

## ROLA KOMUNIKACJI W DZIAŁALNOŚCI SZKOLENIOWEJ I W PRACY GRUPOWEJ. SPOJRZENIE TRENERA.

*mgr Agnieszka Gryś*  
Dyrektor firmy szkoleniowej  
JAK-MARKETING DIALOG - Łódź

### 1. Wstęp

Prowadzenie szkoleń jest ciężką i odpowiedzialną pracą. Trener musi zdobyć zaufanie grupy i stworzyć klimat bezpieczeństwa by konsekwentnie realizować potrzeby szkoleniowe grupy, które nie zawsze są tożsame z wcześniejszymi ustaleniami.

Efektywność szkolenia, przy założeniu właściwie sformułowanych celów szkoleniowych, zależy jednak od wielu dodatkowych czynników, ale nie jest to możliwe bez odpowiedniego procesu komunikacji. Żeby zrozumieć to zagadnienie lepiej przypomnijmy sobie czym jest komunikacja i jaką spełnia rolę.

### 2. Interpretacja pojęcia komunikacji i jej funkcje

Termin "komunikacja" wywodzi się z łaciny od słowa *communicatio* i oznacza łączność, wymianę, rozmowę. W relacji między ludźmi komunikacja to przekaz pewnej informacji (komunikatu) i zdolność do odbioru i rozumienia tego przekazu. Często pojęcie to utożsamia się również ze sposobem przekazywania informacji (komunikatów) oraz z relacjami, jakie zachodzą podczas ich wymiany. Przekazywanie komunikatów odbywa się za pomocą umownych znaków, takich jak: słowa, gesty, dźwięki, litery, liczby, symbole. Systemy takich znaków nazywamy kodami.

Porozumiewanie się polega na słownym bądź bezsłownym przesyłaniu informacji i kształtuje relacje między ludźmi.

Umiejętność porozumiewania się jest podstawą dobrych kontaktów szkoleniowych. Brak takich umiejętności może prowadzić do samotności i poczucia bezsilności, niezadowolenia z pracy, bierności i niezadowolenia uczestników szkolenia.

Nie zawsze odbiorca (uczestnik szkolenia) odczuwa przekazany komunikat w takim samym znaczeniu, w jakim nadał go nadawca (trener prowadzący

zajęcia). Powiemy wówczas, iż w procesie komunikacji wystąpiły pewne zakłócenia. Odebrany komunikat na wyjściu jest różny od podanego na wejściu. Przyczyny takiej sytuacji mogą być różne. Nadawca (trener) może swoje myśli, zamiary, uczucia wyrazić w sposób niezbyt jasny lub niezrozumiały dla odbiorcy (uczestnika szkolenia) i w ten sposób pełne porozumienie się oraz skomunikowanie staje się utrudnione lub nawet niemożliwe. Taki stan rzeczy nie tylko utrudnia porozumienie między ludźmi, ale również powoduje znaczne zniekształcenie celów, których dany komunikat dotyczy.

Komunikacja spełnia funkcję interpersonalną, informacyjną i decyzyjną w kontaktach interpersonalnych, ale w ten sam sposób przekłada się na pracę grupową w trakcie szkolenia.

**Funkcja interpersonalna** to rodzaj kontaktu jaki występuje podczas spotkania szkoleniowego, coachingowego, gdy już dwie lub więcej osób jest w stanie spotkać się, będąc jednocześnie świadomymi i reagującymi partnerami. Mają wspólny cel działania, bądź są w stanie określić nowy.

**Funkcja informacyjna** kontaktu komunikacyjnego zachodzi gdy cały kontekst niewerbalny dostarcza rozmówcy bezcennych informacji, przede wszystkim jest źródłem wiedzy nt. samopoczucia nadawcy, jego postawy wobec rozmówcy, stopnia pewności siebie, stanu emocjonalnego. Posiadanie tych informacji o nadawcy pozwala rozmówcy lepiej, efektywniej kontrolować proces komunikacji. Wartość odbieranych sygnałów niewerbalnych jest tym większa, że nie tylko nie są one świadomie kontrolowane przez nadawcę, ale nadawca nie jest świadom dokonującej się emisji.

**Funkcja decyzyjna** zachodzi, gdy członkowie grupy wybierają między konkurencyjnymi alternatywami. Jakiego rodzaju decyzje członkowie grupy podejmują? W jaki sposób rodzaj decyzji wpływa na to jak grupa radzi sobie z komunikacją, by wybrać spośród konkurencyjnych alternatyw? Rodzaj decyzji podejmowanych przez grupę szkoleniową i trenera wpływają zarówno na typ stosowanej przez nich komunikacji, jak również na sposób w jaki członkowie grupy organizują się, zarządzają swoimi rolami i wzajemnymi relacjami.

### 3. Proces komunikacji

Jeżeli chcemy mówić o doskonałym procesie komunikacji międzyludzkiej to w efekcie tego procesu w umyśle odbiorcy (uczestnika szkolenia) powstanie

identyczny obraz jak ten, który powstał w umyśle nadawcy (trenera), lub innymi słowy - gdy komunikat odebrany przez odbiorcę będzie miał takie samo znaczenie, jak komunikat wysłany przez nadawcę.

Musimy jednak pamiętać by komunikat przybierał różne postacie. Dla mówcy nadawanym komunikatem jest treść jego przemówienia, dla piszącego - treść pisma, obraz, odpowiedni układ rąk. Wówczas komunikat jest przekazywany do odbiorcy (uczestnika szkolenia) za pomocą wybranej przez nadawcę (trenera) drogi, którą nazywamy kanałem. Każdy kanał ma swoje specyficzne kody, czyli znaki, symbole, gesty, których używamy w celu przekazania treści i znaczenia wysłanego komunikatu. Czynność zamiany naszych intencji na kod nazywamy kodowaniem.

Odbiorca (uczestnik szkolenia) jest tym elementem w modelu komunikacji interpersonalnej, do którego komunikat jest kierowany. Wszystkie kody komunikatu wysłanego przez nadawcę (trenera) muszą zostać odpowiednio przetłumaczone, aby informacja mogła być zrozumiana przez odbiorcę (uczestnika szkolenia). Proces ten nazywamy dekodowaniem.

Należy pamiętać jednak, że na drodze przekazywania komunikatu mogą wystąpić pewne zakłócenia - zarówno po stronie nadawcy (trenera), jak i odbiorcy (uczestnika szkolenia). Dlatego też w fazie końcowej procesu komunikacji, poprzez sprzężenie zwrotne, upewniamy się zazwyczaj, czy komunikat został właściwie odebrany i czy porozumienie (co do jego treści) zostało osiągnięte.

#### *Proces komunikacji*

##### **NADAWCA**

(ze swoją intencją wypowiedzi koduje informację)

i

formułuje przekaz werbalny i pozawerbalny,  
który dociera różnymi kanałami  
do

##### **ODBIORCY**

mającego swoje oczekiwania i nastawienia!  
Odbiorca dekoduje informacje (jak umie)

i

##### **REAGUJE**

(stając się teraz nadawcą przekazu)

Rys. 1. *Ogólny schemat procesu komunikacji.*

Źródło: *Opracowanie własne.*

Jaki dobór treści wybrać podczas procesu szkoleniowego, skoro konkretne zachowania trenera są nośnikami określonych wiadomości i to właśnie one

pełnią funkcję znaków. Znakami mogą być zachowania werbalne (wypowiedzi nadawcy) lub zachowania niewerbalne (gesty, mimika itp.). Trener chcąc przekazać jakąś wiadomość musi przełożyć ją na określone znaki, czyli kodować. Podejmuje też decyzje dotyczące tego, za pomocą jakich znaków przekazuje informacje. Te znaki muszą być w sposób aktywny odebrane przez uczestnika szkolenia, co wymaga jego koncentracji. Jeśli coś „puści się mimo uszu” lub nie zarejestruje gestu czy spojrzenia, to bywa, iż umyka nam ważna informacja.

Spośród wielu znaków przekazywanych przez trenera uczestnik szkolenia wybiera te, które są mu najbardziej potrzebne. Dokonuje, więc selekcji znaków, przede wszystkim koncentrując się na tym, co jest dla niego nowe, nieznanne, zaskakujące, intensywniejsze od innych znaków, lecz także zwracając uwagę na te informacje, które potwierdzają jego sposób myślenia lub widzenia danej sprawy, natomiast pozostałe zachowania pomija. Odebrane znaki stanowią podstawę do odtworzenia wiadomości, jaką przekazał trener.

Pełne porozumienie następuje wówczas, gdy interpretacja uczestnika szkolenia zgodna jest z intencją trenera. Aby ono zaistniało uczestnik szkolenia musi być aktywnym słuchaczem, wrażliwym obserwatorem, a także mieć „otwarty umysł”, co pozwala na wolne od zniekształceń interpretowanie odebranej informacji. Umiejętność dobrego słuchania polega na skupieniu się na rozmówcy i podążanie za jego tokiem wyводу. Dobremu porozumiewaniu się ludzi służy upewnianie się, czy dobrze zrozumieli rozmówcę, czyli udzielanie informacji zwrotnej (sprzężenia zwrotnego) w postaci tak zwanej parafrazy. Polega ona na wyrażaniu za pomocą innych słów tego, co powiedział partner.

Sklania nas to do ważnej refleksji, skoro chcemy aby uczestnicy szkolenia słuchali tego co chcemy powiedzieć a jednocześnie byli zainteresowani i aktywnie w trakcie zajęć brali udział, trener powinien wybrać odpowiedni sposób przekazania wiadomości dostosowanych do tematu, celu, poziomu i zainteresowania uczestników szkolenia.

#### **4. Podstawowe techniki komunikacji**

Poniżej prezentuję wybrane techniki komunikacyjne wykorzystywane w szkoleniach:

**Wykład** - jako narzędzie do przekazania wiedzy, której szkoleni nie mają, a która nie może zostać przez nich samodzielnie zdobyta. Jest skuteczną formą komunikacji, gdy zajmuje stosunkowo mało czasu (proponowany czas max. 40 % zajęć). Aby wykład mógł przynieść największe korzyści, powinien zaangażować

równocześnie kilka zmysłów, dla realizacji tego celu dobre jest jednoczesne wykorzystanie podczas wykładu rzutnika, tablicy.

**Warsztat** - forma aktywizująca uczestników w największym, możliwym stopniu, przy wykorzystaniu przykładów z praktyki przy maksymalnym zaangażowaniu uczestników 60 -70% czasu szkolenia

**Studium przypadku (case study)** - polega na analizie opisów wybranych, konkretnych zdarzeń z jakiejś dziedziny. Wiedza uzyskana dzięki analizie przypadku może posłużyć do lepszego zrozumienia zjawisk podobnych do zjawiska analizowanego - i na podstawie tego do ulepszenia realnych działań. Studium przypadku kształci wiele umiejętności, takich jak krytyczna analiza informacji, prezentacja własnych opinii, praca zespołowa. Metoda ta daje duże poczucie bezpieczeństwa uczestników, przy jednoczesnym umożliwieniu twórczej pracy nad rozwiązaniami realnego problemu (funkcja decyzyjna procesu komunikacji).

**Dyskusja** - polega na wymianie zdań między trenerem a uczestnikami lub między samymi uczestnikami. Podstawowym elementem umożliwiającym wykorzystanie dyskusji jako metody nauczania, komunikacji i warunkującym jej powodzenie jest zrozumiałe dla obu stron sformułowanie tematu. Właściwie sformułowany temat wywołuje chęć dyskusji i pozwala stawiać problem w sposób kontrowersyjny. W wyniku dyskusji nie jest konieczne dojście do jedynej słusznej odpowiedzi, ale raczej pełne omówienie stawianego problemu. Wynik dyskusji powinien być tak sformułowany, aby uniemożliwiał jednoznaczność oceny.

**Ćwiczenie z kamerą** - jedna z najcenniejszych, a zarazem jedna z bardziej nadużywanych metod szkoleniowych. Polega na filmowaniu ćwiczeń, a następnie analizie i ocenie nagranych materiałów zgodnie z określonymi kryteriami - szczególnie tymi, które "umykają" uwadze podczas bieżącej obserwacji, np. komunikacja niewerbalna - mowa ciała, kontakt wzrokowy, odporność na stres, ale również umiejętności komunikacji werbalnej, jak sposób formułowania pytań, prezentacja, logika wypowiedzi.

**Twórcze myślenie** - służąca dostrzeżeniu, zrozumieniu, sformułowaniu i rozwiązywaniu problemów, zarówno w sferze komunikacji interpersonalnej, wynalazczości, kontaktów biznesowych. Opanowanie i stosowanie tej metody powinno wydatnie zwiększyć kompetencje twórcze stosujących zalecane techniki. Metoda ta sprawia, że proces myślenia uczestników szkolenia staje się znacznie bardziej wydajniejszy i przyjemniejszy, niż ma to miejsce w zwyczajnym niemethodycznym podejściu do problemów. Najczęściej stosowane techniki w tej metodzie to burza mózgów,

wykorzystanie analogii metafor, odwołanie się do świata baśni i fantazji, itp.

**Prezentacja** - jako forma wystąpienia indywidualnego lub grupowego polegająca na wypowiedzi na określony temat, pozwalająca zauważyć zmiany i proces przebiegu komunikacji werbalnej i niewerbalnej.

**Praca grupowa** - jest szczególnie dobrym sposobem na zaangażowanie wszystkich szkolenych do pracy, w małej grupie każdy uczestnik musi być choć trochę aktywny. Dodatkowym efektem jest to, że szkoleni uczą się współpracować, lepiej porozumiewać i osiągać kompromis.

**Praca indywidualna, coaching** - metodą podczas której rozwija się w sposób systemowy rozwój umiejętności, wiedzy, postaw w oparciu o dwustronną komunikację coacha oraz osoby coachowanej.

Możemy stosować jeszcze inne metody, mniej lub bardziej znane natomiast w całym procesie komunikacyjnym między trenerem a uczestnikiem szkolenia, naszym nadawcą i odbiorcą, powinna powstać więź współpracy, otwartości a nasze działanie powinno dążyć do tego by:

- podane informacje na początku i końcu zajęć spełniały efekt zapamiętywania i efekt świeżości,
- były podane w niezwykle indywidualny sposób,
- miały związek z zagadnieniami, o których już coś wiemy,
- były przekazywane z entuzjazmem i pasją.

#### Literatura:

1. Głodowski W., *Komunikowanie interpersonalne*, Warszawa 2001.
2. Gronbeck B.E. et al., *Zasady komunikacji werbalnej*, Poznań 2001.
3. Hartley P., *Komunikacja w grupie*, Poznań 2000.
4. *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi. Materiały do studiowania.*, praca zb. pod red. K. Makowskiego, Kraków 2002.
5. Królik G., *Sztuka słuchania*, "Personel i Zarządzanie" 20/2002.
6. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 1996.
7. Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 1999.
8. *Personel i Zarządzanie*, 5/2002.
9. *Jak i gdzie szukać pracy w Internecie*, poradnik, w: [www.e-praca.w.pl](http://www.e-praca.w.pl).