

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# KOMUNIKACJA

Elaborated by ARID



## **SPIS TREŚCI**

1. ISTOTA KOMUNIKACJI
2. KOMUNIKACJA WERBALNA
3. KOMUNIKACJA NIEWERBALNA
4. ELEMENTY PROCESU KOMUNIKACJI
5. TECHNIKI KOMUNIKACJI
6. EMOCJE W KOMUNIKACJI
7. ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW
8. ZARZĄDZANIE PROCESEM KOMUNIKACJI
9. LITERATURA/ZASOBY

## 1. ISTOTA KOMUNIKACJI

Termin communication (początkowo w brzmieniu łacińskim, następnie wchłonięty przez języki nowożytne):



- pojawił się w XIV wieku i oznaczał „wejście we wspólnotę, utrzymywanie z kimś stosunków” ,
- do wieku XVI pojęcie to funkcjonowało w znaczeniu „komunia, uczestnictwo, dzielenie się” ,
- w XVI wieku nadano mu drugie znaczenie „transmisja, przekaz”, co wiązało się z rozwojem poczty i dróg,
- od XIX wieku do dziś oznacza: - przemieszczanie się ludzi i przedmiotów w przestrzeni (pociąg, samochód, samolot), - przekaz informacji na odległość (telefon, radio, telewizja, internet).

Komunikowanie się jest to porozumiewanie się między ludźmi. Komunikacja jest procesem, w którym ludzie dzielą się znaczeniami za pośrednictwem komunikatów ustalonych w określonej kulturze. Komunikujemy się za pomocą telefonów, wideofonów Internetu, ale najwyżej cenimy sobie kontakt bezpośredni. Większość z nas na komunikację przeznaczają kilka godzin dziennie i wydawałoby się, że potrafimy się komunikować. Nie zawsze jednak, z różnych powodów, dochodzi do skutecznej komunikacji. Komunikacja pełni różnorodne funkcje w życiu społecznym człowieka. Świadomość znaczenia funkcji komunikowania się pozwoli nam lepiej rozumieć i interpretować wypowiedzi oraz zachowania ludzi, z którymi się porozumiewamy.



Zdj. źródło: Canva

### Funkcje komunikowania się:

- ♦ **Funkcja informacyjna** - W procesie komunikowania się człowiek gromadzi różnorodne informacje, które są niezbędne, aby podejmować decyzje i trafnie oceniać sytuacje. Kontaktując się z ludźmi zdobywamy wiedzę, informacje, dzięki którym możemy zweryfikować nasz sposób myślenia oraz strukturalizować dotychczasową wiedzę. Za sprawą komunikacji możemy rozwijać się w różnych dziedzinach życia oraz dzielić własnym doświadczeniem życiowym.
- ♦ **Funkcja motywacyjna** - Komunikowanie stwarza możliwości motywowania innych do podejmowania działań w celu osiągnięcia konkretnych zamierzeń. Człowiek stan gotowości do zaangażowania w różnorodne przedsięwzięcia ocenia na podstawie swoich potrzeb oraz oceny sytuacji, w jakiej się znalazł. Porozumiewanie się stwarza okazję do zachęcania innych, aby aktywnie realizowali swoje potrzeby i konsekwentnie dążyli do celu.

- **Funkcja regulacyjna** - Proces komunikacji jest istotny podczas przekazywania norm, obowiązków oraz wzorców zachowania. W tym kontekście komunikacja pełni rolę regulatora zachowań człowieka i to za jej sprawą dochodzi do egzekwowania wartości i upowszechniania pożądanych zachowań. Komunikując się możemy dookreślić nasze oczekiwania i nastawienia, dzięki czemu unikamy nieporozumień i konfliktów.

- **Funkcja emotywna** - Porozumiewanie się stwarza człowiekowi okazje do wyrażania emocji, uczuć. Człowiek komunikując się może wyrazić swój stosunek emocjonalny do poruszanych kwestii i sytuacji życiowych. Wyrażanie stanów emocjonalnych poprzez komunikację pozwala zrozumieć intencje człowieka co ma istotne znaczenie w interpretowaniu jego zachowań np.: „Jestem dzisiaj tak zdenerwowana, że nie potrafię się skoncentrować”. Komunikat ten szybko wyjaśnia, dlaczego ktoś nie radzi sobie z wykonaniem zadania, co więcej jest źródłem informacji, dla czego tak się dzieje.

- **Funkcja społeczna** - Komunikacja stwarza możliwości nawiązywania relacji i kontaktów międzyludzkich. Człowiek, jako istota społeczna potrzebuje akceptacji oraz aprobaty ze strony osób dla niego ważnych. Komunikacja umożliwia docieranie do drugiego człowieka różnymi kanałami, co przyczynia się do budowania relacji oraz do zaspakajania potrzeb o charakterze społecznym.



Zdj. źródło: Canva

## Komunikacja w społeczności lokalnej

Obecnie priorytetem stała się integracja społeczna, wspieranie aspiracji społecznych mieszkańców wsi, w tym pomoc dla kobiet wiejskich w realizacji ich roli rodzinnej i zawodowej, do czego obligują m.in. niekorzystne zmiany demograficzne na wsi. Organizowane są więc warsztaty w celu podniesienia wiedzy i umiejętności uczestników w przełamywaniu barier utrudniających skuteczną komunikację, w oparciu o zasady zapewniające poszanowanie interesów wszystkich zainteresowanych stron.



Zdj. Sebastian Góra

Podczas warsztatów/kursów/szkoleń w sposób teoretyczny i praktyczny przedstawiane są podstawowe zagadnienia dotyczące m.in.:

- sposobów przełamywania barier w komunikacji,
- stosowania skutecznych narzędzi komunikacji,
- prowadzenia skutecznych, pozbawionych wypalających emocji rozmów w sytuacjach trudnych,
- poznania i wykorzystywania reguł wpływu społecznego w działalności lokalnej,
- poznania i praktycznego wykorzystywania narzędzi i technik komunikacyjnych pozwalających na efektywną komunikację interpersonalną i społeczną,
- współpracy z lokalnym samorządem.



## 2. KOMUNIKACJA WERBALNA

To podstawowa forma komunikacji międzyludzkiej. To od niej, w głównej mierze, zależą nasze dobre relacje z członkami rodziny, współpracownikami i innymi osobami z naszego otoczenia. Komunikacja werbalna to po prostu język mówiony, który, jeśli jest nieuzupełniony tzw. komunikacją niewerbalną, czyli tzw. mową ciała, może stać się źródłem nieporozumień.

Komunikacja werbalna jest częścią komunikacji interpersonalnej, na którą składa się jeszcze jeden ważny czynnik – komunikacja niewerbalna, a więc tak zwana mowa ciała, kontakt wzrokowy, mimika i gesty. Okazuje się, że komunikacja werbalna nie stanowi większości naszych komunikatów, bo aż 65% z nich ma charakter niewerbalny. Wniosek z tego jest taki, że komunikacja werbalna, czyli po prostu język mówiony (ale mieści się tu także słuchanie, czytanie, pisanie – wszelka komunikacja oparta na słowie), jest dość uboga i niepełna i bywa zupełnie niewystarczająca w codziennym życiu.

### Na czym polega komunikacja werbalna?

Aby komunikacja werbalna mogła w ogóle mieć miejsce, muszą istnieć:

- ♦ **nadawca komunikatu, czyli mówiący,**
- ♦ **odbiorca, adresat komunikatu, czyli słuchający** – słuchanie, w kontekście komunikacji werbalnej jest równie ważne, jak mówienie; umiejętność aktywnego słuchania (w przeciwieństwie do słuchania biernego) sprawia, że przekazywana informacja ma szansę zostać przetworzona,
- ♦ **język, czyli kod, którym posługują się mówiący i słuchający,** zrozumiały dla ich obojga.

W komunikacji werbalnej istotną rolę odgrywają:

- ♦ **treść wypowiedzi** – jest związana z zasobem słownictwa zarówno nadawcy, jak i odbiorcy komunikatu, innych słów używamy zwracając się do małego dziecka, a innych do zwierzchnika w pracy; by przekazać wiadomość należy dbać o poprawność językową i precyzję przekazu,
- ♦ **płynność mowy** – na odbiór komunikatu wpływa płynność mowy, np. wszelkie przerywniki mogą osłabić przekaz,
- ♦ **parafrazowanie** – ubieranie w inne słowa usłyszanego komunikatu, w celu upewnienia się, czy został on dobrze przez nas zrozumiany,
- ♦ **modulowanie i akcent** – czyli sposób, w jaki komunikat jest zaakcentowany, dla jego odbiorcy może mieć większe znaczenie, niż sama treść wypowiedzi,
- ♦ **iloczas** – proces zmniejszania lub wydłużania czasu wypowiedzianych słów.

## Formy komunikacji werbalnej

Chcąc w pełni przedstawić to, czym jest ten rodzaj porozumiewania się, musimy wyróżnić dwie podstawowe formy komunikacji werbalnej – ustną oraz pisemną. Różnią się one znacząco i każdą z nich warto omówić osobno.

- ♦ **Forma ustna** - Ta forma komunikacji werbalnej daje większe możliwości w zakresie przekazywania informacji i wyrażania uczuć. Szczególnie gdy między rozmówcami zachowany jest kontakt wzrokowy (pomocna okazuje się komunikacja niewerbalna). Rozmówca może błyskawicznie odnieść się do czyichś słów i szybciej nawiązać kontakt. W komunikacji ustnej występuje jednak kilka problemów, wśród których najważniejsze są mieszanie faktów czy nadmierna pewność siebie. Ponadto problemem jest tendencja do wyrażania skrajnych opinii czy problemy z odpowiednią analizą faktów, wynikającą z tego, że komunikacja werbalna przebiega bardzo szybko i wymaga nagłych reakcji.
- ♦ **Forma pisemna** - Komunikacja odbywająca się za pomocą listów, dokumentów czy mediów drukowanych, a w XXI wieku spopularyzowana przez wiadomości tekstowe (SMS-y) oraz Internet. Jej najważniejszą zaletą jest to, że daje odbiorcy i nadawcy więcej czasu na przeanalizowanie treści oraz stworzenie właściwej odpowiedzi. Pozwala też bliżej przyjrzeć się problemowi, zdobyć niezbędną wiedzę i tym samym minimalizuje ryzyko błędnych ocen czy klasyfikowania. Nie jest jednak tak skuteczna, jak forma ustna. Zarówno w zakresie przekazywania emocji, a utrudnieniem dla wielu osób jest też jej formalność. W komunikatach pisemnych nie możemy również liczyć na błyskawiczną odpowiedź, co może w znaczącym stopniu utrudniać komunikację i rozwiązywanie różnego rodzaju problemów.



## Rola słuchania w komunikacji werbalnej

Nie chodzi tu o słyszenie, czyli czynność, która zachodzi dzięki receptorom słuchu. Odbiorca wiadomości może mieć bardzo dobry słuch i słyszeć, że ktoś do niego coś mówi, a jednocześnie w ogóle nie przetwarzać słyszanej informacji. Jeśli tak się dzieje, komunikacja po prostu nie zachodzi. A więc słuchanie, takie prawdziwe, polega na rozkodowywaniu usłyszanej mowy.



Wyróżniamy:

- **Słuchanie bierne** – Można powiedzieć, że jest to zaledwie słyszenie. Ze słuchaniem biernym mamy do czynienia wtedy, gdy mowa osoby słuchającej jest na bardzo niskim poziomie, a do słownictwa mówiącego – słuchającemu nie zależy na informacji (albo wręcz na mówiącym) lub jego myśli zaprzątnięte są czymś innym i nie może odpowiednio mocno skupić swojej uwagi na komunikacie.
- **Słuchanie aktywne** – W tym przypadku umysł słuchającego jest skupiony i wykorzystywany w znacznie większym stopniu. Słuchacz nie tylko przetwarza słyszaną informację, ale jest w stanie jednocześnie zapoznać się z poglądami, postawą, czy uczuciami osoby mówiącej. Podąża za jej tokiem myślenia. No i w tym momencie, odbiera, ale i stosuje także komunikację niewerbalną. Rozumie mimikę i gesty mówiącego, a sam parafrazuje, by podkreślić swoją współpracę/porozumienie z mówiącym. Wszystko to prowadzi nie tylko do przekazania i właściwego odbioru komunikatu werbalnego, ale komunikacji na poziomie emocji i uczuć. Rozmowa o uczuciach nie jest łatwa.



### 3. KOMUNIKACJA NIEWERBALNA

Gesty odgrywają w naszym życiu ogromne znaczenie, choć nie zawsze zdajemy sobie z tego sprawę. Za pomocą podniesionej, otwartej dłoni, możemy przywitać się ze znajomym, mrugnięcie okiem umożliwia nam nawiązanie z kimś porozumienia. Komunikacja niewerbalna (mowa niewerbalna) to szereg możliwości w zakresie przekazywania informacji i nawiązywania kontaktu z innymi ludźmi. Jej opanowanie, pozwala na skuteczniejsze porozumiewanie się z ludźmi – zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Większość z nas sądzi, że to słowa mają największą moc komunikacyjną. I choć oczywiście prawidłowe wypowiedzianie się ma duże znaczenie, to dużo istotniejszą rolę odgrywają komunikaty, jakie przekazujemy bez ich pomocy.

Okazuje się bowiem, że aż 65% przekazywanych przez nas komunikatów ma charakter niewerbalny. Świadomość tego i umiejętność stosowania oraz odczytywania gestów w rozmowie ma więc ogromny wpływ na skuteczność komunikacji czy zrozumienie intencji rozmówcy.

Komunikacja niewerbalna umożliwia przekazanie (i odczytanie) stanów emocjonalnych, intencji, cech charakteru czy temperamentu. Zwykle komunikaty te nadajemy podświadomie. Dzięki licznym badaniom, możliwe jest dokładne poznanie znaczenia wielu gestów czy zachowań niewerbalnych, a tym samym umiejętne wykorzystywanie ich i odczytywanie w życiu codziennym.

Komunikacja niewerbalna odbywa się na wielu płaszczyznach, a swoje emocje, poglądy czy intencje możemy wyrażać w różnoraki sposób. Na komunikację niewerbalną składa się przede wszystkim:

- ♦ gestykulacja,
- ♦ mimika,
- ♦ kontakt fizyczny,
- ♦ pozycja ciała,
- ♦ tonacja głosu,
- ♦ dystans między rozmówcami,
- ♦ kontakt wzrokowy.

To oczywiście tylko niektóre z elementów, które mają ogromny wpływ na to, czy komunikacja interpersonalna jest skuteczna. To, jak układamy ręce, jak patrzymy na rozmówcę czy jak daleko stajemy, ma duże znaczenie i wiele mówi o stosunku między nadawcą a odbiorcą. Dzięki gestykulacji zastępujemy zdania, ilustrujemy sytuacje, okazujemy emocje, łagodźmy napięcie, wpływamy na odbiorcę i pokazujemy swoje zdenerwowanie. Umiejętność zapanowania nad wszelkimi sygnałami niewerbalnymi pozwala wzmocnić przekazywane komunikaty i łatwiej przekazywać pewne informacje lub też je ukrywać.



## Funkcje komunikacji niewerbalnej (według Scherera i Wallbotta):

- semantyczna, która ma na celu modyfikowanie komunikatu werbalnego – mowa tutaj przede wszystkim o akcentowaniu, tworzeniu odniesień, za przeczeniu itd.,
- syntaktyczna, która z jednej strony służy zaznaczaniu faz konwersacji (np. nawiązanie kontaktu wzrokowego w celu rozpoczęcia rozmowy), a z drugiej służy zsynchronizowaniu rozmówców (np. zapewnienie komfortu, poprzez skrócenie dystansu lub odpowiednie ułożenie ciała),
- pragmatyczna, która umożliwia wywieranie wpływu na zachowanie partnera i podkreślenie przynależności do danej grupy (np. odpowiedni strój czy gestykulacje, charakterystyczne dla danego środowiska),
- regulacja konwersacji, która ma na celu organizowanie rozmowy.

Oczywiście istnieją również inne podziały i wyodrębnione zostały różne, inne funkcje komunikacji niewerbalnej. Zdobywając wiedzę na temat komunikacji niewerbalnej, mamy możliwość wykorzystywania gestów, mimiki czy czynników paralingwistycznych do osiągnięcia konkretnych celów. Zyskujemy szansę na odpowiednie konstruowanie komunikatów i właściwe przekazywanie informacji, a także rozpoznanie stanu emocjonalnego czy wiarygodności naszego rozmówcy.



## Bariery komunikacyjne

Czasem zdarza się tak, że przekaz informacji jest zakłócony. Bariery, które pojawiają się na drodze przekazu komunikatu, czyli tzw. szum komunikacyjny, mogą mieć charakter fizyczny lub psychologiczny, np.:

- Różnice kulturowe – Polegają na tym, że każdy człowiek wychowuje się w innym środowisku, innej sytuacji politycznej, w innej kulturze, a ponadto obciążony jest swoim własnym bagażem doświadczeń. Dlatego ten sam komunikat może być odebrany zupełnie inaczej przez różnych ludzi. Np. w Bułgarii "potakiwanie" głową oznacza przeczenie, itp.
- Utrudnienia percepcyjne – Przekaz może być zakłócony przez to, że rozmówca mówi zbyt szybko, niewyraźnie, używa skrótów myślowych dla nas niezrozumiałych.
- Stereotypy – Chętniej i uważniej słuchamy kogoś, kto jest dla nas w pewnym sensie autorytetem niż kogoś, z kim za bardzo się nie liczymy. Wydaje nam się, że ten pierwszy może przekazywać informacje godne uwagi, podczas gdy ten drugi "nie zna się".
- Samopoczucie – Nasza własna forma, zarówno fizyczna jak i psychiczna, może wpływać na poziom naszej koncentracji, motywacji, uprzejmości, itp.
- Wybiórczość uwagi – Z podawanego komunikatu wyłapujemy jedynie te szczegóły, które nas interesują. Koncentrowanie się na pewnych wątkach może poważnie zniekształcić przekazywaną informację.
- Nieumiejętność decentracji – czyli innymi słowy brak empatii. Ktoś, kto całą swoją świadomość skupia na własnej osobie, nie jest zdolny przyjąć innego punktu widzenia niż własny. Pełne zrozumienie rozmówcy możliwe jest dzięki przyjęciu jego perspektywy.



## 4. ELEMENTY PROCESU KOMUNIKACJI



**Kontekst** – warunki, w jakich odbywa się proces komunikowania - aspekt fizyczny, historyczny, psychologiczny, kulturowy.

- ♦ Aspekt fizyczny wyznaczany jest przez otoczenie (temperaturę, światło, miejsce i czas przebiegu procesu, tj. zewnętrzną atmosferę).
- ♦ Aspekt historyczny dotyczy takiej sytuacji komunikacyjnej, w której uczestnicy odwołują się do innych zaistniałych w przeszłości epizodów.
- ♦ Aspekt psychologiczny odnosi się do sposobu, w jaki uczestnicy procesu postrzegają się nawzajem, np. życzliwość lub jej brak, formalność lub bezpośredniość sytuacji.

Aspekt kulturowy jest systemem wiedzy, która jest udziałem relatywnie szerokiej grupy ludzi, łączy w sobie wierzenia, wartości, symbole i zachowania uznawane przez tę zbiorowość.

**Uczestnicy** - nadawcy i odbiorcy - proces komunikacyjny sformalizowany, nieformalny.

- ♦ Proces komunikacyjny sformalizowany: role nadawcy i odbiorcy są jednoznacznie określone i niewymienne.
- ♦ Proces komunikacyjny nieformalny: role nadawcy i odbiorcy są jednoczesne i wymienne.

Na każdego uczestnika procesu komunikowania wpływają jego indywidualne doświadczenia, uczucia, idee, nastroje, wykonywane zajęcia, religia, itp. Uczestników procesów komunikowania różnią trzy podstawowe elementy: stosunek do innych, płeć i kultura..

**Komunikat** - przekaz informacyjny - znaczenia, symbole, kodowanie i dekodowanie, forma i organizacja.

- ♦ Znaczenia: czyste idee i odczucia istniejące w ludzkich umysłach przekładane są na znaczenia, które muszą być dzielone z pozostałymi uczestnikami procesu, inaczej są dla nich niezrozumiałe.
- ♦ Symbole: słowa, dźwięki, działania, dzięki którym znaczenie jest oznajmiane innym jednostkom; symbole (słowo, gest, mimika, ton głosu, sygnały niewerbalne).
- ♦ Kodowanie i dekodowanie: proces transformowania znaczeń w symbole i symboli w znaczenia; proces ten jest z reguły bezwiedny.
- ♦ Forma i organizacja: szczególnie ważna w komunikacji publicznej i masowej.



**Kanał** - droga i środek transportu komunikatu od nadawcy do odbiorcy - 5 kanałów: słuch, wzrok, dotyk, zapach, smak.

**Szum** - zakłócenia przekazu - szum zewnętrzny, wewnętrzny, semantyczny.

- Szum zewnętrzny: wiąże się z otoczeniem zewnętrznym, np.: upał, chłód, hałas.
- Szum wewnętrzny: wiąże się z uczestnikami procesu komunikacji, np. ból zęba, głowy, zmęczenie, roztargnienie, uczucie złości, uprzedzenia.
- Szum semantyczny: konsekwencja zamierzonego lub niezamierzonego złego użycia przez nadawcę znaczenia, które blokują precyzyjne odkodowanie przekazu przez odbiorcę.

**Sprężenie zwrotne** - reakcja odbiorcy na komunikat po jego odkodowaniu - natychmiastowe, opóźnione.



Zdj. źródło: canva

### Aktywne słuchanie

Kluczem sukcesu w kontaktach międzyludzkich jest aktywne słuchanie sprowadzające się do okazywania rozmówcy uwagi, szacunku, życzliwości i empatii oraz jednocześnie powstrzymywanie się od własnych sądów, oskarżeń oraz dawania rad.

W skupieniu uwagi na komunikacie nadawanym przez rozmówcę pomagają:

- ♦ podtrzymywanie kontaktu wzrokowego,
- ♦ zwrócenie się ciałem do rozmówcy,
- ♦ podtrzymywanie rozmowy przez zachęcanie do jej kontynuowania,
- ♦ nieprzerywanie rozmówcy,
- ♦ potakiwanie i wysyłanie gestów świadczących o tym, że słucha się rozmówcę,
- ♦ stawianie otwartych pytań,
- ♦ powstrzymanie się od oceniania i nadinterpretacji, otwarte wyrażanie własnych potrzeb i oczekiwań.

Jak skupić się na wypowiedzianych przez rozmówcę słowach? Sekretem jest intencja i zaangażowanie.

### Techniki aktywnego słuchania

**Parafraza** - To powtórzenie własnymi słowami, tego co zrozumieliśmy z wypowiedzi rozmówcy. Daje pewność, że dobrze zrozumieliśmy partnera, przez co zapobiega się złości i nieporozumieniom; uporządkowuje rozmowę i pomaga zapamiętać informacje oraz likwiduje lub zmniejsza ewentualne bariery. Dodatkowo potwierdzenie, że się słucha i rozumie drugą osobę pozwala zdobyć jej sympatię i szacunek.

**Precyzowanie** - Gdy na którymś etapie rozmowy pojawi się kwestia, która dla odbiorcy komunikatu nie jest jasna, należy ją doprecyzować, czyli zadać takie pytania, które pomogą uzyskać jej pełniejszy obraz. Precyzowanie pomaga wyjaśnić wątpliwości i wysyła sygnał rozmówcy, że odbiorca jest zainteresowany tym, co mówi.

**Klaryfikacja** - Technika aktywnego słuchania, która pozwala na uporządkowanie istotnych elementów rozmowy. Umożliwia rozmówcom upewnienie się, że ich rozważania dotyczą tego samego. Daje możliwość zobaczenia najważniejszych elementów rozmowy w przejrzystej formie.

**Podsumowanie** - Gdy rozmowa dobiega końca, pora zweryfikować, czy dwie osoby jednakowo odebrały komunikaty oraz zebrać w jednym zdaniu najważniejsze ustalenia. Jest to przydatna technika w trakcie negocjacji w związku czy pracy.

**Zachęta, dowartościowanie, nazywanie uczuć** - W trakcie rozmowy warto okazywać swoje zainteresowanie słowami rozmówcy poprzez potakiwanie i używanie zwrotów jak "aha" oraz zachęcanie do kontynuowania tematu - "opowiedz mi coś więcej", "mów dalej". Dzięki dowartościowaniu, czyli podkreśleniu i docenieniu niektórych kwestii, rozmówca czuje, że wysiłek włożony przez niego w konwersację, nie idzie na marne ("mówisz o ważnych rzeczach", "to istotny problem", "cieszę się, że mi to mówisz"). Odzwierciedlenie jest natomiast pokazaniem, że rozumiesz, co czuje rozmówca. Można porównać ją do lustra - partner widzi, że ma w Tobie oparcie ("słyszę radość w twoim głosie, gdy to mówisz").



Zdj. źródło: canva

## 6. EMOCJE W KOMUNIKACJI

Emocje (ang. emotions) są definiowane przez psychologów jako: „złożony wzór zmian cielesnych i psychicznych, obejmujący pobudzenie fizjologiczne, uczucia, procesy poznawcze, widoczne sposoby ekspresji (w tym przez mimikę twarzy i postawę ciała) i specyficzne reakcje behawioralne, pojawiające się w odpowiedzi na sytuację postrzeganą jako ważna dla danej osoby” ( R.J. Gerrig, P. Zimbardo).

Emocje są ważne w życiu człowieka ze względu na potencjał informacyjny, który ze sobą niosą, umożliwiają odpowiedź na okoliczności zewnętrzne w stosunku do człowieka. Są jednak czymś więcej, gdyż są przeżywane, współtworzą ludzkie doświadczenie, nadając mu wyrazistość i niepowtarzalność. W interakcjach międzyludzkich stanowią ważne źródło wskazówek intrapersonalnych i interpersonalnych – dotyczy to zarówno emocji własnych, jak i tych postrzeganych u innych.

Emocje najpełniej wyrażają się przez mowę ciała, choć słowem również można komunikować radość, wzburzenie czy niepewność. Mowa ciała, w porównaniu z mową werbalną, daje jednak więcej możliwości, chociażby dlatego, że jest wielokanałowa, tzn. w jednym czasie można przekazać informację za pomocą mimiki twarzy, gestu, postawy, tonu głosu czy wzroku oraz ze względu na jej mniejszą kontrolę ze strony świadomości – jeśli mowa ciała będzie sprzeczna z mową werbalną, najprawdopodobniej uwierzmy komunikatom niewerbalnym. Ludzie wyczuwają fałsz, ponieważ na podstawie reakcji niewerbalnych, na poziomie również nieświadomym, odbywa się odbieranie i interpretacja komunikatów.



Gdy słowa nie są zgodne z komunikatem niewerbalnym, jesteśmy skłonni wierzyć bardziej temu, co widzimy niż słyszymy. Werbalny przekaz emocji opiera się przede wszystkim na odpowiednim doborze słów oraz odpowiedniej konstrukcji zdań. Pomijając komunikację pisemną, nierozzerwalnie związana jest z nim paralingwistyka (barwa, głośność, tonacja, rytm, barwa głosu, tempo mówienia, artykulacja itd.). Umiejętność rozpoznawania emocji u siebie i innych pozwala na odpowiednią do sytuacji ekspresję komunikacyjną (hamowanie lub ujawnianie emocji).

Emocje mogą być pozytywne i negatywne. Pozytywne ocieplają relacje. Wykorzystywanie ich podczas negocjacji przynosi znakomite efekty. Umiejętność dzielenia się nimi jest wielką sztuką.

Natomiast emocje negatywne wprowadzają wiele destrukcji i ranią strony konfliktu. Na ogół zmieniają meritum nieporozumienia. Pozytywne mają w sobie ogromny, budujący potencjał. Natomiast my na ogół skupiamy się na emocjach negatywnych. Ich destrukcyjna rola przyczyniła się do upadku wielu państw, były powodem nieudanych kontraktów biznesowych. Z emocjami jest tak, że bardzo szybko przychodzą, ale na szczęście równie szybko mijają. Ich żywot jest dynamiczny, ale trwa chwilę, zostawiając po sobie ogromne spustoszenie. Są jak choroba zakaźna – zarażają wszystkich, którzy znajdują się w polu rażenia. Wysłane w eter żyją w wyobrażeniach osób, do których zostały skierowane. Niestety od tej chwili przestajemy mieć już na nie wpływ. Za pomocą emocji wyrażamy problemy, które nas dotyczą. Oczywiście wysłane sygnały są na ogół mało czytelne. Strona konfliktu próbuje je skutecznie rozkodować. Okazuje się, że bardzo często ich interpretacja jest błędna. Z emocjami jest podobnie, jak z opakowaniem cennego prezentu. Żeby się nim cieszyć, trzeba przebrnąć przez jego rozpakowanie. Ocenianie niespodzianki na podstawie opakowania, to tak, jakby za pomocą interpretacji emocji odczytywać intencje oponenta. Przecież nigdy nie wiadomo, czy osoba, która wyraża emocje robi to świadomie i chce w ten sposób dać jakiś komunikat, czy być może jest to jedynie podświadomy lęk. Każda z tych sytuacji jest inna i do każdej należy znaleźć inne rozwiązanie.

Emocje przeciwnika zawsze należy traktować, jak sygnał, za którym ukryte jest meritum. Żeby je rozpoznać potrzeba wewnętrznego spokoju. Kiedy jesteśmy w takim stanie, błędem jest argumentowanie własnych racji, a tym bardziej, atakowanie racji drugiej strony. Emocje przeciwnika zmuszają nas do skupienia się na sobie i walczenia o własne racje. Należy odejść od siły argumentów, które przejawiają się w mówieniu i atakowaniu na rzecz wysłuchania racji drugiej strony i zrozumienia, co kryje się za tymi emocjami.



## 7. ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW

Słowo konflikt pochodzi z języka łacińskiego i w dosłownym tłumaczeniu oznacza „zderzenie”. W tym samym momencie zderzają się ze sobą dwie różne: tendencje, wartości, postawy, oczekiwania, poglądy, interesy, cele, pomysły, uczucia, potrzeby czy postrzeganie rzeczywistości. Te różnice są nieakceptowane przez strony i dochodzi do sporu.

Konflikty są wpisane w naturę ludzką, są one wręcz nieuniknione, wynikają z dynamiki procesów zachodzących między ludźmi. Można by rzec, że im więcej mamy kontaktów społecznych, tym większe ryzyko wystąpienia sytuacji konfliktowych. Konflikty były, są i będą, nie da się ich zupełnie wyeliminować z życia, jednak możemy się nauczyć tego, jak im zapobiegać, jak niwelować ich negatywne skutki oraz jak rozwiązać konflikt w konstruktywny sposób tj. z korzyścią dla obu zaangażowanych w nie stron. Psychologiczne uwarunkowania powstawania konfliktów zakładają, że pojawienie się konfliktu jest zależne od tego, jak postrzegana i rozumiana jest sytuacja oraz czy i jakie działania zostaną podjęte przez strony konfliktu. Chodzi tutaj o poznawczą ocenę sytuacji. Jedni daną sytuację będą postrzegać jako konfliktową, inni zaś nie.





Amerykański mediator Ch. W. Moore wyróżnił 5 potencjalnych źródeł, a tym samym rodzajów konfliktów. Są to:

- ♦ konflikt wartości (różnice religii, ideologii, tradycji; wartości związane z własnym „ja”- tożsamością osoby; wartości dnia codziennego- zwyczaje, konwenanse),
- ♦ konflikt relacji (błędne spostrzeganie; zła komunikacja; silne emocje; stereotypy; negatywne, odwetowe działania),
- ♦ konflikt interesów (interesy rzeczowe – pieniądze, czas, podział pracy; interesy proceduralne – sposób prowadzenia rozmowy; interesy psychologiczne – poczucie własnej wartości, godności, szacunku, zaufania),
- ♦ konflikt danych (brak informacji; błędne rozumienie danych; różne interpretacje danych, różne procedury zbierania danych),
- ♦ konflikt strukturalny (nierówna kontrola zasobów; nierówny rozkład sił; rozmieszczenie przestrzenne; ograniczenia czasowe; nadmiar zadań; różne role społeczne).

Warto wskazać, że niejednokrotnie dochodzi do nałożenia się na jedną sytuację konfliktową kilku przyczyn. W przypadku zaostrzenia konfliktu do pierwotnej przyczyny dochodzą nowe kwestie. To pokazuje, jak ważne jest podjęcie szybkich działań, aby nie dochodziło do nawarstwiania się kwestii spornych. Konflikt jest zjawiskiem dynamicznym, zatem możemy w nim określić fazy, które po sobie następują. Pierwszym etapem jest rozpoznanie konfliktu – zdajemy sobie sprawę, że coś jest nie tak, źle się z tym czujemy, występują pierwsze nieporozumienia. Następnie pojawia się wzajemna wrogość – w formie negatywnych zarzutów, agresji werbalnej. Kolejną fazą jest kulminacja konfliktu – z reguły trwa krótko, ale jest bardzo burzliwa, pojawiają się silne emocje, w tym nienawiść, dużo trudniej o zdrowy rozsądek i wzajemne słuchanie. Po eskalacji konfliktu następuje wyciszenie – wówczas można podjąć konstruktywny dialog, oddzielić emocje od faktów. Ostatnim krokiem, do którego powinniśmy dążyć w konflikcie, jest porozumienie – racjonalna konfrontacja stanowisk i argumentacja pozwalają znaleźć satysfakcjonujące obie strony rozwiązanie konfliktu.

## Konstruktywne sposoby rozwiązywania konfliktów:

- Podstawowym i najbardziej konstruktywnym sposobem rozwiązywania konfliktów jest rozmowa. Gdy emocje trochę opadną, przygotuj się do niej, wybierając sprzyjające miejsce i czas: miejsce spokojne, najlepiej bez obecności osób trzecich – ich obecność nie potrzebnie zachęca strony do eskalacji siły. Lepiej wygospodarować więcej czasu niż mniej – presja czasu może wzmacniać napięcie, utrudniając konstruktywny dialog. Wyraż aprobatę do spotkania i optymizm co do jego efektów; poproś drugą stronę o wyrażenie swojego punktu widzenia; prowadźcie dialog – zakłada on postawę „my przeciwko problemowi” oraz strategię „wygrana-wygrana”. Ustalcie źródło problemu, a później sposoby jego złagodzenia lub wyeliminowania z korzyścią dla obu stron. Jeśli dojdziecie do porozumienia, warto zawrzeć umowę – o charakterze psychologicznym – zapiszcie Wasze wnioski i spostrzeżenia lub w formie ustnej podsumujcie rozmowę.
- Stosowanie postawy asertywnej.
- Wzmacnianie umiejętności aktywnego słuchania.
- Używanie w rozmowie komunikatów „ja”, np. gdy patrzysz w telefon, gdy do Ciebie mówię (fakt – zachowanie drugiej osoby – bez oceniania), to czuję się ignorowana (moja reakcja).
- Potraktowanie konfliktu jako problemu do rozwiązania (podjęcie bezpośrednich negocjacji, skorzystanie z mediacji).
- Szukanie wsparcia (odwoływanie się do autorytetu bądź do innych osób w celu budowy koalicji).
- Odwołanie się do trzeciej strony, aby rozstrzygnęła, po czyjej stronie jest racja (odwołanie się do arbitra, wystąpienie na drogę prawną).



Zdj. źródło: Canva Studio



## Jak rozwiązać konflikt w lokalnej społeczności?

W przypadku konfliktów w lokalnej społeczności warto stosować wymienione wyżej metody rozwiązywania konfliktów. Koła gospodyń wiejskich to grupy, których celem jest integracja oraz udzielanie wzajemnego wsparcia emocjonalnego i społecznego członkiniom oraz szerszej społeczności wsi. Działalność kół scala i jednoczy wieś społecznie, co przyczynia się do poprawy jakości życia społeczności wiejskiej. Należy więc pamiętać o tym, aby zawsze dokonywać analizy konfliktu i stopniować sposoby jego rozwiązania. W przypadku konfliktu należy poszukać wspólnej płaszczyzny do rozwiązania problemu. Chodzi tutaj o atmosferę i relacje z osobą skonfliktowaną, a także innymi osobami, które będą świadome tego konfliktu, a z pewnością będzie ich wiele.

## 8. . ZARZĄDZANIE PROCESEM KOMUNIKACJI

Kreowanie procesu komunikacji jest wymogiem prawidłowego funkcjonowania jednostki organizacyjnej. Oczywiście konkurencyjność przedsiębiorstwa oprócz jakości realizowanych zadań przez pracowników wpływ mają również inne czynniki mające swoje źródło w otoczeniu wewnętrznym czy też zewnętrznym. Jednakże podstawą zarządzania jest proces komunikacji, który pośredniczy w realizacji zadań dotyczących planowania, organizowania, motywowania oraz kontrolowania. Pozytywne relacje interpersonalne, dobra współpraca w grupie wymaga odpowiednich umiejętności komunikacyjnych, które powinny być umiejętnie wspierane i doskonalone z pomocą stosownych szkoleń. Efektywna współpraca w grupie sprzyja innowacji i wzrostowi kreatywności w zespole. Zarządzający organizacją powinni ją wspierać poprzez zarówno rozwiązania technologiczne (narzędzia informatyczne, fora wymiany informacji online itp.), jak i fora bezpośredniej wymiany informacji i wiedzy twarzą w twarz.

## 9. . LITERATURA/ZASOBY

[https://cdr.gov.pl/images/Poznan/2021-02-22\\_ZDR/2021-1/B.\\_CHMIELEWSKA\\_-\\_KIERUNKI\\_AKTYWNO%C5%9ACI\\_K%C3%93%C5%81\\_GOSPODY%C5%83\\_WIEJSKICH.pdf](https://cdr.gov.pl/images/Poznan/2021-02-22_ZDR/2021-1/B._CHMIELEWSKA_-_KIERUNKI_AKTYWNO%C5%9ACI_K%C3%93%C5%81_GOSPODY%C5%83_WIEJSKICH.pdf)

[http://www.pg.gda.pl/~krzyte/students/1\\_\\_\\_Analiza\\_elementow\\_komunikacji.pdf](http://www.pg.gda.pl/~krzyte/students/1___Analiza_elementow_komunikacji.pdf)

<https://lumine.me/blog/terapia/techniki-poprawnej-komunikacji>

<https://mcps.com.pl/wp-content/uploads/2019/06/materialy-szkoleniowe-20190528.pdf>

<https://avigon.pl/blog/rozwiazywanie-konfliktow-co-pomaga>

<https://mtc.pl/komunikacja-werbalna/>

<https://mtc.pl/tag/komunikacja-interpersonalna/>

<https://fundacjawspomaganiawsi.pl/komunikacja-w-spoleczności-lokalnej/>

<https://www.edurada.pl/artykuly/emocje-w-komunikacji-interpersonalnej/>

<https://sbc.org.pl/Content/363098/karczewska.pdf>

<https://www.poradnikzdrowie.pl/psychologia/rozwoj-osobisty/komunikacja-werbalna-czyli-porozumienie-oparte-na-slowie-aa-Hnxf-XKJx-bzXc.html>

[https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja\\_werbalna\\_i\\_niewerbalna](https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja_werbalna_i_niewerbalna)

Pocztowski A. (2007), Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWN, Warszawa

Kozak E. (2005), Komunikacja werbalna i niewerbalna w porozumiewaniu się międzykulturowym, Kultura i Edukacja, nr 4

Budzanowska-Drzewiecka M. (red) (2016), Różnice kulturowe w komunikacji biznesowej, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków

Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1992), Kierowanie, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

Osuch, W. (2011), Kompetencje w zakresie komunikacji interpersonalnej w dobie postępujących procesów globalizacji. Przedsiębiorczość-Edukacja

Wszótek M. (red.) (2013), Komunikacje w rozmowie 2, Wrocław

<https://portal.abczdrowie.pl/komunikacja-interpersonalna-czym-jest-na-czym-polega-jakie-sa-jej-cele-i-jak-je-osiagnac>

<https://www.medonet.pl/zdrowie,komunikacja-interpersonalna---reguly--sposoby-prowadzenia--pulapki,artykul,1728597.html>

[https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikowanie\\_interpersonalne](https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikowanie_interpersonalne)

Bieleń I.(2013), Mowa ciała jako element wykorzystywany w mediacji w sferze publicznej, Przegląd Administracji Publicznej

Romanowska M. (2002), Podstawy organizacji i zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Stankiewicz J. (1991), Komunikowanie się w organizacji, Astrun, Wrocław

<https://sites.google.com/site/szostokkomunikacja/swdsd>

<https://students.pl/artykuly/komunikacja-werbalna-i-niewerbalna/>





# **PROJECT WOBIS INFO**

**Enhancement of  
Rural Women's Associations  
as a Chance for  
Growth of Women  
Entrepreneurship**

**WEB PAGE  
[www.wobis2022.eu](http://www.wobis2022.eu)**

**FACEBOOK PAGE  
WOBIS**

# **WOBIS**