

**PORADNIK DLA UCZNI
DO EDUKACJI ZDALNEJ
ORAZ
SAMOKSZTAŁCENIA KOMPETENCJI
SPOŁECZNYCH I PERSONALNYCH
W
BRANŻY
EKONOMICZNO-ADMINISTRACYJNEJ**

1. WSTĘP

Kompetencje społeczne to umiejętności radzenia sobie w sytuacjach społecznych. Są one ważne w każdym aspekcie naszego życia – również zawodowym. Łatwość, z jaką nawiązujemy kontakty, zdolność pracy w grupie, komunikatywność, umiejętność organizowania swojego czasu oraz dostosowania się do panujących zasad, mogą być przepustką do wymarzonej kariery w branży ekonomiczno- administracyjnej i nie tylko.

Kompetencje społeczne umożliwiają nam:

- zrozumienie innych,
- nawiązywanie przyjaźni,
- działanie w zespole
- rozwiązywanie konfliktów.

Kompetencje społeczne to termin, którym posługują się psychologowie. W języku potocznym częściej mówimy o umiejętnościach interpersonalnych czy po prostu dobrym radzeniu sobie w kontaktach z ludźmi.



2. SAMOKSZTAŁCENIE

Zdolności interpersonalne zdobywamy poprzez codzienne doświadczenie. Umiejętności te nabywamy przez całe życie poprzez każdą interakcję z ludźmi. Niemal nieustannie poddawani jesteśmy treningowi kompetencji społecznych, więc stale możemy je podnosić. Skuteczność nauki zależy w dużej mierze od nas samych. Rozwiniemy swojej umiejętności, jeśli w problematycznych sytuacjach otworzymy się na to, co komunikują nam inni ludzie, przeanalizujemy swoje postawy, wyciągniemy wnioski.

Kompetencje społeczne można wzmacniać także poprzez specjalne treningi, np. warsztaty umiejętności społecznych

Kompetencje społeczne, czyli co?

Najnowsza definicja określa je jako:

„Złożone umiejętności warunkujące efektywność radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych, nabywane przez jednostkę w toku treningu społecznego”.

Aby dowiedzieć się czym dokładnie są, co je warunkuje i jak możemy je rozwijać, przyjrzymy się więc im nieco bliżej.

Czym są sytuacje społeczne?

Są to wszystkie sytuacje, w które zaangażowani są inni ludzie, jako:

- **partnerzy działania** – np. kiedy pracujemy w grupie, prowadzimy luźną konwersację, uczestniczymy we wspólnych zajęciach.
- **obserwatorzy** – np. kiedy jesteśmy prelegentami, prowadzimy wykład, a więc kiedy czyjaś uwaga jest skierowana na nas
- **źródło wpływu wywieranego przez jednostkę** – np. kiedy negocjujemy, przekonujemy kogoś do swoich racji, namawiamy do czegoś
- **obiekty wpływu wywieranego przez nią** – odwrotnie – kiedy ktoś wpływa na nas

Wszystkie te interakcje mogą zachodzić zarówno bezpośrednio – „na żywo”, jak i pośrednio – przez Internet, telefon. Obejmują relacje dwuosobowe i grupowe. Sprawiają też większe lub mniejsze problemy.

3. RODZAJE KOMPETECJI I SAMOKSZTAŁCENIE

Czy ktoś, kto jest świetnym rozmówcą zawsze dobrze wypada na forum grupy?
Czy umiejętność radzenia przyjaciółce wiąże się z asertywnością?

Wszystkie te umiejętności mogą iść w parze, jednak zwykle jest tak, że w pewnych sytuacjach radzimy sobie lepiej, a nasze zachowanie w innych wymaga jeszcze pracy.

Mówimy więc o kompetencjach społecznych jako złożonych umiejętnościach, ściśle związanych z typem sytuacji społecznej, w jakiej się znajdujemy.

Wyróżniono:

- 1. Kompetencje społeczne warunkujące umiejętność radzenia sobie w sytuacjach intymnych** – sytuacje intymne są związane z bliskimi kontaktami interpersonalnymi oraz tzw. „ujawnianiem się” partnerów interakcji (słuchanie i czynienie zwierzeń). Tak, to że potrafisz słuchać oraz samemu otworzyć się na zwierzenia to ważna i świadcząca o kompetencjach społecznych cecha!
- 2. Kompetencje społeczne warunkujące efektywność radzenia sobie w sytuacjach ekspozycji społecznej** – sytuacje ekspozycji społecznej to te, w których jesteśmy obiektem uwagi i potencjalnej oceny ze strony innych. Są one stresujące, gdyż wiążą się z ryzykiem, że ta ocena będzie negatywna.
- 3. Kompetencje społeczne warunkujące efektywność radzenia sobie w sytuacjach wymagających asertywności** – sytuacje wymagające asertywności to wszystkie sytuacje, w których poprzez wywieranie wpływu lub opieranie się wpływowi innych, realizujemy własne cele i potrzeby.

Wszystkie rodzaje kompetencji składają się na ogólny poziom kompetencji społecznych, a więc stopień, w jakim możemy określać siebie jako osobę kompetentną społecznie.

Jeśli dzięki swojemu zachowaniu realizujemy założony cel (np. zdobycie czyjejs sympatii, dobre wystąpienie mimo dużej ilości słuchaczy, oparcie się wpływom innych), to zachowanie to jest kompetentne społecznie.

Warto jednak pamiętać, że nasze zachowanie musi być adekwatne do standardów społecznych. Realizowanie celów społecznych przy wyrządzaniu krzywdy innym to nie kompetencje społeczne.

Do rozwijania wszystkich powyższych typów konieczny jest.....trening społeczny

W sferze rozwoju osobistego nie możemy narzekać na deficyt różnego typu treningów, zarówno tych związanych z ciałem, jak i naszymi umiejętnościami. Naturalnemu treningowi społecznemu jesteśmy poddani właściwie cały czas.

Składają się na niego wszystkie doświadczenia społeczne, którym podlega człowiek. Każda interakcja społeczna potencjalnie wpływa na rozwój kompetencji społecznych, bo dzięki niej budujemy wiedzę o regułach relacji, uczymy się koordynować swoje zachowania, regulować poziom intymności i rozwiązywać konflikty.

Musimy jednak przyjmować i wykorzystywać odpowiedzi zwrotne, których w takich sytuacjach dostarcza nam otoczenie oraz mieć świadomość nawykowości pewnych naszych zachowań.

Słowem - sytuacje społeczne, które są dla nas problematyczne należy analizować, a wnioski wcielać w życie mimo osiągnięcia pewnego optymalnego poziomu kompetencji.

Obok naturalnego treningu społecznego możemy wyróżnić także laboratoryjny, a więc wszelkie ćwiczenia związane z komunikacją, np. odgrywanie roli.

Jeśli kompetencje społeczne zależne są od treningu społecznego, to dlaczego nie mamy ich na podobnym poziomie jak nasi rówieśnicy czy osoby zaangażowane w podobne aktywności?

Efektywność treningu zależy bowiem od inteligencji społecznej i emocjonalnej, a więc umiejętności przetwarzania informacji o charakterze społecznym.

Nasze cechy osobowości i temperamentu odpowiadają z kolei za intensywność treningu, a więc naszą skłonność do wchodzenia w kontakty z różnymi ludźmi.

Co możemy zrobić, żeby podnieść kompetencje społeczne?

Zła wiadomość: nie ma pracy, w której kompetencje społeczne nie byłyby w ogóle istotne.

Kompetencje społeczne odpowiadają za to jak wypadniemy na rozmowie kwalifikacyjnej, randce i poznając potencjalnych przyszłych znajomych i współpracowników.

Dobra wiadomość: kompetencje społeczne rosną przez całe życie i mimo pewnych ograniczeń, których mogą dostarczać nasze cechy odpowiadające za intensywność i efektywność treningu społecznego – możemy je stale podnosić.

Mimo samowiedzy i ogólnego zorientowania, w których sytuacjach społecznych radzimy sobie lepiej, a w których gorzej, warto je zbadać.

Rynek testów psychologicznych ma coraz szersze zastosowanie zarówno w przeprowadzaniu procesu rekrutacyjnego, jak i w badaniach indywidualnych. Co więcej, swoje mocne strony potwierdzone przez specjalistę, możemy umieścić w CV, aby wyróżnić się na rynku pracy.

Coraz częściej także pracodawcy mogą zaskoczyć nas prośbą o wypełnienie kwestionariusza psychologicznego (np. badającego kompetencje społeczne), aby sprawdzić czy nasza „otwartość” umieszczona w CV, znajdzie potwierdzenie w wynikach testowych.

Istnieje wiele testów i kwestionariuszy psychologicznych badających wskazane zagadnienie, te certyfikowane mogą być stosowane i interpretowane jedynie przez psychologa, mają także najwyższą wartość prognostyczną, a więc zdolność przewidywania naszych prawdziwych zachowań.

Wynik badania może być także pomocny przy dobieraniu warsztatów i innych form rozwijania kompetencji miękkich.

4. Przykłady kompetencji społecznych

Człowiek obdarzony wysokimi kompetencjami społecznymi zna i rozumie zasady właściwego postępowania w określonym środowisku.

W relacjach z ludźmi potrafi realizować swoje plany i cele, nie wyrządzając krzywdy innym osobom.

Do przykładowych umiejętności należą:

- odnoszenie się z szacunkiem i bez uprzedzeń do innych ludzi,
- skuteczne porozumiewanie się z nimi,
- współpraca w grupie,
- rozwiązywanie konfliktów,
- argumentowanie własnych racji,
- asertywne wyrażanie swoich uczuć, przekonań,
- radzenie sobie z krytyką.

Do czego przydają się kompetencje społeczne?

Umiejętności interpersonalne ułatwiają m.in.:

- nawiązywanie kontaktów,
- budowanie satysfakcjonujących relacji,
- wywieranie pożądanego wpływu na innych,
- publiczne zabieranie głosu,
- radzenie sobie w nowych sytuacjach,
- korzystanie ze wsparcia,
- efektywne pomaganie innym.

Osoby o wysokich kompetencjach społecznych z reguły mają przyjaciół, dobrze radzą sobie ze stresem, potrafią kierować własnym rozwojem, czują się szczęśliwe.

5. KOMPETENCJE PERSONALNE

1. Empatia

Osoba posiadająca tę kompetencję posiada zdolność uchwycenia i dzielenia nastroju rozmówcy. Dbą o uczucia i interesy innych osób w ramach realizacji wspólnej misji.

W jakich sytuacjach można rozwijać tę kompetencję?

W pracy zawodowej:

- Umiejętność prowadzenia interakcji ze współpracownikami, z menedżerami, osobami pod opieką – z otwartym umysłem i w ramach dobrych relacji, z uwzględnieniem roli każdej osoby.

Podczas wolontariatu:

- Umiejętność nawiązania aktywnej i spersonalizowanej relacji z ludźmi wspieranymi w ramach wolontariatu.
- Umiejętność zrozumienia, komunikowania i wymiany wartości etycznych, ludzkich i społecznych związanych z wolontariatem – z potencjalnymi sympatykami i uczestnikami działań.

2. Zaangażowanie

Osoba posiadająca tę kompetencję jest świadoma tego, co wie, co potrafi i jakie są jej mocne strony. Kiedy rozpoczyna pracę nad jakimś zadaniem, zawsze najpierw stara się dobrze zrozumieć, na czym ono polega, a później zastanawia się, w jaki sposób może wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności i mocne strony, aby jak najlepiej je wykonać.

Współpraca z osobą, która posiada tę kompetencję, to czysta przyjemność – powierzając jej jakieś zadanie można mieć pewność, że osoba ta potraktuje je jak „swoje”, podejdzie do jego realizacji profesjonalnie i analitycznie, wykona je na 100% i dodatkowo zaproponuje pomysły na ulepszenie danego działania w przyszłości.

W jakich sytuacjach można rozwijać tę kompetencję?

W pracy zawodowej:

- Kiedy w zespole rozdzielane są zadania – wybieranie tych, które jestem w stanie najlepiej wykonać dzięki mojej wiedzy i umiejętnościom, a potem wykonywanie ich z dużym zaangażowaniem.
- Współpraca z organizacjami, których misja i wartości są zbieżne z moją, dzięki czemu mam poczucie sensu działania jako wolontariusz.

W życiu codziennym:

- Opiekowanie się rodziną.
- Zajmowanie się swoją pasją/hobby.

To tylko kilka przykładów – pamiętaj, że „zaangażowaniem” możesz wykazać się w bardzo wielu rozmaitych sytuacjach, przy wykonywaniu różnorodnych zadań. Tak więc jeśli czujesz, że wykonując jakieś zadanie dajesz/-aś z siebie 100%, zadanie to najprawdopodobniej rozwinęło twoje zaangażowanie.

3. Inicjatywa

Osoba posiadająca tę kompetencję posiada umiejętność wykorzystania pojawiających się szans i możliwości oraz przekuwania pomysłów w działania. Chętnie podejmuje wyzwania. Jest aktywna i zgłasza się do wykonywania różnych zadań. Ta aktywność napędza ją do działania. To osoba pomysłowa i aktywna.

W jakich sytuacjach można rozwijać tę kompetencję?

W pracy zawodowej:

- Aktywne szukanie pomysłów na nowe rozwiązania.
- Umiejętność wytyczania sobie kierunku pracy i pracy z własnej inicjatywy.

Podczas wolontariatu:

- Zaangażowanie w działania fundraisingowe na rzecz organizacji - identyfikacja nowych źródeł finansowania.
- Wymyślanie pomysłów na nowe projekty i wprowadzanie nowych działań, po to aby zaspokajać nowe potrzeby społeczne.

4. Odpowiedzialność

Osoba posiadająca tę kompetencję posiada umiejętność brania na siebie odpowiedzialności za powierzone obowiązki, postrzegania przydzielonego zadania jako własnego, rozumienia granic niezależności i rozpoznania, kiedy należy poprosić o pomoc innych. Potrafi relacjonować własne zachowania i wyniki.

W jakich sytuacjach można rozwijać tę kompetencję?

W pracy zawodowej:

- Umiejętność zrelacjonowania swojemu bezpośredniemu przełożonemu z wyników ukończonych działań.
- Umiejętność rozpoznawania własnych błędów.
- Umiejętność określenia rozwiązań w sytuacjach kryzysowych i unikania narażania siebie i współpracowników na niebezpieczeństwo.

Podczas wolontariatu:

- Koncentracja na celu i misji organizacji.
- Demonstrowanie spójności własnych zachowań z wartościami wyznawanymi w organizacji.



5. ROLA KOMPETENCJI SPOŁECZNYCH I PERSONALNYCH W ŻYCIU I PRACY

Tomek jest programistą w dużej korporacji- jest świetnym specjalistą i potrafi szybko rozwiązać prawie każdy problem. Komputer nie ma przed nim tajemnic, doskonale zna kilka języków programowania. Jednak zupełnie nie dogaduje się z przełożonymi i współpracownikami. Często jest opryskliwy, łatwo się irytuje i niechętnie wykonuje powierzone mu zadania.

Tomek to klasyczny przykład osoby z umiejętnościami twardymi, ma niskie kompetencje miękkie, czyli społeczne i personalne.

Kompetencje twarde to przede wszystkim umiejętności mierzalne, których można się stosunkowo szybko nauczyć np. w szkole, na kursach czy też w pracy.

Pracodawca może je zweryfikować na podstawie Twojego doświadczenia, uzyskanych certyfikatów, podczas rozmowy kwalifikacyjnej lub poprzez testy i zadania (np. Bardzo dobra znajomość EXCEL).

Te cechy nazywane są podstawowymi, bazowymi i bez nich możesz stracić szansę na stanowisko.

Przykładowo, jeśli jednym z wymagań w ofercie pracy jest “znajomość języka angielskiego na poziomie C2”, to osoba prezentująca poziom B1 nie będzie miała szansy zdobyć tego stanowiska.

W tym przypadku brak konkretnej wiedzy i umiejętności twardych wyklucza kandydatów.

Zupełnie inaczej wygląda kwestia umiejętności miękkich. Są to trudniejsze do zmierzenia i oceny kompetencje, często nazywane zdolnościami osobistymi i interpersonalnymi, społecznymi lub personalnymi.

Co ciekawe wiele badań pokazuje, że zapotrzebowanie na pracowników z umiejętnościami miękkimi rośnie cały czas.

Rodzaje kompetencji - czym różnią się umiejętności twarde i miękkie?

Umiejętności twarde	Umiejętności miękkie
Konkretne kompetencje specjalistyczne	Umiejętności osobiste (np. radzenie sobie ze stresem)
Wiedza merytoryczna	Umiejętności interpersonalne (np. motywowanie innych do pracy)
Łatwo je zweryfikować, zmierzyć i ocenić	Trudne do zweryfikowania, podlegają subiektywnej ocenie
Zazwyczaj są związane z konkretnym zawodem	Kompetencje uniwersalne, które przydają się na różnych stanowiskach
Stosunkowo łatwe do wytrenowania w szkole, na kursach lub w pracy	Proces ich rozwijania jest bardziej złożony i zazwyczaj trudniejszy
Pozwalają dobrze wykonywać powierzone zadania w pracy	Pomagają współpracować z zespołem, przełożonymi i klientami

Jeszcze niedawno umiejętności miękkie były uważane za “gorsze” i mniej istotne.

Obecnie ten podział się zaciera, a pracodawcy często zwracają większą uwagę właśnie na ten rodzaj kompetencji. Dlaczego? Bardzo często łatwiej nauczyć pracownika umiejętności twardych niż inwestować w rozwój jego zdolności miękkich.

Trzy sposoby na podniesienie kompetencji komunikacyjnych

1. Zapisz się do organizacji, w której ćwiczysz się kompetencje miękkie.

Istnieje wiele organizacji zarówno na szczeblu krajowym, jak i międzynarodowym, które zajmują się wspieraniem kompetencji przywódczych oraz zdolności retorycznych. Warto zrobić pierwszy krok i zapisać się na zajęcia jako gość. Skok na głęboką wodę sprawi, że to, co teraz cię przeraża, za pół roku będzie błażostką.

Aktywne słuchanie – element kompetencji interpersonalnych.

2. Aby poprawić zdolności komunikacyjne, warto poćwiczyć parafrazowanie słów rozmówcy.

Dobrze jest rozpoczynać zdanie od następujących sformułowań:

„o ile cię dobrze zrozumiałem”,
„a więc uważasz, że”,
„innymi słowy”.

Pamiętaj, by być bardzo precyzyjnym – do komunikatu nie należy dodawać własnej oceny. Parafrazowanie daje wiele korzyści: sprawia, że zyskujemy szacunek i sympatię odbiorcy – każdy lubi być słuchany i rozumiany, zapobiega nieporozumieniom, a także daje czas na uporządkowanie myśli.

3. Naucz się formułować pytania otwarte.

Jeżeli podczas rozmów – zarówno na szczeblu zawodowym, jak i prywatnym, zapada niezręczna cisza, warto mieć w zanadrzu kilka gotowych, otwartych pytań (to te, na które nie da się/nie wystarczy odpowiedzieć tak lub nie).

Umiejętności interpersonalne rozwinięsz zadając pytania rozpoczynające się od słów:

„co myślisz?”,
„jak chciałbyś?”

6. Zdolności interpersonalne cenione przez pracodawcę.

Umiejętność komunikacji (w zespole, w klientami, w środowisku międzynarodowym) są istotne na rynku pracy.

Pracodawcy coraz częściej przyznają, że to zdolności interpersonalne będą lepszą przesłanką do przewidywania sukcesu, niż na przykład wyniki testów psychometrycznych. Dlatego też coraz więcej firm podczas rekrutacji wykorzystuje metodę assessment center, która pozwala na ocenę kompetencji społecznych.

Niemal każde środowisko pracy wymaga interakcji: ze współpracownikami, przełożonymi czy klientami. Dlatego wysoko cenione są umiejętności komunikacyjne. Ważna będzie zatem zarówno umiejętność nawiązywania i budowania relacji, umiejętność wysyłania czytelnych komunikatów (czy to w mowie, czy w piśmie), ale także umiejętność słuchania.

Coraz częściej pożądane są również umiejętności komunikowania się w środowisku międzykulturowym, co wiąże się nie tylko ze znajomością języka obcego, ale też z uwrażliwieniem na różnice kulturowe.

W sytuacji, gdy grupa osób spędza ze sobą kilka godzin dziennie, nieuniknione będą nieporozumienia. Dlatego też pracodawcy cenią wysoko umiejętność rozwiązywania konfliktów czy negocjowania, jak również współpracy w zespole.

Jeśli rolą pracownika będzie zarządzanie grupą ludzi, wówczas wysoko ceniona będzie na przykład umiejętność motywowania czy delegowania zadań.

Komunikacja interpersonalna, czyli jak porozumiewamy się ze sobą

W codziennym kontakcie przekazujemy sobie mnóstwo informacji za pomocą słów. Rozmowa to najbardziej naturalny sposób porozumiewania się między ludźmi. Ma ona charakter dwustronny i interaktywny, co oznacza, że uczestnicy dialogu zamieniają się rolami, raz mówiąc, innym razem – słuchając.

7. Schemat komunikacji interpersonalnej

W celu lepszego poznania istoty porozumiewania się za pomocą języka warto zapoznać się z jednym z najbardziej popularnych modeli komunikacji językowej, zaproponowanych przez rosyjskiego językoznawcę Romana Jakobsona. Według niego, skuteczna komunikacja interpersonalna i prawidłowy akt mowy składają się z sześciu elementów:

1. nadawcy komunikatu
2. odbiorcy komunikatu
3. kontekstu
4. komunikatu
5. kontaktu między nadawcą a odbiorcą
6. kodu – języka wspólnego dla nadawcy i odbiorcy

Budowany jest wokół naszych rozmówców, z których jeden jest nadawcą, drugi – odbiorcą.

Role te, oczywiście, nie są stałe i zmieniają się. Aby mogli oni rozpocząć dialog, muszą mieć ze sobą kontakt.

Kontakt to inaczej kanał, przez jaki można wymieniać się informacjami.

Zwykle ma on charakter bezpośredni (twarzą w twarz), ale może być również pośredni, gdy do siebie piszemy lub gdy rozmawiamy przez telefon.

Aby rozmówcy mogli się zrozumieć, muszą używać tego samego kodu. Chodzi tu po prostu o swobodne posługiwanie się danym językiem, np. polskim, choć nie tylko; kod może bowiem być systemem symboli lub umówionych gestów (np. układy palców pokazywane podczas meczu członkom drużyny piłki siatkowej).

Dzięki kodowi możliwe jest tworzenie komunikatów, czyli wypowiedzi, myśli ubranych w słowa. Spotkanie rozmówców zawsze odbywa się w ustalonych okolicznościach miejsca i czasu. Nazywa się je kontekstem lub otoczeniem wypowiedzi.

Dlaczego wymienione elementy są tak ważne dla komunikowania?

Ponieważ każdy z nich ma wpływ na to, czy się porozumiemy czy nie. Jeśli rozmówcy nie będą mieli ze sobą kontaktu albo ten będzie zakłócany, do konsensusu nie dojdzie.

Wystarczy sobie przypomnieć sytuacje z życia, na przykład, gdy ktoś nie odbiera od nas telefonu albo gdy z powodu słabego zasięgu przerywa nam połączenie.

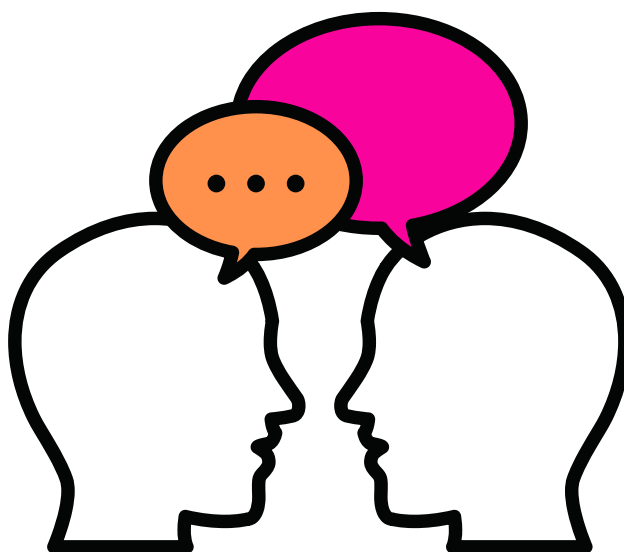
Trudności mogą tkwić również w niedostatecznej znajomości kodu. Za przykład mogą służyć grypsujący więźniowie, którzy choć używają znanego języka, to mówią tak, by tylko oni mogli zrozumieć się w swoim środowisku.

Próbując odczytać intencje rozmówcy bez znajomości kontekstu, też możemy popełnić błąd.

Wyobraźmy sobie sytuację, gdy jedna osoba mówi do drugiej:

„Gratulacje! To było spektakularne osiągnięcie”.

Nie wiedząc, w jakich okolicznościach je wypowiedziano, możemy tylko przypuszczać, że albo ktoś naprawdę szczerze kogoś chwali, albo ironią próbuje komuś zrobić przykrość.



8. Kody w komunikacji interpersonalnej werbalnej

Komunikacja, czyli porozumiewanie się, nie musi być ze swej istoty komunikacją językową, ponieważ może przyjmować różne formy pozawerbalne.

Komunikacja interpersonalna wiąże się nie tylko z produkcją, ale również percepcją mowy.

Mowa natomiast ma charakter prymarny (pierwotny) wobec pozostałych form komunikacji językowej, np. pisma.

Kompetencja językowa – zdolność posługiwania się językiem.

Kompetencja komunikacyjna – umiejętność posługiwania się językiem odpowiednio do sytuacji i do słuchacza.

W obrębie kodu językowego wyróżnia się następujące subkody:

kod fonologiczny – obejmuje modele głosek, czyli tzw. fonemy. Modele te zawierają reguły tworzenia poszczególnych dźwięków mowy;

kod morfologiczny – zawiera reguły dotyczące tworzenia z fonemów większych znaczących całości, np. nowych wyrazów;

kod leksykalny – zbiór wyrazów występujących w danym języku (słownik);

kod syntaktyczny – umożliwia łączenie wyrazów w większe całości (frazy i zdania).

Reguły syntaktyczne wiążą się z gramatyką języka;

kod semantyczny – odpowiada za formę logiczną, czyli znaczenie danego wyrazu czy zdania;

kod stylistyczny – pozwala budować dłuższe teksty dzięki znajomości reguł łączenia zdań w dłuższe całości.

Podstawową funkcją języka jest przekazywanie informacji. Korzystamy z niej wtedy, gdy mówimy, co, gdzie, kiedy i dlaczego się stało oraz kto w tym uczestniczył. To tzw. funkcja poznawcza, która zwykle odnosi się do kontekstu.

Gdy rozmówca próbuje na nas zrobić wrażenie (a więc skupia się na odbiorcy), np. zachwalając nam coś, korzysta z funkcji impresywnej języka.

Kiedy skarży się lub cieszy i dzieli emocjami (wyróżniając siebie jako nadawcę), używa funkcji ekspresywnej. Gdy przytakuje lub mówi „mhm”, stara się podtrzymać kontakt, używając funkcji fatycznej.

Czasem na okoliczność rodzinnej uroczystości trzeba powiedzieć lub napisać coś ładnego i stosownego, wówczas czerpiemy z funkcji poetyckiej (skupiającej się na komunikacie).

Rozmawiając o języku (kodzie), np. o jego niekonsekwencjach, znaczeniach słów korzystamy z funkcji metajęzykowej.



9. Komunikacja interpersonalna niewerbalna

Dla zapewnienia sprawnego przebiegu procesu porozumiewania się, niezbędne jest wykorzystanie zarówno komunikatów językowych, jak pozajęzykowych.

Komunikacja językowa w przeważającej mierze odbywa się przy użyciu kanału dźwiękowego jako środka przekazu, ale może wykorzystywać też inne kanały, np. kanał manualno-wzrokowy, w którym realizowany jest język migowy osób niesłyszących.

Komunikacja niewerbalna obejmuje przekazy płynące z gestów, mimiki, postawy ciała oraz wyglądu naszego rozmówcy.

Komunikowanie niewerbalne jest bardzo istotne z punktu widzenia skuteczności informowania kogoś o czymś. Badania wykazały, że na odbiór naszych wypowiedzi w 7 proc. wpływa jej treść (a więc to, co mówimy), w 38 proc. – brzmienie głosu (jak mówimy), a aż w 55 proc. – nasza mowa ciała i nasz wygląd.

Dlaczego tak się dzieje?

Rozumienie wypowiedzi to proces intelektualny, który polega na wydobyciu najistotniejszej treści z potoku słów, a następnie na rozpoznaniu intencji mówiącego. Do wiadomości tych docieramy więc nie bezpośrednio, lecz po przeprowadzonej analizie, ścieżkami rozumowania (intelektu).

Inaczej wygląda to w przypadku obserwowania i słyszenia głosu rozmówcy.

Dane pochodzące ze zmysłów (zwykle wzroku i słuchu) docierają do nas bezpośrednio i pozwalają nam zwykle na szybką ocenę np. tego, jaki stosunek ma do nas druga strona (wrogi czy przyjazny) i czy będziemy chcieli ją wystuchać.

Spośród wielu klasyfikacji form komunikacji niewerbalnej klarownością i prostotą wyróżnia się podział Alberta Harrisona, zgodnie z którym występuje:

kinezytyka (kinetyka) – głównie ruchy ciała i kończyn oraz mimika twarzy;

proksemika – odległości w przestrzeni, przestrzeń intymna, dystans fizyczny;

parajęzyk – wskaźniki sposobu mówienia, np. tonacja wypowiedzi, akcent, rezonans;

artykulacja, tempo, rytm, siła głosu.

Ważną zasadą w zakresie komunikacji interpersonalnej jest zachowanie spójności pomiędzy przekazem werbalnym a ekspresją niewerbalną.

Niespójność komunikatów w zakresie tych dwóch kanałów przekazu uznaje się za wskazówkę kłamstwa. Komunikacja niewerbalna i werbalna ma wymiar uniwersalny i kulturowo zależny.

Niektóre słowa daje się zastąpić gestem (np. „tak” potakiwaniem głowy), jak i gesty przełożyć na dane frazy. Język ma niewątpliwie większy potencjał w kreowaniu nowych znaczeń, gdyż teoretycznie za pomocą języka można wyrazić wszystko, o czym tylko da się pomyśleć.

Czasem jednak ludzie preferują gesty zamiast słów.

Niewątpliwie na ogół ludzie łączą obie formy komunikacji (słowa + język ciała), czyli traktują je jako wzajemnie się uzupełniające.

10. Bariery w komunikacji

Zła komunikacja wynika z nieporozumień w relacjach interpersonalnych i braku umiejętności interpretacji znaczenia słów przekazywanych przez nadawcę komunikatu.

Przyczyną trudności w porozumieniu się jest nie tylko oszukiwanie czy niespójność przekazu, ale też opatrzone zrozumienie intencji, zawoalowanie oczekiwań, nieodpowiedni akcent.

Bariery komunikacyjne to wszystkie czynniki utrudniające zrozumienie przekazu zawartego w wypowiedzi, które powodują tzw. szum komunikacyjny.

Do podstawowych barier komunikacyjnych zalicza się:

Różnice kulturowe – niektóre ekspresje mimiczne emocji są uniwersalne dla wszystkich kultur, co potwierdzają badania Paula Ekmana, który do emocji podstawowych zaliczył pierwotnie:

strach
złość
smutek
radość
wstręt
zaskoczenie

Istnieją jednak pewne różnice w interpretacji przekazu ze względu na narodowość.

Mówi się np. o kulturach kontaktowych (Arabowie, Latynosi) i niekontaktowych, które preferują dalsze dystanse przestrzenne między rozmówcami (Skandynawowie).

Poza tym emblematy, czyli gesty wyrażające specyficzne znaczenia i zastępujące słowa, są uwarunkowane kulturowo, np. potakiwanie głową w Bułgarii interpretuje się jako przeczenie;

Stereotypy – czasami pozwalają na szybką kategoryzację percepcyjną i natychmiastową reakcję na przekaz, ale w dużej mierze „myślenie na skróty” prowadzi do nieporozumień i błędnych interpretacji.

Na przykład, ludzie wykazują tendencję do ignorowania słów osób, których wizerunek zdaje się wskazywać na niski status społeczny, ale chętnie słuchają autorytetów albo ludzi kreujących się na autorytety za pomocą zewnętrznych atrybutów;

Brak umiejętności decentracji – brak zdolności przyjęcia perspektywy drugiego człowieka.

Egocentryzm prowadzi do braku empatii, nieumiejętności słuchania oraz braku zrozumienia rozmówcy;

Utrudnienia percepcyjne – kłopoty w zakresie odbioru komunikatu, np. problemy ze słuchem, niewyraźna artykulacja słów, zbyt szybkie tempo mówienia, jąkanie się, nieprawidłowy akcent itp.;

Wybiórczość uwagi – koncentrowanie się tylko na wybranych fragmentach wypowiedzi, a nie na całości przekazu, co może wypaczać sens słów wyrwanych z kontekstu;

Samopoczucie – zmęczenie, STRES, rozdrażnienie, irytacja wpływają na gorszą jakość produkcji komunikatu, jak i dekodowania znaczenia słów zawartych w przekazie.

11. Grzeczność w komunikacji interpersonalnej

Jest niezbędna, aby nawiązać trwały kontakt. Grzeczność językowa polega na okazywaniu szacunku naszemu rozmówcy za pomocą słów.

Ogólną zasadą grzeczności stosowaną przez nas w zachowaniach językowych jest reguła „Nie wypada nie powiedzieć...”, np. „Dzień dobry”.

Z tej przyczyny grzeczność bywa wymuszona i może być nieszczerą.

Niemniej jednak, jeśli nie jest środkiem manipulacji (co nie zawsze jesteśmy w stanie sprawdzić odpowiednio szybko), należy ją odwzajemniać.



12. Język nieakceptacji

Amerykański psycholog i psychoterapeuta Thomas Gordon mówił o języku nieakceptacji jako o przyczynie nieporozumień i konfliktów interpersonalnych. Twierdził, że większość komunikatów jawnych (wypowiadanych na głos) jest podszytych komunikatem ukrytym.

Człowiek mówi nie wprost, np. komunikat:

„Zrób to w tej chwili, natychmiast, bez dyskusji” oznacza w zawołanym sensie:
„Twoje zdanie się nie liczy, masz wykonać moje rozkazy”.

Gordon wymienił typową dwunastkę blokad w komunikacji:

rozkazywanie, komenderowanie;

ostrzeganie, upominanie, groźby;

perswadowanie, moralizowanie;

radzenie, dyktowanie rozwiązań;

robienie wyrzutów, pouczanie;

osądzanie, krytykowanie;

ośmieszanie, zawstydzanie, wymyślanie;

nieprawidłowe chwalenie, niezastużona aprobata;

uspokajanie, pocieszanie;

odciąganie uwagi, rozśmieszanie;

interpretowanie, stawianie diagnoz;

wypytywanie, indagowanie.

Powyższe bariery komunikacyjne wywołują u odbiorcy komunikatu

złość

bunt

rozczarowanie

frustrację

agresję

poczucie krzywdy

niezadowolenie

niską samoocenę

izolację

nadmierną uległość

poczucie winy, co wtórnie nakręca spiralę konfliktu.

W jaki sposób można przeciwdziałać językowi nieakceptacji?

Poprzez tzw. komunikaty typu „Ja”.

Są to wypowiedzi bezpośrednie, które wyrażają uczucie i przywołują reakcję partnera interakcji, która doprowadziła do odczuwania danej emocji, np. „Denerwuję się, kiedy mi przerywasz” albo „Przykro mi, że zapomniałeś o notatkach”.

13. Komunikacja zdalna

W czasie pandemii musieliśmy szybko nauczyć się współpracować niemal wyłącznie w trybie zdalnym.

W przypadku wielu działalności, szczególnie tych stawiających przede wszystkim na kontakt osobisty, takich jak w branży administracyjnej, taka zmiana mogła być trudna. Ten model nie funkcjonował.

Dzisiaj wiemy, że można współpracować w trybie zdalnym – z zespołem, podwykonawcami, partnerami i klientami. Pod warunkiem, że dysponujemy odpowiednimi narzędziami.

Podstawą są programy do pracy zdalnej, dające możliwość nawiązywania połączeń wielostronnych, zarówno tekstowych, głosowych, jak i w formie wideo, tworzenia zespołów, wysyłania plików czy wiadomości tekstowych i dzielenia ekranu.

Mając do dyspozycji wszystkie te funkcjonalności, jesteśmy w stanie współpracować tak, jak gdybyśmy byli w jednym pomieszczeniu. Dodatkowo można usprawnić planowanie spotkań i integrować nasze komunikatory z kalendarzem i Outlookiem.

Ułatwia to sprawdzenie dostępności współpracowników, pilnowanie terminów spotkań i innych zaplanowanych aktywności. Tego typu programy do pracy zdalnej przydają się szczególnie w przypadku działalności wymagających odbywania wielu spotkań i konsultacji.

Nawet pracując stacjonarnie w biurze korzystamy z takich udogodnień - usprawniają komunikację, nie zaburzają rytmu pracy i pozwalają na organizowanie sobie kolejnych zadań

14. Narzędzia komunikacji zdalnej

Skype- z powodzeniem można wykorzystywać go do komunikacji z zespołem. Skype dostępny jest zarówno w przeglądarce, jak i w formie aplikacji do pobrania na komputery i na urządzenia mobilne. Na Skypie przeprowadzisz rozmowę grupową, szkolenie ze współdzielonym pulpitem oraz wyślesz wiadomość tekstową oraz pliki.

Google Hangout- to narzędzia Google do komunikacji. Pozwala na nagrywanie rozmów, co wykorzystywane jest np. do zapisu szkoleń, wywiadów - można taki materiał później udostępnić publicznie lub wybranym osobom.

Na Google Hangout możliwe są połączenie głosowe i video. Jest też chat. Warto wspomnieć, że jak w przypadku każdego narzędzia do połączeń video niezbędne jest dobre łącze internetowe.

Zoom - to narzędzie znane przede wszystkim jako narzędzie do webinarów, ale z powodzeniem sprawdza się także w roli narzędzia do spotkań online. W bezpłatnym pakiecie otrzymujemy możliwość 40 minutowego nadawania dla grupy nawet 100 osobowej. W komunikacji jeden na jeden narzędzie nie ma ograniczeń i jest bezpłatne.

Whereby- to Kolejne narzędzie do komunikacji, z możliwością współdzielenia ekranu i tworzenia konferencji. Narzędzie jest o tyle wygodne, że uczestnicy nie muszą niczego instalować, ani też nigdzie się logować. Przesyłamy do rozmówcy link, a on po kliknięciu dołącza do nas. Narzędzie jest intuicyjne i posiada różne plany cenowe, spośród których znajdziesz bezpłatną opcję dla jednego użytkownika z jednym pokojem do dyskusji.

Discord- Komunikator znany wśród graczy. Daje duże możliwości w zakresie organizowania komunikacji w zespole zdalnym: czat, połączenia głosowe, video. Dla swojej firmy (grupy) można skonfigurować serwer. Ciekawą opcją jest możliwość konfigurowania na serwerze zespołów - możliwy jest domyślny czat dla wszystkich członków zespołu, jak i mniejsze pokoje do rozmów dla działów. Narzędzie można pobrać lub uruchomić w przeglądarce. Bardzo pomocny w pracy zespołowej.

Slack – to popularny komunikator, szczególnie uwielbiany przez zdalne zespoły. Umożliwia komunikację zarówno z poszczególnymi członkami zespołu, jak i w grupie. Slack daje przestrzeń do dzielenia się pomysłami na bieżąco, jest jak newsfeed. Co może być problematyczne, ale wystarczy odpowiednio skonfigurować powiadomienia. To nie tylko zwykły komunikator, ale jednocześnie kanał do omawiania i zarządzania projektami.

Trello – to lubiane przez wielu narzędzie do planowania projektów i zadań. Trello będzie dobre dla osób, które lubią wypracowywać własny styl planowania i organizowania pracy. Do dyspozycji mamy tablice, a na tablicach karty, które przesuwamy niczym w pasjansie. Na kartach Trello możemy notować treści zadań, daty, checklisty, dodawać notatki, linki itp. Jak wykorzystamy Trello zależy tylko od potrzeb i kreatywności. Trello sprawdzi się także jako narzędzie uzupełniające, np. do zbierania w jednym miejscu wszystkich spraw i informacji związanych z konkretnym projektem.

Narzędzia Google – Google Drive, Docs, Spreadsheet, Slides idealnie sprawdzą się, gdy zespół pracuje nad jednym dokumentem. Zamiast przysyłać dokumenty, pliki i prezentacje w mailu, można edytować i komentować je online. Wystarczy udzielić dostępu do pliku Google wybranym osobom.

Dokumenty Google i inne narzędzia wyglądają jak znane wszystkim narzędzia z pakietu Microsoft Office, więc przeniesienie pracy nie będzie wiązało się z żadnym wdrożeniem i szkoleniem. Osobnym aspektem jest Google Drive, czyli wirtualny dysk, na którym każdy użytkownik ma bezpłatnie 15 GB do wykorzystania. To idealny sposób, aby współdzielić większe pliki, zamiast przysyłać sobie mailowo.

Na dysku Google można organizować dowolnie przestrzeń, tworząc foldery dokładnie tak jak na komputerze. Udostępnienia dla innych użytkowników można realizować z dowolnego poziomu – folderu lub pliku. Co ciekawe, jeśli prowadzimy folder z plikami na Google Drive, a następnie chcemy wysłać je mailowo – na Gmailu mamy opcję dodania plików bezpośrednio z dysku w formie załącznika lub linka do plików.

Cały pakiet narzędzi biurowych Google jest niezwykle przydatny i posiada wiele ważnych funkcji. Dla wymagających użytkowników są oczywiście możliwości opłacenia dodatkowej przestrzeni na dysku czy też dostępu do płatnych usług, jak np. firmowe konto na Gmailu i dodatkowych zabezpieczeń dla dokumentów GSuite.

Dropbox - Dzięki Dropboxowi z łatwością udostępnisz pliki. Z poziomu narzędzia można je również edytować, np. pliki tekstowe, czy pdf-y (komentowanie). Unikasz przesyłania kolejnych maili z poprawkami, a wszystko dzieje się w bezpłatnej przestrzeni. Dropbox w takim zakresie wymaga zalogowania. Nie musisz koniecznie rejestrować konta, możesz do logowania wykorzystać konto Google lub Apple.

Lista narzędzi do pracy zdalnej, sprawdź które znasz i zastanów się jaką funkcję pełnią w twoim życiu prywatnym i zawodowym:

Hootsuite	
Workplace from Facebook	
Basecamp	
Proofhub	
Backlog	
Jira	
Workzone	
Hive	
ClickMeeting	
Functionfox	
Weekdone	
Bitrix24	
Hubstaff	
Buffer	

Coschedule	
Gotomeeting	
Join.me	
Belive.tv	
Invision	
Actioned	
Todoist	

Najczęściej stosowane w firmach narzędzia komunikacji zdalnej programy do wideokonferencji:

- **Skype**
- **Ms Teams**
- **Zoom**
- **Hangouts**
- **e-maile,**
- **wewnętrzny intranet,**
- **telefony służbowe,**
- **firmowe serwisy społecznościowe (np. Slack, Yammer, Emplo, Workplace),**
- **newsletter,**
- **blog firmowy.**

15. Budowanie i rozwijanie kultury pracy zdalnej opartej na skutecznej komunikacji

"Komunikacja firmowa odgrywa kluczową rolę w codziennym zarządzaniu organizacją" – to zdanie powiedziane zostało już wiele razy. W końcu to głównie od jakości komunikacji wewnętrznej uzależnione są inne aspekty, m.in. motywacja pracowników, efektywność zespołów, poziom realizowanych zadań, usprawnianie procesów, kształtowanie postaw pracowników, adaptacja do zmian i wiele, wiele innych.

W skrócie – odpowiednia komunikacja wpływa na całokształt funkcjonowania organizacji, jej konkurencyjność oraz lepsze wyniki biznesowe.

Komunikacja w zdalnym zespole stanowi bezwarunkowy fundament, na którym buduje się dojrzałe, silne organizacje oparte na kulturze pracy zdalnej. W rzeczywistości stanowi to nie lada wyzwanie – komunikacja zdalna często sprowadzana jest wyłącznie do wynikowego rozliczania zadań.

W rzeczywistości stanowi to nie lada wyzwanie – komunikacja zdalna często sprowadzana jest wyłącznie do wynikowego rozliczania zadań.

Jest ona jednak trudniejsza i wymaga uważności – o wiele łatwiej komunikować się „w realu”, gdy można porozmawiać twarzą w twarz, wytłumaczyć, wyjaśnić, zaobserwować reakcję i mowę ciała.

Zarządzanie pracownikami i zdalna komunikacja z zespołem zobowiązuje do podwójnego wysiłku oraz obnaża wszystkie braki komunikacyjne firmy.

Pomimo że komunikujemy się w różnych organizacjach, na wielu płaszczyznach, bezpośrednio i wirtualnie, wspólnym mianownikiem każdej komunikacji są – tak często bagatelizowane lub pomijane w pracy online – zaufanie oraz relacje międzyludzkie.

Jak o nie zadbać?

Zaufanie powinno być oparte na jasnym komunikowaniu celów oraz wzajemnych oczekiwań. To inaczej „granie w otwarte karty”, czy też „nazywanie rzeczy po imieniu”.

Otwartość w mówieniu zarówno o tym co się udało, jak i o potknięciach. Zbudowanie zaufania zespołu wymaga od lidera stworzenia przestrzeni na zadawanie pytań, swobodną dyskusję, zgłaszanie pomysłów, uwag oraz sugestii. Najważniejsza w komunikacji jest transparentność.

Więzi międzyludzkie – to dobre relacje, które wpływają na motywację wewnętrzną i chęć do pracy. To one budują unikalną atmosferę każdego zespołu. Pozytywne relacje odpowiadają potrzebie przynależności, a na ich bazie powstają zgrane zespoły. To ważne, by lider dbał o integrację zespołu, co może być szczególnie trudne w przestrzeni wirtualnej. Pomocny może być tzw. small talk podczas spotkań online z zapytaniem „co słychać” w zespole.

Dobrym pomysłem jest także organizacja niezobowiązujących aktywności w przerwie w pracy (np. spotkania w kuchni zastąpi wspólna kawa zdalnie, zespół wspólnie celebry małe i duże święta, spotyka się na callach tematycznych, wirtualnych rozgrywkach itp.)

Zbudowanie zespołu, w którym ludzie się znają i czują komfortowo, warunkuje systematyczna komunikacja. Powyżej opisane są uniwersalne fundamenty, na podstawie których za pomocą doboru odpowiednich narzędzi adekwatnych w danej sytuacji, możemy „budować” skuteczną komunikację w zespole zdalnym. Dostosowanie odpowiednich treści i narzędzi zależy od celu, intencji oraz płaszczyzny komunikacji.

Komunikacja ogólnofirmowa

Komunikacja ogólnofirmowa umożliwia skuteczny przepływ informacji na wszystkich szczeblach organizacji. Jest niezwykle istotna, gdyż dotyczy zazwyczaj spraw „wysokiej rangi” – strategicznych, ogólnofirmowych, strukturalnych etc.

Wszyscy pracownicy firmy powinni wiedzieć co dzieje się w organizacji.

W tym przypadku nie ma miejsca na wybiórcze przekazywanie informacji i niedopowiedzenia.

Komunikacja ogólnofirmowa powinna być przemyślana, priorytetowa, wyprzedzająca plotki. Fundamentalne jest zaangażowanie oraz spójność kadry zarządzającej – zanim zostanie wystosowany komunikat dla pracowników, należy mieć pewność, że pion managerski mówi jednym głosem.

Konsekwencje braku lub źle przeprowadzonej komunikacji firmowej są poważne: plotki oraz pisanie czarnych scenariuszy w miejsce niedomówień, zaburzone poczucie bezpieczeństwa pracowników, niepewność, spadek zaangażowania, a nawet czasem zwolnienia.

W organizacjach zdalnych dobrze sprawdzają się systematyczne spotkania wirtualne w postaci tzw. town hall meetings, czyli podsumowania kwartału, wskazanie kierunku działalności firmy i celów na najbliższe miesiące, omówienie sukcesów, porażek oraz zmian dotyczących organizacji na poziomie globalnym.

Oprócz narzędzi do konferencji online bieżącą wymianę informacji wesprzeć można za pomocą intranetu, wewnętrznego bloga, video, aplikacji czy e-maila. Każde z tych narzędzi ma swój charakter i połączenie kilku z nich, pozwoli na zbudowanie całej architektury informacji. W ten sposób nie tylko wszystkie komunikaty łatwiej będzie przekazać, ale także – zarchiwizować i odszukać.

Do najczęstszych błędów w tym obszarze zaliczamy:

- zupełny brak komunikacji ogólnofirmowej – bo skoro to organizacja zdalna, to po co?
- brak zaangażowania kadry zarządzającej, np. CEO, dyrektorów etc.,
- niespójność komunikatów idących „z góry” organizacji,
- przekazywanie informacji wybiórczych,
- przekazywanie strategicznych informacji „po fakcie”,
- „kolorowanie” rzeczywistości w miejsce rzetelnych, autentycznych danych, nieregularność komunikatów.

Komunikacja zespołowa

Dotyczy zazwyczaj konkretnych grup projektowych, działów, poszczególnych pionów w organizacji. W zespołach zdalnych często ogranicza się ona tylko do współpracy w określonym celu, planowania, monitorowania i rozliczania zadań.

Jednak lider powinien zadbać przede wszystkim o to, aby wszyscy członkowie zespołu najpierw znali odpowiedź na pytania:

- **Po co to robimy?**
- **Jakie rezultaty możemy wspólnie osiągnąć?**
- **Jak nasze działania przełożą się na rozwój organizacji?**

Ważne jest to, aby prowadzić komunikację dwukierunkową, zapraszać do kreowania różnorodnych pomysłów, rozwiązań problemów.

W dalszej kolejności należy zająć się uporządkowaniem, podziałem i sposobem realizacji zadań – klarownym przypisaniem odpowiedzialności, ustaleniem terminów ich wykonania itp. Warto zadbać o jasno zakomunikowany cel oraz agendę spotkań online, dobór uczestników (tylko zainteresowane danym zagadnieniem osoby), cykliczne podsumowania postępu prac i plan działania na kolejne dni/tygodnie.

Należy również mieć na uwadze naturalną specyfikę grupy (osoby dominujące vs. te bardziej nieśmiałe) i kierować pytania imiennie, a także zachęcać uczestników spotkania do włączania kamerek. Narzędzia wspierające ten rodzaj komunikacji to m.in.: konferencje online lub telekonferencje, programy/platformy do zarządzania projektami, dedykowane kanały zespołowe w firmowych komunikatorach, intranet.

Typowe błędy w komunikacji zdalnego zespołu:

- brak przygotowania lidera (agenda, cel spotkania),
- nieproduktywne spotkania, z których nic nie wynika,
- zbyt długie spotkania online, które skutkują utratą koncentracji,
- brak przestrzeni na zadawanie pytań – komunikacja jednokierunkowa,
- spotkanie defensywne- przepychanki słowne pomiędzy uczestnikami, przez które umyka idea spotkania,
- brak dbania o relacje, integrację zespołu,
- „żołnierskie” rozliczanie z etapów projektu/ postępu prac.

Komunikacja indywidualna

Na indywidualną komunikację składają się pojedyncze interakcje ze współpracownikami budujące więź na linii pracownik – przełożony.

Każdy lider powinien mieć świadomość indywidualnych potrzeb członków swojego zespołu. Zwłaszcza wtedy, gdy wśród osób pracujących zdalnie dużo trudniej zauważyć oznaki pojawiających się problemów. Ten rodzaj komunikacji wymaga odpowiedniego dopasowania komunikatu do osobowości i temperamentu konkretnej osoby.

Narzędziem, dzięki któremu łatwiej będzie zrozumieć różnice w komunikacji naszych współpracowników jest np. model osobowościowy DISC. Pomocne może być również dobranie odpowiedniego stylu zarządzania w zależności od stopnia zaawansowania pracownika w organizację i wykonywane obowiązki.

Solidną podstawą jest np. Zarządzanie Sytuacyjne wg. Blancharda.

Musimy zdawać sobie sprawę, że przekazanie feedbacku, poznanie potrzeb pracowników, monitorowanie ich zaangażowania oraz realizacji celów indywidualnych drogą online może okazać się niełatwym zadaniem. Należy jednak pamiętać, że w miejsce komunikacji pisemnej dużo lepiej sprawdzi się rozmowa poprzez połączenie głosowe lub video.

W obszarze komunikacji indywidualnej błędem lidera jest:

- komunikowanie się z pracownikiem wyłącznie pisemnie, np. drogą mailową lub poprzez komunikator,
- nawiązywanie kontaktu wyłącznie wtedy, gdy chcemy przekazać krytyczne uwagi lub mamy „interes”,
- niedostosowanie komunikatu do rozmówcy,
- niedopasowanie stylu zarządzania do etapu rozwoju pracownika,
- brak dbałości o relację z podwładnym; zupełny brak kontaktu,
- bycie niedostępnym, nieodpisywanie na wiadomości, ignorowanie połączeń głosowych.

Nieodłącznym elementem pracy zdalnej jest określenie zasad komunikacji oraz standaryzacja narzędzi wraz z ustaleniem, do jakich celów należy je stosować. Ich dobór powinien zależeć od tego, co chcemy osiągnąć oraz przekazać.

Podsumowanie:

Komunikacja interpersonalna to jedna z podstawowych form kontaktu między ludźmi, dlatego wykorzystywanie zasad i reguł obowiązujących w tej komunikacji prowadzi do zaspokojenia ludzkich potrzeb, którymi między innymi są chęć obcowania z drugim człowiekiem, oraz życie w zespole.

Na podstawie poglądów wielu socjologów można wnioskować, że człowiek jest istotą społeczną i może kształtować umiejętności opisane w tym podręczniku przez całe życie.

Są one niezbędne nie tylko w szkole czy pracy, ale w życiu.

