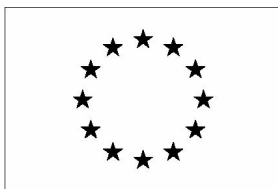


Komunikowanie ma podstawowe znaczenie dla stosunków międzyludzkich i jest jedną z najważniejszych umiejętności warunkujących dobre przystosowanie. Stanowi ona narzędzie tworzenia kultury we wszystkich jej wymiarach. Skuteczne porozumiewanie się zapewnia tworzenie i utrzymywanie trwałych relacji z innymi ludźmi, a także warunkuje realizację naszych potrzeb.

Zachowania komunikacyjne służą osiągnięciu celów i zadań organizacji oraz jej efektywności na różnych szczeblach i na różnych płaszczyznach: interpersonalnej, grupowej, organizacyjnej. Żadna grupa nie może istnieć bez komunikacji, czyli bez przekazywania znaczeń pomiędzy jej członkami.

Istotne jest to, że połowę czasu przeznaczanego na porozumiewanie się zajmuje nam słuchanie. Niestety zapamiętujemy jedynie część informacji z tego, co usłyszeliśmy. Warunkiem efektywnego zapamiętania przekazywanych treści jest koncentracja uwagi oraz zaangażowanie.

Odbiorem treści w procesie komunikowania się rządzą pewne prawa, opisane przez psychologię. W kontekście odbioru informacji wskazuje się na dwa istotne efekty, które obrazują, w jaki sposób zapamiętujemy informacje: mianowicie **efekt pierwszeństwa**, mówiący o tym, że lepiej pamiętamy początek wypowiedzi oraz **efekt świeżości** wskazujący, iż także treści końcowe pamiętane są lepiej. Aby nasze słuchanie było aktywne, czyli takie w którym angażujemy nasze zasoby uwagi, zainteresowania, dobrze jest wykorzystywać określone techniki komunikacyjne, np. *reagowanie na treść* (przy pomocy parafrazowania treści rozmówcy, czyli powtórzenia treści wypowiedzi własnymi słowami), *dostrzeganie uczuć* (czyli podkreślenie emocjonalnej treści wypowiedzi rozmówcy, co świadczy o tym, że jego uczucia zostały właściwie odczytane i zrozumiane), *okazanie zrozumienia* (uznanie słuszności owych uczuć), *zachęta do dalszej dyskusji* (zachęcenie rozmówcy do rozwinięcia swojej wypowiedzi).



*Artykuł powstał w ramach projektu szkoleniowego współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego.
Projekt realizowany pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*

**Artykuł pt.: Komunikacja a efektywne funkcjonowanie
Zespołu zadaniowego w organizacji**

Autor: Agnieszki Wojtczuk-Turek

Komunikacja jest czymś więcej niż tylko przekazywaniem i odbieraniem informacji. Jest to również właściwa interpretacja treści i reakcja na otrzymaną wiadomość. Zazwyczaj dążenie do jej poprawy koncentruje się głównie na doskonaleniu umiejętności mówienia, słuchania, pisania. Szczególny nacisk kładzie się tu na przejrzystość, zwięzłość, precyzję i logikę wypowiedzi. Tymczasem większość błędów w komunikacji nie jest spowodowana czynnikami logicznymi, lecz psychologicznymi. To właśnie nasze odczucia, postawy, zachowania i relacje między uczestnikami procesu komunikacji, mają znaczący wpływ na jego efektywność. Pamiętajmy także, że komunikacja to nie tylko słowa. To w 80% „mowa ciała” determinuje sposób rozumienia komunikatu. Stosowanie komunikacji niewerbalnej jest powszechne i zazwyczaj dokonuje się w sposób nieświadomy. Służy ilustracji naszej wypowiedzi, uzupełnianiu jej, ale przede wszystkim pozwala na adekwatną interpretację treści naszej wypowiedzi.

Komunikacja wymaga interakcji. Ich rodzaj jest zdeterminowany sytuacją oraz charakterem relacji, w jakich funkcjonujemy z partnerami komunikacyjnymi. W organizacji sytuacje komunikacyjne mogą dotyczyć zarówno rozmaitych sytuacji interpersonalnych (np. rozmowa oceniająca z podwładnym, motywowanie pracowników, kierowanie zespołem zadaniowym) jak i form komunikacji (np. komunikacja ustna i pisemna, pionowa i pozioma, jednokierunkowa i dwukierunkowa). W kontekście organizacji szczególnie istotne są tzw. „sieci komunikacyjne”, czyli wzorce, w jakie układa się komunikacja, zachodząca pomiędzy członkami grupy. Sieci komunikacyjne różnią się przepływem informacji, pozycją przywódcy oraz skutecznością w realizacji poszczególnych zadań zawodowych. Menedżerowie mogą dążyć do stworzenia sieci zdecentralizowanych, gdy zadania grupy są złożone i nie rutynowe.

Z uwagi na to, że trudności w efektywnym komunikowaniu się mogą narastać wraz z liczbą osób biorących udział w tym procesie, a więc tam, gdzie mamy do czynienia z grupą, istotne

jest omówienie grupowych aspektów komunikacji. Liczba możliwych interakcji sprzyja złożoności procesu porozumiewania się, ale także komplikuje go. Sytuacją, w której sprawna i rzeczowa komunikacja ma szczególne znaczenie jest praca zespołu zadaniowego nad problemem. Wysokie kompetencje w tym zakresie będą więc pomocne, natomiast zakłócenia tego procesu przez bariery komunikacyjne mogą dezorganizować działania grupy i obniżyć efekty jej pracy.

Najwięcej zakłóceń ze strony grupy można zaobserwować w czasie procesu decyzyjnego, ukierunkowanego na rozwiązanie problemu. Od członków grupy podejmujących decyzję i komunikujących się ze sobą zależy często to, jakie działania nastąpią i jakie osoby będą odpowiedzialne za konkretne zadania. Podejmowanie decyzji grupowej jest częścią szerszego procesu, określanego jako rozwiązywanie problemu. Na każdym z czterech etapów tego procesu mogą pojawić się trudności.

1. Definiowanie sytuacji problemowej.

Na tym etapie następuje przekazanie informacji o problemie grupie. Warunkiem koniecznym jest tutaj podanie komunikatu jako informacji, a nie w formie interpretacji, która mogłaby sugerować nurt poszukiwań rozwiązania. W fazie tej może pojawić się poważne zakłócenie, związane z tym, że członkowie grupy nie uzgodnili wspólnej definicji problemu. Jest to możliwe pod warunkiem, że uczestnicy słuchają się wzajemnie i nie decydują za siebie. Mogą jednak pojawić się próby orzekania, osądzania sugestii rozwiązania zawartych w problemie, a także krytykowanie. Inny błąd, jaki może wystąpić na tym etapie odnosi się do faktu przeceniania znaczenia informacji początkowych (działanie efektu pierwszeństwa), jako kluczowych dla rozwiązania, a nie docenianie późniejszych. Może być to również tendencyjne spostrzeganie informacji, przez pryzmat własnych oczekiwań.

2. Generowanie rozwiązań problemu.

Gdy zespół zaakceptuje definicję problemu, podejmie wysiłek ukierunkowany na generowanie pomysłów. Sposób prezentowania pomysłów może określać struktura ról zespołowych, np. lidera, kreatora pomysłów, czy „pesymisty”. Może tu wystąpić konflikt ról np. w sytuacji, gdy w grupie pojawiają się dwie osoby o cechach przywódcy i próbują funkcjonować w charakterze lidera grupy. Dezorganizuje to pracę i powoduje narastanie konfliktów. W przypadku, gdy mamy do czynienia z uporczywym forsowaniem swojego pomysłu przez członka grupy występuje tzw. **efekt ojcowski**, który stanowi kryterium oceny pomysłów innych osób. Wartościowanie rozwiązań może wpływać na rozluźnienie więzi grupowych i blokadę pracy nad zadaniem. Użyteczną techniką, która pozwala uniknąć tych problemów, może być stosowanie burzy mózgów, w której nadrzędną zasadą jest odrzucanie wartościowania, a także danie możliwości poszczególnym członkom zespołu do komunikowania swoich pomysłów.

3. Wybór rozwiązania.

Istotnym błędem komunikacyjnych tego etapu jest brak powtórnej analizy zaproponowanych rozwiązań i podtrzymywanie przyjętych pomysłów jako efekt potrzeby jedności. Mogą się tu ujawnić zachowania konformistyczne, facylitacja społeczna, jako efekt wzajemnego mobilizowania się grupy. Okazuje się jednak, że obecność innych w trakcie rozwiązywania problemów działa mobilizująco tylko w odniesieniu do zadań prostych i dobrze wyuczonych. Polaryzacja grupowa, jako znamieny efekt tej fazy może uruchamiać tendencję do podejmowania po dyskusji w grupie decyzji bardziej skrajnych niż te, które każdy z członków podjąłby sam.

Barierami komunikacyjnymi na tym etapie są także: **filtry emocji** czyli uzależnione od właściwości psychicznych nadawcy lub odbiorcy, np. *uprzedzenia* (niechęć do drugiej osoby), *status* (druga osoba ma niższą lub wyższą pozycję w hierarchii władzy, co wpływa na sposób,

w jaki mówi i słucha), z góry przyjęte założenia (założenie, jaka będzie wiadomość, i niedokładne słuchanie), wartości i przekonania (czyli nasze własne „kody” jeśli chodzi o wartości, religię, poglądy).

W celu uniknięcia negatywnych zjawisk grupowych i barier komunikacyjnych, warto rozwijać własne kompetencje w zakresie porozumiewania się. Należą do nich: aktywne słuchanie, rozwijanie empatii, zaangażowanie, samokontrola i samoświadomość, otwartość, asertywność, elastyczność.

Użycie sformułowania „kompetencje” ma wskazywać na fakt, że możliwe jest traktowanie ich jako pewnych umiejętności, które można nabywać i rozwijać. Efekty nabywania kompetencji komunikacyjnych mogą być jednak ograniczone poprzez indywidualne zdolności i predyspozycje.

Bibliografia

Głodowski Włodzimierz, *Komunikowanie interpersonalne*, Wydawnictwo HANSA COMMUNICATION, Warszawa, 2001.

Kużusznik Barbara, *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2002.

McKay Matthew, Davis Martha, Fanning Patrick, *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, GWP, Gdańsk, 2003.

Hartley Peter, *Komunikacja w grupie*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań, 1997.

Robbins Stephen P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań, 2001.