds of communication and negotiation techniques and strategies used in business, as well as a number of practical ideas and activities to develop ability of language use appropriate to social context and situation.

Keywords: communication, soft skills, negotiation, graduate, education.

Wprowadzenie

Dobrze rozwinięte umiejętności komunikacyjne i co za tym idzie sprawne, efektywne porozumiewanie się w różnych kontekstach społecznych, to niewątpliwie jeden z bardziej podstawowych czynników umożliwiających osiągnięcie lepszego poziomu współdziałania, pokonywanie problemów w grupie, rozwiązywanie konfliktów międzyludzkich, niwelowanie napięć czy też nawiązywanie satysfakcjonujących kontaktów interpersonalnych. Umiejętność właściwego zakodowania myśli, odpowiednie odkodowanie i zrozumienie komunikatu, czy wreszcie poprawne użycie języka na poziomie logicznym, semantycznym i pragmatycznym, decydują o uzyskaniu takich a nie innych wyników rozmowy, nawiązaniu kontaktu z drugą stroną, rozwiązywaniu trudności, czy też po prostu „dogadaniu się” z innymi.

Jak pokazują badania, umiejętności komunikacyjne stanowią aktualnie jedno z najbardziej pożądaných wśród potencjalnych pracodawców¹. Szanse absolwentów na znalezienie i utrzymanie pracy zwiększają, m.in. łatwość w nawiązywaniu kontaktów z ludźmi, zdolność do jasnego precyzowania i prezentowania problemu i wyników pracy, rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych i grupowych, otwartość, sprawna komunikacja w grupach, a także w coraz większym wymiarze wiedza i

¹ J. Górniak, *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 r.*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014. M. Jelonek, D. Szklarczyk, A. Balcerzak-Raczyńska, *Oczekiwania pracodawców a pracownicy jutro. Na podstawie badań zrealizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

umiejętności o charakterze interkulturowym. Umiejętność porozumiewania się w kwestiach spornych, konfliktowych, regulowanie sprzeczności interesów czy też po prostu umiejętność porozumienia się z innymi współpracownikami oraz z klientem okazują się szczególnie przydatne w miejscach pracy z dużą liczbą wyspecjalizowanych, samodzielnych zespołów roboczych, projektowych oraz w zawodach związanych z udzielaniem informacji i wielorakich form pomocy. Jak podaje przykładowo M. Rothe², pracownicy, m.in. pomocy społecznej spędzają aż 26% swojego czasu na samym negocjowaniu i oddziaływaniu na swoich klientów z zamiarem skłonienia ich do podjęcia takich a nie innych działań osobistych. Konieczność wybierania przy tym spośród różnych opcji, propozycji, pójście na ustępstwa, próba realizacji odmiennych interesów i planów wymaga z reguły odpowiednich umiejętności oraz wiedzy na temat czynników sprzyjających poprawnemu porozumiewaniu się.

Oczekiwania środowiska pracodawców dotyczące sprawnej komunikacji oraz interpersonalnych, wewnątrz- i międzygrupowych umiejętności negocjacyjnych absolwentów uczelni wyższych nie pozostały bez echa. Potrzebę rozwijania tego typu kompetencji zaakcentowali bowiem polscy decydenci i mocodawcy projektujący wytyczne do programów kształcenia oraz wzorcowe efekty kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów. Wśród umiejętności i kompetencji społecznych wyeksponowano, m.in. umiejętność precyzyjnego formułowania pytań, umiejętność pracy zespołowej, zdolność do definiowania własnych sądów i opinii na tematy społeczne, świadome kontrolowanie swoich emocji i zachowania czy też rozwinięte umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej³.

Zakres umiejętności komunikacyjnych (negocjacyjnych)

Trudno omawiać oraz projektować proces rozwijania umiejętności komunikacyjnych na określonym poziomie edukacyjnym bez

² M. Rothe, *Sozialpädagogische Familien- und Erziehungshilfe*, Kohlhammer, Stuttgart 2013, s. 26

³ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 4 lipca 2011 r. w sprawie wzorcowych efektów kształcenia.

poświęcenia najpierw kilku uwag samemu zjawisku komunikacji. Niewątpliwie komunikacja to coś więcej niż proces sprawnego posługiwania się czy też używania społecznie danego, zewnętrznego narzędzia, jakim jest język. Rozwijając swoją kompetencję komunikacyjną nie wystarczy zatem nabyć sprawności w językowo-sytuacyjnym manipulowaniu znakami językowymi⁴. Efektywne uczestniczenie w kompleksowym procesie komunikacyjnym zakłada bowiem konieczność uwzględnienia szerokiego kontekstu psychospołecznego, posiadania fundamentalnej wiedzy z zakresu psychologii poznawczej, świadomości własnych emocji, wartości, predyspozycji i interesów, wiedzy na temat istoty porozumiewania się drogą niewerbalną, a w dalszej kolejności znajomości konkretnych technik i strategii komunikacyjnych oraz sprawnego ich wykorzystania w praktyce.

Szczególnym wyzwaniem stają się umiejętności negocjacyjne pozwalające na samodzielne radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych. U ich podstaw leży nie tylko umiejętność werbalizowania własnych oczekiwań, czy też stosowania odpowiednich technik negocjacyjnych, umożliwiających wyjaśnienie stanowisk i sytuacji, ale również szybkie dostrzeganie sporów, uświadomienie sobie własnych potrzeb i celów oraz rozumienie mechanizmów przyczyniających się do intensyfikacji konfliktów. Innymi słowy sprawne komunikowanie się w zakresie kwestii spornych to nie tylko poprawne działanie językowe ale również rozwinięte umiejętności i wiedza psychospołeczna na temat złożonych czynników determinujących proces zmagania się z sytuacjami konfliktowymi, trudnymi i destruktywnymi.

Rozumienie i wyrażanie siebie w komunikacji

Pierwszym krokiem na drodze do lepszego, skuteczniejszego komunikowania się jest zrozumienie mechanizmów komunikacji⁵. Kto lepiej rozumie własne działanie komunikacyjne

⁴ W. Wilczyńska: *Autonomizacja jako przedmiot badań glottodydaktycznych*, „Neofilolog”, nr 20, 2001, s.7

⁵ M. Ant, M-Ch. Nimmerfloh, Ch. Reinhard, *Effiziente Kommunikation. Theorie und Praxis am Beispiel „Die 12 Geschworenen“*, Springer Gabler, 2014, s.16.

a zarazem lepiej rozumie swojego partnera komunikacyjnego, jego motyw i interesy, ten może lepiej zaplanować działanie komunikacyjne, przewidzieć problemy i skutecznie interweniować. Zdaniem M. Rosenberga⁶, jednym z najważniejszych czynników, sprzyjających konstruktywnemu porozumiewaniu się, jest właśnie świadomość własnych potrzeb i celów. Im człowiek lepiej rozumie własne obawy, potrzeby, im precyzyjniej potrafi określić cel swojego działania, im przy tym sprawniej potrafi artykułować różnice, wyrażać i precyzować własne myśli, tym większe szanse na poprawną komunikację, zawiązanie i utrzymanie dobrych relacji. I odwrotnie, im człowiek słabiej dostrzega własne lęki, interesy i cele, tym większe ryzyko pojawienia się stresu, niezadowolenia, milczenia, niejasnych aluzji, zbytnej ostrożności, większe prawdopodobieństwo podejmowania działań destruktywnych, intryg i ukrywania własnych błędów.

Szczególne znaczenie przypisać należy zatem kształtowaniu umiejętności wyrażania własnego doświadczenia w sposób jasny, niewymuszony, bezpośredni, artykułowanie wprost myśli, otwarte informowanie o doznanych napięciach, a jednocześnie doskonalenie umiejętności ograniczenia się wyłącznie do własnych reakcji bez oskarżania i krytykowania innych tylko dlatego, że nie spełniają zakładanych oczekiwań lub też mają inny punktu widzenia⁷. Odrębną uwagę należałoby zwrócić na umiejętne formułowanie komunikatu typu „ja”, które nie odnosi się bezpośrednio do drugiej osoby, lecz jedynie do działań czy też konkretnego zachowania drugiej strony. Przekaz taki pozwala na wyrażenie emocjonalnego stanu wewnętrznego wywołanego działaniem partnera oraz zachowanie zapowiadające, sankcje jakie osoba mówiąca zamierza podjąć w przypadku, kiedy zachowanie drugiej strony nie zmieni się. W przeciwieństwie do komunikatu „ja” przekaz typu „ty” odnosi się wyłącznie do oceny i krytyki partnera. Ma on wymiar agresywno,

złośliwy, oskarżycielski, obronny, uniemożliwiający konstruktywną komunikację⁸. Jest rzeczą zatem oczywistą, że tylko komunikowanie się w bardziej refleksyjny sposób, odkrywanie siebie, wyrażanie w prosty sposób tego, co się czuje, jest szansą na zablokowanie ekspresji napięcia interpersonalnego przez eliminowanie tego, co wywołuje konflikt. Szczególny wpływ na poprawny przebieg komunikacji ma przy tym pozytywne postrzeganie samego siebie⁹. Adekwatna samoocena ułatwia inicjowanie określonych sytuacji i prawidłowe kierowanie nimi. Jednocześnie sprzyja nabywaniu odporności psychicznej, szczególnie w sytuacjach trudnych, problematycznych i spornych. W dobrze funkcjonujących grupach członkowie uczestniczą w interakcji bez poczucia, że są mało warci. Wydobywaniu mocnych stron u człowieka oraz zachęcanie go do odkrywania swoich pozytywnych cech i umiejętności służy cały wachlarz różnych technik, zabaw, gier oraz ćwiczeń na bazie testu mocnych stron. Ich celem jest przede wszystkim praca nad sobą, która odbywa się m.in. poprzez inwentaryzację własnych wartości, mocnych stron, pozytywnych cech moralnych oraz odszukiwanie w pamięci zapomnianych wartości i ideałów.

Rozumienie innych

Nie mniej ważną kwestią staje się próba dowiedzenia się czegoś więcej o osobie z którą się pracuje, próba zrozumienia oraz poznania jej obaw i oczekiwań. Im bardziej bowiem człowiek próbuje zrozumieć interesy drugiej strony, jej wartości, jej lęki, tym większa szansa na dojście do porozumienia. Umiejętne komunikowanie się w zespole i niwelowanie sprzeczności zakłada generalnie konieczność zmiany podejścia do drugiego człowieka. Nie jest to jednak zadanie łatwe, okazuje się raczej nie lada wyzwaniem dla wielu osób. Jeśli – jak zauważa R. Fisher¹⁰ – z zespole pojawia się spór, człowiek ma z reguły tendencję to postrzegania drugiej strony jako kogoś, kto znajduje się pod drugiej stronie muru. Trudno

⁶ M. Rosenberg, *W świecie porozumienia bez przemocy*, przeł. B. Malarecka, D. Syska, Wyd. MiND, Podkowa Leśna 2013, s.10.

⁷ J. Amodeo, K. Wentworth, *Odsłaniająca siebie komunikacja: istotny pomost pomiędzy dwoma światami*, [W:] J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, PWN, Warszawa 2014, s. 259.

⁸ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000, s. 239.

⁹ F. Glasl, *Pomocy- konflikty! Koncepcje- ćwiczenia – metody praktyczne*, Impuls, Kraków 2009, s. 52

¹⁰ R. Fisher, S. Brown, *Nietoksyczne negocjacje*, Helion, Gliwice 2010, s. 83.

mu sobie wówczas wyobrazić, że druga strona jest partnerem, z którym mimo różnicy zdań i poglądów, można budować wspólną, lepszą przyszłość.

Warunkiem dobrej, skutecznej komunikacji jest z reguły umiejętność wczucia się w pozycję, rolę osoby drugiej, co niekoniecznie musi oznaczać zgadzania się z jej poglądami, lecz raczej podjęcie próby jej zrozumienia. Rozwijaniu takich umiejętności sprzyja, m.in. wykorzystanie różnego rodzaju gier i zabaw polegających na odwracaniu ról i analizowaniu oraz opisywaniu sytuacji z perspektywy drugiej strony oraz zwyczajne wczucie się w położenie rozmówcy¹¹. Metody te umożliwiają głębsze wniknięcie w stanowisko partnera, lepsze zrozumienie i uznanie jego argumentów i w ten sposób stają się ważnym narzędziem poprawy komunikacji. Uzupełnieniem tego typu ćwiczeń może być wprowadzenie technik komunikacyjnych mających na celu dowartościowanie drugiej strony, podkreślenie jej pozytywnych, dobrych cech i osiągnięć, co sprzyja polepszeniu relacji między ludźmi, redukowaniu napięć i barier komunikacyjnych. Trudno sobie wyobrazić skuteczne rozwiązywanie problemów interpersonalnych z klientem, współpracownikiem czy też pracodawcą bez praktycznego wyćwiczenia również takiej praktycznej umiejętności jaką jest aktywne słuchanie. Niedostatek tej umiejętności skutkuje niejednokrotnie formą jednostronnego przekazywania treści przez bardziej dominującego mówcę, przerywaniem drugiej stronie czy też nakładaniem się dwóch przekazów wtedy, gdy obie strony mówią równoległe a nikt nie słucha. Aktywne, uważne słuchanie przejawia się przede wszystkim w wyrażaniu własnymi słowami tego, jak się rozumie wypowiedź partnera. Szczególnym rodzajem tego typu ćwiczeń jest parafrazowanie, które dla większość osób uczestniczących w treningach komunikacyjnych staje się dość dużym wyzwaniem. Powtórzenie wypowiedzi rozmówcy własnymi słowami bez komentarza czy też weryfikowanie poprawności odczytywania intencji jest tą kluczową techniką komunikacyjną, która umożliwia potwierdzenie odbioru komunikatu nadanego przez odbiorcę. Pomaga ona uniknąć tendencyjności, selekcji, oceniania, oskarżania i krytykowania a w dalszej kolejności służy

¹¹ R.J. Lewicki, B. Barry, D.M. Saunders, *Zasady negocjacji*, Rebis, Poznań 2012, s. 206-207.

poprawie komunikacji i strukturyzowaniu rozmowy. Jednocześnie chroni przed popełnieniem błędów i zniekształceń percepcyjnych. W ramach treningu komunikacyjnego warto w tym miejscu zwracać uwagę także na problem stereotypów, stronniczości poznawczej, skłonność do pomijania informacji sprzecznej z własnymi przekonaniem, kwestię upraszczania czy też wreszcie ignorowania okoliczności zewnętrznych mogących wpłynąć na takie a nie inne zachowanie drugiej strony¹². Z umiejętnością aktywnego słuchania związane są ściśle: technika klaryfikacji tj. konkretyzowania, doprecyzowania wypowiedzi, technika neutralizacji tj. przekładania usłyszanego komunikatu na bardziej neutralny język, czy też wreszcie umiejętność podsumowania tj. zestawienia najważniejszych treści i myśli, które zaprezentowane zostały na spotkaniu¹³. Nie bez znaczenia wydaje się przy tym umiejętność zadawania pytań mających na celu doprecyzowanie wypowiedzi rozmówcy, uświadomienie rozmówcy konsekwencji przyjęcia lub odrzucenia takiego a nie innego rozwiązania, stawianie pytań hipotetycznych z zamiarem włączenia do rozmowy nowych pomysłów, a w dalszej kolejności formułowanie pytań wyjaśniających, z prośbą o uzasadnienie, stymulujących itd. Im sprawniej człowiek zadaje pytania, im sprawniej parafrazuje, przedstawia logiczne argumenty, podaje przykłady, tym oczywiście większa szansa na wpływanie na decyzje drugiej strony i dojście do wspólnego porozumienia.

Wiadomo, że samo aktywne słuchanie nie wystarcza, aby skutecznie porozumieć się z partnerem. Zdarza się, że człowiek tylko słucha, ale nie mówi nic ze strachu, że jego wypowiedź mogłaby być wykorzystana przeciwko niemu. Nierzadko przecenia on wówczas potencjalne konsekwencje swojego działania. Podobne mechanizmy zachodzą w przypadku zbytnej koncentracji na sobie, gwałtownych, nieprzeemyślanych wypowiedziach i niezwracania uwagi na potrzeby i interesy drugiej strony. Za takim zachowaniem również kryje się strach,

¹² L. Thompson, J. Nadler, *Tendencyjność sądów w rozwiązywaniu konfliktów. Jak ją pokonywać.*, przeł. M. Cierpisz, M. Kodura, [W:] M. Deutsch, P.T. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów*, Kraków 2005, s. 214.

¹³ A. Cybulko, *Komunikacja interpersonalna*, [W:] E. Gmurzyńska, R. Morek (red.), *Mediacje: teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 122.

strach przed utratą twarzy, potrzeba zaakcentowania swojej dominacji czy też po prostu ukrycia własnych słabości. Człowiek nie docenia wówczas ewentualnych skutków własnego, nieprzemyślanego działania. Zarówno w pierwszym jak i drugim przypadku warunkiem rozwiązania problemu staje się przede wszystkim uświadomienie sobie własnej postawy i własnego działania.

Emocje w komunikacji

Kolejnym obszarem podejmowanych działań, zmierzających do doskonalenia umiejętności komunikacyjnych i rozwiązywania problemów w relacjach międzyludzkich, jest niewątpliwie obszar emocji. Stan emocjonalny oddziałuje wielostronnie na proces komunikowania się. Jeśli człowiek nie potrafi kontrolować swoich uczuć w procesie komunikacji, ryzykuje, że druga strona poczuje się zirytowana albo wrogo nastawiona. Destruktywny sposób wyrażania gniewu, pretensji staje się wówczas przyczyną problemów międzyludzkich i źródłem cierpienia. Jednocześnie nie jest tak, że człowiek powinien rezygnować z wyrażania emocji. Tłumienie gniewu, pretensji lub nieświadome kierowanie negatywnych emocji przeciwko sobie ma nie tylko niekorzystny wpływ na relacje międzyludzkie ale przede wszystkim na własne samopoczucie. Skrywanie emocji i żalu w stosunku do drugiej osoby pochłania z reguły sporo energii i czasu. Stres, przerażenie, brak nadziei, cierpienie psychiczne, zablokowanie gniewu wpływa negatywnie na zdrowie psychiczne człowieka, pojawienie się dolegliwości fizycznych a co za tym idzie na jego sprawne funkcjonowanie w pracy¹⁴. I odwrotnie, umiejętnie radzenie sobie z emocjami w relacjach międzyludzkich stanowi niewątpliwie szansę zarówno na nawiązanie głębszych kontaktów, lepsze samopoczucie, wzajemną akceptację, dobrą atmosferę i lepsze wyniki. Emocje pozytywne częściej skłaniają strony do działań integrujących, wyzwalają pozytywne postawy wobec rozmówcy, osłabiają negatywne zachowania, budują zaufanie między stronami i

sprzyjają wytrwałości w dążeniu do celu i uzyskiwaniu lepszych wyników¹⁵.

W praktyce edukacyjnej przydane okazują się przede wszystkim ćwiczenia w zakresie konstruktywnego wyrażania własnych emocji w bezpośredniej reakcji na zachowanie odbiorcy a także umiejętność odniesienia się do negatywnych emocji partnera. Ekspresja negatywnych emocji w niedefensywny sposób może przybrać różne formy, począwszy od bezpośredniego ich ujawniania bez obwiniania i atakowania partnera, po odpowiedzi nietypowe, niekiedy sarkastyczne, nacechowane humorem po wreszcie jawne odkrycie swoich potrzeb. Obok ujawniania własnych emocji ważne dla przebiegu pozytywnej komunikacji staje się również okazywanie zainteresowania stanem emocjonalnym partnera. Kluczowa okazuje się przy tym technika odzwierciedlenia, polegająca na sparafrazowaniu stanu uczuciowego drugiej strony, odczytaniu jej emocji, dostrojeniu się do jej uczuć i postaw. Pozwala to na ocieplenie klimatu i atmosfery rozmów i zmniejszenie napięcia emocjonalnego, co wydaje się kwestią fundamentalną w relacjach międzyludzkich i pracy zespołowej. Umiejętność oddzielenia problemu od człowieka, problemu od emocji i uświadomienie sobie wpływu emocji na wzajemne relacje i podejmowane decyzje stanowi nieodłączny element treningu w zakresie usprawniania komunikacji i poprawy kontaktów międzyludzkich. Skupianiu uwagi na problemie służy przede wszystkim nauczanie się odpowiedniego wykorzystania przestrzeni w procesie komunikowania się, skuteczne wykorzystanie odpowiednich środków medialnych (np. tablic demonstracyjnych), sprawne spisywanie problemów, ich porządkowanie, klasyfikowanie, podsumowanie itd.

Komunikacja niewerbalna

Ponieważ zdecydowana większość prowadzonej komunikacji dotyczy przekazów niewerbalnych, stąd też nieodzownym elementem zajęć z tego zakresu staje się również tematyka dotycząca komunikacji niewerbalnej. Znaki niewerbalne są z reguły spontaniczne, uwarunkowane kulturowo, sytuacyjnie i emocjonalnie, stąd też stosunkowo trudno jest je zinterpretować w jednoznaczny

¹⁴ M.E.P. Seligman, E. Walker, D.L. Rosenhan, *Psychopatologia*, Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 553-561.

¹⁵ R.J. Lewicki, B. Barry, D.M. Saunders, *Zasady negocjacji*, Rebis, Poznań 2012, s. 185.

sposób. Dodatkowo w odróżnieniu do komunikatów werbalnych, człowiek rzadko potrafi kontrolować przekazy niewerbalne oraz rzadko ma świadomość ich wpływu na porozumienie i wynik rozmów. Mowa ciała, postawa, ruchy rąk, gestykulacja, ton głosu czy też mimika są zbiorem informacji o tym, jaki jest stan emocjonalny odbiorcy, jaką postawę przyjmuje, czy też jakie są jego potrzeby emocjonalne. Zachowania niewerbalne wyrażają albo dominację, pewność siebie, zdecydowane działanie, albo też niepokój, lęk, strach, zdenerwowanie itd. Mogą być sygnałem zaufania, informować odbiorcę o bezpieczeństwie, wyrażać zainteresowanie i sympatię dla drugiej osoby albo informować o chęci dominacji¹⁶. Działania niewerbalne mogą zachęcać lub też zniechęcać do mówienia, służyć zaznaczeniu uwagi, sygnalizować, że traktuje się drugą stronę poważnie, skłaniać do kontynuowania wypowiedzi lub wyrażać dezaprobatę dla przekazywanego komunikatu. Człowiek, który potrafi szybko dostrzec i odczytać zachowanie niewerbalne mówcy, może niewątpliwie szybciej i sprawniej zinterpretować sytuację i sprawniej na nią reagować. Jeśli dodatkowo sam potrafi wysyłać pozytywne komunikaty niewerbalne, może przez to wpływać na klimat emocjonalny rozmowy a także zwiększać ogólną liczbę bezkonfliktowych interakcji w grupie. Badania pokazują przy tym, że tam gdzie relacje w grupie są pozytywne, tam częstszy jest kontakt wzrokowy oraz zwracanie się ku sobie nawzajem, a probujące podążanie za sobą, tj. przytakiwanie i potwierdzanie odbioru, przyjemny sposób rozmowy, w tym miły ton głosu, naturalny podział uwagi pomiędzy członkami grupy, kooperatywne podejście do drugiej strony, a w dalszej kolejności umiejętność tworzenia planów, szukania rozwiązań, a po konfliktach szukanie sposobności do odtworzenia pozytywnych relacji¹⁷. Sygnały niewerbalne są zatem sygnałem obrazującym, jak wygląda relacja między ludźmi.

Ponieważ wiedza z zakresu komunikacji niewerbalnej może generalnie w istotny sposób

pomóc w prowadzeniu rozmowy i osiągnięciu lepszego jej rezultatu, dobrze zatem, kiedy szkolenia w tym zakresie traktowane są nie tylko jako uzupełnienie komunikacji werbalnej ale przede wszystkim jako istotny przekaz wyprzedzający często komunikaty werbalne. Korzystnym rozwiązaniem wydaje się przy tym uwzględnienie w ramach ćwiczeń również różnic w niewerbalnych sposobach komunikowania się międzykulturowego, m.in. w odniesieniu do gestów, tonu głosu, kontaktu fizycznego, kontaktu wzrokowego, spojrzenia i dystansu fizycznego.

Podsumowanie

Świadoma praca nad usprawnianiem procesów komunikowania się w miejscu pracy, wysiłek włożony w regulowanie kwestii spornych, argumentowanie, sprawne formułowanie pytań, opanowanie żywiołowej ekspresji, prowadzącej często do nieporozumień, fałszywej interpretacji i eskalacji problemów to zadanie, które niesie ze sobą wiele korzyści natury psychospołecznej i psychicznej. Lepsze samopoczucie, wzrost motywacji i energii do działania, poprawa relacji międzyludzkich, koncentracja na problemie, ustalenie nowych rozwiązań, reguł, konstruktywnych pomysłów, to tylko niektóre z przesłanek skłaniających do zgłębiania wielowątkowego problemu komunikacji międzyludzkiej. I odwrotnie, brak wiedzy, świadomości na temat mechanizmów leżących u podstaw komunikacji interpersonalnej, brak umiejętności aktywnego słuchania oraz sprawnego artykułowania myśli, skutkuje niejednokrotnie pogorszeniem relacji między osobami, niemożnością zajęcia się innymi zadaniami, osiąganiem gorszych wyników, plotkami, intrygami, manipulacjami czy też wreszcie przenoszeniem napięcia na innych członków grupy¹⁸. Negatywne konsekwencje sporów, nieporozumień, niewystarczająco rozwiniętych umiejętności komunikacyjnych i negocjacyjnych to bodajże najważniejszy argument opowiadający się za potrzebą wprowadzenia na stałe zagadnień z zakresu komunikacji i negocjacji do kanonu zajęć na większości kierunków studiów. Wydaje się, że bez rozwijania umiejętności sprawnego negocjowania, konstruktywnego porozumiewania się w stosunkach

¹⁶ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000, s. 194.

¹⁷ E. Reczek, *Domowy Wideotrening Komunikacji*, [W:] A. Perzanowska, A. Wolińska-Chlebosz, A. Dąbek-Malczyk (red.), *Życ z autyzmem*, Fundacja Wspólnota Nadziei, Kraków 2002.

¹⁸ W.W. Wilmot, J.L. Hocker, *Konflikty między ludźmi*, PWN, Warszawa 2011, s.44.

międzyludzkich czy też po prostu bez poprawnego posługiwania się językiem trudno oczekiwać, aby osobiste zadowolenie z pracy było szczególnie wysokie, zakładane rezultaty i efekty tej pracy wyraźnie satysfakcjonujące a relacje międzyludzkie harmonijne.

Podejmując się zadania rozwijania u innych umiejętności komunikacyjnych, warto mieć przy tym na uwadze, że komunikacja to nie tylko kwestia zręczności w posługiwaniu się środkami językowymi, gry słownej czy też technicznych możliwości ale przede wszystkim

problem jakości przekazu, treści, komunikatów, znaczenia, sensu oraz skuteczności wypowiedzi. Innymi słowy, nie chodzi tu tylko o słowa, zdania i reguły nimi rządzące, gotowe wzorce czy też znajomość technik negocjacyjnych. Komunikacja bowiem to coś więcej. To raczej swoiście ludzka praktyka, praktyka konstytuująca człowieka i umożliwiająca mu rozumienie i porządkowanie otaczającej rzeczywistości, odnalezienie i określenie samego siebie a przede wszystkim rozumienie i porozumienie w relacjach międzyludzkich.

Bibliografia

1. Amodeo J., Wentworth K., *Odsłaniająca siebie komunikacja: istotny pomost pomiędzy dwoma światami*, [W:] John Stewart (red.), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, PWN, Warszawa 2014.
2. Ant M., Nimmerfloh M.-C., Reinhard Ch., *Effiziente Kommunikation. Theorie und Praxis am Beispiel „Die 12 Geschworenen“*, Springer Gabler, 2014.
3. Cybulko A., *Komunikacja interpersonalna*, [W:] E. Gmurzyńska, R. Morek (red.), *Mediacje: teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 122.
4. Fisher R., Brown S., *Nietoksyczne negocjacje*, Helion, Gliwice 2010.
5. Glasl, F., *Pomocy- konflikty! Konceptcje- ćwiczenia – metody praktyczne*, Impuls, Kraków 2009.
6. Górniak, J., *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 r.*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014.
7. Jelonek M., Szklarczyk D., Balcerzak-Raczyńska A., *Oczekiwania pracodawców a pracownicy jutra. Na podstawie badań zrealizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
8. Lewicki R.J., Barry B., Saunders D.M., *Zasady negocjacji*, Rebis, Poznań 2012.
9. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000.
10. Rosenberg M., *W świecie porozumienia bez przemocy*, przeł. B.Malarecka, D. Syska, Wydawnictwo MiND, Podkowa Leśna 2013.
11. Rothe M. *Sozialpädagogische Familien- und Erziehungshilfe*, Kohlhammer, Stuttgart 2013.
12. Reczek E. *Domowy Wideotrening Komunikacji*, [W:] A. Perzanowska, A. Wolińska-Chlebosz, A. Dąbek-Malczyk (red.), *Żyć z autyzmem*, Fundacja Wspólnota Nadziei, Kraków 2002.
13. Thompson L., Nadler J., *Tendencyjność sądów w rozwiązywaniu konfliktów. Jak ją pokonywać.*, przeł. M.Cierpisz, M. Kodura, [W:] M. Deutsch, P.T. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów*, Kraków 2005.
14. Wilczyńska W., *Autonomizacja jako przedmiot badań glottodydaktycznych*, „Neofilolog”, nr 20, 2001.
15. Wilmot W.W., Hocker J.L., *Konflikty między ludźmi*, PWN, Warszawa 2011.