

Kompetencje interpersonalne

Komunikacja, negocjacje,
współpraca



Spis treści

Wstęp	5
Komunikacja interpersonalna jako jedna z wiodących kompetencji zawodowych	6
Umiejętność skutecznego negocjowania	10
Ćwiczenia z umiejętności negocjacyjnych	15
Umiejętność pracy w zespole jako jedna z kompetencji zawodowych	18
Pięć obszarów decydujących o skuteczności zespołu	23
Komunikacja w grupie i zespole projektowym	24
Ćwiczenia do współpracy w grupie	26
Podpowiedzi dla obserwatorów	29

Wstęp

Szanowni Czytelnicy,

Dzisiaj już nie wyższe wykształcenie jest kartą przetargową na rynku pracy, ale odpowiednie kompetencje. Niezależnie od branży, niezmiennie największą wartość stanowią kompetencje interpersonalne. Są one szczególnie pożądane w miejscach pracy, gdzie występuje styczność z klientem lub z grupą współpracowników, a komunikatywność, negocjowanie i inne umiejętności międzyludzkie warunkują efektywność pracy. Jednak można zauważyć, że pracodawcy zwracają uwagę na umiejętności interpersonalne nawet w zawodach, w których kontakt z innymi nie jest kluczowy. Na myśl przychodzą zawody takie jak informatyk, konstruktor czy analityk danych. Choć osoby na takich stanowiskach nie muszą bezpośrednio kontaktować się z klientem, zazwyczaj współpracują w zespole lub z przełożonym, stąd też umiejętne komunikowanie się czy słuchanie innych członków grupy jest pożądaną umiejętnością.

Dlatego w niniejszej broszurze poruszamy kwestię kompetencji interpersonalnych, a w szczególności efektywnego komunikowania się, umiejętności pracy w grupie oraz prowadzenia negocjacji. Wraz z materiałem poglądowym przekazujemy Państwu propozycje ćwiczeń, których wprowadzenie podczas zajęć umożliwi uczniom zaznajomienie się z tematyką i rozwijanie swoich kompetencji miękkich.

Mamy nadzieję, że przedstawiona wiedza i propozycje ćwiczeń skutecznie pomogą Państwu rozwijać potencjał uczniów i wprowadzać ich w realia panujące na rynku pracy.

Życzę owocnej lektury!

Komunikacja interpersonalna jako jedna z wiodących kompetencji zawodowych

Komunikacja interpersonalna to psychologiczny proces, dzięki któremu jednostka przekazuje i otrzymuje informacje w bezpośrednim kontakcie z inną osobą. Zachodzi on nieustannie, ponieważ przez cały czas swoją postawą ciała, mimiką, gestykulacją oraz słowami przekazujemy określone informacje.

Komunikacja potrzebna jest do funkcjonowania w społeczeństwie na każdym etapie interakcji, a sprawne działanie na rynku pracy i w samej pracy bez umiejętności efektywnego komunikowania się jest niemal niemożliwe. Dlatego też duży nacisk kładzie się na podnoszenie efektywności w zakresie komunikacji.

Aby można było mówić o komunikacji, muszą wystąpić trzy czynniki:

- nadawca, czyli osoba, która przekazuje określoną informację,
- odbiorca, czyli osoba, do której daną informację się kieruje,
- kod, czyli sposób przekazu tej informacji – obraz, gest, słowo, kontekst.

Wiele nieporozumień w relacjach interpersonalnych jest wynikiem złej komunikacji. Niewłaściwe odczytanie intencji z jednej strony, ukryte motywy i oczekiwania oraz niewłaściwa interpretacja z drugiej strony to trudności, których doświadcza niemal każdy w co-

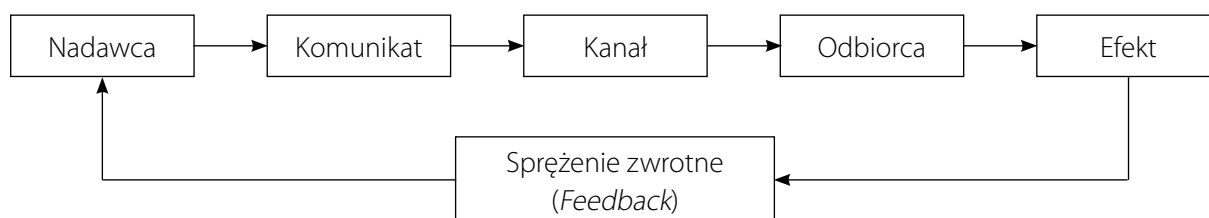
W celu pełniejszego poznania istoty komunikacji warto zastanowić się nad procesami i mechanizmami, które leżą u podstaw każdej rozmowy. Poniżej opisano podstawową sekwencję.

Myśl – na wstępie w umyśle nadawcy pojawia się określona myśl.

Kodowanie – następuje w momencie przekształcenia treści pisanej na wiele gestów i symboli. Proces ten jest konieczny, ponieważ komunikat przekazuje często jedna osoba, która chce być dobrze zrozumiana przez swoich słuchaczy.

Odkodowanie – następuje w momencie przekształcenia komunikatu przez słuchacza, który stara się go zrozumieć. Odbywa się ono w dwóch etapach: w pierwszym odbiorca otrzymuje komunikat, w drugim zaczyna go przetwarzać. Wpływ na to ma własna ocena użytych symboli oraz doświadczenie.

Sprzężenie zwrotne, inaczej *feedback*, to informacja zwrotna, za pomocą której odbiorca wyraża swoją reakcję na komunikat nadawcy. Możemy wyróżnić dwa typy sprzężeń zwrotnych: bezpośrednie (np. odpowiadanie, potakiwanie głową) lub pośrednie, które wpływa np. na wzrost efektywności współpracy. Im mocniejsze sprzężenie zwrotne, tym lepszy proces komunikowania się.



dziennych rozmowach. O efektywnej komunikacji można mówić wówczas, gdy treść wypowiedzi jest rozumiana zgodnie z intencjami nadawcy przekazu.

W procesie odkodowania przekazu istotną rolę odgrywa zarówno sama treść, jak i kontekst. Na treść wypowiedzi składają się pojedyncze słowa. Przy

wykorzystaniu określonych reguł gramatycznych łączy się je w semantyczne frazy. Poszczególne osoby w specyficzny sposób posługują się językiem, budując wypowiedzi oraz dokonują ich interpretacji.

Komunikacja werbalna

Komunikacja werbalna jest oparta na słowie. Rozmawiając z drugą osobą, używamy słów. Czytając książkę, odbieramy komunikaty autora przekazane nam za pomocą słów. Pisząc list lub wypracowanie, przekazujemy komunikaty za pomocą słów. Słowa są nieodłączną częścią komunikacji, chociaż próbowano zmniejszyć ich znaczenie. Słynny eksperyment Alberta Mehrabiana, przeprowadzony w 1967 roku, miał na celu sprawdzenie, jaką rolę w niespójnych komunikatach dotyczących postaw i uczuć ma mowa werbalna, a jaką niewerbalna. W badanej grupie wykazano, że słowa miały znaczenie w odbiorze komunikatu tylko w 7%, ton głosu w 38%, a mowa ciała aż w 55%. Wyniki te przez lata podawano jako złotą zasadę komunikacji, gdzie największe znaczenie ma mowa ciała. Dzisiaj wiadomo, że wyniki eksperymentu nie opisują każdej sytuacji komunikacyjnej, a słowa mają znacznie większe znaczenie. Dlatego warto skupić się nie tylko na tym, jak mówimy, ale też – co mówimy.

Biorąc pod uwagę kierunek przesyłanych komunikatów, wyróżnia się komunikację:

- **pionową** – dotyczy najczęściej komunikatów formalnych przepływających pomiędzy pracownikami oraz ich przełożonymi w celu osiągnięcia założonych celów, przekazania informacji i poleceń, a także zasygnalizowania spraw wymagających szczególnej uwagi lub rozwiązania problemu. Mówi się wówczas o komunikacji skierowanej ku dołowi.

Istnieje również odwrotny kierunek komunikacji pionowej – skierowanej ku górze. Ma to miejsce, gdy podwładni informują przełożonych o swoich osiągnięciach, stopniu wykonanych zadań, problemach w pracy itp. Przełożeni są zainteresowani tym kierunkiem komunikacji, ponieważ ułatwia im kierowanie i czuwanie nad rozwojem prowadzonej działalności. Dla porównania w warunkach szkolnych mamy do czynienia z komuni-

kacją pionową ku górze, gdy uczeń zwraca się do nauczyciela, dyrektora lub innych pracowników szkoły.

- **poziomą** – o takiej komunikacji mówi się, gdy przebiega między członkami tej samej grupy lub pracownikami pełniącymi funkcje na tym samym poziomie. Komunikacja ta może mieć charakter formalny lub nieformalny.

Komunikacja niewerbalna

Mianem ekspresji niewerbalnej określa się trzy główne elementy: paralingwistyka (ton głosu, tempo mówienia, intonacja), mimika twarzy (uśmiech, ruchy mięśni twarzy) i mowę ciała (postawa, gesty). Mowa ciała pełni bardzo ważną rolę w odkodowaniu przekazu i tworzy spójną całość z treścią komunikatu wyrażoną w słowach. Dlatego należy zwrócić szczególną uwagę na to, jak posługujemy się mową ciała, bo od niej w dużym stopniu zależy prawidłowe, czyli zgodne z naszą intencją odkodowanie komunikatu przez odbiorców.

W komunikacji niewerbalnej wyróżnia się następujące kanały ekspresji:

- **mimikę** – ruchy twarzy, grymasy, uśmiech,
- **ruchy ciała** – kinezytykę, kontakt wzrokowy, pantomimikę (gesty),
- **zależności przestrzenne**, czyli proksemikę,
- **paralingwistykę** – ton głosu, tempo mówienia, intonacje, onomatopeje.

Mimika twarzy

Mimika twarzy to ruchy mięśni, które wyrażają stany emocjonalne, myśli, nastroje, postawy wobec innych osób i reakcje na różne sytuacje. Naukowcy stwierdzili, że istnieje sześć głównych rodzajów mimiki, odpowiadających następującym emocjom: szczęście, zdziwienie, strach, smutek, gniew, pogarda. Bardzo ważnym elementem mimiki jest uśmiech. To on jest często kluczem do zbudowania pozytywnych relacji i stworzenia dobrego pierwszego wrażenia. Taką moc ma szczery uśmiech, angażujący mięśnie całej twarzy i odzwierciedlający przyjazne intencje nadawcy. Fałszywy lub wymuszony uśmiech angażuje przede wszystkim mięśnie dolnej części twarzy i zamiast zbliżyć do rozmówcy, może wzbudzać dystans i nieufność.