

MARIA STRYKOWSKA
Instytut Psychologii UAM
w Poznaniu

PROCES KOMUNIKOWANIA SIĘ W DORADZTWIE

1. Uwagi wstępne

Zdolność do komunikacji uczyniła z człowieka istotę społeczną, gdyż bez komunikowania się ludzkie istnienie mogłoby być wyłącznie istnieniem jednostkowym na poziomie biologicznym. Jak obliczono, istnieje ponad 90 definicji komunikowania się. W niniejszym opracowaniu pod pojęciem komunikowania się będziemy rozumieli „*proces, w czasie którego ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem przekazywania symbolicznych komunikatów*”.⁽¹⁾ Inaczej mówiąc, *komunikowanie się jest to wzajemne wpływanie ludzi na siebie w procesie wzajemnych interakcji, za pomocą nadawania odpowiednich znaków*. Komunikowanie przybiera różne formy, stosownie do treści komunikatów oraz do relacji między uczestnikami tego procesu.

Możemy mówić o następujących formach komunikacji:

- *interpersonalna* tzw. *mowa wewnętrzna*,
- *interpersonalna* (wymiana komunikatów z innymi osobami),
- *grupowa*, gdy w interakcji biorą udział więcej niż 2 osoby,
- *publiczna*, kiedy jest brak powiązań między nadawcą i odbiorcą informacji,
- *instytucjonalna*, gdy przekaz informacji odbywa się za pośrednictwem instytucji państwowych, partii, ugrupowań politycznych, stowarzyszeń społecznych czy kulturalnych,
- *masowa*, skierowana do grup i większych społeczności lokalnych.

Przedmiotem naszego zainteresowania będzie głównie komunikacja interpersonalna stanowiąca podstawową formę komunikacji w pracy doradcy.

(1) A.F. Stoner, B. Wankel: Kierowanie. PWE, Warszawa 1992

2. Model procesu komunikacji

W procesie komunikowania się występują następujące elementy:

- **NADAWCA (źródło).** Nadawca zapoczątkowuje proces komunikacji. Jest nim osoba, która posiada określoną informację i ma potrzebę i cel w jej przekazaniu innej osobie.
- **KODOWANIE.** Jest ono konieczne, gdyż informację można przekazać drugiej osobie jedynie w postaci obrazów lub symboli. Celem kodowania jest porozumienie się i dlatego nadawca stara się stosować takie symbole, które według niego mają to samo znaczenie dla odbiorcy. Brak tej wspólnoty jest najczęstszą przyczyną nieporozumień lub braku komunikacji.
- **KOMUNIKAT.** Komunikat jest fizyczną formą zakodowania informacji. Przyjmuje on każdą postać, którą może odczuć i zrozumieć jeden lub więcej ze zmysłów odbiorcy; może to być słowo mówione czy pisane, gesty, mimika.
- **KANAŁ.** Kanał jest środkiem przekazywania informacji przez jedną osobę drugiej (jak powietrze podczas wypowiadania słów czy papier w przypadku listów), często jest nieodłączny od komunikatu. Aby komunikacja była skuteczna i sprawna, kanał musi być odpowiedni do komunikatu, na przykład rozmowa telefoniczna nie jest dobrym kanałem do przekazywania złożonego rysunku technicznego. Przy wyborze kanału należy uwzględnić również potrzeby i wymagania odbiorcy.
- **ODBIORCA.** Odbiorcą jest osoba, której zmysły postrzegają komunikat nadawcy. Komunikat należy opracować z myślą o doświadczeniach odbiorcy. Jeśli komunikat nie dociera do odbiorcy lub gdy komunikat dotrze do odbiorcy, lecz ten go nie zrozumie, to proces komunikacji zostaje zerwany.
- **DEKODOWANIE.** Dekodowanie polega na interpretowaniu przez odbiorcę komunikatu i przetwarzaniu go w zrozumiałą informację. Odbywa się to w dwu etapach: odbiorca musi najpierw otrzymać komunikat, a następnie go przetworzyć. Na dekodowanie wpływ wywiera jego doświadczenie, własna ocena użytych symboli i gestów, oczekiwania (ludzie słyszą, co chcą usłyszeć) i wzajemność znaczeń z nadawcą. Ogólnie biorąc, im bardziej dekodowanie przez odbiorcę odpowiada zamierzonemu komunikatowi nadawcy, tym skuteczniejsza komunikacja.
- **SZUM.** Szumem jest każdy czynnik, który zakłóca, powoduje zamieszanie lub w inny sposób przeszkadza w komunikacji. Mogą występować szumy wewnętrzne (gdy np. odbiorca nie zwraca uwagi) lub zewnętrzne (gdy np. komunikat jest zniekształcony przez inne dźwięki w otoczeniu). Szum może się pojawić w każdym etapie procesu komunikowania się.

- SPRZĘŻENIE ZWROTNE. Jest ono odwróceniem procesu komunikowania się, w którym wyraża się reakcja na komunikat nadawcy. Ponieważ odbiorca staje się nadawcą, sprzężenie zwrotne obejmuje te same etapy, co pierwotne komunikowanie się.

3. Społeczna rola doradcy

Okres przemian gospodarczych, w którym żyjemy stworzył zapotrzebowanie na nowe stanowisko pracy - doradcy, którego praca polega, jak sama nazwa mówi, na dawaniu porad w celu przyczynienia się do zwiększenia efektywności działania organizacji lub indywidualnego człowieka. Warunkiem niezbędnym właściwego funkcjonowania na stanowisku doradcy są wysokie kompetencje i bogate doświadczenie. Obok wiedzy skuteczność udzielonej porady jest uzależniona od prestiżu osoby udzielającej jej oraz jej zdolności komunikacyjnych. Niebagatelne znaczenie posiada również wygląd zewnętrzny doradcy i jego zachowanie się, gdyż determinują one wrażenie, jakie doradca wywiera na swoim rozmówcy. Wrażenie pozytywne wpływa na aprobatę doradcy i udzielanych przez niego porad, wrażenie negatywne powoduje odrzucenie osoby doradcy i zmniejsza lub całkowicie hamuje gotowość do skorzystania z porady. Można wyróżnić dwa aspekty pracy doradcy: *aspekt informacyjny* i *aspekt interpersonalny*. Pierwszy traktuje o przekazaniu rozmówcy jak największej ilości rzetelnej informacji, drugi natomiast obejmuje umiejętność nawiązania kontaktu z rozmówcą i poprawnego komunikowania się z nim. Dla realizacji obydwu wymienionych aspektów niezbędne jest przeświadczenie i wiara doradcy w słuszność sprawy, do której chce przekonać swego rozmówcę.

4. Nadawanie i odbieranie komunikatów

Liczni badacze zajmujący się problematyką komunikacji podkreślają znaczenie wiedzy posiadanej przez człowieka dla porozumiewania się ludzi, opierając się na założeniu, że system wiedzy człowieka należy do zasadniczych czynników wyznaczających jego zachowanie. Na system wiedzy jednostki składa się ogromna liczba informacji nagromadzonych przez nią w ciągu całego życia, dotyczących wszelkich obiektów z jakimi się ona zetknęła.

Sposób nadawania i odbierania wiadomości przez człowieka zależy od tego, jakie informacje wchodzi w skład jego systemu wiedzy oraz od tego, jak ten system działa. Człowiek „poszukuje” we własnym otoczeniu pewnych wiadomości, a innych, także mu przesłanych jakby nie dostrzega - odrzuca je lub przekształca. Jest to powodowane treścią informacji utrwalonych w systemie wiedzy, a dokładniej rzecz biorąc, znaczenie ma tu zgodność pomiędzy napływającymi wiadomościami, a utrwalonymi w systemie wiedzy informacjami. Treść posiada-

nej przez człowieka wiedzy o świecie stanowi podstawę powstawania oczekiwań o zdarzeniach, które mają nastąpić w przyszłości.

Możliwość trafnego planowania własnych działań oraz przewidywania i rozumienia toku zdarzeń są podstawą poczucia bezpieczeństwa. Dla jego ochrony człowiek dąży do zachowania stabilnego i niezmiennego obrazu świata, czyli inaczej mówiąc człowiek szuka i przyjmuje takie wiadomości, które ułatwiają zachowanie stabilnej wiedzy. Powyższa prawidłowość ma charakter generalny, gdyż w rzeczywistości niewielki stopień rozbieżności między napływającymi wiadomościami a posiadanym systemem wiedzy jest zęsto odczuwany jako przyjemny, przejawiając się w postaci zaciekawienia, zaintrygowania. Należy też zaznaczyć, że istnieją znaczne różnice indywidualne w tolerancji na omawianą rozbieżność. Ludzie różnią się również zakresem swych systemów wiedzy, gdyż mają za sobą różne doświadczenia, a także wewnętrzną spójność wiedzy. Są tacy, którzy nie tolerują żadnej niezgodności własnych przekonań. Inni natomiast dopuszczają, aby w ich systemie wiedzy istniały sprzeczne przeświadczenia. Ma to rozległe konsekwencje zarówno dla nadawania, jak i odbierania wiadomości.

Obok wyżej wymienionych cech systemu wiedzy należy uwzględnić fakt, jak ten system działa. Niektórzy ludzie napływające do nich informacje oceniają w kategoriach ekstremalnych, np. dobry - zły, czarny - biały. Inni wykorzystują także kategorie pośrednie, co powoduje, że są bardziej otwarci na nowe informacje i bardziej plastyczni w działaniu.

Inną ważną właściwością człowieka jest przypisywanie różnej wartości obiektom wchodzącym w skład jego systemu wiedzy. To, jakie obiekty posiadają dla człowieka największą wartość, ma znaczenie dla jego sposobu odbierania wiadomości. Człowiek broni się przed wiadomościami sprzecznymi z informacją o obiektach, którym przypisuje dużą wartość, a także przed wiadomościami podważającymi przypisywanie im takiej wartości. Będzie natomiast bardziej otwarty na takie wiadomości, lecz dotyczące obiektów nisko przez niego cenionych. Ponadto człowiek aktywnie poszukuje wiadomości o tych obiektach, które stanowią dla niego znaczną wartość. Nastawiony jest jednakże głównie na zdobycie wiadomości zgodnych z utrwalonymi informacjami.

Ogólna dyrektywa, jaka wynika z zawartych w tym paragrafie rozważań dla doradcy wymaga od niego znajomości osoby, której udziela porady, a szczególnie znajomości jej wiedzy z dziedziny objętej poradą. Wówczas w sytuacji powstałej rozbieżności będzie mógł starać się je usunąć przez podanie dodatkowych informacji wykorzystując przy tym właściwości oceny i wartościowania informacji stosowane przez jego rozmówcę.

5. Komunikowanie się jedno- i dwukierunkowe

Komunikowanie się może być jednokierunkowe lub dwukierunkowe. W jednokierunkowym nadawca przekazuje komunikat bez oczekiwania lub

utrzymywania sprzężenia zwrotnego z odbiorcą. Dwukierunkowe komunikowanie się występuje wtedy, gdy istnieje sprzężenie zwrotne z odbiorcą. Wyniki badań przeprowadzonych nad formami wykazały, iż:⁽²⁾

1. Jednokierunkowe komunikowanie się zabiera znacznie mniej czasu niż dwukierunkowe.
2. Dwukierunkowe komunikowanie się jest dokładniejsze dzięki sprzężeniu zwrotnemu i bardziej precyzyjne.
3. Odbiorcy są pewniejsi siebie i swoich sądów przy komunikowaniu się dwukierunkowym. Mogą też pytać i wyjaśniać swoje wątpliwości.
4. Nadawcy mogą łatwo uznać, że są atakowani przy stosowaniu komunikowania się dwukierunkowego.
5. Jednokierunkowe komunikowanie się, chociaż mniej dokładne, wydaje się bardziej uporządkowane niż dwukierunkowe, które często sprawia wrażenie hałaśliwego i chaotycznego.

Wyniki te dają wskazówki dotyczące komunikowania się. Jeśli komunikowanie się musi być szybkie, a jego dokładność jest łatwa do osiągnięcia, to jednokierunkowe komunikowanie się jest zarazem oszczędniejsze i sprawniejsze.

Jednakże tam, gdzie ważna jest dokładność (jak przy wszelkiego rodzaju instrukcjach), dwukierunkowe komunikowanie jest niemal niezbędne. W pracy doradcy konieczne jest komunikowanie się dwukierunkowe. Osoba, której udziela się porady musi uzyskać informację jak najbardziej dokładną i wyczerpującą, co jest możliwe dzięki stawianym przez nią pytaniom. Pytania te wskazują doradcy, co musi być wyjaśnione dodatkowo, powtórzone, rozszerzone. Osoba korzystająca z porady powinna uzyskać maksymalną ilość optymalnych informacji, gdyż to ona podejmuje decyzje dotyczące jej losów lub jej firmy i ona ponosi skutki tej decyzji.

6. Informacja zwrotna

Informacja zwrotna mówi o tym, czy odbiorca trafnie rozumie przekazane przez nadawcę wiadomości oraz czy uwzględnia te wiadomości we własnym postępowaniu. Informacje zwrotne mają znaczenie zarówno dla nadawcy, jak i dla odbiorcy. Dla nadawcy są podstawowym źródłem wiedzy o wynikach jego działań, o wpływie, jaki wywiera on na innych ludzi. Pozwalają na konfrontację dążeń z uzyskiwanymi efektami. Pełnią one rolę ekspresyjną (dla ich odbiorcy), a także informacyjną i korekcyjną (dla ich nadawcy). Umożliwiają dokonywanie korekty we własnym postępowaniu, jeśli okaże się, że skutki działań nie są

(2) A.F. Stoner, B. Wankel: Kierowanie. PWE, Warszawa 1992

zgodne z celem, jaki pobudzał człowieka do podjęcia działań. Zachowania mogą być wtedy bardziej plastyczne i dostosowane do warunków.

Informacje zwrotne mogą dotyczyć konkretnych zachowań, np. „zbyt szybko Pan mówi, nie mogę nadążyć za Pana tokiem myślenia”, oraz ogólnych właściwości człowieka: „Pan jest arogancki”. Informacja zwrotna sformułowana ogólnie może wywołać niepokój u odbiorcy, obrazić go utrudniając porozumienie, natomiast informacja konkretna może doprowadzić do skorygowania jego zachowania w pożądanym kierunku.

Dla uzyskania lepszego porozumienia, większej wzajemnej satysfakcji z kontaktu, większej otwartości odbiorcy na komunikowane mu treści informacja zwrotna powinna posiadać następujące cechy:⁽³⁾

- wskazywanie konkretnych zachowań odbiorcy,
- określanie uczuć wywołanych przez te zachowania,
- uwzględnianie zarówno negatywnych, jak i pozytywnych konsekwencji zachowania odbiorcy,
- adresowanie informacji zwrotnych bezpośrednio po wystąpieniu zachowania, jakie je wywołało,
- ustosunkowanie się do tych właściwości odbiorcy, które podlegają jego kontroli.

Informacje zwrotne spełniające powyższe warunki stwarzają możliwości konfrontacji tego, co przez własne zachowanie nadawca osiągnął, z tym, co zamierzał uzyskać. Nie są zaś formą wywierania nacisku wobec odbiorcy.

Utrudniają porozumienie między partnerami (rozmówcami), zmniejszają szanse wzajemnej satysfakcji z kontaktu oraz przyczyniają się do „zamkniętości” systemu wiedzy odbiorcy następujące cechy informacji zwrotnych:

- wskazywanie na ogólne właściwości nadawcy, a przede wszystkim formułowanie opinii w sposób kategoriyczny,
- wyrażanie ocen, nakazów, zakazów i rad,
- jednostronne koncentrowanie się wyłącznie na pozytywnych lub negatywnych konsekwencjach zachowania odbiorcy,
- przekazywanie opinii pośrednio przez osoby trzecie oraz powoływanie się na reakcje innych osób,
- odroczone wyrażanie własnych odczuć,
- ustosunkowanie się do tych właściwości odbiorcy, które nie podlegają kontroli.

Sposób konstruowania informacji zwrotnych decyduje o tym, jaka jest wiedza ludzi na temat ich własnego postępowania, na ile trafnie przewidują wyniki

(3) I. Grzesiuk, E. Trzebińska: Jak ludzie porozumiewają się. Nasza Księgarnia, Warszawa 1983, s. 113

własnych działań. Jednakże, na zakończenie omawianego zagadnienia, należy dodać, że nie tylko treść informacji zwrotnych, ale i sam sposób ich udzielania może być traktowany jako wyraz ustosunkowań nadawcy do odbiorcy.

7. Kontrolowanie przebiegu rozmowy

Podczas procesu komunikacji między dwiema osobami musi zajść wiele złożonych procesów. Część tych procesów jest dostępna obserwacji nadawcy, jak np. kodowanie, część zaś, jak odkodowanie, interpretacja jest dostępna obserwacji odbiorcy. Każdy z tych procesów może ulec zakłóceniu i dlatego dla zapewnienia prawidłowej komunikacji, poza wymianą określonych wiadomości, ludzie przekazują sobie wzajemne uwagi o samym przebiegu rozmowy, które stanowią formę kontrolowania przebiegu rozmowy.

Istnieje wiele czynności, jakie może wykonać rozmówca dla śledzenia wzajemnej wymiany wiadomości pomiędzy nim i partnerem. Jedną z nich stanowią wypowiedzi nadające porządek wymianie wiadomości, np: „Najpierw omówimy problem ochrony środowiska na naszym terenie, a później skoncentrujemy się na kwestii mleczarni”. Wypowiedzi te mogą zapobiegać powstawaniu w rozmowie zakłóceń i ich skutków.

Inną formę kontrolowania przebiegu rozmowy jest potwierdzanie odbioru sygnałów. To potwierdzanie odbioru sygnałów może przyjąć następujące postaci:⁽⁴⁾

- zachowanie niewerbalne wskazujące na uważne słuchanie nadawcy, takie jak np: patrzeć mu w oczy, potakujące kiwanie lub przeczące kręcenie głową, mimiczne odpowiadanie na przekazywaną wiadomość,
- uśmiech czy pytający wyraz twarzy itp.,
- stosowanie zwrotów świadczących o uważnym słuchaniu, np: „mhm”, „tak”, „ależ skąd”, „rozumiem”, „nie rozumiem”, „to prawda” itp.,
- wypowiedzi nawiązujące do tematu podjętego przez rozmówcę, a więc zawierające ocenę czy opinię związaną z tym, co przekazał nadawcy,
- stwierdzenia uzupełniające lub korygujące treść otrzymanych wiadomości, a także wypowiedzi stanowiące rozwinięcie wątku rozmowy itp.,
- pytania odbiorcy nawiązujące do treści stwierdzenia nadawcy.

Należy tu wspomnieć, że potwierdzenie przez odbiorcę sygnałów, jakie przesyła mu nadawca sugerują wyłącznie nadawcy, że przekazana przez niego wiadomość dotarła do adresata, nie oznaczają one jednak wyrażenia aprobaty dla cudzych poglądów. Zachowania potwierdzające odbiór sygnałów są powszechnie traktowane jako przejawy uważnego, aktywnego słuchania nadawcy. Uważny słuchacz okazuje zainteresowanie i zrozumienie. Posiada umiejętność skupia-

(4) I. Grzesiuk, E. Trzebińska: Jak ludzie porozumiewają się. Nasza Księgarnia, Warszawa 1983, s. 113

nia się demonstrującą się poprzez zwrócenie się w stronę mówiącego, utrzymywanie kontaktu wzrokowego, zmianę wyrazu twarzy i inne sygnały świadczące o kontakcie i fizycznej obecności. Uważny słuchacz nie przeszkadza również i nie rozprasza mówcy. Zachęca mówiącego poprzez wyrażanie na bieżąco swoich odczuć. Zadaje rzeczowe pytania wymagające dłuższych odpowiedzi niż „tak” i „nie”. Stosuje także techniki służące podtrzymywaniu kontaktu w rozmowie, do których należy:

odzwierciedlenie - mówimy komuś, jakie naszym zdaniem są jego odczucia, np: „Oczywiście jesteś z tych planów zadowolony”, „Widzę, że Cię to rozczarowało”,

parafrazowanie - ujmujemy w inne słowa to, co ktoś powiedział sprawdzając, czy dobrze usłyszeliśmy, np: „A więc twierdzisz, że ...”, „O ile Cię dobrze zrozumiałem, to ...”, „Chyba nie chcesz powiedzieć, iż ...”, oraz skupianie się na sprawie najważniejszej, np. „Która z tych spraw jest dla Ciebie najważniejsza”.

Brak powyższych zachowań przy przejawianiu innych, np. odbiorca zwraca uwagę na inny element zachowania nadawcy niż treść jego wypowiedzi bądź odbiorca nie przekazuje żadnego sygnału wskazującego na to, że dostrzegł wypowiedź nadawcy jest źródłem nieprzyjemnych doświadczeń dla rozmówców.

Kontrolowanie przebiegu wymiany wiadomości może się odbyć za pomocą ustaleń, jak rozumie się stosowane w rozmowie terminy czy zwroty. Uzgadnianie znaczeń to porozumiewanie się na temat stosowanego kodu. Likwiduje ono zakłócenia wynikające z posługiwania się przez nadawcę i odbiorcę odrębnego kodu lub zapobiega ich wystąpieniu. Niepodejmowanie takich działań, zwłaszcza gdy w toku rozmowy wystąpią zakłócenia, uniemożliwia wzajemne zrozumienie.

Pewną odmianą ustalania znaczeń jest klaryfikacja, która polega na tym, że odbiorca relacjonuje nadawcy, jak zrozumiał treść przekazanych mu wiadomości. Klaryfikowanie cudzej wypowiedzi to wyrażanie własnymi słowami, jak się ją rozumie. Dzięki klaryfikacji nadawca może dokonać konfrontacji tego, co zostało przez rozmówcę odebrane, z tym, co stanowiło jego pierwotną intencję. Powstają wtedy warunki zapewniające wykrycie zaistniałych zniekształceń w odbiorze wiadomości i określania obszaru, jakiego one dotyczą. Stanowi to podstawę do skorygowania błędów i ułatwia nadawcy podjęcie bardziej trafnej decyzji, czy może kontynuować przekazywanie wiadomości.

Przedstawione powyżej formy kontroli przebiegu rozmowy mogą być użyte dla zapobiegania wystąpienia zakłóceń lub likwidacji zaistniałych nieporozumień. Brak tych form kontroli w toku rozmowy może prowadzić do odmiennych wyników - zmniejsza szanse uzyskania porozumienia oraz doświadczenia satysfakcji z uczestnictwa w rozmowie. Mimo wskazanych pozytywów ludzie nie zawsze korzystają z form kontroli przebiegu rozmowy. Najczęściej jest to spo-

wodowane nieznajomością wiedzy o komunikowaniu się z innymi, nadmiernymi emocjami lub silną koncentracją na własnym świecie.

8. Partnerski i niepartnerski styl prowadzenia rozmowy

W zależności od tego, w jakim stopniu człowiek podczas rozmowy koncentruje uwagę na własnej osobie oraz na osobie partnera wyróżnia się dwa style prowadzenia rozmowy: tzw. *styl partnerski* i *styl niepartnerski*. Człowiek komunikujący się z innymi w sposób partnerski uznaje własne pragnienia, oczekiwania oraz zamierzenia i potrzeby swego rozmówcy za ważne. Prowadząc rozmowę stara się, aby jedne i drugie mogły być zrealizowane. W rozmowie przejawia się to między innymi w ten sposób, iż nie narzuca on własnego punktu widzenia, ani nie nakłania rozmówcy do zmiany własnego postępowania czy poglądów. Dla tego typu rozmowy charakterystyczne jest stosowanie opisanych poprzednio sposobów kontrolowania rozmowy.

Niepartnerski styl komunikowania się przejawia się natomiast w tym, że człowiek inaczej traktuje własne potrzeby, preferencje i zamierzenia niż oczekiwania i dążenia swego rozmówcy. W rozmowie z drugim człowiekiem koncentruje się albo wyłącznie na tym, co chce osiągnąć, albo też rezygnuje z własnych celów i dąży do tego, aby rozmówca mógł osiągnąć własne zamierzenia. Przy koncentrowaniu się na własnych potrzebach człowiek rozpoczyna i kończy rozmowę, gdy sam tego chce, bez względu na preferencje rozmówcy. Przerywa wypowiedzi osoby, z którą rozmawia, narzuca temat rozmowy, nie słucha tego, co mówi jego rozmówca, wydaje nakazy i zakazy. Stara się też nim manipulować. Przy nieliczeniu się z własnymi potrzebami człowiek godzi się, aby inni kierowali przebiegiem rozmowy i narzucali jej temat. Ulega żądaniom i naciskom, rezygnuje z własnych przekonań czy decyzji. Niepartnerski styl komunikowania się, w obydwu przedstawionych postaciach, nie daje możliwości na stosowanie sposobów kontrolowania rozmowy. Obserwuje się brak troski o jasność wypowiedzi i wywieranie nacisku na postępowanie człowieka. Stosowanie niepartnerskiego stylu stwarza niebezpieczeństwo, iż rozmowa nie doprowadzi do uzyskania porozumienia i będzie niesatysfakcjonująca co najmniej dla jednego z rozmówców. Należy jednak pokazać, że osoby stosujące niepartnerski styl komunikowania się mogą odnosić korzyści wynikające z możliwości podporządkowania sobie innej osoby. Do korzyści tych należą: zachowanie bezpiecznego dystansu wobec ludzi, satysfakcja wynikająca z posiadanej władzy, a także możliwość wykorzystania innych osób dla realizacji własnych zamierzeń. W przypadku nierespektowania własnych korzyści są one trudniejsze do uchwycenia, ale również czasami mają miejsce. Zaobserwowano, że szczególne inklinacje do stosowania niepartnerskiego stylu komunikowania mają ludzie z silnie zagrożonym poczuciem własnej wartości.

9. Przeszkody w komunikacji

Każdy czynnik, który utrudnia wymianę informacji między nadawcą i odbiorcą, jest przeszkodą w komunikowaniu się. Do najpowszechniejszych przeszkód w skutecznym komunikowaniu się należą:

- **Różnice w spostrzeganiu:** ludzie o odmiennej wiedzy i doświadczeniu często patrzą na to samo zjawisko z różnych punktów widzenia.
- **Różnice językowe.** Są one ściśle związane z różnicami w indywidualnym postrzeganiu. Aby komunikat został właściwie przekazany, słowa muszą znaczyć to samo dla nadawcy i dla odbiorcy. Np. „krótki czas” może oznaczać zarówno 3 lata, jak i 3 dni i dlatego takie rzeczy należy uściślić zaraz na początku rozmowy. Przeszkodą w komunikowaniu się może być również żargon, np. ludzie o specjalistycznych zainteresowaniach lub wiedzy, jak programiści czy psychologowie, często nie zdają sobie sprawy z tego, że nie wszyscy znają ich zawodowe terminy.
- **Szum.** Szumem może być każdy czynnik, który zakłóca, powoduje zamieszanie lub w inny sposób przeszkadza w komunikowaniu się. Bardzo rzadko komunikowanie odbywa się w warunkach całkowicie wolnych od szumu. Ludzie uczą się odrzucać wiele nieistotnych komunikatów, ale niekiedy odrzuca się także ważne.
- **Emocje.** Reakcje emocjonalne - gniew, miłość, nienawiść, zazdrość, lęk, zakłopotanie - wpływają na zrozumienie przez nas cudzych komunikatów i na to, jak nasze komunikaty oddziałują na innych. Najlepiej jest nauczyć się przyjmować emocje jako część procesu komunikowania się i starać się je zrozumieć, gdy wywołują problemy.
- **Nie zgodność komunikatów werbalnych i niewerbalnych.** Język uważany jest za podstawowy środek komunikowania się. Jednakże komunikaty, które wysyłamy i otrzymujemy są silnie uwarunkowane przez takie czynniki pozawerbalne, jak ruch ciała, ubiór, odległość od osoby, z którą rozmawiamy, nasza postawa, gesty, wyraz twarzy, ruch oczu i kontakt cielesny. Nie zgodność między tymi dwoma rodzajami komunikatów może być interpretowana przez odbiorcę jako nieszczerłość lub kłamstwo, albo wrzucić co najmniej w zakłopotanie.
- **Nieufność.** Wiarygodność komunikatu jest uzależniona w znacznym stopniu od wiarygodności nadawcy w pojęciu odbiorcy. Wiarygodność nadawcy z kolei zależy od wielu czynników, między innymi od jego wiedzy i doświadczenia, od wzajemnych stosunków między odbiorcą i nadawcą.

Oprócz wymienionych przeszkód wyróżnia się jeszcze bariery komunikacyjne, które również utrudniają skuteczną komunikację. Należą do nich: osądzanie przybierające postać krytykowania, obrażania, orzekania, chwalenia połączonego z oceną; decydowanie za innych wyrażające się w: rozkazywaniu, grożeniu,

moralizowaniu, nadmiernym i niewłaściwym wypytywaniu; oraz uciekanie od cudzych problemów wyrażające się w: doradzaniu, zmienianiu tematu, logicznym argumentowaniu i pocieszaniu.

Rozpatrując problem przeszkód należy uświadomić sobie, jak mogą one przejawiać się w procesie komunikacji po stronie nadawcy i odbiorcy.

Nadawca komunikatu zmniejsza szansę na jego poprawny odbiór, gdy:

- nie kontroluje i nie sprawdza, czy jego komunikat dotarł do odbiorcy, nadawca powinien oczekiwać na informację zwrotną odbiorcy,
- nie przekazuje informacji w bezpośrednim kontakcie wzrokowym z odbiorcą,
- nie uwrażliwia siebie na uczucia, przekonania, oczekiwania i słownictwo odbiorcy,
- nie przedstawia informacji jako swojej własnej poprzez użycie zaimków osobowych „ja” i „mój” i nie przyjmuje w sposób jasny odpowiedzialności za wypowiedzane słowa,
- nigdy nie powtarza dwa razy tej samej informacji,
- nie dba o to, czy istnieje zgodność pomiędzy jego słowami, a jego gestami, postawą ciała, mimiką i tonem głosu,
- nie przekazuje komunikatu całkowitego i jasnego, razem ze wszystkimi ubocznymi informacjami, które mogą być potrzebne odbiorcy do zrozumienia jego punktu widzenia.

Przeszkody w skutecznej komunikacji po stronie odbiorcy mogą być następujące:

- odbiorca słyszy to, co spodziewa się i chce usłyszeć,
- odbiorca ignoruje te informacje, które stoją w konflikcie z jego doświadczeniem,
- odbiorca negatywnie ocenia źródło informacji lub nadawcę komunikatu (nie ma do niego zaufania),
- odbiorca inaczej niż nadawca rozumie słowa użyte w jego wypowiedzi, odbiorca ignoruje informacje niewerbalne, a więc takie, które przesyłane są gestem, ciałem, mimiką lub tonem głosu,
- odbiorca nie potrafi być dobrym słuchaczem ze względu na to, że jest pod wpływem stresu, zmęczenia lub wzburzenia emocjonalnego.

10. Przewycięzanie przeszkód w interpersonalnym komunikowaniu się

Przewycięzanie przeszkód następuje dwuetapowo. Najpierw należy rozpoznać różnego rodzaju przeszkody, które mogą występować, a następnie po zdiagnozowaniu ich należy działać na rzecz ich przewycięzania.

Należy zacząć od przewycięzania różnic w spostrzeganiu, dlatego konieczne jest takie wyjaśnienie komunikatu, by został on rozumiany przez osoby o różnych poglądach i doświadczeniu. W tym celu dobrze jest poznać doświadczenie

osób, z którymi się porozumiewamy. Potrzebne jest także wyjaśnienie niekonwencjonalnych lub technicznych terminów. Należy posługiwać się prostym, naturalnym językiem oraz wyczulić się na różne możliwe interpretacje komunikatu. Tam, gdzie można należy wyeliminować szum, jeżeli nie da się go uniknąć, np. pracujące maszyny, należy zwiększyć jasność i moc komunikatu. W sytuacji występowania silnych emocji należy przede wszystkim dążyć do lepszego ich poznania. Wyczulenie na własne nastroje i świadomość tego, jak mogą wpływać na innych zanim się im przekaże ważny komunikat ułatwia sprawę. Pożyteczne jest także dążenie do zrozumienia emocjonalnych reakcji innych i przygotowanie się do radzenia sobie z innymi. Komunikaty niewerbalne (gesty, postawa, ubiór, wyraz twarzy, natężenie głosu) powinny być w zgodzie z komunikatem słownym. Natomiast przewyciężeniu nieufności służy uczciwość, sprawiedliwość i dobre zamiary człowieka. Wymaga to jednak czasu i jest efektem długotrwałego procesu, w którym kształtuje się obraz człowieka w wyniku konsekwentnego jego działania.

W przekazywaniu komunikatów od nadawcy do odbiorcy przydatne są ogólnie rzecz biorąc dwa dodatkowe sposoby. Pierwszym jest redundacja, tj. powtarzanie treści komunikatu lub ponowne jej przedstawienie w innej postaci, drugim sposobem jest zachęcanie do sprzężenia zwrotnego. Często do powstania sprzężenia zwrotnego wystarczy zapytać słuchacza czy rozumie, co się myśli. Przy ocenie czyjejs reakcji mogą również być przydatne wskazówki niewerbalne.

11. Komunikowanie się obronne i podtrzymujące

W badaniach nad procesem komunikacji okazało się, że ważnym czynnikiem wpływającym na sposób komunikacji jest uwidocznienie (demonstracja) zachowań lub postaw rozmówców. Niektóre typy zachowań wywołują u ludzi reakcje obronne i hamują komunikowanie się, inne zaś powodują uczucie, że komunikowanie się jest podtrzymywane, co ułatwia porozumiewanie się. Poniższa tabela zawiera obydwie kategorie zachowań.⁽⁵⁾

Zachowania obronne	Zachowania podtrzymujące
1. Wartościowanie 2. Kontrola 3. Strategia 4. Neutralność 5. Wyższość 6. Pewność	1. Opis 2. Orientacja na problem 3. Spontaniczność 4. Empatia 5. Równość 6. Warunkowość

(5) A.F. Stoner, B. Wankel: Kierowanie..., j.w., s. 443

- WARTOŚCIOWANIE - OPIS. Jeśli zachowanie się, wyraz twarzy, ton czy dobór wyrazów mówcy uznany jest za osąd lub wartościowanie słuchacza, może on przyjąć postawę obronną.
- KONTROLA - ORIENTACJA NA PROBLEM. Stwierdzenia sprawiające wrażenie, że chce się sprawować kontrolę nad innymi osobami sugerują, że mówiący lepiej osądza sprawy, a zatem słuchacze są od niego gorsi. Jeżeli ponadto towarzyszy im marszczenie czoła, podniesiony głos, to wywołują one postawę obronną. Inaczej jest w sytuacji, gdy nadawca zapewni, że chce wspólnie z odbiorcą definiować i rozwiązywać problem - powstanie wówczas klimat wspierający i niemal nieunikniona poprawa w komunikowaniu się.
- STRATEGIA - SPONTANICZNOŚĆ. Jeżeli stwierdzimy, że nasz rozmówca z nami „gra” zamiast działać spontanicznie, naszą zwyczajną reakcją jest opór. Podstęp czy manipulacja zraza nas do człowieka zachowującego się w ten sposób.
- NEUTRALNOŚĆ - EMPATIA. Komunikowanie polegające na wczuwaniu się w położenie słuchacza prowadzi do bardzo prostych reakcji. Nieangażowanie się emocjonalnie rozmówcy prowadzi do sztywnej, formalnej, mniej satysfakcjonującej wymiany zdań.
- WYŻSZOŚĆ - RÓWNOŚĆ. Osoby wykazujące swą wyższość wyzwalają reakcje nie sprzyjające współpracy. Natomiast osoby wykazujące zaufanie i szacunek dla słuchaczy uzyskują z reguły uczciwe i prostolinijne odpowiedzi.
- PEWNOŚĆ - WARUNKOWOŚĆ. Okazywanie nadmiernej pewności siebie prowadzi również do postawy obronnej u słuchacza. Wysłuchanie natomiast innych punktów widzenia i rozważenie nowych informacji wytworzy postawę wspierającą tworząc zachętę do otwartego komunikowania się.

12. Komunikacja niewerbalna

Podczas normalnej rozmowy dwóch osób, tylko niecałe 35% informacji przekazywanych jest werbalnie (słownie), a niewerbalnie 65%. Niewerbalne komunikaty dotyczą uczuć, sympatii i preferencji.

W skład niewerbalnego sposobu komunikowania się wchodzi:

- mimika,
- gestykulacja,
- relacje przestrzenne zachodzące między rozmówcami,
- właściwości mowy, takie jak: ton głosu, intonacja wypowiedzi i indywidualne cechy języka zarówno nadawcy, jak i odbiorcy.

Poszczególne reakcje twarzy (np. uśmiech, kontakt wzrokowy), gesty (np. gest zapraszający do wejścia), zachowania przestrzenne (np. zbliżanie się lub

oddalanie od drugiej osoby) czy zmiany w obrębie sposobu mówienia, stanowią w komunikacji niewerbalnej rodzaj wypowiedzi o pewnym znaczeniu, podobnie, jak słowa i zdania w komunikacji werbalnej. Przy odczytywaniu znaczenia komunikatu niewerbalnego konieczna jest jednak duża ostrożność, ponieważ komunikaty te w porównaniu z komunikatami werbalnymi są bardziej wieloznaczne.

Wieloznaczność komunikatów niewerbalnych wynika z tego, że:

- znaczenie tych komunikatów jest zależne od sytuacji społecznej, w której są one wysyłane (np. czym innym jest uśmiech na przyjęciu, a czym innym przy łóżku chorego),
- to samo uczucie może być wyrażone na różne sposoby,
- ten sam komunikat może mieć różne znaczenie zależnie od indywidualnych cech nadawcy,
- znaczenie tego samego komunikatu może być różne w różnych grupach społecznych lub zawodowych.

Wartość komunikatów niewerbalnych, wysyłanych przez rozmówcę, polega przede wszystkim na możliwości porównania ich z komunikatami werbalnymi, jakie płyną od niego w tym samym czasie. Stosunek komunikatu niewerbalnego do werbalnego może być dwojaki:

- potwierdzający i wzmacniający siłę komunikatu werbalnego (np. lubię z Tobą rozmawiać - pochylenie ciała w stronę rozmówcy, uśmiech),
- zaprzeczający komunikatowi werbalnemu (np. lubię z Tobą rozmawiać - odchylenie ciała do tyłu, grymas na twarzy).

W drugim przypadku mamy do czynienia z tzw. „podwójnym związaniem” - sytuacją, gdy dwa komunikaty, werbalny i niewerbalny są wzajemnie sprzeczne.

Komunikaty niewerbalne znacznie trudniej podlegają kontroli niż komunikaty werbalne. Szczególnie dotyczy to drobnych sygnałów, których właściwie nie możemy kontrolować: uniesienie brwi, drgnięcie kącika ust, zwięzające się źrenice.

Obok wieloznaczności komunikacji niewerbalnej jednym z najczęstszych błędów popełnianych przy interpretacji mowy ciała jest opieranie się na pojedynczych gestach. Mowa ciała ma swoją własną gramatykę i interpunkcję. Każdy gest jest odpowiednikiem pojedynczego słowa. Słowo zaś wyrwane z kontekstu może mieć różne znaczenie, zatem treść wypowiedzi musi pasować do „całej” mowy ciała, mimiki, pozycji ciała, ułożenia ramion itd.

13. Komunikacja w organizacji

Problem komunikacji możemy rozpatrywać z perspektywy jednostki (dobre samopoczucie, efektywność działania, samorealizacja), jak i z perspektywy efektywnego działania organizacji. Na szczególne znaczenie komunikacji dla orga-

nizacji i jej istnienia wskazała szkoła systemów społecznych. Przedstawiciele tej szkoły, rozumiejąc przez organizację dynamiczny zbiór części wzajemnie współzależnych ze względu na określony cel, docenili rolę „więzi” istniejących pomiędzy elementami systemu społecznego, do których zaliczyli: komunikację, równowagę i podejmowanie decyzji. Komunikację porównuje się do sieci rybackiej i uważa się, że jest ona sposobem pobudzania do działania poszczególnych części systemu oraz ośrodkiem koordynacji i kontroli. Ch.I. Barnard (czołowy przedstawiciel szkoły systemów społecznych), sformułował 7 zasad, jakie powinna spełniać prawidłowa komunikacja w organizacji, z których trzy są najważniejsze:

- droga komunikacji powinna być możliwie najkrótsza,
- droga komunikacji powinna być wykorzystana na całej swojej długości (tzn. że powinna ona docierać do wszystkich osób ją tworzących),
- wszystkie informacje powinny być autentyczne.

Skuteczność komunikowania się w organizacji jest wyznaczana przez cztery czynniki:

1. oficjalne kanały informacji,
2. strukturę władzy,
3. specjalizację zadań,
4. „posiadanie informacji na własność”.

Oficjalne kanały łączności wpływają na skuteczność informacji dwoma sposobami; obejmują one coraz większe odległości w miarę rozwijania się i wzrostu organizacji oraz utrudniają swobodny przepływ informacji. Oficjalne kanały informacji i struktura władzy (różnice władzy między poszczególnymi osobami oddziałują na treść i dokładność informacji), tworzą komunikowanie się pionowe w organizacji, obejmujące przepływanie informacji zarówno w górę, jak i w dół.

Komunikowanie w dół, odbywające się zgodnie ze strukturą hierarchiczną organizacji obejmuje: doradzanie, informowanie, kierowanie, pouczanie i ocenę.

Komunikowanie w górę, to informowanie o postępie prac, sprawozdania, propozycje, wyjaśniania, prośby, skargi.

Informacje przekazywane w obydwie strony ulegają zniekształceniu, lecz bardziej zniekształcone są informacje przekazywane z dołu do góry. Stwierdzono, iż dokładności komunikatów w pionie sprzyja podobieństwo sposobu myślenia przełożonego i podwładnego. Ograniczają ją zaś różnice w pozycji i władzy przełożonych i podwładnych, dążenie podwładnego do awansu oraz brak zaufania między kierownikiem i podwładnym. Czasami zdarza się, że kierownicy ograniczają podwładnym dopływ informacji uzależniając ich w ten sposób od siebie.

Obok komunikowania się pionowego w organizacji występuje poziome i nieformalne komunikowanie się. Jest ono związane z tokiem pracy i występuje między członkami grupy roboczej, różnymi grupami i członkami różnych dzia-

łów. Celem komunikacji poziomej jest stworzenie bezpośredniego kanału koordynacji organizacyjnej i rozwiązania problemów, przy czym nie zależy zapominać o korzyści dodatkowej, jaką jest nawiązanie stosunków z kolegami w pracy. Funkcjonowanie komunikacji nieformalnej odciąża kanały formalne. Kanały nieformalne pełniące funkcję towarzyską, komunikacyjną, czasami są też wykorzystywane przez szefów, gdyż informacje przy ich pomocy są przekazywane szybciej.

Specjalizację zadań należy zaliczyć do komunikacji poziomej. Ułatwia ona komunikację wewnątrz zróżnicowanych grup, utrudnia natomiast komunikację zewnętrzną. Wspólna aktywność ludzi powstała przy rozwiązywaniu postawionego przed grupą zadania powoduje, że jej członkowie porozumiewają się za pomocą skrótów myślowych lub wytworzonego żargonu niezrozumiałego dla ludzi spoza grupy.

Pod „posiadaniem informacji na własność” rozumiemy, iż poszczególne osoby mają jedyną w swoim rodzaju informację i wiedzę o swojej pracy, do której doszli w efekcie własnego doświadczenia, i którą niekoniecznie chcą się dzielić. W efekcie nie ma w pełni otwartego systemu komunikacji.

14. Sieci komunikacji w organizacji

Wśród sieci komunikacji występujących w organizacji wyróżniamy koło, łańcuch, „Y”, gwiazdę. Skoncentrujemy się na dwóch najczęściej występujących. Struktura gwiazdy występuje wtedy, gdy w grupie zadaniowej zachodzi jednostronna komunikacja z kierownikiem, brak jest natomiast komunikacji pomiędzy poszczególnymi członkami grupy. W komunikacji o strukturze koła przekazywanie wiadomości jest dwustronne i zachodzić może pomiędzy wszystkimi członkami grupy według zasady „każdy z każdym”. W tym przypadku kierownik posiada więc taką samą pozycję w zakresie możliwości przesyłania i odbioru wiadomości jak każdy z uczestników grupy. Centralizacja sieci (ekstremalny przykład - „gwiazda”) jest podstawowym czynnikiem przesądzającym o efektywności danej sieci informacyjnej i o tym, czy jest ona satysfakcjonująca dla jej członków. Większe zadowolenie wśród pracowników występuje oczywiście przy sieciach zdecentralizowanych. Przy rozwiązywaniu zadań prostych, ale również trudniejszych, złożonych, szybsze i dokładniejsze są sieci zdecentralizowane. Są one także efektywniejsze i prowadzą do lepszych i ciekawszych rozwiązań dzięki wykorzystywaniu twórczych możliwości wszystkich pracowników.

Z dotychczas podanych informacji na temat komunikacji w organizacji wynika jasno, że procesy informacyjne są niezwykle istotne dla funkcjonowania organizacji. Nie oznacza to jednak, że istnieje prosty związek między ilością informacji a efektywnością organizacji. Należy tu uwzględnić rodzaj informacji niezbędny do rozwiązania określonych problemów, charakter procesów komunikacji między jednostkami, grupami i podsystemami organizacji. Należy również

uwzględnić fakt, że nieograniczona komunikacja powoduje występowanie szumów i nieefektywność. Kwestię, którą również należy uwzględnić przy ustalaniu systemu komunikacji w organizacji jest możliwość przeciążenia informacyjnego. Ilość informacji, jaką człowiek może odebrać, zakodować i efektywnie przetworzyć jest ograniczona. Człowiek źle się czuje i nieefektywnie działa przy deficycie informacji, ale ilość informacji przekraczająca możliwości poznawcze człowieka również wpływa negatywnie na jego funkcjonowanie i samopoczucie.