

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



# Rozdział 1 - Moduł 2

# KOMUNIKACJA

# INTERPERSONALNA

Opracowany przez ARID



# KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA

- Istota komunikacji
- Komunikacja werbalna
- Komunikacja niewerbalna
- Elementy procesu komunikacji
- Techniki komunikacji
- Emocje w komunikacji
- Rozwiązywanie konfliktów
- Zarządzanie procesem komunikacji
- Literatura/Zasoby

# ISTOTA KOMUNIKACJI



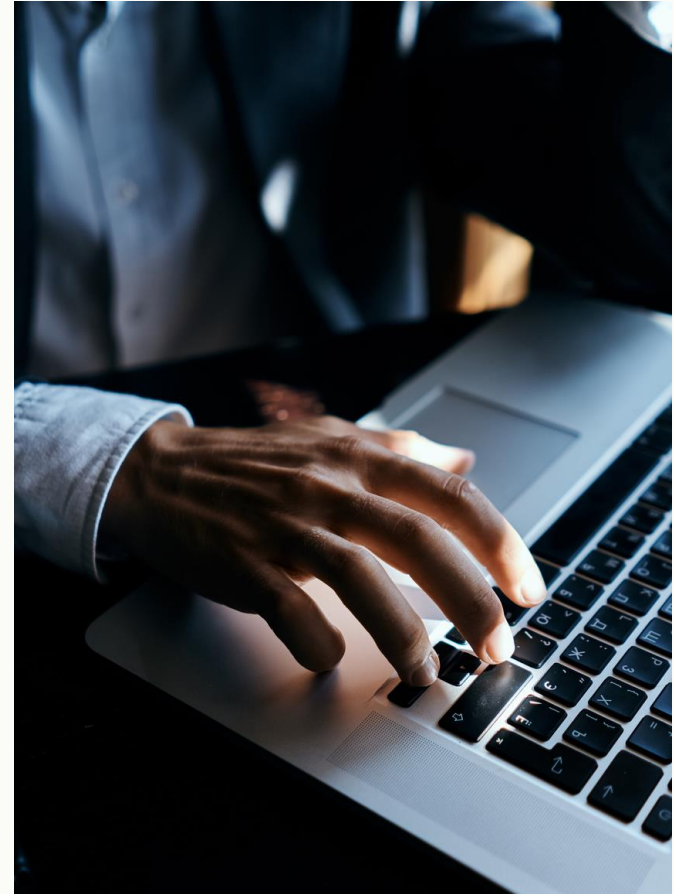
Termin communication (początkowo w brzmieniu łacińskim, następnie wchłonięty przez języki nowożytny):

- 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).

# ISTOTA KOMUNIKACJI

Funkcje komunikowania się:

- funkcja informacyjna,
- funkcja motywacyjna,
- funkcja regulacyjna,
- funkcja emotywna,
- funkcja społeczna.





# ISTOTA KOMUNIKACJI

## 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.

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

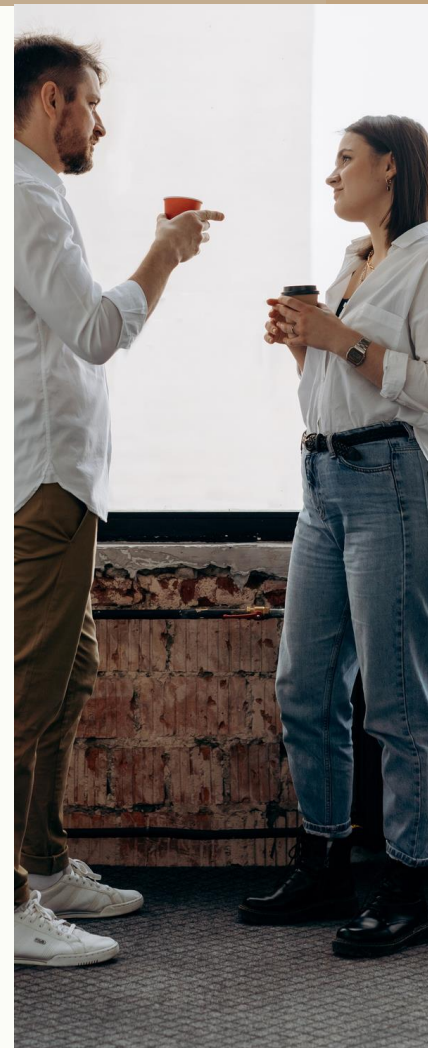
- sposobów przełamywania barier w komunikacji,
- stosowania skutecznych narzędzi komunikacji,
- prowadzenia skutecznych, pozbawionych wypalających emocji rozmów w sytuacjach trudnych,
- poznania i wykorzystywania reguł wpływu społecznego w działalności lokalnej,
- poznania i praktycznego wykorzystywania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



# 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



# KOMUNIKACJA WERBALNA

## Na czym polega komunikacja werbalna?

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

- nadawca komunikatu, czyli mówiący,
- odbiorca, adresat komunikatu, czyli słuchający,
- 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,
- płynność mowy – 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.



# KOMUNIKACJA WERBALNA

## Formy komunikacji werbalnej

- **Forma ustna** - Ta forma komunikacji werbalnej daje większe możliwości w zakresie przekazywania informacji i wyrażania uczuć. 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. W komunikatach pisemnych nie możemy również liczyć na błyskawiczną odpowiedź, co może w znaczącym stopniu utrudniać komunikację i rozwiązywanie różnego rodzaju problemów.





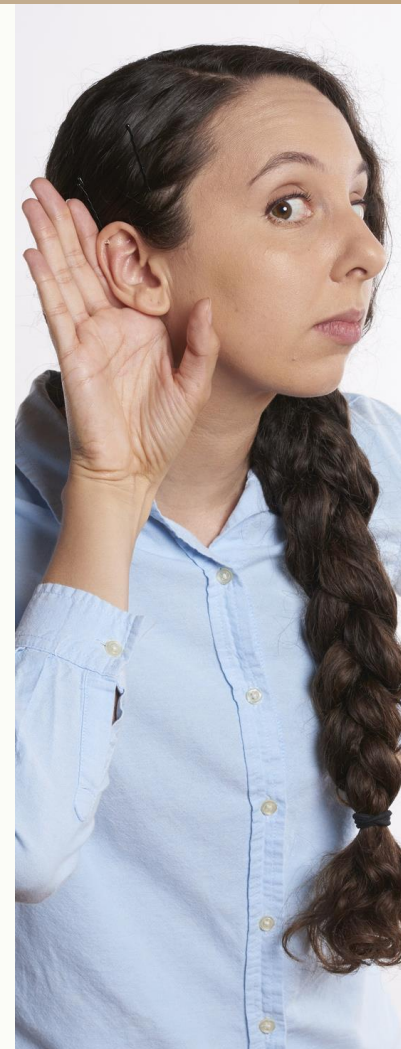
# KOMUNIKACJA WERBALNA

## 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:

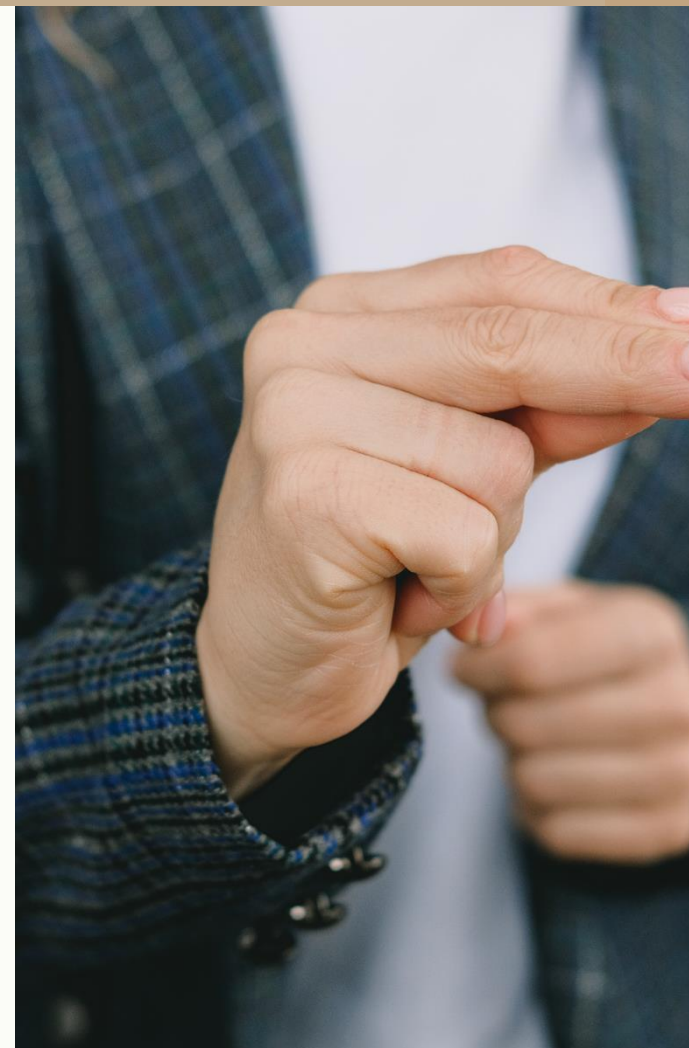
- **Słuchanie bierne** – Można powiedzieć, że jest to zaledwie słyszenie. Ze słuchaniem biernym mamy do czynienia wtedy, gdy [motywacja](#) osoby słuchającej jest na bardzo niskim poziomie, a dosłownie mówiąc – słuchającemu nie zależy na informacji (albo wręcz na mówiącym) lub jego myśli zaprzątnięte 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.





# KOMUNIKACJA NIEWERBALNA

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 wypowiedanie 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

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:

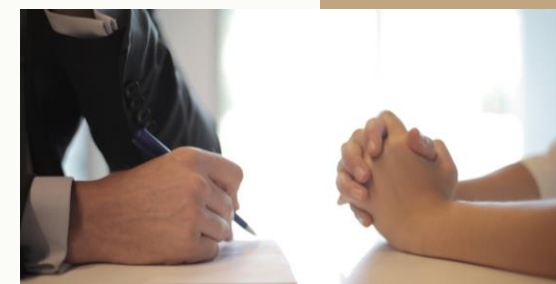
- gestykulacja,
- mimika,
- kontakt fizyczny,
- pozycja ciała,
- tonacja głosu,
- dystans między rozmówcami,
- kontakt wzrokowy.



# KOMUNIKACJA NIEWERBALNA

.Funkcje komunikacji niewerbalnej (według Scherera i Wallbotta):

- **semantyczna**, która ma na celu modyfikowanie komunikatu werbalnego – mowa tutaj przede wszystkim o akcentowaniu, tworzeniu odniesień, zaprzeczaniu 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.





# KOMUNIKACJA NIEWERBALNA

## 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**

**Utrudnienia  
percepcyjne**

**Stereotypy**

**Samopoczucie**

**Wybiórczość  
uwagi**

**Nieumiejętność  
decentracji**



**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.

## ELEMENTY PROCESU KOMUNIKACJI



**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 jednocześnie 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.



## ELEMENTY PROCESU KOMUNIKACJI



**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.



## ELEMENTY PROCESU KOMUNIKACJI



**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 odcodowanie przekazu przez odbiorcę.

**Sprzężenie zwrotne** - reakcja odbiorcy na komunikat po jego odcodowaniu - natychmiastowe, opóźnione.



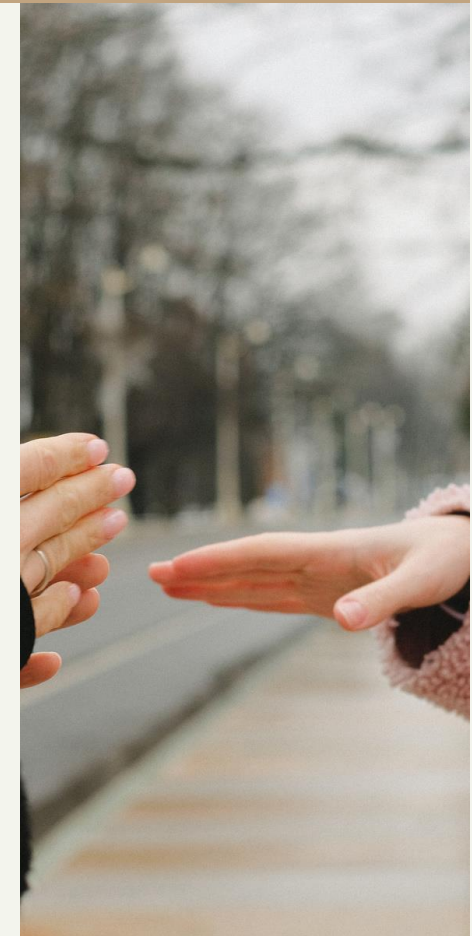
## ELEMENTY PROCESU KOMUNIKACJI

# TECHNIKI KOMUNIKACJI

Kluczem sukcesu w kontaktach międzyludzkich jest aktywne słuchanie sprowadzające się do okazywania rozmówcy uwagi, szacunku, życzliwości i empatii oraz jednocześnie powstrzymanie 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.



# TECHNIKI KOMUNIKACJI

## Techniki aktywnego słuchania

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

# TECHNIKI KOMUNIKACJI

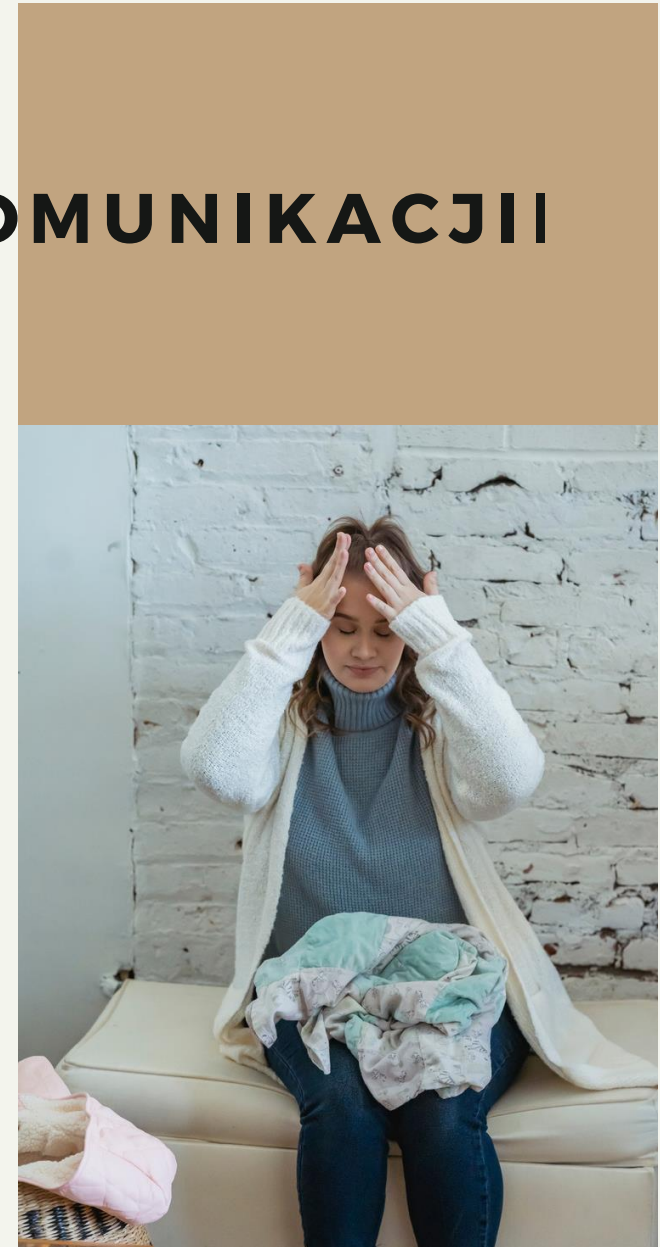
## Techniki aktywnego słuchania

**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").



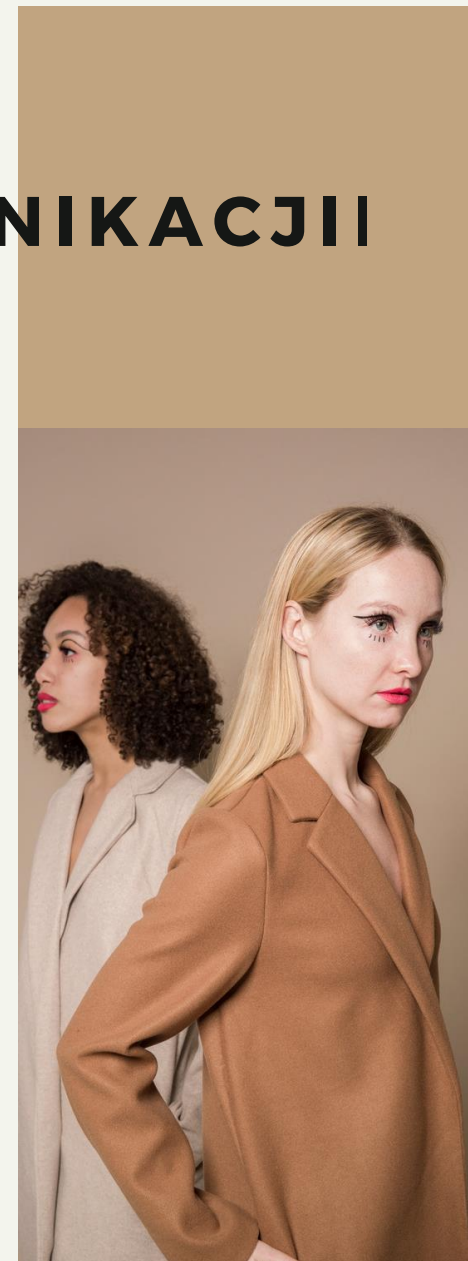
# EMOCJE W KOMUNIKACJI

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 W KOMUNIKACJI

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 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.



# 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.



# ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW

## RODZAJE KONFLIKTÓW

KONFLIKT WARTOŚCI

KONFLIKT DANYCH

KONFLIKT RELACJI

KONFLIKT STRUKTURALNY

KONFLIKT INTERESÓW

# ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW

## Konstruktywne sposoby rozwiązywania konfliktów

- rozmowa
- stosowanie postawy asertywnej
- wzmacnianie umiejętności aktywnego słuchania
- używanie w rozmowie komunikatów „ja”
- szukanie wsparcia
- potraktowanie konfliktu jako problemu do rozwiązania
- odwołanie się do trzeciej strony, aby rozstrzygnęła, po czyjej stronie jest racja



# ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW



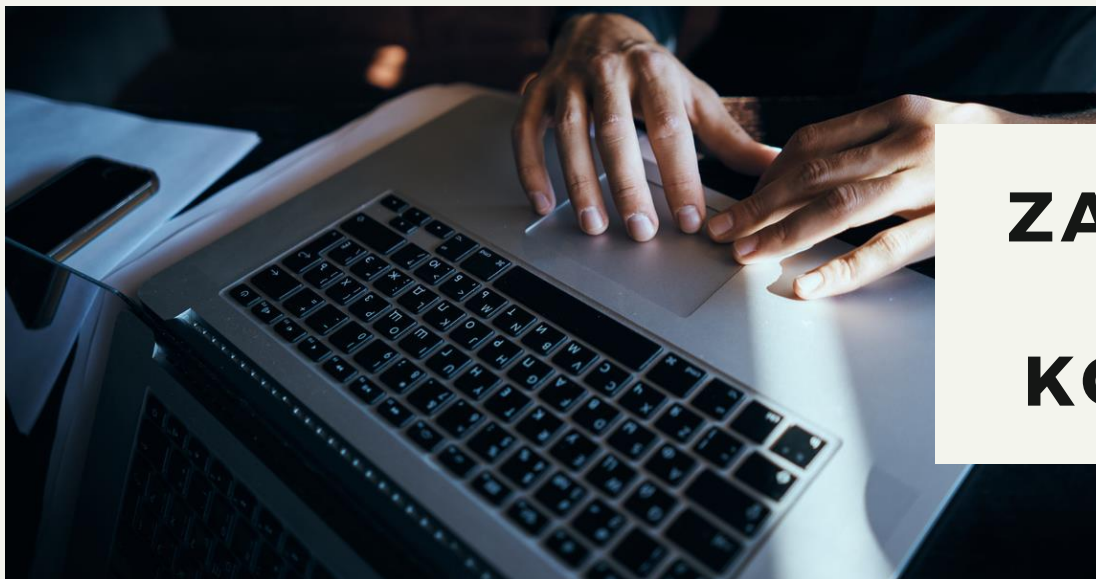
## Jak rozwiązać konflikt w lokalnej społeczności?

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.



# ZARZĄDZANIE PROCESEM KOMUNIKACJI

Kreowanie procesu komunikacji jest wymogiem prawidłowego funkcjonowania jednostki organizacyjnej. Oczywiście na 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.



# ZARZĄDZANIE PROCESEM KOMUNIKACJI

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.

## 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\\_WIEJSKI\\_CH.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_WIEJSKI_CH.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

## LITERATURA/ZASOBY

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

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

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

<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

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



## LITERATURA/ZASOBY

Osuch, W. (2011), [Kompetencje w zakresie komunikacji interpersonalnej w dobie postępujących procesów globalizacji. Przedsiębiorczość-Edukacja](#)  
Wszółek 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>