

Piotr Bucki



**JAK**   
**KOMUNIKOWAĆ SIĘ**  
**W PRACY**

**dobrze praktyki**



**FISZKI**<sup>®</sup>

MAŁY FORMAT – WIELKA TREŚĆ

# SPIS TREŚCI

Komunikacja to kompetencja.....	1
Słowa są ważne.....	3
Dobra komunikacja.....	6
10 złotych zasad komunikacji.....	9
Komunikacja asertywna.....	19
Informacja zwrotna.....	23
Efektywna komunikacja w zespole.....	27
Elementy komunikacji interpersonalnej.....	32
To już koniec!.....	38

---

**Koncepcja serii:** Sławomir Kuchta  
**Projekt graficzny i skład:** Marcin Rodziewicz  
**Redakcja i korekta:** dr Tomasz Karpowicz  
**Współpraca redakcyjna:** Kinga Perczyńska,  
Magdalena Zalewska  
**Ilustracje:** [www.fiszki.pl/autorzyfoto](http://www.fiszki.pl/autorzyfoto)

© Wydawnictwo Cztery Głowy, Gdańsk 2019  
Wydanie elektroniczne, ISBN: 978-83-7843-323-1  
[biuro@fiszki.pl](mailto:biuro@fiszki.pl)

## SŁOWO O KOMPETENCJACH XXI WIEKU

Carnegie Institute of Technology podaje, że 85% naszych sukcesów zawodowych i finansowych zależy od tego, jak komunikujemy, negocjujemy i budujemy relacje – wskazuje zatem na kompetencje miękkie, jako źródło przyszłych sukcesów.

Tymczasem wyraźnie widać, że kompetencje te są w systemie edukacji traktowane po macoszemu. Sama semantyka temu sprzyja: *miękkie*, czyli nieco gorsze od tych *twardych*, solidnych. *Miękkie*, czyli jakoby bardziej ulotne, subtelniejsze, z założenia bardziej „humanistyczne” – w przeciwieństwie do tych *twardych*, czyli konkretnych, mocnych, z definicji – „technicznych”.

Nauczmy się kształcić kompetencje miękkie na równi z tymi twardymi! Twórzmy model zrównoważonego rozwoju osobowości. Twarde kompetencje to solidne podstawy, ale bez kompetencji miękkich będą jak fundament, którego nie widać, gdyż nie wystaje ponad grunt.

**PIOTR BUCKI**

jeden z autorów  
fiszek rozwijających  
kompetencje XXI wieku





## KOMUNIKACJA, GŁUPCZE!

Gospodarka, głupcze! (ang. *It's the economy, stupid!*) – pod tym hasłem kampanię w 1992 roku prowadził Bill Clinton. Podkradną je i powiem: **Komunikacja, głupcze!** Ponieważ umiejętność komunikowania to jedna z najważniejszych kompetencji XXI wieku.

Według Carnegie Institute of Technology aż 85% Twoich sukcesów zawodowych i prywatnych zależy od tego, jak komunikujesz i budujesz relacje z innymi<sup>1</sup>.

W tym kontekście warto poznać też inną statystykę: 75%. Mniej więcej tyle czasu codziennej pracy poświęcamy na komunikację: spotkania, uzgodnienia, e-maile, telefony, prezentacje. To prawie sześć godzin. Jednak – czy jest to sześć godzin dobrego komunikowania?

Z komunikowaniem jest jak z chodzeniem: możesz chodzić i nawet nie wiedzieć, że robisz to źle. Skutki ujawniają się z opóźnieniem.

Jeśli źle chodzisz, to z czasem będziesz mieć kłopoty z kręgosłupem i stawami. Jeśli źle komunikujesz, to z czasem problemy będzie mieć Twój zespół. A jeśli w firmie nie istnieją standardy dobrej komunikacji, to z czasem firma przestaje działać dobrze i traci na konkurencyjności.

Nic dziwnego, że szkolenia z komunikacji należą do popularniejszych. Oto materiał, który będzie dla Ciebie doskonałym wstępem do pracy nad sobą. I komunikacją w zespole.

## ĆWICZENIE 1

### TWOJE WYZWANIA



Zastanów się nad swoimi wyzwaniami w obszarze komunikacji. Jakie są Twoje problemy? Przykładowo:

- › Mam kłopoty z aktywnym słuchaniem.
- › Ludzie często nieprecyzyjnie mnie rozumieją.

Zapisz je w formie celów. Przykładowo:

- › Chcę aktywnie słuchać.
- › Chcę, by ludzie precyzyjnie mnie rozumieli.



## KOMUNIKACJA, CZYLI...

Znajdziesz mnóstwo definicji komunikacji. Dla mnie najważniejszym celem komunikacji jest **uwspólnienie wyobrażeń, myśli oraz przekonań**. Przecież dopóki czytanie w myślach nie będzie możliwe, komunikacja okaże się jedynym sposobem na przekazywanie sobie idei, pomysłów czy informacji.

W komunikacji nadawca koduje swoją myśl (najczęściej w słowa), przekazuje ją kanałem komunikacji, a odbiorca odkodowuje. Jeśli odbiorca dokładnie zrozumiał myśl i intencję, to komunikacja zakończyła się sukcesem.

Proste komunikaty łatwo odkodować. *Kup chleb w piekarni na rogu* – to zdanie najpewniej zostanie dobrze zrozumiane. O ile odbiorca wie, o jaki róg chodzi i jaki konkretnie chleb ma kupić. Gorzej, gdy kupi razowy i usłyszy: *Przecież ja nienawidzę razowego!*

Odpowiedzialność za komunikację leży po obu stronach. Ktoś Cię nie zrozumiał? To może być Twoja wina. Ktoś Cię nie słucha i jest przekonany (błędnie) o podzielności swojej uwagi? To jego wina. Ale zamiast się obwiniać, lepiej szukać sposobów na poprawę komunikacji.

Komunikacja to układ partnerski. Przekazujemy wyobrażenie z jednego umysłu do drugiego. Jednak taki komunikat jest narażony na zniekształcenia. Dlatego należy dążyć do tego, żeby ten proces – zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym – przebiegał dwukierunkowo.

## ĆWICZENIE 2

### OSTATNIE ZNIEKSZTAŁCENIE



Przypomnij sobie sytuację, w której nie udało Ci się zrozumieć czyjegoś komunikatu albo w której ktoś źle zinterpretował Twój komunikat. Pomyśl, z czego to mogło wynikać. Może chodziło o precyzję? Może o niedopowiedzenia? Może ktoś wymagał od Ciebie „domyślenia się”?



SŁOWA SĄ WAŻNE

## SŁOWA NIOSĄ EMOCJE

Być może znasz teorię, zgodnie z którą w komunikacji interpersonalnej 7% komunikatu czerpiemy ze słów, 38% – z brzmienia głosu, a 55% – z komunikacji pozawerbalnej<sup>2</sup>.

Powiedzmy wprost: to bzdurna interpretacja eksperymentu prof. Mehrabiana, który te proporcje ustalił dla jednej tylko sytuacji – gdy słowa są sprzeczne z emocjami i intencjami nadawcy komunikatu.

Wyobraź sobie sytuację – kolega stoi przed Tobą roztrzęsiony, ciężko oddycha. Pytasz: czy coś się stało? On odpowiada przez zaciśnięte zęby: *Nic się nie stało!* W tej sytuacji rzeczywiście najmniej informacji wyciągniesz ze słów. Ważniejsze okażą się tu mowa ciała czy brzmienie głosu.

Takie właśnie scenariusze badał Mehrabian i takich dotyczą wskaźniki 7–38–55.



Wyników tego konkretnego bardzo specyficznego eksperymentu nie można przenosić na całą komunikację. Słowa są ważne! Co nie oznacza, że pozostałe elementy składowe nie są ważne. Istotne jest zarówno to, co mówisz, jak i to, co robisz.

Słowa są istotne, ponieważ niosą ze sobą określone emocje.

### ĆWICZENIE 3

## POZORNI PRZYJACIELE



Przyjrzyj się następującym parom słów, które pozornie oznaczają to samo.

- › *pro-life* vs *anti-choice*
- › *antyszczepionkowiec* vs *proepidemiik*
- › *lekarz* vs *konował*
- › *patriota* vs *nacjonalista*
- › *niepełnosprawny* vs *kaleka*

Czy czujesz inne emocje, gdy je czytasz? Czy rozumiesz już, że słowa mogą nieść różny ładunek emocjonalny?



SŁOWA SĄ WAŻNE

## MODELE MENTALNE

Słowa są ważne również z tego powodu, że pozwalają nam precyzyjnie przenieść jeden obraz (ideę, myśl) z jednego umysłu do drugiego umysłu. Jasne, że równie dobrze mogą to zrobić obrazy. Tylko że nie zawsze masz czas, żeby wszystko narysować. Są też zupełnie abstrakcyjne pojęcia, których po prostu nie da się naszkicować.

Gdy tworzy się komunikaty, warto bazować na wspólnych modelach mentalnych, które kryją się pod poszczególnymi słowami czy wyrażeniami. Model mentalny to wyobrażenie, które umysł tworzy na bazie wypowiedzianych słów.

Gdy powiem „krzesło”, najpewniej wyobrazisz sobie jakieś krzesło. Pewnie nie będzie to jednak to samo krzesło, które ja mam na myśli. Jednak nasze modele mentalne będą się prawie pokrywały. Żeby modele mentalne jeszcze dokładniej się zgadzały, można dodawać do słów dodatkowe informacje (o tym więcej na następnej karcie).