KOMUNIKACJA MIĘDZY LUDŹMI

MOTYWACJA, WIEDZA, UMIEJĘTNOŚCI

WYDANIE NOWE

SHERWYN P. MORREALE
BRIAN H. SPITZBERG
J. KEVIN BARGE

Przełożyli
Paweł Izdebski
Aleksandra Jaworska-Surma
Dorota Kobylińska

Redakcja naukowa polskiego wydania
Hanna Brycz

PWN

Dane oryginału
Shewryn P. Morreale, Brian H. Spitzberg, J. Kevin Barge, *Communication. Motivation, Knowledge, Skills*. Third edition
© 2013 Peter Lang Publishing, Inc., New York
Published by arrangement with Peter Lang Publishing, Inc.

Przełożyli
Paweł Izdebski – Wprowadzenie, część I
Aleksandra Jaworska-Surma – części III, IV, V
Dorota Kobylińska – część II



Projekt okładki i stron tytułowych
Kalina Możdżyńska

Wydawca
Aleksandra Małek-Leśniewska

Redaktor prowadzący
Jolanta Kowalczuk

Korekta
Magdalena Pluta

Produkcja
Mariola Iwona Keppel

Łamanie
„ROCH" Wojciech Ochocki

Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujmy cudzą własność i prawo.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

Copyright © for the Polish edition by
Wydawnictwo Naukowe PWN SA
Warszawa 2015

ISBN 978-83-01-18290-8

Wydanie II
Warszawa 2015

Wydawnictwo Naukowe PWN SA
02-460 Warszawa, ul. Gottlieba Daimlera 2
tel. 22 69 54 321; faks 22 69 54 228
infolinia 801 33 33 88
e-mail: pwn@pwn.com.pl; www.pwn.pl

Skrócony spis treści

	Wstęp	17
	CZĘŚĆ I	
	PODSTAWY KOMUNIKACJI	21
Rozdział 1	**Wprowadzenie do komunikacji**	23
Rozdział 2	**Model kompetencji komunikacyjnej**	47
Rozdział 3	**Percepcja, kultura i ja**	71
Rozdział 4	**Kompetencja językowa**	97
Rozdział 5	**Kompetencje w komunikacji niewerbalnej**	121
Rozdział 6	**Kompetencje w słuchaniu**	147
	CZĘŚĆ II	
	KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA	167
Rozdział 7	**Komunikacja interpersonalna: wiedza**	169
Rozdział 8	**Komunikacja interpersonalna: umiejętności**	193
	CZĘŚĆ III	
	KOMUNIKACJA W MAŁEJ GRUPIE I PRZYWÓDZTWO	217
Rozdział 9	**Małe grupy i podejmowanie decyzji. Wiedza i umiejętności**	219
Rozdział 10	**Przywództwo w małych grupach. Wiedza i umiejętności**	247
	CZĘŚĆ IV	
	WYSTĄPIENIA PUBLICZNE	271
Rozdział 11	**Przygotowanie wystąpienia publicznego. Rozwijanie wiedzy**	273
Rozdział 12	**Prezentacja wystąpienia. Rozwijanie umiejętności**	303
Rozdział 13	**Wystąpienia informacyjne**	337
Rozdział 14	**Wystąpienia perswazyjne**	363
	CZĘŚĆ V	
	KOMUNIKACJA XXI WIEKU	389
Rozdział 15	**Komunikacja masowa i konwergencja mediów**	391
Słowniczek		424
Indeks nazwisk		441
Indeks rzeczowy		447

Spis treści

Wstęp 17

Wyjątkowe cechy książki
Komunikacja między ludźmi: motywacja, wiedza i umiejętności 17

Szczególne cechy trzeciego wydania 18

Szczególne cechy każdego rozdziału 18

Podziękowania 20

CZĘŚĆ I
PODSTAWY KOMUNIKACJI

Rozdział 1 Wprowadzenie do komunikacji 23

Czym jest komunikacja? 26
Wiadomości 26
Media 28
Znaczenie 29
Organizowanie 29

Modele komunikacji 30
Komunikacja jako informowanie 30
Komunikacja jako perswazja 32
Komunikacja jako tworzenie związków 33

Założenia dotyczące komunikacji 36
Komunikacja jest procesem 37
Komunikacja tworzy nasz świat społeczny 38
Komunikacja jest funkcjonalna i adaptacyjna 38

Znaczenie komunikacji 39

Podsumowanie rozdziału 40
Kluczowe pojęcia 41
Motywacja: narzędzie do oceny siebie 41
Sytuacje komunikacyjne 41
Motywacja 42
Wiedza 42
Umiejętności 42
Interpretacja wyników 42
Wiedza: pytania do dyskusji 43
Umiejętności: ćwiczenia dla studentów 43
Ćwiczenia indywidualne 43
Ćwiczenia w grupach 44
Bibliografia 45

Rozdział 2 Model kompetencji komunikacyjnej 47

Czym jest kompetencja komunikacyjna? 49
Kompetencja jako wywieranie wrażenia 50

Schemat kompetencji 51
Etyka a kompetencja komunikacyjna 53

Składniki modelu kompetencji komunikacyjnej 54
Motywacja 54
Wiedza 55
Umiejętności 56
Kontekst 57

Procesualny model kompetencji komunikacyjnej 60
Pokonywanie wyzwań dla kompetencji komunikacyjnej 63
Lęk przed komunikacją 63
Globalizacja, technologia i konwergencja mediów 63

Podsumowanie rozdziału 65
Kluczowe pojęcia 65
Motywacja: narzędzie do oceny siebie 66
Sytuacje komunikacyjne 66
Motywacja 66
Wiedza 67
Umiejętności 67
Interpretacja wyników 67
Wiedza: pytania do dyskusji 67
Umiejętności: ćwiczenia dla studentów 68
Ćwiczenia indywidualne 68
Ćwiczenia w grupach 68
Bibliografia 69

Rozdział 3 Percepcja, kultura i Ja 71

Czym jest spostrzeganie? 74
Definicja spostrzegania 74
Spostrzeganie jako zauważanie 74
Spostrzeganie jako organizowanie 75
Spostrzeganie jako interpretowanie 77

Wpływ kultury na spostrzeganie 80
Kultura i zróżnicowanie percepcji 81

Rozwijanie struktury Ja 81
Komunikacja i poczucie Ja 82
Ja XXI stulecia 83

Ujawnianie Ja innym 84
Definicja ujawniania Ja 84
Wymiary ujawniania Ja 85

Sprostanie wyzwaniom dla spostrzegania 88
Dokonywanie wyboru działań a spostrzeganie 88
Wpływ mediów i technologii 89

Podsumowanie rozdziału 90
Kluczowe pojęcia 91
Motywacja: narzędzie do oceny siebie 92
Sytuacje komunikacyjne 92
Motywacja 92
Wiedza 92
Umiejętności 92
Interpretacja wyników 93

Wiedza: pytania do dyskusji 93
Umiejętności: ćwiczenia dla studentów 93
Ćwiczenia indywidualne 93
Ćwiczenia w grupach 94
Bibliografia 95

Rozdział 4 Kompetencja językowa 97

Czym jest język? 100
Definiowanie języka 100
Język jako system symboli 100
Język jako system reguł 102
Wartościowanie języka 103

Funkcje języka 104
Zauważanie rzeczy 105
Tworzenie możliwości i ograniczeń 105
Ułatwianie interakcji 108

Pokonywanie wyzwań dla kompetencji językowej 109
Społeczności językowe 110
Wpływ mediów i technologii 112

Podsumowanie rozdziału 113
Kluczowe pojęcia 114
Motywacja: narzędzie do oceny siebie 114
Sytuacje komunikacyjne 114
Motywacja 114
Wiedza 115
Umiejętności 115
Interpretacja wyników 115
Wiedza: pytania do dyskusji 116
Umiejętności: ćwiczenia dla studentów 117
Ćwiczenia indywidualne 117
Ćwiczenia w grupach 118
Bibliografia 119

Rozdział 5 Kompetencje w komunikacji niewerbalnej 121

Czym jest komunikacja niewerbalna? 124
Definiowanie komunikacji niewerbalnej 124
Wartościowanie komunikacji niewerbalnej 124

Funkcje komunikacji niewerbalnej 125
Uzupełnianie wiadomości werbalnych 125
Regulowanie interakcji i definiowanie związków 126

Typy przekazów niewerbalnych 127
Wygląd fizyczny i pierwsze wrażenie 127
Mowa ciała, gesty, twarz i kontakt wzrokowy 127
Dotyk 131
Głos 132
Czas i przestrzeń 133

Sprostanie wyzwaniom dla komunikacji niewerbalnej 137
Liczba, stałość i świadomość wskazówek niewerbalnych 137
Różnice indywidualne związane z płcią kulturową i kulturą 137
Wpływ mediów i technologii 138

Podsumowanie rozdziału 139
Kluczowe pojęcia 140
Motywacja: narzędzie do oceny siebie 140
Sytuacje komunikacyjne 140
Motywacja 141
Wiedza 141
Umiejętności 141
Interpretacja wyników 141
Wiedza: pytania do dyskusji 141
Umiejętności: ćwiczenia dla studentów 142
Ćwiczenia indywidualne 142
Ćwiczenia w grupach 143
Bibliografia 144

Rozdział 6 Kompetencje w słuchaniu 147

Czym jest słuchanie? 150
Definicja słuchania 150
Wartościowanie słuchania 151

Rodzaje słuchania 152
Dowiadywanie się i rozumienie 153
Ocenianie i krytyka 153
Empatia i zrozumienie 154
Łączenie rodzajów słuchania 154

Pokonywanie wyzwań dla kompetencji w słuchaniu 155
Bariery fizyczne, psychologiczne i interakcyjne 155
Bariery internetowe i elektroniczne 157

Podsumowanie rozdziału 161
Kluczowe pojęcia 162
Motywacja: narzędzie do oceny siebie 162
Sytuacje komunikacyjne 162
Motywacja 163
Wiedza 163
Umiejętności 163
Interpretacja wyników 163
Wiedza: pytania do dyskusji 163
Umiejętności: ćwiczenia dla studentów 164
Ćwiczenia indywidualne 164
Ćwiczenia w grupach 165
Bibliografia 165

CZĘŚĆ II
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA

Rozdział 7 Komunikacja interpersonalna: wiedza 169

Czym jest komunikacja interpersonalna? 172
Komunikacja interpersonalna jako interakcja 172
Komunikacja interpersonalna jako relacja 172

Wiedza deklaratywna a komunikacja interpersonalna 173
Repertuary zachowań i role 174
Skrypty i opowieści 176
Reguły i normy 177

Pokonywanie trudności w relacjach interpersonalnych 179
Planowanie 180
Empatia i przyjmowanie perspektywy 181
Strategie zdobywania wiedzy 182

Podsumowanie rozdziału 183
Kluczowe pojęcia 184
Motywacja: narzędzie do oceny siebie 185
Sytuacje komunikacyjne 185
Motywacja 185
Wiedza 185
Umiejętności 186
Interpretacja wyników 186
Wiedza: pytania do dyskusji 187
Umiejętności: ćwiczenia dla studentów 188
Ćwiczenia indywidualne 188
Ćwiczenia w grupach 190
Bibliografia 191

Rozdział 8 Komunikacja interpersonalna: umiejętności 193

Istota umiejętności interpersonalnych 196
Charakterystyka umiejętności interpersonalnych 196
Rodzaje umiejętności interpersonalnych 199

Pokonywanie trudności związanych z umiejętnościami komunikacji interpersonalnej 205
Dostosowywanie się a spójność 205
Zainteresowanie sobą a zainteresowanie innymi 206
Wpływ komunikacji za pośrednictwem komputera na umiejętności interpersonalne 207

Podsumowanie rozdziału 209
Kluczowe pojęcia 210
Motywacja: narzędzie do oceny siebie 210
Sytuacje komunikacyjne 210
Motywacja 211
Wiedza 211
Umiejętności 211
Interpretacja wyników 211
Wiedza: pytania do dyskusji 211
Umiejętności: ćwiczenia dla studentów 212
Ćwiczenia indywidualne 212
Ćwiczenia w grupach 213
Bibliografia 214

CZĘŚĆ III

KOMUNIKACJA W MAŁEJ GRUPIE I PRZYWÓDZTWO

Rozdział 9 Małe grupy i podejmowanie decyzji
Wiedza i umiejętności 219

Czym jest mała grupa? 222
Definicja małej grupy 222
Wskazanie, kiedy grupy powinny podejmować decyzje 223

Podejmowanie decyzji przez grupę 224
Rozwiązywanie problemów a podejmowanie decyzji 225
Definiowanie zadań grupowych związanych z podejmowaniem decyzji 227
Zastosowanie komunikacji w podejmowaniu decyzji przez grupy 228

Umiejętności zadaniowe w procesie decyzyjnym 230
Zdefiniowanie i analiza problemu 230
Identyfikacja kryteriów rozwiązania problemu 232
Generowanie i ocena rozwiązań 232

Przezwyciężanie trudności związanych z podejmowaniem decyzji 233
Syndrom myślenia grupowego 234
Myślenie dywergencyjne i konwergencyjne 237
Wpływ mediów i technologii na grupy i zespoły 239

Podsumowanie rozdziału 240
Kluczowe pojęcia 241
Motywacja: narzędzie do oceny siebie 242
Sytuacje komunikacyjne 242
Motywacja 242
Wiedza 242
Umiejętności 243
Interpretacja wyników 243
Wiedza: pytania do dyskusji 243
Umiejętności: ćwiczenia dla studentów 244
Ćwiczenia indywidualne 244
Ćwiczenia w grupach 244
Bibliografia 245

Rozdział 10 Przywództwo w małych grupach
Wiedza i umiejętności 247

Co to jest przywództwo? 250
Definicja przywództwa 250
Przywództwo i zmiana 252
Przywództwo i konflikt 254

Radzenie sobie z trudnościami związanymi z kompetentnym przywództwem 256
Kontrolowanie klimatu grupy 257
Analiza różnych stanowisk 259
Sformułowanie problemu 260
Wpływ mediów i technologii na przywództwo w grupach 262

Podsumowanie rozdziału 264
Kluczowe pojęcia 265
Motywacja: narzędzie do oceny siebie 265
Sytuacje komunikacyjne 266
Motywacja 266
Wiedza 266
Umiejętności 266
Interpretacja wyników 267
Wiedza: pytania do dyskusji 267
Umiejętności: ćwiczenia dla studentów 267
Ćwiczenia indywidualne 267
Ćwiczenia w grupach 268
Bibliografia 269

CZĘŚĆ IV

WYSTĄPIENIA PUBLICZNE

Rozdział 11 Przygotowanie wystąpienia publicznego
Rozwijanie wiedzy 273

Retoryka i historia wystąpień publicznych 276
Okres grecki 276
Okres rzymski 276

Czym jest wystąpienie publiczne? 277
Rodzaje wystąpień 277
Rodzaje prezentacji 278

Analiza publiczności i sytuacji 279
Słuchacze 280
Sytuacja 283

Wybór i zawężenie tematu 284
Znalezienie dobrego tematu 284
Dostosowanie i zawężenie tematu 284

Określenie celu i sformułowanie tezy wystąpienia 285
Cel ogólny i cel szczegółowy 285
Sformułowanie tezy 285

Zebranie materiałów pomocniczych 286
Obserwacje osobiste i prowadzenie wywiadów 286
Zastosowanie Internetu 287
Ocena źródeł internetowych 287
Korzystanie z zasobów bibliotecznych 288
Materiały pomocnicze i myślenie krytyczne 289
Co powinieneś zrobić... 289
Czego nie powinieneś robić... 290

Organizacja i przygotowanie planu wystąpienia 290
Sposoby uporządkowania materiału 290
Podstawy przygotowania planu wystąpienia 291
Rodzaje planów wystąpienia 293
Wprowadzenie, rozwinięcie i wnioski 294

Podsumowanie rozdziału 296
Kluczowe pojęcia 297
Motywacja: narzędzie do oceny siebie 298
Sytuacje wystąpień publicznych 298
Motywacja 298
Wiedza 298
Umiejętności 299
Interpretacja wyników 299
Wiedza: pytania do dyskusji 299
Umiejętności: ćwiczenia dla studentów 300
Ćwiczenia indywidualne 300
Ćwiczenia w grupach 300
Bibliografia 301

Rozdział 12 Prezentacja wystąpienia
Rozwijanie umiejętności 303

Kompetentna i wiarygodna prezentacja 306
Jak stać się wiarygodnym mówcą 306
Jak stać się kompetentnym prezenterem 307

Użycie słów 307
Język zrozumiały, barwny i właściwy 308

Użycie głosu 312
Tempo mówienia, wysokość głosu i głośność 312

Poprawne i właściwe mówienie 314
Wymowa, dykcja i gramatyka 314

Komunikacja niewerbalna w wystąpieniach publicznych 315
Wygląd 315
Postawa i ruchy ciała 316
Gesty 316
Mimika 316
Kontakt wzrokowy 317

Zastosowanie pomocy wizualnych 318
Rodzaje pomocy wizualnych 319
Prezentacje komputerowe 321

Przezwyciężanie trudności związanych z kompetentnym prezentowaniem wystąpień publicznych 324
Lęk przed wystąpieniami publicznymi 324
Publiczne przemawianie w sieci 327

Podsumowanie rozdziału 329
Kluczowe pojęcia 330
Motywacja: narzędzie do oceny siebie 331
Sytuacje wystąpień publicznych 331
Motywacja 331
Wiedza 331
Umiejętności 332
Interpretacja wyników 332
Wiedza: pytania do dyskusji 333
Umiejętności: ćwiczenia dla studentów 334
Ćwiczenia indywidualne 334
Ćwiczenia w grupach 334
Bibliografia 335

Rozdział 13 Wystąpienia informacyjne 337

Zrozumienie istoty wystąpień informacyjnych 340
Co to jest wystąpienie informacyjne? 340
Ważność umiejętności w zakresie wystąpień informacyjnych 342
Typy wystąpień informacyjnych 342

Organizacja i przygotowanie planu wystąpienia informacyjnego 344
Organizacja tematyczna 345
Organizacja chronologiczna 347
Organizacja przestrzenna 348
Organizacja według porównania i kontrastu 348
Organizacja według przyczyny i skutku 349

Materiały pomocnicze w wystąpieniu informacyjnym 351
Definicje i opisy 351
Przykłady i historyjki 351
Świadectwa i cytaty 352
Fakty i statystyki 352

Etyka a wystąpienia informacyjne 353

Radzenie sobie z trudnościami dotyczącymi wystąpień informacyjnych 354
Nieodpowiedni temat lub przedmiot wystąpienia 354
Niewłaściwe informacje 354
Zła organizacja wystąpienia 356

Podsumowanie rozdziału 356
Kluczowe pojęcia 357
Motywacja: narzędzie do oceny siebie 357
Sytuacje komunikacyjne 358
Motywacja 358
Wiedza 358
Umiejętności 358
Interpretacja wyników 358
Wiedza: pytania do dyskusji 359
Umiejętności: ćwiczenia dla studentów 359
Ćwiczenia indywidualne 359
Ćwiczenia w grupach 360
Bibliografia 361

Rozdział 14 Wystąpienia perswazyjne 363

Zrozumienie istoty wystąpień perswazyjnych 366
Co to jest wystąpienie perswazyjne? 366
Ważność umiejętności w zakresie wystąpień perswazyjnych 366
Typy wystąpień perswazyjnych 367

Organizacja i przygotowanie planu wystąpienia perswazyjnego 370
Problem–rozwiązanie i sekwencja motywacyjna 370
Obalenie argumentów przeciwnika 373
Porównanie możliwych rozwiązań 373

Wzmocnienie perswazyjności argumentacji 375
Apele odwołujące się do logiki 375
Apele odwołujące się do emocji 378
Apele odwołujące się do wiarygodności 378

Wystąpienia perswazyjne a etyka 379

Radzenie sobie z wyzwaniami dla wystąpień perswazyjnych 381
Odsetek nieskutecznych wystąpień perswazyjnych 381
Czynnik reakcji publiczności 382

Podsumowanie rozdziału 383
Kluczowe pojęcia 384
Motywacja: narzędzie do oceny siebie 385
Sytuacje komunikacyjne 385
Motywacja 385
Wiedza 385
Umiejętności 386
Interpretacja wyników 386
Wiedza: pytania do dyskusji 386

Umiejętności: ćwiczenia dla studentów 387
Ćwiczenia indywidualne 387
Ćwiczenia w grupach 387
Bibliografia 388

CZĘŚĆ V
KOMUNIKACJA XXI WIEKU

Rozdział 15 Komunikacja masowa i konwergencja mediów 391

Media i komunikacja masowa: od modelu jeden-do-jednego do modelu jeden-do-wielu 394
Historia komunikacji masowej 395
Główne teorie komunikacji masowej 398
Modele komunikacji masowej 401

Konwergencja mediów: od modelu jeden-do-wielu do modelu jeden-do-kogokolwiek 402

Kompetencje w zakresie komunikacji za pośrednictwem komputera 403
Ważność technologii i komunikacji zapośredniczonej 404
Charakterystyka komunikacji za pośrednictwem komputera 406

Przezwyciężanie trudności w komunikowaniu się za pośrednictwem komputera 408
Trudności związane z niejednoznacznością, złożonością i emocjonalnym charakterem komunikatu 408
Przezwyciężanie trudności 409
Motywacja 410
Wiedza 411
Umiejętności 411
Kontekst 413
Efekty 414

Podsumowanie rozdziału 415
Kluczowe pojęcia 417
Motywacja: narzędzie do oceny siebie 417
Sytuacje komunikacyjne 417
Motywacja 418
Wiedza 418
Umiejętności 418
Interpretacja wyników 418
Wiedza: pytania do dyskusji 419
Umiejętności: ćwiczenia dla studentów 419
Ćwiczenia indywidualne 419
Ćwiczenia w grupach 420
Bibliografia 421

Słowniczek 424

Indeks nazwisk 441

Indeks rzeczowy 447

Wstęp

Prawie wszystko, co jest ważne dla ludzkiej kondycji, zarówno tej dobrej, jak i złej, ma początek w komunikacji. Dzięki niej możliwe są konflikt i kooperacja, społeczeństwo i rodzina, miłość i przyjaźń, funkcjonowanie handlu i organizacji. Okazuje się, że im bardziej kompetentna jest komunikacja, tym lepsze są podstawowe instytucje i związki. Trzecie wydanie pracy *Komunikacja między ludźmi: motywacja, wiedza* i *umiejętności* może się stać istotnym czynnikiem rozwoju kompetentnej komunikacji dla wszystkich studentów uczestniczących w zajęciach z podstaw komunikacji. Nasza książka jest przeznaczona na zajęcia podstawowe i skupia się na komunikacji interpersonalnej i grupowej oraz przemawianiu publicznym – takie zajęcia są czasami określane jako „hybrydowe". Na zajęciach z hybrydowej komunikacji wykorzystuje się już kilka dobrych podręczników, lecz trzecie wydanie tej pracy jest trochę odmienne w kilku podstawowych punktach.

Wyjątkowe cechy książki
Komunikacja między ludźmi: motywacja, wiedza i umiejętności

- Cała książka jest rezultatem wspólnej pracy trzech uznanych ekspertów w dziedzinie komunikacji, z których każdy specjalizuje się w jednym z trzech obszarów przedstawianych na zajęciach podstawowych i hybrydowych – interpersonalnej komunikacji (Brian Spitzberg), komunikacji w małych grupach (Kevin Barge) i w przemawianiu publicznym (Sherwyn [Sherry] Morreale).

- W książce zaprezentowane jest ujednolicone podejście do zrozumienia ludzkiej komunikacji, które opiera się na modelu kompetencji komunikacyjnej zapoczątkowanym przez jednego z autorów, Briana Spitzberga. Model ten opisuje kompetentną komunikację jako równocześnie stosowną (komunikowanie się w sposób zgodny z normami i oczekiwaniami wynikającymi z kontekstu komunikacji) i skuteczną (osiąganie najbardziej pożądanych celów i wyników w kontekście lub sytuacji).

- Abyśmy byli skuteczni i stosowni w komunikacji, nasza kompetencja komunikacyjna powinna składać się z trzech elementów – motywacji, wiedzy i umiejętności. Ten model pojęciowy stosowności i skuteczności w połączeniu z motywacją, wiedzą i umiejętnościami zapewnia solidne teoretyczne podstawy do studiowania komunikacji.

- I na koniec, podręcznik ten zawiera zupełnie nowy rozdział na temat komunikacji za pomocą mass mediów, konwergencji mediów i komunikacji za pośrednictwem komputera – a te zagadnienia są bardzo istotne dla skutecznego i stosownego komunikowania się w naznaczonym technologią XXI wieku.

C. 10344

Szczególne cechy tego wydania

Wychodząc od założenia, że wszystkie formy komunikacji mają potencjał bycia kompetentnymi, podręcznik umożliwia studentom zdobycie umiejętności dokonania wyboru spośród wiadomości i zachowań komunikacyjnych, które pozwolą im komunikować się najbardziej kompetentnie w każdej sytuacji. Trzecie wydanie *Komunikacji* zawiera pięć części i piętnaście rozdziałów.

- Część I – rozdziały od 1 do 6, to wprowadzenie w najistotniejsze podstawy komunikacji. Część ta zawiera także rozdział poświęcony naszemu modelowi kompetencji komunikacyjnej.
- Część II – rozdziały 7 i 8, jest poświęcona wiedzy i umiejętnościom związanym z komunikacją interpersonalną.
- Część III – rozdziały 9 i 10, pozwala poszerzyć wiedzę i umiejętności w komunikowaniu się w małych grupach, podejmowaniem decyzji i przywództwem w grupach.
- Część IV – rozdziały od 11 do 14, obejmuje przemawianie publiczne, łącznie z przygotowaniem i prezentowaniem wystąpień, oraz przemawianie w celu informowania i przekonywania.
- Część V – rozdział 15, zawiera doniesienia z najnowszych badań oraz rekomendacje dotyczące kompetentnego komunikowania się w dwóch istotnych kontekstach XXI wieku – komunikacji masowej i technologicznej oraz komunikowania się za pośrednictwem komputera.

Szczególne cechy każdego rozdziału

Oprócz treści wykorzystującej teorie, ale napisanej w sposób przystępny, każdy rozdział *Komunikacji* zawiera elementy mające na celu poprawę nauczania i uczenia się. Są to:

- Opowiadanie o doświadczeniu studenta, które otwiera każdy rozdział i następnie jest wykorzystywane i omówione jako przykład ilustrujący jego treść.
- Tabele i ramki powiązane z ważnymi zagadnieniami prezentowanymi w każdym rozdziale, aby pobudzić ciekawość studentów i zachęcić ich do uczenia się.
- Narzędzia samooceny, które studenci mogą wykorzystywać do oceniania własnej motywacji, wiedzy i umiejętności w sytuacjach z realnego świata. Treść każdego rozdziału jest także streszczona w podsumowaniach.

> Pytania do dyskusji na temat wiedzy i działania zwiększające kompetencję, które zamykają każdy rozdział i mogą być wykorzystywane jako zadania domowe lub na zajęciach grupowych.

Poprzedni przewodniczący National Communication Association, Dan O'Hair, stwierdził kiedyś coś bardzo głębokiego w swojej prostocie: „Nadzieją komunikacji jest zrozumienie". Zgadzamy się z Danem i jesteśmy przekonani, że lepsza komunikacja – dzięki zwiększaniu kompetencji komunikacyjnej – pomoże w spełnieniu tej nadziei, ulepszając związki, niwelując różnice i zachęcając do twórczych dialogów w organizacjach i społeczeństwie.

Trzech autorów nowego wydania *Komunikacji między ludźmi* życzy Wam jak najlepiej i ma szczerą nadzieję, że książka ta przyczyni się do rozwoju wszystkich studentów jako kompetentnych uczestników komunikacji.

Z wyrazami szacunku

Sherry Morreale, Brian Spitzberg i *Kevin Barge*

Podziękowania

Na początku wyrażamy naszą wdzięczność kolegom zajmującym się komunikacją, badaczom, instruktorom i liderom w dziedzinie komunikacji, którzy przez wiele lat wyrażali zaufanie do naszego podejścia do kompetencji komunikacyjnej i związanej z tym pedagogiki.

W odniesieniu do tego podręcznika szczególne podziękowania kierujemy do Mary Savigar i Bernadette Shade z Wydawnictwa Peter Lang, które umiejętnie prowadziły prace nad trzecim wydaniem od pojawienia się pomysłu wznowienia przez jego realizację do gotowego dzieła. Przez kilka lat znaczący wkład w powstawanie książki mieli także nasi absolwenci – asystenci naukowi. Na University of Colorado-Colorado Springs doceniamy pracę Rose Fortune, Mireya Garcia, Rayven Irons, Kelly Lynch i Lindsey McCormick. Ich wysiłek badawczy i ciągłe, wielokrotne czytanie wszystkich rozdziałów pomogły w stworzeniu maszynopisu pozbawionego błędów – taką mamy nadzieję! Na San Diego State University Shaan Couture spędziła niezliczone godziny, służąc nam jako fotograf (zobaczcie inne prace Shaan na www.wediawix.com). Doceniamy jej wysoki poziom profesjonalizmu i kompetencji, który jest oczywisty, gdy się patrzy na zdjęcia studentów, otwierające każdy rozdział tej książki. Dziękujemy także Heather Sweeney za jej zachwycające dzieło sztuki *Desert Mantra*, które ozdabia okładkę trzeciego wydania[1] (zobaczcie jej inne prace na http://heathersweeney.net).

W naszych domach rodziny okazywały zrozumienie, gdy spędzaliśmy niezliczone godziny, pisząc i poprawiając każdy rozdział w ciągu ostatnich lat.

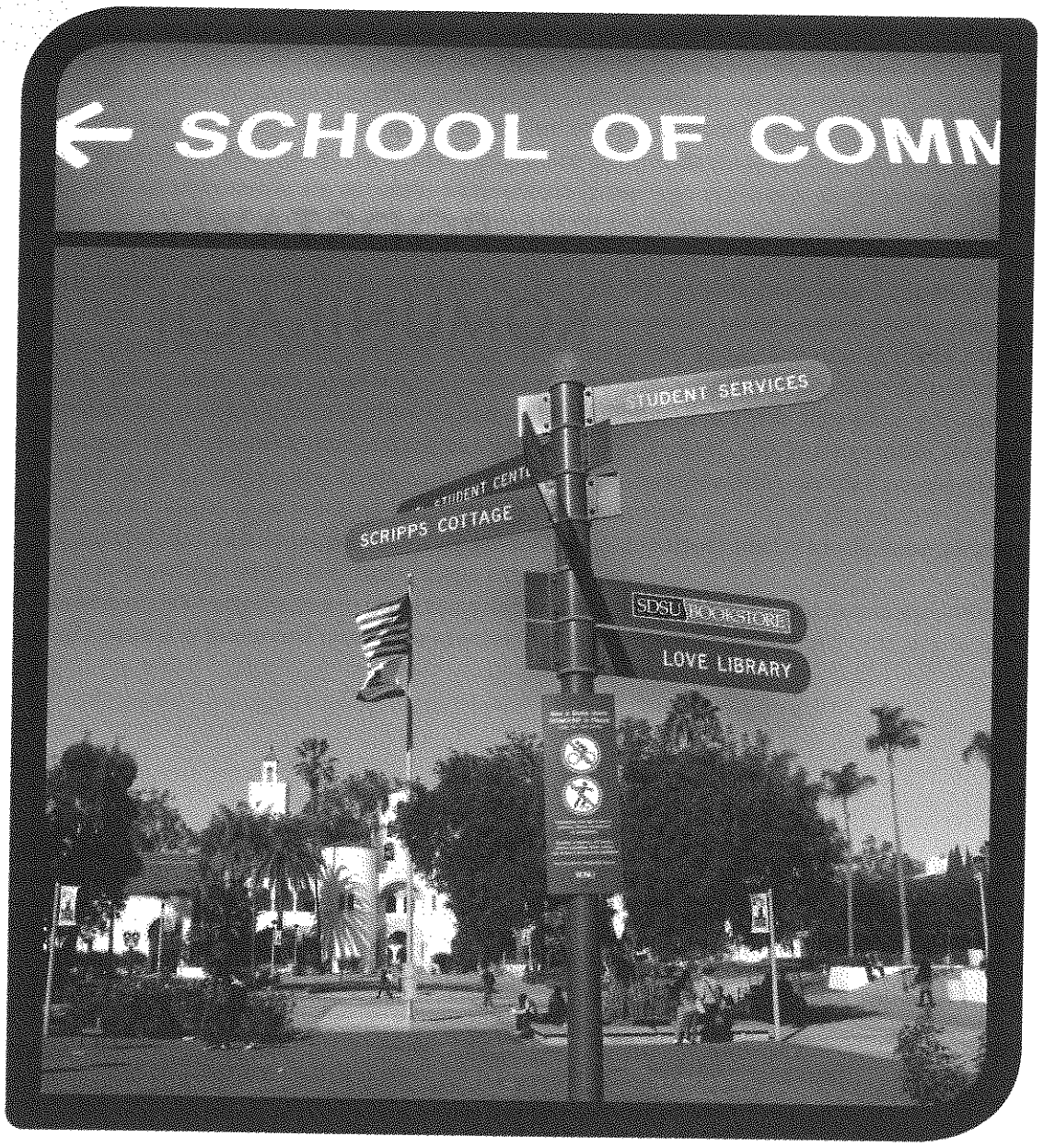
Na koniec, jako współautorzy, wyrażamy sobie nawzajem wdzięczność i doceniamy własne zaangażowanie w prace nad trzecim wydaniem.

[1] Dotyczy wydania amerykańskiego.

CZĘŚĆ

1

PODSTAWY KOMUNIKACJI


← SCHOOL OF COMM
STUDENT SERVICES
SCRIPPS COTTAGE
SDSU BOOKSTORE
LOVE LIBRARY

ROZDZIAŁ 1

WPROWADZENIE DO KOMUNIKACJI

- **Czym jest komunikacja?**
  Wiadomości
  Media
  Znaczenie
  Organizowanie
- **Modele komunikacji**
  Komunikacja jako informowanie
  Komunikacja jako perswazja
  Komunikacja jako tworzenie związków
- **Założenia dotyczące komunikacji**
  Komunikacja jest procesem
  Komunikacja tworzy nasz świat społeczny
  Komunikacja jest funkcjonalna i adaptacyjna
- **Znaczenie komunikacji**
- **Podsumowanie rozdziału**
  Kluczowe pojęcia
  Motywacja: narzędzie do oceny siebie
  Wiedza: pytania do dyskusji
  Umiejętności: ćwiczenia dla studentów

Komunikacja – połączenie ludzi –
jest kluczem do osobistego i zawodowego sukcesu.

PAUL J. MEYER (1928–2009),
biznesmen i autor prac o motywacji

Poniedziałek, godzina 20 – Kathryn wróciła do swojego mieszkania po warsztatach dotyczących organizacji zespołu i prowadzonych przez uniwersytecki samorząd studencki. Chociaż miała spore doświadczenie w przewodniczeniu posiedzeniom, czekała na te warsztaty z niecierpliwością, ponieważ jej nowe stanowisko przewodniczącej komitetu zbierającego fundusze stawiało przed nią wiele wyzwań.

Zaraz po wejściu do mieszkania Kathryn zauważyła, że otrzymała sześć SMS-ów, osiem e-maili, dwa tweety i kilka komentarzy do zdjęcia, które zamieściła na Facebooku. Jeden z e-maili był od przyjaciela, który potwierdził godzinę ich spotkania na lunchu, część wiadomości pochodziła od koleżanek z grupy, a jeden z SMS-ów – od współpracownika, który pytał, czy Kathryn weźmie zmianę w ich sklepie w następnym tygodniu. Odpowiedziała na kilka wiadomości, lecz szybko musiała zabrać się do pracy nad prezentacją na jutrzejsze zajęcia z marketingu o 9 rano. Wiedziała, że przemawianie do dużej grupy nie jest jej mocną stroną – Kathryn zawsze denerwowała się, występując przed słuchaczami. Zaczęła pisać konspekt prezentacji.

Wtorek, godzina 10.30 – Wystąpienie wypadło źle. Chociaż przygotowała się rzetelnie i znała potrzebne informacje, nie mogła opanować zdenerwowania. Zgubiła się więcej niż raz, a w trakcie prezentacji panowała przez kilka minut kłopotliwa cisza. Jej koledzy z grupy spoglądali na nią zażenowani, a ocena wystąpienia przez profesora nie była najlepsza.

Wtorek, godzina 13 – Lunch z Kwanem przebiegł spokojniej niż prezentacja. Kwan zastanawiał się nad przeniesieniem na inną uczelnię. Kathryn nie ciążyło słuchanie go, ale czuła się zakłopotana, gdy miała mu coś poradzić. Chciała powiedzieć Kwanowi, jak naprawdę się czuje, ale nie potrafiła znaleźć sposobu na wyrażenie swoich uczuć słowami.

Wtorek, godzina 17 – Posiedzenie komitetu zbierającego fundusze wypadło bardzo dobrze. Kathryn usłyszała kilka pochwał od członków komitetu dotyczących dobrego przygotowania zebrania i jej skuteczności w trzymaniu się tematu dyskusji.

Wtorek, godzina 20 – Kathryn wróciła do domu wyczerpana po długim dniu. Spojrzała na telefon i zobaczyła, że ma wiele nowych wiadomości. Odsłuchała wiadomości z poczty głosowej od matki i jeszcze jedną od swojego chłopaka, którzy stwierdzali, że z powodu spotkań nie odpowiada na ich telefony. Spojrzała do kalendarza i zauważyła, że ma w środę oprócz dwóch ćwiczeń dwa inne zebrania. Jaki dzień będzie jutro?

Większość czasu spędzamy na komunikowaniu się z innymi. Dzieje się tak, gdy rozmawiamy, wysyłamy SMS-y, tweety czy odpowiadamy na e-maile; gdy słuchamy wykładu lub kogoś na spotkaniu albo gawędzimy z przyjacielem, rozmawiamy i tworzymy związki z różnymi ludźmi. Realia współczesnego życia zmuszają nas do ciągłego radzenia sobie z innymi, po to żeby wykonywać pracę, utrzymywać z nimi związki oraz prowadzić szczęśliwe i zdrowe życie. Rozdział ten rozpoczyna naszą dyskusję na temat komunikacji między ludźmi i zawiera podstawy dla wszystkich pojęć i informacji, które znajdą się w następnych rozdziałach. Zaczynamy od wyjaśnienia, czym jest komunikacja i jak działa.

Czym jest komunikacja?

Rozważ na początku takie oto twierdzenie: twoja kompetencja komunikacyjna jest jednym z najważniejszych czynników, które decydują o jakości twojego życia. Możesz sądzić, że jest to nazbyt śmiałe – z pewnością zdrowie, miłość, rodzina czy ekonomiczne bezpieczeństwo znaczą więcej. Jednakże spróbuj sobie wyobrazić, jak chciałbyś zabierać się do osiągnięcia tych niezbędnych celów bez motywacji, żeby to robić, bez wiedzy, jak to robić, i bez umiejętności robienia tego. Krótko mówiąc, wszystkie rzeczy i sprawy, które mają dla nas znaczenie, w istotnym stopniu zależą od zdolności dobrego komunikowania się. Ta książka ma na celu wyjaśnienie, jak ludzie, tacy jak Ty i tacy jak Kathryn w opisanej wcześniej historii, wykorzystują komunikację do osiągnięcia swoich celów. Zademonstrujemy, jak zrozumienie najbardziej podstawowych aspektów komunikacji może sprawić, że będziesz bardziej szczęśliwy, i znacząco poprawi twoją zdolność do osiągania sukcesu w ciągu całego życia.

Rzeczywiście, jeżeli większość naszego życia spędzamy na komunikowaniu się, to jakość naszej komunikacji wiele znaczy, definiuje bowiem to, jak dobrze czy jak kompetentnie się komunikujemy. **Komunikacja kompetentna** jest równocześnie stosowna i skuteczna. **Komunikacja stosowna** oznacza zachowanie się w sposób zgodny z normami i oczekiwaniami w danym kontekście. **Komunikacja skuteczna** oznacza osiąganie najbardziej pożądanych celów i wyników możliwych w danych okolicznościach. Twoja kompetencja komunikacyjna może się różnić w zależności od kontekstu. Na przykład Kathryn była oceniana jako bardzo kompetentna przez członków komitetu, do którego należała, ale zarazem jako mniej kompetentna przez profesora i kolegów z grupy podczas prezentacji na temat marketingu.

Wystarczy tylko chwila, by pomyśleć o przykładach, w których twoja komunikacja mogła być widziana jako mniej kompetentna. Powiedziałeś coś kłopotliwego, poczułeś się skrępowany tym, co powiedziałeś, albo nie byłeś w stanie przekonać kogoś, żeby widział sprawy na twój sposób. W każdej z tych sytuacji większa świadomość i lepsze zrozumienie komunikacji sprawiłyby, że mogło być inaczej, a to zrozumienie zaczyna się od tego, co tak naprawdę oznacza *komunikacja*. Nawet gdy komunikujesz się na co dzień, istnieje różnica między podejściem intuicyjnym do niej a jej naukową definicją. **Komunikacja** jest procesem organizowania wiadomości i środków przekazu w celu tworzenia znaczenia (Frey, Botan i Kreps 2000). Chociaż zawarte są w tej definicji liczne terminy (Littlejohn i Foss 2010), zajmiemy się teraz szczegółowym omówieniem następujących czterech kluczowych pojęć: wiadomości, środki przekazu, znaczenie i organizowanie.

Wiadomości

Wiadomości – w kontekście komunikacji – to słowa, dźwięki, działania i gesty, którymi

ludzie w trakcie interakcji wyrażają siebie wobec innych. Wiadomości mogą być wyrażane werbalnie lub niewerbalnie – przez dźwięki, działania i gesty. Mogą też mieć charakter symboliczny. **Symbol** jest słowem, dźwiękiem, działaniem lub gestem, które odnoszą się do czegoś innego. Związek między symbolami a rzeczami lub pojęciami, do których się odnoszą, ma charakter arbitralny.

Arbitralny związek między symbolami a ich **odniesieniem** bądź rzeczą, do której mogą się odnosić, zasługuje na głębsze zastanowienie. Pomyśl o słowie *nuts*[1]. Ma ono wiele potencjalnie konwencjonalnych znaczeń, jak w zdaniach „Ten facet ma świra!" czy „Zajmijmy się czymś praktycznym". Albo „Mieszanka orzechów, które podano na przyjęciu, była wspaniała". Ale do jakiej rzeczywistości te słowa naprawdę się odnoszą? Faktycznie, to jak coś nazywamy, jest wytworem historii, kultury i naszej zdolności do komunikowania się za pomocą arbitralnych etykietek, które umieszczamy na rzeczach.

Podstawowy związek między symbolem a odniesieniem został przedstawiony na rysunku 1.1, na którym widzimy mówcę próbującego przekonać słuchaczy do swojego stanowiska wobec kary śmierci. Istnieje rzeczywisty akt dokonania egzekucji osoby, a potem są różne symbole, które wykorzystujemy w odniesieniu do tego aktu (np. kara śmierci, egzekucja, wyrok śmierci). W naszych umysłach pojawiają się rozmaite wrażenia i myśli, gdy interpretujemy takie symbole. Jest także rzeczywisty akt wykonania na kimś egzekucji. Każda osoba przetworzy te związki między symbolami, działaniami i znaczeniami w odmienny sposób. Dlatego te same wiadomości mogą być różnie interpretowane, co często prowadzi do braku zrozumienia danej sytuacji.

Arbitralna natura związku między symbolami a odniesieniami ma często podstawowe znaczenie dla zrozumienia problemów w komunikacji w wielu zróżnicowanych sytuacjach. Na przykład kiedy polityk mówi, że konieczne jest szerzenie demokracji na świecie, to jak to się odnosi do rzeczywistych zmian politycznych? Czy oznacza to zmiany w konstytucji, procesie głosowania, rynku, władzach wojskowych, związkach rodzinnych i dotyczących płci psychologicznej, czy też wszystkiego razem? Jeżeli zinterpretujesz demokrację jako symbol werbalny w odmienny sposób niż ktoś inny, to jak możesz określić, kto bardziej „prawdziwie" rozumie jej znaczenie?

Najpowszechniej używanym zestawem symboli werbalnych, z których korzystamy, jest język. **Język** to system symboli werbalnych pozwalający nam na odbieranie wiadomości i wypowiedzi w formie słów oraz na przekształcanie ich w znaczenia. Na przykład używamy słów, takich jak *dom* i *samochód*, do opisywania obiektów fizycznych

[1] *Nut* – orzech, migdał, nakrętka, ale może też oznaczać wariata, maniaka, łeb, mózgownicę czy wulgarnie jądra i bycie stukniętym, świrem (przyp. tłum.).

KOMUNIKACJA KOMPETENTNA
jest stosowna i skuteczna w określonej sytuacji.

KOMUNIKACJA STOSOWNA
oznacza zachowanie się w sposób zgodny z normami i oczekiwaniami w kontekstach i sytuacjach, w których uczestniczysz.

KOMUNIKACJA SKUTECZNA
zachodzi, gdy jesteś w stanie osiągnąć najbardziej pożądane cele i wyniki w danych kontekstach.

KOMUNIKACJA
jest procesem organizowania wiadomości i środków przekazu w celu tworzenia znaczenia.

WIADOMOŚCI
w kontekście komunikacji – to słowa, dźwięki, działania i gesty, którymi ludzie w trakcie interakcji wyrażają siebie wobec innych.

SYMBOL
jest słowem, dźwiękiem, działaniem lub gestem, które odnoszą się do czegoś innego.

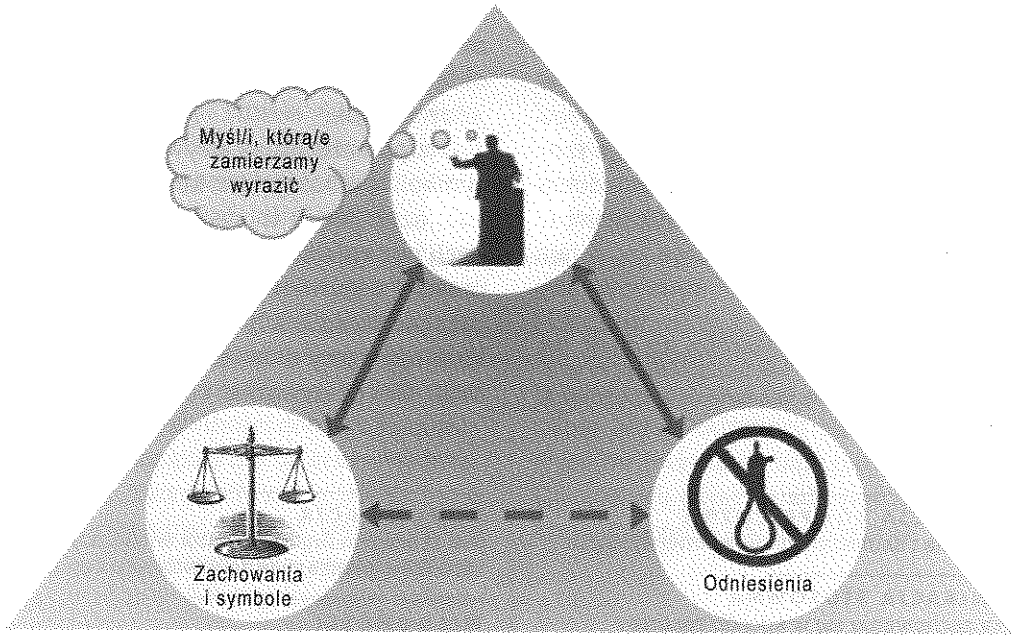
w naszym świecie i słów, takich jak *miłość* i złość, do opisywania naszych uczuć. Większość symboli werbalnych może występować zarówno w formie mówionej, jak i pisanej. Komunikacja werbalna i język zostaną omówione bardziej szczegółowo w rozdziale 4.

Zachowanie symboliczne nie jest ograniczone do wiadomości werbalnych – może być również niewerbalne. Komunikacja niewerbalna zawiera dźwięki i gesty, którym ludzie przypisują znaczenie. Kiedy niewerbalne zachowanie ma wspólnie dzielone znaczenia, to może być zrozumiane jako forma symbolu niewerbalnego. Przykładem symbolu niewerbalnego w Ameryce Północnej jest połączenie palca wskazującego i kciuka dla zasygnalizowania, że jest *OK*. Jednakże w innych kulturach ten sam symbol wysyła wiadomość obsceniczną! (Spitzberg i Changnon 2009.)

Komunikacja niewerbalna jest dokładniej omówiona w rozdziale 5.

Media

Media to wszystkie środki, dzięki którym symbole są przekazywane, a ich znaczenia są czytelne. Najwcześniejsze wysiłki w komunikacji rodzaju ludzkiego prawdopodobnie wiązały się z wykorzystaniem naturalnych zdolności jako środka przekazu, takich jak chrząknięcia, warknięcia, wycie i inne formy wokalizacji. Później ludzie prawdopodobnie używali różnych narzędzi naturalnych jako środków przekazu, wykorzystując pnie drzew do wydawania dźwięków, sygnały dymne czy malowidła na ścianach jaskiń. Po pewnym czasie rozwinęły się wypracowane zestawy symboli razem z gramatyką i alfabetem. Gdy posługujemy się naszym głosem, gestami i ciałem, komunikujemy się bezpośrednio z kimś znajdującym się blisko nas w zasięgu zmysłów. Jest to forma naturalnych mediów.



RYSUNEK 1.1. Składniki wiadomości

W każdym procesie komunikacji istnieje przynajmniej jedna osoba przekładająca myśli lub znaczenia na zachowania i symbole mające na celu ich wyrażenie. Z kolei te myśli i znaczenia mają arbitralny, ale konwencjonalny związek z rzeczami, do których się odnoszą (tj. do odniesień).

Obecnie jeszcze jednym dodatkiem do naturalnych mediów są media technologiczne. Pióra i papier były początkowo środkiem przekazu, który stał się potem drukowaną prasą, a następnie różnymi formami komunikowania się elektronicznego i digitalnego. Telefony w dzisiejszych czasach w sposób rutynowy przenoszą głos, tekst i obrazy. Internet, e-mail i ciągłe wysyłanie wiadomości pozwalają na transfer informacji pisemnej, wzrokowej i dźwiękowej. Możliwości komunikowania się za pomocą mediów technologicznych poszerzyły się w sposób znaczący w ostatnich dziesięcioleciach.

Ostatecznie fundamenty ludzkich starań, na przykład zdobywanie rzeczy, poszukiwanie autonomii, szukanie potwierdzenia, łączenie się w pary, pozostają ciągle niezmienne. Jednakże przekształcające się w niespotykanym stopniu szybkość, skuteczność i skala wykorzystywania mediów do zrealizowania tych zadań zapowiadają wiele zmian w tym, jak będziemy się do tego przystosowywać i jak będziemy się komunikować w otaczającym nas świecie.

Znaczenie

Znaczenie odnosi się do interpretacji wiadomości, do tego, jak jest ona rozpoznana lub rozumiana. Znaczenie słów i wydarzeń może być osobiste i indywidualne albo podzielane przez innych. W trakcie procesu socjalizacji w grupie lub kulturze ludzie mogą rozwijać wspólne dla danej społeczności znaczenia pewnych słów i wydarzeń. Weźmy jednak takie słowa, jak *spam*, *wirus* i *ściana ognia* (*firewall*). Jeżeli jesteś kucharzem, to *spam* odnosi się do pikantnej szynki w puszce. Dla lekarza termin *wirus* oznacza zakaźny czynnik, który atakuje i opanowuje ludzkie komórki. Dla strażaka walczącego z ogniem w lesie słowo *ściana ognia* odnosi się do linii obrony, na której będzie próbował zatrzymać pożar. Ale jeżeli jesteś informatykiem, słowa te przyjmują odmienne znaczenia. Słowo *spam* odnosi się do poczty zawierającej śmieci, które otrzymujesz w e-mailach; *wirus* dotyczy programu komputerowego, który niszczy twoje pliki lub powoduje inne zniszczenia, a *ściana ognia* (*firewall*) ogranicza dostęp do danych w sieci komputerowej.

Ludzie mogą do pewnego stopnia podzielać znaczenia poszczególnych słów lub wydarzeń, ale znaczenie może być także osobiste i indywidualne – na przykład zależeć od doświadczeń życiowych, kultury, przekonań politycznych i religijnych, organizacji, do których się należy. Nie wystarczy więc zapytać: „Co to znaczy?". Lepiej doprecyzować: „Co to znaczy dla ciebie?".

Organizowanie

W naszej wcześniejszej definicji organizowanie oznaczało dokonywanie wyborów doty-

ODNIESIENIE
to rzecz, do której symbol się odnosi.

JĘZYK
jest systemem symboli werbalnych pozwalającym nam na odbieranie wiadomości i wypowiedzi w formie słów oraz na przekształcanie ich w znaczenia.

KOMUNIKACJA NIEWERBALNA
zawiera dźwięki, działania i gesty – inne niż słowa – którym ludzie przypisują znaczenie.

SYMBOLE NIEWERBALNE
to dźwięki, działania lub gesty, co do których ludzie zgadzają się, że mają wspólne znaczenie.

MEDIA
to wszystkie środki, dzięki którym symbole są przekazywane, a ich znaczenia są czytelne.

ZNACZENIE
odnosi się do interpretacji wiadomości, do tego, jak jest ona rozpoznana lub rozumiana.

czących tego, jak się zachować w danym kontekście komunikacji. Naszym zadaniem jako osób komunikujących się jest organizowanie procesu tworzenia, otrzymywania i odpowiadania na wiadomości werbalne i niewerbalne oraz pochodzące z mediów. Jeden ze sposobów sortowania wiadomości, mediów i znaczeń polega na zbadaniu modeli komunikacji, które zostały stworzone przez badaczy w celu opisania procesu komunikacji (ibid.). Inżynierowie, architekci, artyści, stratedzy wojskowi, ekonomiści i inni wykorzystują modele komunikacji dla zrozumienia złożonych procesów i planowania strategii służących podejmowaniu bardziej kompetentnych działań. Modele odgrywają ważną rolę w zmienianiu świadomości procesu, a także jego samego. W ten sam sposób modele komunikacji mogą odgrywać istotną rolę w zrozumieniu komunikacji jako procesu oraz kierowaniu naszymi działaniami i zachowaniami.

Modele komunikacji

W ciągu ostatniego stulecia powstały trzy różne modele opisujące komunikację:

1. Komunikacja jako informowanie.
2. Komunikacja jako perswazja.
3. Komunikacja jako tworzenie związku.

Komunikacja jako informowanie

Informacyjny model komunikacji ma długą historię sięgającą od filozofów rozmyślających na temat natury zachowania symbolicznego po inżynierów pracujących nad technologiami komunikacji, takimi jak systemy telefoniczne. Wczesny model komunikacji, wciąż dziś wykorzystywany, traktuje **komunikację jako informowanie** (Shannon i Weaver 1949).

W tym modelu transferu informacji **źródło**, inaczej nadawca, jest twórcą wiadomości i w ludzkiej komunikacji chodzi zwykle o osobę. **Kanał** jest środkiem przekazu wiadomości. Kanały mogą być pisemne (litery, notatki, SMS-y), słowne (jak w komunikacji werbalnej twarzą w twarz czy w rozmowie telefonicznej), niewerbalne (wymiana spojrzeń, podniesienie brwi) albo zapośredniczone (e-mail, przekaz w trakcie wideokonferencji). **Odbiorcą** wiadomości jest osoba lub grupa ludzi, która stanowi ostateczne audytorium dla nadawcy.

Najbardziej bezpośrednią wersją tego modelu, stanowiącą oryginalny wzór, jest rozmowa telefoniczna bądź program telewizyjny, w których źródło tworzy treść wiadomości, wysyła tę treść przez kabel lub za pomocą sygnałów telewizyjnych i przenosi do telefonów lub telewizorów, w których ludzie ją otrzymują. Na każdym etapie procesu przekazu istnieje możliwość utraty informacji spowodowana różnymi formami **szumów**, które zniekształcają i zakłócają oryginalną treść. Na przykład przy odbiorze rozmowy przez telefon komórkowy może być słaba siła sygnału w miejscu, gdzie jest nadawca, albo duży hałas w jego otoczeniu, co z kolei może działać i wpływać na wiadomość jako szum. Nadawca lub odbiorca mogą też po prostu ulegać zakłóceniom przez szum wewnętrzny wynikający z rozproszenia uwagi.

W omawianym modelu sugeruje się, że zrozumienie sytuacji komunikacyjnej może być osiągnięte po udzieleniu odpowiedzi na pięć prostych pytań (Lasswell 1964): (1) Kto?, (2) Co?, (3) Do kogo?, (4) Jakim kanałem? oraz (5) Z jakim skutkiem? Pytania te prowadzą do bardziej ogólnych, ale istotnych kwestii: „Czy nadawca, czyli źródło, skutecznie przekazuje zawarte w wiadomości znaczenia odbiorcy? Czy odbiorca precyzyjnie zrozumiał to, co nadawca chciał przekazać?" (Eisenberg i Goodall 2004).

Model komunikacji jako informowania – opracowany po raz pierwszy w latach pięćdziesiątych XX wieku – ciągle traktuje komu-

nikację w sposób uproszczony jako kanał lub kabel do wysyłania i odbierania informacji (Harrison, Todd i Lawton 2008). Ale mimo intuicyjnej atrakcyjności model informacyjny ma znaczące ograniczenia. Po pierwsze, jest nazbyt linearny, ponieważ zakłada, że kiedy wiadomość jest wysyłana i otrzymywana, to nadawca i odbiorca nie wysyłają i nie otrzymują wiadomości jednocześnie. Sugeruje, że nadawca wysyła wiadomość, a odbiorca nie komunikuje się, dopóki nie odpowie i nie wyśle wiadomości z powrotem do nadawcy w postaci informacji zwrotnej. To **pętla informacji zwrotnych** reprezentuje informacje, które pozwolą osobom komunikującym się w danym systemie na interpretację skutków ich wiadomości. Na przykład w rozmowie z kimś przez telefon osoba może wysłać informację zwrotną, mówiąc: „Co? – Nie usłyszałem, co powiedziałeś?". W innej sytuacji, zwracając się do małej grupy, mówca może zauważyć z wyrazu czyjejś twarzy, że ten członek grupy nie uważa, ponieważ widzi coś na ekranie swojego komputera. Takie formy informacji zwrotnych pozwalają osobie komunikującej się dostrzegać zakres, w jakim wiadomość dociera do słuchaczy. W obu przykładach reakcja jest sama w sobie formą wysyłania wiadomości. Odbiorca równocześnie wysyła je i odbiera.

Wysiłki mające na celu zaadaptowanie tego modelu i sprawienie, żeby był mniej linearny, doprowadziły do bardziej złożonej wersji ujmowania komunikacji jako informowania, w której widzi się ten proces jako transakcję. Modele bardziej transakcyjne uznają, że nie ma precyzyjnego rozróżnienia między nadawcą a odbiorcą. Sugerują, że wszystkie osoby komunikujące się ciągle działają jako nadawcy i odbiorcy. Dzięki coraz bardziej intensywnej i interaktywnej technologii wszyscy stają się w większym stopniu zarówno twórcami wiadomości, jak i ich odbiorcami. Przykład takiego transakcyjnego modelu komunikacji jako informowania został przedstawiony na rysunku 1.2.

Poprawiony model komunikacji jako informowania – transakcyjny model komunikacji – skupia się na identyfikowaniu obszarów, w których istnieje znaczenie wspólne, oraz obszarów, w których ludzie nie zgadzają się co do znaczenia i procesów komunikacyjnych wykorzystywanych do uzgadniania wspólnego znaczenia. W modelu tym stwierdza się, że jednostki wkraczają w sytuacje z różnymi obszarami osobistego znaczenia, które mogą, ale nie muszą, się pokrywać. Model transakcyjny uwydatnia drugie ograniczenie modeli ujmujących komunikację jako informowanie. Otóż zakładają one, że podstawowym celem każdej komunikacji jest osiągnięcie wspólnego znaczenia. Tymczasem są sytuacje, w których komunikacja spełnia wiele funkcji. Wspólne znacze-

ORGANIZOWANIE
to radzenie sobie lub kierowanie ludźmi albo jakimś procesem czy materiałem.

KOMUNIKACJA JAKO INFORMOWANIE
jest modelem transferu informacji, który identyfikuje źródło, kanał, odbiorcę, szumy i pętlę informacji zwrotnych.

ŹRÓDŁO
jest oryginalnym twórcą wiadomości i w ludzkiej komunikacji chodzi zwykle o osobę.

KANAŁ
jest środkiem przekazu wiadomości.

ODBIORCA
to osoba lub grupa ludzi, która stanowi ostateczne audytorium dla nadawcy.

SZUMY
to różnego rodzaju zakłócenia pochodzące ze środowiska, które zniekształcają wiadomość lub odwracają naszą uwagę od komunikacji.

PĘTLA INFORMACJI ZWROTNYCH
reprezentuje informacje, które pozwolą osobom komunikującym się w danym systemie na interpretację skutków ich wiadomości.

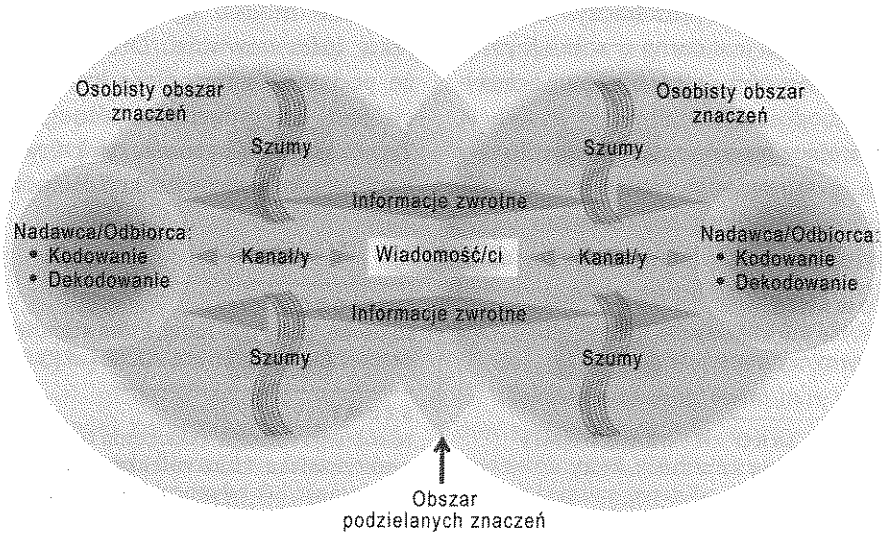
nie nie jest jedyną z nich, występują sytuacje, kiedy osoby komunikujące się intencjonalnie mają nadzieję, że będą niejednoznaczne, będą oszukiwać czy poszukiwać rezultatów w małym stopniu związanych z tworzeniem wspólnego znaczenia. Jedna z tych pozostałych funkcji komunikacji służy wpływaniu na innych lub perswazji.

Komunikacja jako perswazja

Od kiedy Arystoteles w IV wieku p.n.e. stworzył pierwszy kurs retoryki, naukowcy zajmujący się komunikacją badali sposób, jakim powinien posłużyć się nadawca, by skutecznie przekonać odbiorców do swoich idei. Perswazja polega na wykorzystywaniu komunikacji do wzmacniania, zmieniania lub modyfikowania postaw, wartości, przekonań i działań słuchaczy. Definicja ta jest głębiej analizowana w rozdziale 14, ponieważ odnosi się do przemawiania publicznego. Perswazja – zazwyczaj postrzegana jako forma wpływu – może występować w wielu różnych kontekstach, na przykład gdy rozmawiamy z przyjaciółką na temat filmu, którego ona nie chce zobaczyć, gdy sprzedawca nakłania nas do kupienia usług lub produktów albo gdy mamy przekonać członków grupy bądź zespołu do postępowania zgodnie z naszymi zaleceniami.

Model komunikacji jako perswazji ujmuje komunikację jako proces wpływania na innych w celu osiągnięcia własnych celów. Kiedy próbujemy przekonać innych, możemy zwykle zadać sobie następujące pytania:

- Kogo próbuję przekonać? Kto jest obiektem mojej próby przekonywania? Jakie są najważniejsze postawy, wartości i przekonania tej osoby?
- Jakiego rodzaju argumentów mogę użyć, by przekonać tę osobę? Jak te argumenty pasują do jej najważniejszych postaw, wartości i przekonań?



RYSUNEK 1.2. Model komunikacji jako informowania

Transakcyjny model komunikacji jako informowania traktuje źródło i odbiorcę jako zajmujących się równocześnie kodowaniem i odkodowywaniem. Co więcej, zakłada osobisty obszar znaczeń. Te osobiste obszary znaczeń dwóch osób komunikujących się mogą na siebie zachodzić, tworząc wspólny obszar znaczeń.

- Jakiego rodzaju apele lub argumenty będą najskuteczniejsze?
- W jaki sposób osoba, którą chcę przekonać, powinna się zachowywać, bym wiedział, że osiągnąłem sukces?

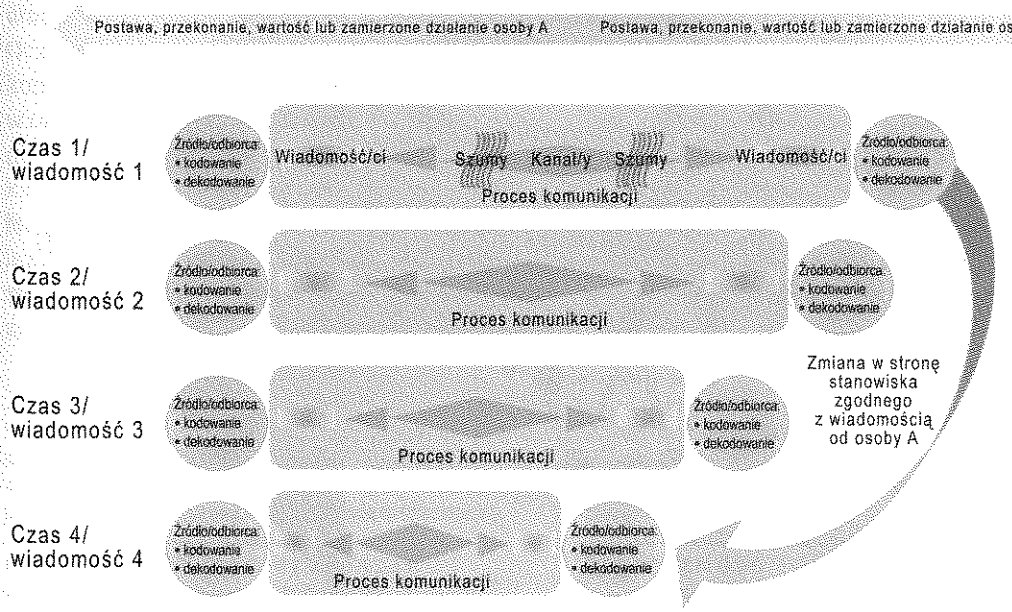
Patrząc na to w ten sposób, możemy stwierdzić, że komunikacja jest skuteczna, jeśli uda nam się przekonać innych, by robili to, czego od nich oczekujemy. Skuteczność komunikacji oceniamy na podstawie naszej zdolności przekonywania innych i kierowania ich w stronę, którą my wybieramy. Tak jak pokazano to na rysunku 1.3, biorąc pod uwagę wiadomości i czas, im bardziej twoja komunikacja porusza innych, by widzieli i robili rzeczy tak, jak ty chcesz, tym bardziej ulegli twojej perswazji.

Wykorzystywanie komunikacji do osiągania funkcji przekonywania innych może być wzmocnione przez naszą zdolność do tworzenia związków z ludźmi.

Komunikacja jako tworzenie związków

Za każdym razem kiedy się z kimś komunikujesz, tworzysz związek z tą osobą. Niektóre związki trwają przez krótkie chwile – inne są na całe życie. Gdy uczestniczymy i komunikujemy się w związku, tworzymy razem nasze światy społeczne. W tym sensie komunikacja jest potężnym narzędziem (Pearce 1994). Łatwo można to dostrzec w wiadomościach takich jak: „Chcę rozwodu" bądź „Nienawidzę cię" lub „Kocham cię". Gdy takie wiadomości są wypowiedziane, tworzą naturę związku między komunikującymi się osobami. Ta właściwa komunikacji moc tworzenia, utrzymywania i rozwiązywania związków z innymi jest pokazana w modelach **komunikacji jako tworzenia związków**.

Związek to rzeczywista lub postrzegana współzależność między komunikującymi się osobami albo pośród nich. *Współzależność*

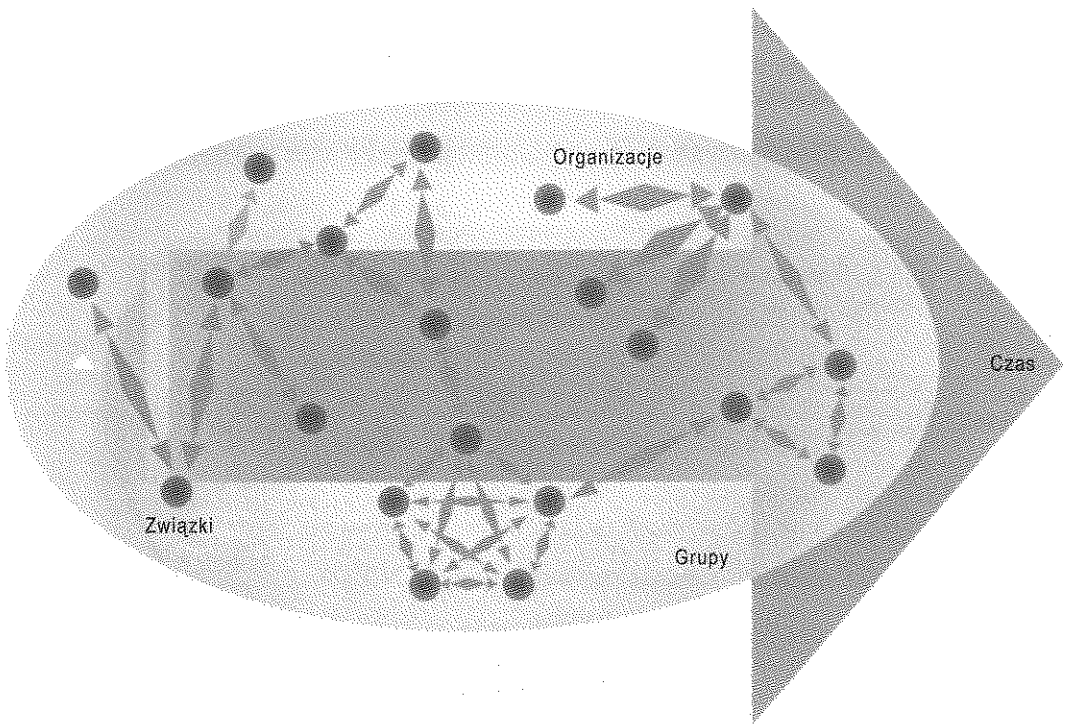


RYSUNEK 1.3. Model komunikacji jako perswazji

Komunikacja jest wykorzystywana do wpływania na innych. W tym modelu, gdy osoba A komunikuje się z osobą B, proces komunikacji prowadzi do zmian w postawach, wartościach, przekonaniach i zachowaniach, zwiększając wpływ poglądów osoby A lub osiągnięcie przez nią zamierzonych efektów.

oznacza, że cele i działania każdej osoby są pod wpływem działań drugiej osoby. Zależność jest jednokierunkowym wpływem, podczas gdy *współzależność* to sytuacja, w której cele i działania obu lub wszystkich osób są osiągane bądź blokowane przez działania innych osób w tym związku. Niektóre związki trwają tylko krótkie chwile, jak w przypadku zwracania ubrania sprzedawcy. Ale przez większość czasu, mając na uwadze taki związek, wykazujemy tendencję do myślenia o *bliskich* lub *osobistych* związkach, które trwają przez dłuższy czas i znacząco wpływają na to, kim jesteśmy i co robimy. Gdy takie związki istnieją między większą grupą ludzi, często tworzy się społeczność, a komunikacja odgrywa znaczącą rolę w powstawaniu poczucia wspólnoty.

Społeczność, inaczej wspólnota, to grupa osób, które znajdują się w tej samej fizycznej, duchowej lub wirtualnej przestrzeni i dążą do wspólnego celu. Instytucje publiczne, takie jak rządy i szkoły, organizacje, takie jak Microsoft i Apple, grupy, takie jak rodziny, zespoły pracownicze i nawet ludzie, którzy posiadają konta na Facebooku i Twitterze – wszyscy reprezentują olbrzymią różnorodność wspólnot społecznych, do których należymy. W jaki sposób powstają rozmaite rodzaje społeczności? Jak możemy zobaczyć na rysunku 1.4, nasze środowisko jest przeniknięte komunikacją, a ta buduje różnorodne społeczności, do których należymy. Co więcej, różne formy komunikacji tworzą różne społeczności. Na przykład kiedy ludzie w grupie wykazują małe zainteresowanie



RYSUNEK 1.4. Model komunikacji jako tworzenia związków

Model komunikacji jako tworzenia związków pokazuje, że każdy akt komunikacji jest procesem ustanawiania lub określania związku z innymi. Wszyscy żyjemy w przenikających się różnych związkach z innymi, które są tworzone, utrzymywane i rozwiązywane dzięki komunikacji.

ukończeniem wyznaczonego zadania, to rodzaj społeczności stworzony przez jej członków jest znacząco odmienny od społeczności, której członkowie czują się zaangażowani w wykonanie zadania i pragną poświęcić czas i energię konieczną do jego ukończenia. To, co ludzi mówią, ustala reguły pracy w takich grupach, a także staje się wskaźnikiem lub sygnałem związków i afiliacji, jakie ma osoba w grupie.

Jeden z wybitnych teoretyków komunikacji, Basil Bernstein, wyjaśnia, jak język i komunikacja – używając terminu **kody komunikacji** – świadczą o grupie, z której pochodzi osoba komunikująca się, i o grupie, z którą ta osoba się komunikuje (Bernstein 1971; Steinfatt 2009). Kody komunikacji to zestaw zasad i znaczeń, które tworzą podstawę interpretacji i kierują językiem wykorzystywanym przez członków danej grupy społecznej. Na przykład kiedy komunikujemy się w społeczności lub grupie, którą dobrze znamy, możemy wykorzystywać kod językowy, w którym symbole i wyrażenia były wypracowane w tej grupie w ciągu długiego czasu. Oczywiste ich pojmowanie pozwala członkom danej grupy na rozumienie siebie nawzajem i rozpoznawanie tych, którzy do niej nie należą. Gdy ci członkowie grupy komunikują się z ludźmi spoza swojej grupy lub społeczności, mają skłonność do używania kodu językowego, w którym myśli są jasno wyrażane w celu uzyskania przekazu tego samego znaczenia. Jeżeli byłeś kiedyś outsiderem próbującym komunikować się ze zżytą wspólnotą lub grupą, to opis kodów komunikacji Bernsteina nie wymaga dalszego wyjaśniania.

Pogląd, że kod komunikacji może zmienić to, jak ludzie reagują i jak siebie postrzegają, doprowadził niektórych teoretyków do przekonania, że język jest filtrem tego, jak postrzegamy cały świat wokół nas. Niewielu naukowców uważa obecnie, że język faktycznie determinuje myśli i rzeczywistość, ale nie ma także wątpliwości co do tego, że na to, jak ludzie myślą, mają wpływ ich język i kody językowe wynikające z ich społeczności i kultury. W rozdziale 4 przeanalizujemy bardziej szczegółowo, jak język wpływa, do pewnego stopnia, na nasze postrzeganie rzeczywistości. Wyzwaniem dla ciebie jako kompetentnie komunikującej się osoby jest dostosowanie własnych kodów komunikacji do ludzi w grupach i społecznościach, z którymi spotykasz się regularnie.

Wszystkie trzy modele komunikacji – jako informowania, jako perswazji i jako tworzenia związków, są użyteczne, kiedy decydujemy o tym, jak komunikować się w różnych sytuacjach. Na przykład model informacyjny jest korzystny w masowej komunikacji, albo gdy podajemy instrukcje dużej grupie ludzi. Uznanie, że komunikację traktujemy jako perswazję, pomoże sprzedawcy wypełnić ustalone zadania, a to pozwoli mu w utrzymaniu się w pracy. Komunikacja jako tworzenie związków pomaga nam w zrozumieniu

PERSWAZJA
polega na wykorzystywaniu komunikacji do wzmacniania, zmieniania lub modyfikowania postaw, wartości, przekonań i działań słuchaczy.

KOMUNIKACJA JAKO PERSWAZJA
widziana jest jako proces wpływania na innych dla osiągania swoich własnych celów.

ZWIĄZEK
to rzeczywista lub postrzegana współzależność między komunikującymi się osobami albo pośród nich.

KOMUNIKACJA JAKO TWORZENIE ZWIĄZKÓW
skupia się na właściwej komunikacji mocy tworzenia, utrzymywania i rozwiązywania związków z innymi.

SPOŁECZNOŚĆ
inaczej wspólnota, to grupa osób, które znajdują się w tej samej fizycznej, duchowej lub wirtualnej przestrzeni i dążą do wspólnego celu.

KODY KOMUNIKACJI
to zestaw zasad i znaczeń, które tworzą podstawę interpretacji i kierują językiem wykorzystywanym przez członków danej grupy społecznej.

znaczenia związków i społeczności. Jednakże każdy z tych modeli daje jedynie częściowy wgląd w proces komunikacji, ponieważ pozwala na zwrócenie uwagi tylko na to, co uważa się w nim za istotne. Jeżeli wierzymy w komunikację jako informowanie, to odrzucamy sposób, w jaki wspólne znaczenie jest tworzone, i perswazyjne elementy komunikacji. Jeżeli uznajemy za prawdziwą komunikację jako perswazję, to nie zwracamy uwagi na to, jak ludzie tworzą wspólne znaczenie i wzajemne związki. Jeżeli koncentrujemy się jedynie na związkach, to możemy zignorować rolę osiągania osobistych celów dzięki komunikacji jako perswazji.

Te ograniczające przekonania na temat komunikacji mogą wpływać na naszą zdolność do kompetentnego komunikowania się w sposób przez nas preferowany. Ale dzięki rozważeniu błędnych założeń na temat natury komunikacji, o których możesz myśleć, że są prawdziwe, zrobisz krok w stronę poprawienia własnej kompetencji komunikacyjnej.

Założenia dotyczące komunikacji

Jeżeli patrzymy na komunikację jak na społeczność i jak na proces organizowania wiadomości w celu tworzenia znaczenia, to jakie założenia jej dotyczące przyjmujemy? Sprawdź swoje założenia na temat komunikacji, wykorzystując test z ramki 1.1. Przeczytaj następnie szczegółowe opisy przedstawionych tam powszechnych założeń dotyczących komunikacji i porównaj je ze swoimi odpowiedziami na pytania testu.

RAMKA 1.1. Sprawdź swoje założenia dotyczące komunikacji

Przeczytaj następujące stwierdzenia i zdecyduj, które z nich jest prawdziwe, a które fałszywe.

Prawda (P)	Fałsz (F)	Stwierdzenie
		1. Powiedzenie czegoś dwa razy komunikuje dokładnie to samo za każdym razem.
		2. Znaczenie symbolu jest takie samo bez względu na sytuację, w której on występuje.
		3. Odbiorca wiadomości determinuje jej skuteczność.
		4. Znajomość intencji nadawcy wiadomości jest istotna dla zrozumienia procesu komunikacji.
		5. Komunikacja jest raczej odbiciem rzeczywistości niż jej tworzeniem.
		6. Najważniejszą funkcją komunikacji jest zapewnienie, że coś będzie zrobione.
		7. Bardzo dobra komunikacja musi podlegać wpływom norm związku lub kultury.
		8. Ważne jest, by być konsekwentnym w sposobie, w jaki się komunikujemy.
		9. Wzajemne zrozumienie i wspólne znaczenie są jedyną podstawą dobrej komunikacji.
		10. Aby komunikacja była skuteczna, musi być jasna i jednoznaczna.

Odpowiedzi: 1 – F; 2 – F; 3 – P; 4 – P; 5 – F; 6 – P; 7 – F; 8 – F; 9 – F; 10 – F.

Komunikacja jest procesem

Stwierdzenie, że komunikacja jest procesem, znaczy, iż każdy aspekt kontekstu komunikacji oddziałuje na każdy inny jego aspekt. Oznacza to, że komunikacja jest **holistyczna,** czyli cały proces komunikacji tworzy system, w którym wszystkie części starają się współpracować, by pomóc w jego działaniu. Działając wspólnie, części tego systemu osiągają rezultat odmienny, niż pozwalają na to jego pojedyncze elementy. Tak jak każdy element silnika samochodowego powinien współpracować z jego pozostałymi elementami, by silnik funkcjonował optymalnie, tak w procesie komunikacji wszystkie relacje i osobiste historie osób, które w nim uczestniczą, ich wiadomości, działania, myśli, uczucia i otoczenie wpływają na rezultaty każdego spotkania.

Jednym z przełomowych momentów w każdym związku o potencjale romantycznym jest chwila, kiedy dwoje ludzi patrzy sobie prosto w oczy i mówi: „Kocham cię". Czy wypowiedzenie tej frazy oznacza to samo za tysięcznym razem, co za pierwszym? Chociaż słowa mogą być takie same, znaczenie jest różne, ponieważ osoby komunikujące się, sytuacja i związek – cały proces komunikacji – są inne. Chociaż możesz powiedzieć te słowa dwa razy, nie będą one oznaczały tego samego. Stwierdzenie 1 w ramce 1.1. *Sprawdź swoje założenia dotyczące komunikacji* jest zatem fałszywe.

Fakt, że komunikacja jest procesem, nie oznacza, iż skuteczna komunikacja musi przebiegać w określony sposób. Sugeruje to raczej, że znaczenie wypowiedzi zależy od momentu, w którym została wypowiedziana w procesie – co wydarzyło się, zanim te słowa padły i co wydarzy się później. Aby zrozumieć proces komunikacji, musimy zadać następujące pytania: co powiedziano, do kogo, w jakim kontekście i jak odbiorca/y zareagowali? Stwierdzenie „Jest naprawdę źle" mogłoby być krytyką albo zabawnym podsumowaniem, w zależności od tego, co stanowi odniesienie, kto to powiedział i kim byli słuchacze, do których zostało skierowane. Stwierdzenie 2 z ramki 1.1. *Sprawdź swoje założenia dotyczące komunikacji* jest zatem fałszywe.

Pojmowanie komunikacji holistycznie oznacza, że mówca, słuchacze i to, co razem robią, powinno być postrzegane jako złożone zestawy procesów działających równocześnie. Podejście holistyczne jest zatem niezmiernie ważne, ponieważ skoncentrowanie się jedynie na intencji mówcy albo na spostrzeganiu słuchacza wiadomości ogranicza zrozumienie całego procesu komunikacji. Czy możemy zrozumieć cały proces komunikacji, jeżeli koncentrujemy się jedynie na intencji mówcy, pomijając osobę, do której on mówi? Czy możemy powiedzieć, że wiadomość jest skuteczna, jeżeli odbiorca wiadomości za taką ją uważa, ale nadawca już nie? Oczywista odpowiedź brzmi „nie". Zrozumienie całej komunikacji jako procesu holistycznego wymaga przeanalizowania przeszłości, spojrzenia w przyszłość i skupienia się na samej sytuacji. Dlatego stwierdzenia 3 i 4 z ramki 1.1. *Sprawdź swoje założenia dotyczące komunikacji* są prawdziwe.

HOLISTYCZNY
oznacza, że cały proces komunikacji tworzy system, w którym wszystkie części starają się współpracować, by pomóc w jego działaniu.

FUNKCJONALNY
oznacza, że wiadomości są wykorzystywane do osiągania preferowanych rezultatów.

ADAPTACYJNY
oznacza, że wiadomości podlegają modyfikacji, tak by dopasowały się do poszczególnych sytuacji w sposób, który ma zapewnić lepsze rezultaty.

Komunikacja tworzy nasz świat społeczny

Komunikacja ma wyjątkową zdolność tworzenia naszych światów społecznych, a nie jedynie odzwierciedlania rzeczywistości. Zastanów się nad zwykłą debatą między głównymi partiami politycznymi. Republikanie wykazują tendencję do blokowania podnoszenia podatków bogaczom, ponieważ „zabija to miejsca pracy". Demokraci z kolei mają skłonność do argumentowania, że podnoszenie podatków bogaczom zmniejsza deficyt i zapewnia fundusze na programy pomagające gospodarce w tworzeniu miejsc pracy. Chociaż politycy okazjonalnie odnoszą się do wyników badań, by uzyskać potwierdzenie swoich opinii, przez większość czasu po prostu występują ze swoimi stwierdzeniami, gdyż pasują one do ich szerszych poglądów na temat tego, jaki jest świat. Tacy politycy reinterpretują historię, naturę społeczeństwa i gospodarki w celu stworzenia świata społecznego, który pasuje do ich przyjętych z góry założeń i poglądów.

Komunikacja jest czymś więcej niż mówieniem innym o naszych stanach wewnętrznych, takich jak myśli i uczucia. Tworzy raczej i poprawia nasze rozumienie tych stanów, wydarzeń i ludzi. To komunikacja pomaga nam w wykreowaniu naszego poczucia rzeczywistości i znaczenia ludzi oraz sytuacji. Ponieważ sposób, w jaki się komunikujemy, jest w dużym stopniu odpowiedzialny za tworzenie naszych światów społecznych, stwierdzenie 5 w ramce 1.1. *Sprawdź swoje założenia dotyczące komunikacji* jest fałszywe.

Komunikacja jest funkcjonalna i adaptacyjna

Jednym z istotnych powodów komunikowania się jest chęć osiągnięcia czegoś. Ludzie czasami niechętnie przyznają, że wszystko, co robią lub mówią, jest próbą uzyskania czegoś. Często błędnie interpretujemy to stwierdzenie, ponieważ zakłada ono, że manipulujemy innymi bądź że jesteśmy samolubni. Tymczasem należy uznać za oczywisty fakt, że komunikacja ewoluowała, ponieważ okazała się doskonałym mechanizmem adaptacyjnym dla rozwoju i przetrwania. Wiadomości są **funkcjonalne**, co oznacza, że są wykorzystywane do osiągania preferowanych rezultatów. Są także **adaptacyjne,** co znaczy, że podlegają modyfikacji, tak by dopasowały się do poszczególnych sytuacji w sposób, który ma zapewnić lepsze rezultaty. Dlatego stwierdzenie 6 w ramce 1.1 jest prawdziwe.

Kiedy myślisz o komunikowaniu się w nowej dla ciebie sytuacji, takiej jak pierwsza randka albo nowa praca, naturalne jest, że zastanawiasz się nad zaadaptowaniem twojej komunikacji do tych okoliczności. Rzeczywiście, są sytuacje, w których działanie w nowy lub odmienny sposób otwiera nieistniejące wcześniej możliwości. Gdy komunikujesz się w sposób twórczy i wyzwalający, pojawiają się możliwości przekształcenia norm, wartości i poglądów. Jednakże powinno się to odbywać w sposób, który inni będą oceniali jako stosowny. Innymi słowy, istoty ludzkie są zdolne do równoczesnego tworzenia i dostosowywania się do oczekiwań w każdym kontekście. Kiedy dostosowujemy się do kontekstu, to ten kontekst może ograniczyć lub narzucić niepotrzebne granice naszej komunikacji. Może jest to zaskakujące, ale stwierdzenie 7: „Bardzo dobra komunikacja musi podlegać wpływom norm związku lub kultury", jest fałszywe.

Z dostosowaniem łączy się bycie konsekwentnym. Wielu z nas ma tendencję do nadawania konsekwencji dużej wartości. Oczekujemy od innych konsekwentnego postępowania i widoczne zaprzeczenie temu może poważnie zmniejszyć czyjąś wiarygodność. Jednakże konsekwencja zakłada

niezdolność do adaptacji lub zmiany, gdy przekształcają się okoliczności, oraz niezdolność do uczenia się i rozwoju dzięki doświadczeniu. Najbardziej kompetentną komunikacją nie jest ta, która pozostaje w sposób oczywisty konsekwentna dla samej konsekwencji, ale ta, która przystosowuje się do sytuacji. W ten sposób stwierdzenie 8: „Ważne jest, by być konsekwentnym w sposobie, w jaki się komunikujemy", jest fałszywe.

W końcu większość z nas przyjmuje, że gdy ludzie komunikują się dobrze, muszą dzielić jasne i wspólne znaczenie dla wydarzeń i słów (stwierdzenie 9 w ramce 1.1. *Sprawdź swoje założenia dotyczące komunikacji*), i że zawsze powinni być precyzyjni i jednoznaczni, by osiągnąć dobrą komunikację (stwierdzenie 10). Oczywiście często powinniśmy osiągać wspólne znaczenie i jasność w sposobie komunikowania – ale nie przez cały czas. Zdarzają się sytuacje, w których będziemy musieli albo po prostu zechcemy być trochę mniej precyzyjni w naszej komunikacji, po to byśmy mogli się do niej zaadaptować i osiągnąć pełną funkcjonalność.

Bycie niejednoznacznym może nieść dwie podstawowe korzyści (Eisenberg i Goodall 2004). Po pierwsze, niejednoznaczność pomaga ludziom, którzy mają odmienne zestawy opinii, współpracować ze sobą. Jeżeli niejednoznaczność co do przekonań lub wartości jest istotna, to ludzie mogą przyjąć, że mają wspólne niektóre z tych przekonań lub wartości i będą chcieli razem pracować. Gdy komunikacja jest jasna, różnice między ludźmi stają się bardziej wyraziste i mogą doprowadzić do niepotrzebnego konfliktu. Po drugie, niejednoznaczna komunikacja może sprzyjać twórczości. Na przykład nauczyciele czasami mogą być niejednoznaczni w swoich instrukcjach dotyczących ukończenia jakiegoś zadania, by zachęcić studentów do kreatywności. Stwierdzenia 9 i 10 są zatem fałszywe.

Znaczenie komunikacji

Rozdział ten rozpoczął się od stwierdzenia, że komunikacja i twoja kompetencja komunikacyjna są najważniejszymi czynnikami determinującymi jakość twojego życia. Biorąc pod uwagę, ile czasu poświęcamy na mówienie, słuchanie, pisanie, informowanie, przekonywanie i rozmawianie, istoty ludzkie komunikują się prawie bezustannie. Rzeczywiście, badacze zajmujący się komunikacją powszechnie akceptują fakt, że „jednostka nie może się *nie* komunikować". Brak działania jest także działaniem. Komunikujesz się nawet wtedy, gdy milczysz – co zapewne wiesz, jeżeli kiedykolwiek spotkałeś kogoś, z kim miałeś „ciche dni".

Oprócz faktu, że ciągle się komunikujemy – czy zamierzamy to robić, czy nie – analiza 93 artykułów, raportów i badań krajowych z czasopism naukowych i prasy przeprowadzona przez dwóch naukowców zajmujących się komunikacją dostarczyła także dowodów na znaczenie skutecznej i stosownej komunikacji (Morreale i Pearson 2008). W analizie tej wykazano, że komunikacja i nauczanie komunikacji są decydujące dla twojego rozwoju osobistego (psychologicznego i społecznego); dla osiągania sukcesów w szkole; dla stawania się odpowiedzialnym obywatelem i uczestnikiem świata; dla osiągnięcia sukcesu zawodowego, biznesowego i w działalności społecznej. Na dodatek uważa się, że dobra komunikacja jest konieczna dla naszej zdolności zajmowania się problemami społecznymi, które przynosi XXI wiek. Dotyczy to zagadnień komunikacji zdrowotnej, komunikacji w sytuacjach kryzysu, przestępczości i zapewnienia porządku społecznego.

Jak widać, komunikacja jest dużo bardziej złożona, niż się pozornie wydaje. Tak jak Kathryn na początku tego rozdziału, prawdopodobnie komunikujesz się codziennie z dużą liczbą różnorodnych osób na temat

licznych problemów i spraw w rozmaitych sytuacjach. Gdy weźmiemy pod uwagę to zróżnicowanie i złożoność, okaże się, że niemożliwe jest skonstruowanie reguł komunikacji, które dokładnie i szczegółowo określałyby, jakie wiadomości są wymagane, dozwolone bądź zabronione w każdej z wielu sytuacji. Dlatego stworzenie ogólnego modelu komunikacji, w którym znajdowałyby się zalecenia na temat tego, co ludzie muszą zrobić lub powiedzieć we wszystkich sytuacjach, jest niemożliwe. Jaki zatem rodzaj modelu komunikacji możemy stworzyć? Możliwe jest skonstruowanie modelu, który pozwoli na dokonywanie świadomych wyborów wiadomości i umożliwi działanie w kompetentny sposób, tak by twoja komunikacja była postrzegana przez innych jako stosowna i skuteczna. Kompetentna komunikacja jest tematem rozdziału 2.

Podsumowanie rozdziału

Komunikacja ma olbrzymi wpływ na nasze codzienne życie, ponieważ to dzięki niej tworzymy związki z wieloma osobami w różnych kontekstach społecznych i zawodowych. Komunikacja jest procesem organizowania wiadomości i środków przekazu w celu stworzenia znaczenia. Wiadomości to słowa, dźwięki, działania i gesty, którymi ludzie w trakcie interakcji wyrażają siebie wobec innych. Media to wszystkie środki, dzięki którym symbole są przekazywane, a ich znaczenia – czytelne. Znaczenie odnosi się do interpretacji wiadomości, do tego, jak jest ona rozpoznana lub rozumiana. Komunikacja kompetentna jest równocześnie stosowna i skuteczna. Komunikacja stosowna oznacza zachowanie się w sposób zgodny z normami i oczekiwaniami w danym kontekście. Komunikacja skuteczna zaś to osiąganie najbardziej pożądanych celów i wyników możliwych w danym kontekście.

Istnieją różne modele, dzięki którym można zrozumieć proces komunikacji, takie jak komunikacja jako informowanie, jako perswazja i jako tworzenie związków. Wszystkie te trzy modele są użyteczne, gdy decydujemy o tym, jak komunikować się w różnych sytuacjach.

Komunikacja jest procesem holistycznym, który rozwija się przez długi czas i tworzy nasze światy społeczne. Komunikacja jest funkcjonalna, ponieważ pomaga nam w osiąganiu preferowanych rezultatów, i jest także adaptacyjna, co znaczy, że podlega modyfikacji, tak by dopasowała się do poszczególnych sytuacji. Nasza zdolność do kreatywnego komunikowania się może stworzyć okazje do przekształcenia norm, wartości i poglądów, a także nowe sposoby myślenia i istnienia.

KLUCZOWE POJĘCIA

W rozdziale tym opisano następujące kluczowe pojęcia, które podajemy tu w kolejności alfabetycznej, a ich definicje znajdują się także w *Słowniczku* na końcu książki.

adaptacyjny
funkcjonalny
holistyczny
język
kanał
kody komunikacji
komunikacja
komunikacja jako informowanie
komunikacja jako perswazja
komunikacja jako tworzenie związków
komunikacja kompetentna
komunikacja niewerbalna
komunikacja skuteczna
komunikacja stosowna
media
odbiorca
odniesienie
organizowanie
pętla informacji zwrotnych
perswazja
społeczność
symbol
symbole niewerbalne
szumy
wiadomości
znaczenie
związek
źródło

MOTYWACJA: NARZĘDZIE DO OCENY SIEBIE

Oceń każdą z ośmiu opisanych tu sytuacji komunikacyjnych, wskazując własny poziom kompetencji w zakresie komunikacji. Oceń kompleksowo jedną z sytuacji w odniesieniu do swojej motywacji, wiedzy i umiejętności. Następnie oceń w ten sposób kolejną sytuację. Użyj skali od 1 do 4, gdzie 1 oznacza niski poziom kompetencji, a 4 – wysoki.

Sytuacje komunikacyjne

1. Pierwsze spotkanie z twoim przyszłym teściem.
2. Zjedzenie kolacji ze studentem z wymiany, który pochodzi z innej kultury.
3. Praca w zespole przygotowującym projekt z wykorzystaniem technologii komunikacyjnych.
4. Praca w zespole przygotowującym projekt na spotkaniu twarzą w twarz.
5. Poprowadzenie dyskusji w małej grupie na zebraniu dotyczącym polityki.
6. Zaprezentowanie przemówienia na wstępnych zajęciach z publicznego przemawiania.
7. Zaprezentowanie sesji treningowej współpracownikom lub znanym ci studentom w miasteczku uniwersyteckim.
8. Uczestniczenie w oficjalnym przyjęciu, na którym znasz tylko jedną lub dwie osoby.

Motywacja

1 = Nie zwracam na to uwagi, nie jestem tym zainteresowany lub po prostu nie mam motywacji do bycia w tym kompetentnym.
2 = Nie zwracam na to dużej uwagi, raczej nie jestem tym zainteresowany, ale mam motywację do bycia kompetentnym.
3 = Jestem tym dość zainteresowany i mam motywację do bycia kompetentnym.
4 = Jestem bardzo tym zainteresowany i mam dużą motywację do bycia kompetentnym.

Wiedza

1 = Często brakuje mi jasnego pomysłu, co powiedzieć lub zrobić w tej sytuacji.
2 = Od czasu do czasu brakuje mi jasnego pomysłu, co powiedzieć lub zrobić w tej sytuacji.
3 = Na ogół wiem, co powiedzieć lub zrobić w tej sytuacji.
4 = Bardzo dobrze orientuję się we wszystkich aspektach związanych z tym, co powiedzieć i zrobić w tej sytuacji.

Umiejętności

1 = Zawsze wydaje się, że mówię i robię niewłaściwe rzeczy, kiedy się komunikuję.
2 = Często mówię i robię niewłaściwe rzeczy, kiedy się komunikuję.
3 = Często mówię i robię właściwe rzeczy, kiedy się komunikuję.
4 = Zawsze mówię i robię właściwe rzeczy, kiedy się komunikuję.

Interpretacja wyników

Oblicz wynik ogólny dla każdej sytuacji (motywacja, wiedza i umiejętności). Za każdym razem możesz uzyskać od 3 do 12 punktów. Jeśli twój wynik ogólny dla którejkolwiek sytuacji jest niższy niż 6 punktów, to znaczy że postrzegasz siebie jako osobę mniej niż przeciętnie kompetentną. Wynik od 7 do 9 punktów oznacza, że jesteś średnio kompetentny w wysyłaniu i odbieraniu komunikatów. Natomiast wynik od 10 do 12 punktów świadczy o tym, że masz wysoki poziom kompetencji w tego typu sytuacjach.

WIEDZA: PYTANIA DO DYSKUSJI

1. W jaki sposób nowe technologie komunikacyjne, takie jak e-maile, blogi, SMS-y, tweety i wideokonferencje, wpływają na proces komunikacji?
2. Określ trzy sytuacje, w których byłoby uzasadnione skorzystanie z modeli komunikacji jako: informowania, perswazji i tworzenia związków. Jak jeszcze inaczej niż w tych trzech modelach możesz zdefiniować i opisać komunikację?
3. Pomyśl o chwili, kiedy czułeś, że jakaś osoba była dość ugodowa w swojej komunikacji, ale nie była postrzegana jako oportunista ani jako ktoś wychodzący naprzeciw czyimś potrzebom. Co decydowało o plastyczności jej komunikowania?
4. Dlaczego zrozumienie komunikacji jest ważne w naszym codziennym życiu? Czy zdarzają się sytuacje, w których komunikacja nie pełni żadnej funkcji? Spróbuj to wyjaśnić.

UMIEJĘTNOŚCI: ĆWICZENIA DLA STUDENTÓW

Ćwiczenia indywidualne

1. Pomyśl o niedawnej rozmowie, którą scharakteryzowałbyś jako słabą komunikację. Na kawałku papieru narysuj linię pionową, dzielącą kartkę na dwie części. W kolumnie po lewej stronie zapisz rozmowę. Zapisz każdą kolejną wypowiedź w osobnej linii. W kolumnie po prawej stronie, obok każdej wiadomości, zapisz powód, który, jak przypuszczasz, skłonił cię do przekazania tej wiadomości. Pomyśl o istotnych założeniach, które tworzy każdy uczestnik rozmowy, i przyczynach doprowadzających do ich interakcji. Jak mógłbyś zmienić rozmowę, by przebiegała w lepszy sposób? Jakie istotne założenia powinieneś zmodyfikować, by poprawić rozmowę?
2. Znajdź artykuł lub jakąś opinię w czasopiśmie albo gazecie. Przeczytaj go i zaznacz wykorzystane przez autora słowa kluczowe i wyrażenia. Biorąc pod uwagę te słowa i wyrażenia, jak opisałbyś sposób, w jaki autor postrzega swoją społeczność?
3. Spisz wszystkie ważne interakcje komunikacyjne, które miałeś w ciągu ostatnich 24 godzin. Które z nich oceniasz jako skuteczne, a które takie nie były? Co mógłbyś zrobić, żeby poprawić jakość tych interakcji?

Ćwiczenia w grupach

1. Stwórzcie grupy złożone z 4–5 studentów. Weźcie dużą kartkę papieru i narysujcie model, który przedstawia wasz pogląd na temat komunikacji. Przedyskutujcie w grupie, jakie cechy i składniki powinny być zawarte w modelu komunikacji i dlaczego. Porównajcie wasz model z tymi, które stworzyły inne grupy na zajęciach.
2. Osobno uzupełnij następujące stwierdzenie: „Marzę o społeczności, w której..." W grupach 4–5-osobowych podziel się swoimi marzeniami na temat tego, jak powinna wyglądać idealna społeczność. Jako grupa stwórzcie jej wizję. Potem przedyskutujcie sposoby komunikacji niezbędne do urzeczywistnienia tej wizji. Kto powinien z kim rozmawiać? O czym? Jak?
3. Stwórzcie grupy złożone z 4–5 studentów. Naukami o komunikacji zajmuje się kilka amerykańskich organizacji, między innymi National Communication Association (www.natcom.org) i International Communication Association (www.icahdq.org). Podzielcie się i zajrzyjcie na strony internetowe każdej z nich, a następnie opiszcie w jednostronicowym podsumowaniu, jak dana witryna przedstawia komunikację. Porównajcie to, co znaleźliście w tych witrynach. Jaki jest cel komunikacji w każdej z nich? Jakie zagadnienia są przedmiotem badań w naukach o komunikacji?

BIBLIOGRAFIA

Bernstein, B. (1971). *Class, codes, and control: Theoretical studies towards a sociology of language*. London, UK: Routledge & Kegan Paul.

Eisenberg, E.M., i Goodall, H.L. (2004). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint* (wyd. 4). Boston, MA: Bedford/St. Martin's.

Frey, L.R., Botan, C.H., i Kreps, G.L. (2000). *Investigating communication: An introduction to research methods* (wyd. 2). Boston, MA: Allyn and Bacon.

Harrison, S.J., Todd, Z., i Lawton, R. (2008). Talk about terrorism and the media: Communicating with the conduit metaphor. *Communication, Culture & Critique*, 1(4), 378–395.

Lasswell, H.D. (1964). The structure and function of communication in society. W: L. Bryson (red.), *The communication of ideas: A series of addresses* (s. 37–51). New York, NY: Cooper Square.

Littlejohn, S.W., i Foss, K.A. (2010). *Theories of human communication* (wyd. 10). Belmont, CA: Wadsworth.

Morreale, S.P., i Pearson, J.C. (2008). Why communication education is important: The centrality of the discipline in the 21st century. *Communication Education*, 57(2), 224–240.

Pearce, W.B. (1994). *Interpersonal communication: Making social worlds*. New York, NY: HarperCollins.

Shannon, C.E., i Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.

Spitzberg, B.H., i Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. W: D.K. Deardorff (red.), *The Sage handbook of intercultural competence* (s. 2–52). Thousand Oaks, CA: Sage.

Steinfatt, T.M. (2009). Elaborated and restricted codes. W: S.W. Littlejohn i K.A. Foss (red.), *Encyclopedia of Communication Theory* (s. 329–330). Thousand Oaks, CA: Sage.



ROZDZIAŁ 2

MODEL KOMPETENCJI KOMUNIKACYJNEJ

- **Czym jest kompetencja komunikacyjna?**
  Kompetencja jako wywieranie wrażenia
  Schemat kompetencji
  Etyka a kompetencja komunikacyjna
- **Składniki modelu kompetencji komunikacyjnej**
  Motywacja
  Wiedza
  Umiejętności
  Kontekst
- **Procesualny model kompetencji komunikacyjnej**
  Pokonywanie wyzwań dla kompetencji komunikacyjnej
  Lęk przed komunikacją
  Globalizacja, technologia i konwergencja mediów
- **Podsumowanie rozdziału**
  Kluczowe pojęcia
  Motywacja: narzędzie do oceny siebie
  Wiedza: pytania do dyskusji
  Umiejętności: ćwiczenia dla studentów

Znak mówił „Te drzwi są zamknięte przez cały czas".
Popraw mnie, jeżeli nie mam racji,
ale czy to nie jest wbrew celowi, któremu służą drzwi?

DANNY MCCROSSAN (ur. 1981),
aktor komediowy z Irlandii Północnej

Cambria była nową studentką w małej, prestiżowej Akademii Sztuk Pięknych, gdzie miała trochę kłopotów z otwarciem właściwych drzwi. Zaraz po ukończeniu szkoły średniej w rodzinnym mieście i przeprowadzeniu się do małego mieszkania została zaproszona na spotkanie na temat specjalizacji w zakresie komunikacji. W odpowiednim czasie wróciła do siebie z trwającej cały dzień wycieczki pieszej, by szybko się umyć i ubrać. Po dotarciu na miejsce zobaczyła, że jest ubrana mniej oficjalnie niż większość studentów i wykładowców uczestniczących w spotkaniu. Zebranie odbywało się w dużym pomieszczeniu, wyłożonym dywanami, wśród marmurowych kolumn i dzieł sztuki. Było tam około 40 osób, wykładowcy i studenci z różnych lat studiów.

Cambria dołączyła do małej grupy studentów rozmawiających o programie studiów, przedmiotach, profesorach i specjalizacji. Ciągle czuła, że nie może nadążyć za prowadzoną rozmową. Od czasu do czasu komentowała coś ogólnie, ale unikała dłuższych wypowiedzi. Po godzinie spotkania dziekan poprosił wszystkich, by utworzyli duże koło. Po kilku uwagach wstępnych poprosił każdego po kolei, by się przedstawił. Przypadkowo Cambria była osobą rozpoczynającą, co spowodowało, że czuła się, jakby na niej skupiły się światła reflektorów. Wymamrotała swoje imię, powiedziała, że pochodzi z Kalifornii i wyskoczyła z pierwszą rzeczą, która przyszła jej do głowy: „Czuję się, jakbym była dziś wieczorem nie na miejscu". Już do końca wieczoru towarzyszyło jej podenerwowanie, nie za bardzo wiedziała, co robi w tym miejscu, i po prostu nie była w stanie się komunikować.

Twój sukces lub porażka podczas komunikacji zależy od wielu czynników. Tak jak sugeruje historia Cambrii, trzy czynniki współdziałają ze sobą i są szczególnie ważne dla kompetentnej komunikacji – motywacja, wiedza i umiejętności. Cambria była zmęczona, zdenerwowana i chwilami nie wiedziała do końca, co na tym spotkaniu robi, jej motywacja zatem była daleka od ideału. Nie miała zbyt wielu wiadomości o omawianych tematach, miejscach albo osobach i dlatego nie mogła wnieść dużo do rozmów. Nie miała też umiejętności pokonania swego zmęczenia i lęku oraz komunikowania się w sposób, który by ją satysfakcjonował. W rozdziale tym przeanalizujemy motywację, wiedzę i umiejętności, które składają się na kompetencję komunikacyjną.

Czym jest kompetencja komunikacyjna?

Większość z nas nie komunikuje się tak kompetentnie, jak by mogła. Uważamy, że komunikujemy się na przyzwoitym poziomie, ponieważ przez lwią część czasu, w którym jesteśmy aktywni, komunikujemy się w ten czy inny sposób – mówimy, słuchamy, piszemy bądź przetwarzamy jakieś informacje. Fakt ten jest coraz bardziej widoczny we

współczesnym społeczeństwie nasyconym mediami. Badanie przeprowadzone przez Kiser Family Foundation wykazało, że przeciętna osoba w wieku od 8 do 18 lat korzysta 45,5 godziny tygodniowo z mediów elektronicznych w porównaniu z przeciętnie jedynie 2 godzinami spędzonymi z rodzicami i jedynie 1,5 godziny na podejmowaniu aktywności fizycznej (a tylko 50 minut przeznacza na odrabianie lekcji) (Rideout, Foehr i Roberts 2010).

Badania pokazują także, że im mniej sprawna jest osoba w umiejętnościach komunikacyjnych, tym bardziej doświadcza problemów w kontekście nauki szkolnej, samotności, depresji, rozwodu, nadużywania narkotyków, dysfunkcjonalnych konfliktów z innymi, ryzykownych zachowań seksualnych, a nawet chorób somatycznych i przedwczesnej śmierci (Spitzberg i Cupach 2011). Co więcej, badania wskazują także, że od 7 do 25% populacji doświadcza problemów w komunikacji tak poważnych, że przeszkadza im to w osiąganiu dobrej jakości życia. Dla pewnych obszarów, takich jak lęk przed wystąpieniami publicznymi czy nieśmiałość, ta liczba często sięga 40% (ibid.). Zanim więc stwierdzisz, że do nauczenie się komunikacji wystarczy zdrowy rozsądek, dobrym pomysłem będzie zastanowienie się nad tym, jak wiele wyzwań życiowych i nawet problemów można przezwyciężyć dzięki bardziej kompetentnej komunikacji. Pomyśl o sobie i zastanów się, ile ważnych celów życiowych mógłbyś lepiej zrealizować dzięki bardziej kompetentnej komunikacji.

Tak jak zasugerowano w rozdziale 1, **kompetencja komunikacyjna** dotyczy stopnia, w jakim pożądane cele są osiągane dzięki zachowaniu stosownemu do sytuacji (Spitzberg 2000). Zanim podamy bardziej formalną definicję, na potrzeby naszych bieżących celów przeprowadzimy analizę pewnych zagadnień, takich jak: „Skąd wiemy, że pożądany cel został osiągnięty?", i „Skąd wiemy, czy zachowanie komunikacyjne jest stosowne w danej sytuacji?". Aby lepiej odpowiedzieć na te pytania, musimy przeanalizować, jakie wrażenia mają ludzie na temat tego, czy pewne zachowanie komunikacyjne jest lub nie jest kompetentne.

Kompetencja jako wywieranie wrażenia

Prawdopodobnie słyszałeś, że pierwsze wrażenie jest najważniejsze. Równocześnie często mówiono nam, żeby „być sobą". W końcu wrażenia, które tworzymy dzięki komunikacji, stają się ważne dla prawie wszystkiego, co robimy w życiu. Jednakże to, jak rzeczywiście się zachowujemy, w większości przypadków jest mniej ważne niż to, jak inni *postrzegają* nasze zachowania. Możesz „zrobić wszystko tak, jak należy" w jakiejś sytuacji (np. pierwsza randka, rozmowa dotycząca zatrudnienia), a zarazem wywrzeć na drugiej osobie w niej uczestniczącej niekorzystne wrażenie. W rezultacie możesz nie osiągnąć tego, co miałeś nadzieję osiągnąć w związku lub na spotkaniu. Wrażenia są ważne, a korzystne wrażenia wynikają z kompetentnego komunikowania się. W rozdziale 1 przedstawiliśmy ideę, że kompetentna komunikacja jest równocześnie stosowna i skuteczna.

Tak jak zdefiniowaliśmy to w rozdziale 1, stosowność odnosi się do komunikacji, która jest adekwatna do danego kontekstu, co oznacza, że zachowanie jest uprawomocnione, stosowne oraz odpowiednie do sytuacji. Ważnym sposobem na stwierdzenie, czy zachowanie jest stosowne, może być zapytanie o to, czy zachodzi ono zgodnie z utajonymi lub jawnym regułami i normami mającymi znaczenie w danej sytuacji. **Reguły** są przepisami określającymi to, co powinno lub czego nie powinno się robić w danej sytuacji (Shimanoff 1980). Niektóre reguły są wyrażane w sposób jawny: „W trakcie kłótni nie obrzucaj nikogo wyzwiskami", niektóre zaś są bardziej utajone: „Należy przybyć na przyjęcie przynajmniej z półgodzinnym opóźnieniem". Mimo że bycie klarownym lub zrozumiałym ma znaczenie, niektóre reguły nawet

wymagają wiadomości, które są niejednoznaczne, a w jakimś stopniu mało klarowne. Na przykład reguły uprzejmego zachowania zwykle sugerują, że w odpowiedzi na pytanie: „Jak ci się podoba moja nowa fryzura?", zamiast odpowiedzieć, gdy ci się nie podoba: „Jest do bani!", lepiej powiedzieć coś takiego, jak: „Rany, wyglądasz zupełnie inaczej".

Tak jak zdefiniowaliśmy to w rozdziale 1, skuteczność to poziom uzyskanych dzięki komunikacji pożądanych wyników. Wszyscy dążymy do osiągnięcia celów, zamiarów i rezultatów w naszych interakcjach z innymi ludźmi. Możesz zadzwonić do kogoś, żeby dowiedzieć się, czy pożyczy swoje notatki, zaprosić kogoś na randkę, mieć rozmowę kwalifikacyjną albo przemawiać do jakiejś grupy, by przekonać ją do swojej propozycji. W ten sposób komunikacja jest funkcjonalna, ponieważ służy załatwieniu jakichś spraw (patrz rozdz. 1). Mówiąc jaśniej, bycie kompetentnym wymaga, żeby osoba potrafiła realizować w życiu podstawowe zadania komunikacyjne i cele (Berger 2002). Kultura, społeczeństwo, polityka, religia, konflikty i związki – wszystkie są realizowane dzięki interakcji i zachowaniu komunikacyjnemu. Jedynie w ten sposób te działania społeczne mogą być urzeczywistnione. W tym znaczeniu kompetencja to stopień, w jakim ludzie są skuteczni w osiąganiu tego, co chcą osiągnąć dzięki komunikacji.

Ale skąd wiesz, kiedy byłeś skuteczny? Zazwyczaj uważasz się za skutecznego, gdy uzyskujesz (a) coś, co cenisz, (b) coś, co było twoim celem do osiągnięcia, albo (c) coś, w co włożyłeś jakiś wysiłek, by to uzyskać (Spitzberg 2003). Odwrotnie do stosowności, która jest zazwyczaj lepiej oceniana przez innych, skuteczność jest czymś, przez co na ogół określasz sam dla siebie. Jedynie ty naprawdę wiesz, kiedy twoja komunikacja prowadzi do rezultatu, który chcesz osiągnąć.

Schemat kompetencji

Rozważymy teraz dwa możliwe kryteria lub standardy kompetencji: stosowność i skuteczność. Jeżeli weźmiemy pod uwagę możliwość, że ktoś może być postrzegany jako niestosowny lub stosowny i jako nieskuteczny lub skuteczny, to istnieją cztery możliwe kombinacje komunikacji. Osoba może być niestosowna i nieskuteczna, niestosowna i skuteczna, stosowna i nieskuteczna oraz stosowna i skuteczna. Przeanalizujemy tu każdą z tych możliwości komunikacyjnych.

Pierwszy możliwy sposób komunikowania jest zarazem niestosowny i nieskuteczny. Reprezentuje on **komunikację zminimalizowaną**, w której osoba nie tylko nie osiąga pożądanych celów interakcji, lecz także odstręcza innych ludzi swoim zachowaniem. Przykładem kogoś, kto nie jest ani skuteczny, ani stosowny, jest człowiek sfrustrowany długim czekaniem w kolejce, który krzyczy na pracownika za ladą tylko po to, by się dowiedzieć, że nic nie można załatwić. Co więcej, osoba wywołująca awanturę może zostać wyprowadzona z pomieszczenia przez strażników, tracąc w ten sposób możliwość osiągnięcia jakiegokolwiek celu. Taki ktoś uzyskuje minimalne rezultaty interakcji.

Osoba stosowna i nieskuteczna uczestniczy w interakcji, posługując się **komunikacją bierną**, która pozwala jej jedynie na przetrwanie. Chociaż zachowanie tej osoby nie

KOMPETENCJA KOMUNIKACYJNA
to stopień, w jakim pożądane cele są osiągane dzięki zachowaniu stosownemu do sytuacji.

REGUŁY
są przepisami określającymi to, co powinno lub czego nie powinno się robić w danej sytuacji.

KOMUNIKACJA ZMINIMALIZOWANA
jest niestosowna i nieskuteczna.

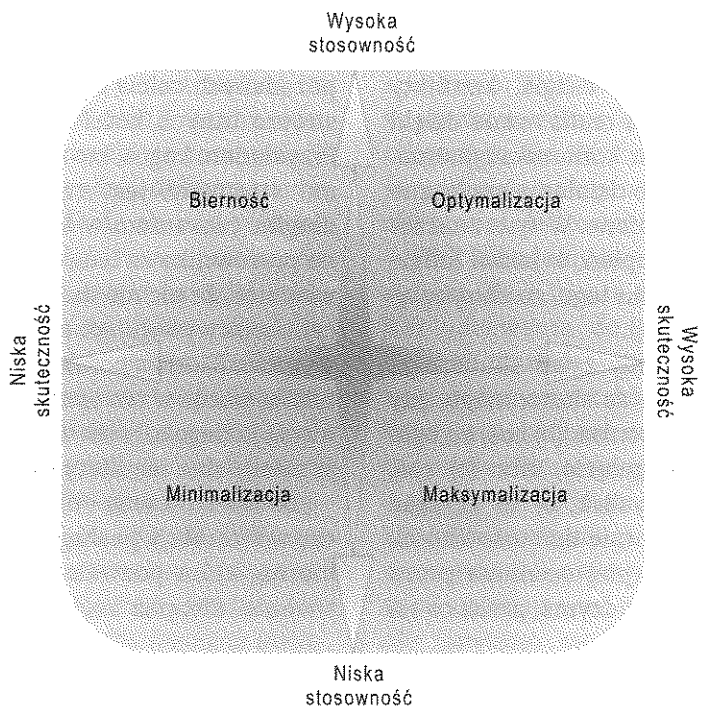
KOMUNIKACJA BIERNA
jest stosowna, ale nieskuteczna.

jest niestosowne, nie osiąga ona niczego. Na przykład Cambria spędziła większość początkowej części przyjęcia, stojąc samotnie, podczas gdy inne osoby rozmawiały. Jej zachowanie nie łamało żadnych zasad ani norm, ale prawdopodobnie nie udało jej się z nikim zaprzyjaźnić, dowiedzieć się czegoś o nadchodzących zajęciach czy poznać wykładowców.

Niestosowna i skuteczna osoba angażuje się w **komunikację zmaksymalizowaną**. Osoba taka osiąga maksimum wtedy, gdy jest asertywna lub agresywna bez zwracania uwagi na poczucie stosowności innych osób. Takie nastawienie zakłada, że liczy się jedynie zwycięstwo. Z perspektywy maksymalizującej kłamanie, oszukiwanie, kradzież, zmuszanie, wykorzystywanie, ranienie i molestowanie są skutecznymi środkami, jeżeli pomagają w zwycięstwie. Jednakże niestosowność takich działań jest destruktywna dla każdego związku. Faktycznie możesz osiągnąć cele krótkoterminowe, wykorzystując agresywną komunikację, ale tracisz wtedy możliwość osiągania ważniejszych celów długoterminowych. W konsekwencji zachowanie w ramach komunikacji zmaksymalizowanej ostatecznie doprowadzi do nieudanej sytuacji lub związku.

Osoba komunikująca się, która osiąga preferowane wyniki w sposób utrzymujący związek i szanujący zasady panujące w danej sytuacji (czyli korzysta z komunikacji stosownej i skutecznej), wybiera **komunikację zoptymalizowaną**. Człowiek taki osiąga sukces dzięki środkom, które inni będą akceptowali, i dostrzega wagę własnego zadowolenia w sytuacjach komunikacyjnych. Rozumie także, że taka satysfakcja nie powinna być uzyskiwana czyimś kosztem.

Komunikacja i osoby komunikujące się są oceniane na podstawie wielu cech, takich jak satysfakcja, klarowność, atrakcyjność,



RYSUNEK 2.1. Schemat kompetencji komunikacyjnej

Wykorzystując ten schemat kompetencji, możesz określić, w jakim stopniu twoje zachowanie komunikacyjne w konkretnej sytuacji jest optymalne, ponieważ jest opisane równocześnie przez stosowność i skuteczność.

sprawność czy serdeczność. Niemniej cechy te są ważne jedynie w takim stopniu, w jakim wpływają na stosowność i skuteczność danego spotkania. Schemat kompetencji przedstawiony na rysunku 2.1 pozwala na analizę, czy w sposób kompetentny – skutecznie i stosownie – osiągnąłeś swoje komunikacyjne cele w danej sytuacji.

Najważniejszym wyzwaniem dla kompetentnej komunikacji w większości sytuacji jest utrzymanie delikatnej równowagi między potrzebą bycia stosownym a pragnieniem skuteczności (Spitzberg i Cupach 2011; Spitzberg 2012). Niepowodzenia w utrzymaniu tej równowagi prawdopodobnie wywołują wątpliwości co do twoich kompetencji. Zdolność osiągania równowagi między skutecznością a stosownością wynika ze zrozumienia etyki twojego zachowania komunikacyjnego. Jeszcze wrócimy do analizy tej powracającej od wieków kwestii.

Etyka a kompetencja komunikacyjna

Przynajmniej od czasów Platona i Arystotelesa spierano się na temat standardów etycznych, za pomocą których można by oceniać komunikację. Kodeksy etyczne są zbiorami zasad, które pozwalają na ocenę zachowania jako dobre lub moralne. Większość kodeksów podkreśla naturę samego zachowania, cele, którym ono służy, i podaje szczegółowe zalecenia dotyczące kontekstu, w którym zachodzi.

National Communication Association (NCA) stworzyła *credo* komunikacji etycznej (patrz www.natcom.org). Jest to zbiór przekonań na temat wartości wolności ekspresji, otwartości dostępu, wierności treści, różnorodności reprezentacji, szacunku dla osób i poglądów. Oto dziewięć głównych idei na temat komunikacji etycznej z *credo* NCA.

1. Popieramy prawdomówność, wierność, uczciwość i rozsądek jako niezbędne podstawy etycznej komunikacji.
2. Orędujemy za wolnością ekspresji, różnorodnością perspektyw, tolerancją dla różnicy zdań niezbędnych do kompetentnego i odpowiedzialnego podejmowania decyzji, co stanowi fundament społeczeństwa obywatelskiego.
3. Dążymy do zrozumienia innych i okazywania szacunku komunikującym się, zanim ich ocenimy i zareagujemy na ich wiadomości.
4. Popieramy dostęp do zasobów informacji na temat komunikacji i różnych jej możliwości, by pomóc w spełnieniu potencjału człowieka i przyczynić się do lepszej jakości życia rodzin, wspólnot i społeczeństwa.
5. Popieramy komunikację wyrażającą troskę i wzajemne zrozumienie, która okazuje szacunek dla niepowtarzalnych potrzeb i cech komunikujących się jednostek.
6. Potępiamy komunikację, która degraduje jednostki i ludzkość przez oszukiwanie, zastraszanie, przymus i przemoc oraz przez wyrażanie braku tolerancji i nienawiści.
7. Jesteśmy zobowiązani do odważnego wyrażania osobistych przekonań w dążeniu do osiągnięcia uczciwości i sprawiedliwości.
8. Opowiadamy się za dzieleniem informacjami, opiniami i uczuciami w sytuacjach dokonywania ważnych wyborów przy poszanowaniu prywatności i poufności.
9. Przyjmujemy odpowiedzialność za krótko- i długoterminowe skutki naszej komunikacji i oczekujemy tego samego od innych.

KOMUNIKACJA ZMAKSYMALIZOWANA
jest skuteczna, ale niestosowna.

KOMUNIKACJA ZOPTYMALIZOWANA
jest stosowna i skuteczna.

Kodeks etyczny zachowania komunikacyjnego tylko pośrednio opisuje pojęcia stosowności i skuteczności. Standard stosowności zwraca uwagę na te zachowania, które mamy skłonność traktować jako etyczne lub nieetyczne w szczególnym kontekście, grupie albo kulturze. Standard skuteczności natomiast zwraca uwagę na to, czy zachowania, dzięki którym osiąga się cel komunikacji, są również etyczne.

Zastosowanie schematu kompetencji jako kodeksu etycznego zachowania komunikacyjnego nie jest proste. Chociaż większość ludzi nie kłamie codziennie, mała ich część robi to często (Serota, Levine i Boster 2010). Jednakże większość tych kłamstw wynika z chęci sprawienia, by komuś było lżej lub łatwiej. Pozostaje zatem nieustanne pytanie, czy takie kłamstwa są stosowne i dlatego etyczne. W każdym rzeczywistym zdarzeniu komunikacyjnym uczestnicy powinni zdecydować, jak zrównoważyć i oceniać wagę tych dwóch kryteriów lub standardów kompetencji. Na ogół powinieneś pamiętać o etyce postępowania, kiedy dążysz do zrównoważenia stosowności (szanując zasady i oczekiwane zachowania w danym kontekście) ze skutecznością (osiąganiem swoich celów, szanując potrzeby i obawy innych).

Składniki modelu kompetencji komunikacyjnej

W schemacie kompetencji zilustrowano to, czego potrzebujemy, by stać się osobami komunikującymi się kompetentnie, ale nie pokazano, jak to zrobić. Nauczenie się tego wymaga od nas rozważenia czynników, które poprawiają naszą zdolność stosownego i skutecznego komunikowania się. Czynnikami tymi są motywacja, wiedza i umiejętności. Tworzą one podstawowy model kompetencji komunikacyjnej, który jest wykorzystywany do procesu komunikacji w całym podręczniku (Spitzberg 2009).

Motywacja

Aby komunikować się kompetentnie, ważne jest, byś *chciał* to robić. Oznacza to, że musisz być zmotywowany, żeby być kompetentnym. **Motywacja** ma równocześnie pozytywną i negatywną stronę. **Motywacja negatywna** to doświadczanie lęku dotyczącego działania komunikacyjnego albo spostrzeganie potencjalnie małej nagrody w rzeczywistych lub wyobrażonych sytuacjach komunikacyjnych. **Motywacja pozytywna**, wprost przeciwnie, to postrzeganie potencjalnie dużej nagrody podczas działania komunikacyjnego.

Motywację pozytywną do kompetentnego komunikowania się ludzie znajdują w takich źródłach, jak sytuacja i własne cele. Cele reprezentują to, co zamierzamy osiągnąć przez swoje działanie komunikacyjne. Są one szczególnie istotne dla kompetencji komunikacyjnej, ponieważ pozwalają na ocenę naszej skuteczności. Osoba komunikująca się, która osiąga swoje cele, jest skuteczna. Cele pomagają także w kierowaniu zachowaniem komunikacyjnym. Dużo łatwiej jest, gdy wiesz, co robić i jak to zrobić, jeśli masz jasność co do celów, które chcesz osiągnąć.

Istnieje również motywacja negatywna. Potęguje ją w szczególności **lęk przed komunikacją** wywołany obawą lub strachem przeżywanym przez jednostkę na skutek rzeczywistej bądź antycypowanej komunikacji z inną osobą lub osobami (Beatty, McCroskey i Heisel 1998). Typowymi objawami tego lęku są trzęsące się ręce, pocące się dłonie lub po prostu mdłości. W rezultacie pojawia się albo tendencja do unikania komunikacji, albo cierpienie z powodu uczucia coraz większego lęku w momencie, kiedy spodziewasz się sytuacji komunikacyjnych. Są ludzie prawie

zawsze wylęknieni, ale większość boi się konkretnych sytuacji. Ten **lęk kontekstu** to obawa przed komunikowaniem się w określonych okolicznościach interpersonalnych, w małych grupach bądź podczas przemawiania publicznego. Na przykład większość z nas dobrze radzi sobie w rozmowie z drugą osobą, ale doświadczamy pewnego lęku, gdy mamy przemawiać publicznie.

Z pewnością jedną z najbardziej problematycznych postaci lęku kontekstu jest lęk przed wystąpieniami publicznymi. Strach przed sceną zostanie omówiony szczegółowo w rozdziale 12, łącznie ze sposobami radzenia sobie z nim. Chociaż strach ten jest prawdopodobnie jednym z najczęściej występujących lęków w sytuacjach interpersonalnych, nieśmiałość czy lęk społeczny jest również bardzo częsty. Lęk społeczny to rzeczywista lub wyobrażona obawa przed **interakcją interpersonalną**. Sytuacje społeczne wydają się zagrażające, ponieważ bardzo dużo z tego, co wiemy na temat naszego Ja, pochodzi z tego, co inni o nas myślą. Odniesiemy się do tej kwestii w rozdziale 3, wykorzystując pojęcie Ja odzwierciedlonego, które sugeruje, że ważne jest dla nas to, jak widzą nas inni, czy to, jacy im się wydajemy.

Może podobnie jak Cambria na początku rozdziału i ty znalazłeś się na spotkaniu, na którym patrzyłeś na ludzi rozmawiających ze sobą i myślałeś: „Chcę się włączyć do rozmowy, ale nie wiem, jak przełamać lody i zainteresować ludzi, których nie znam". Jesteś zmotywowany do komunikowania się, ale nie wiesz, co powiedzieć lub zrobić. Oczywiście sama motywacja nie wystarczy – potrzebujesz także wiedzy, żeby komunikować się kompetentnie. Teraz zajmiemy się drugim składnikiem modelu kompetencji.

Wiedza

Prawdą jest, że sama motywacja często nie wystarczy, byś stał się kompetentnie komunikującą się osobą. Aby być kompetentnym, potrzebujesz wiedzy o najistotniejszych elementach, które są zawarte procesie komunikacji. **Wiedza** obejmuje wszystkie procesy związane ze świadomością ułatwiające dostęp do i organizację istotnych informacji dla zachowania komunikacyjnego. Najprościej mówiąc, wiedza kieruje nami w kwestii tego, co powiedzieć i zrobić, oraz informuje nas co do procedur, za pomocą których możemy to uczynić.

MOTYWACJA NEGATYWNA
odnosi się do doświadczania lęku dotyczącego działania komunikacyjnego albo postrzegania potencjalnie małej nagrody w rzeczywistych lub wyobrażonych sytuacjach komunikacyjnych.

MOTYWACJA POZYTYWNA
odnosi się do postrzegania potencjalnie dużej nagrody podczas działania komunikacyjnego.

LĘK PRZED KOMUNIKACJĄ
jest obawą lub strachem przeżywanym przez jednostkę na skutek rzeczywistej bądź antycypowanej komunikacji z inną osobą czy osobami.

LĘK KONTEKSTU
to obawa przed komunikowaniem się w określonych okolicznościach interpersonalnych, w małych grupach bądź podczas przemawiania publicznego.

LĘK SPOŁECZNY
to rzeczywista albo wyobrażona silna obawa przed interakcją na spotkaniu interpersonalnym.

WIEDZA
obejmuje wszystkie procesy umysłowe związane ze świadomością ułatwiające dostęp i organizację informacji istotnych dla zachowania komunikacyjnego.

WIEDZA DEKLARATYWNA
to znajomość tematów, słów, znaczeń itd. wymaganych w konkretnej sytuacji.

WIEDZA PROCEDURALNA
to wiedza na temat tego, jak w określonej sytuacji zdobywać, planować i odtwarzać wiedzę deklaratywną.

Wiedza może być zatem z grubsza podzielona ze względu na to, co i jak jest istotne w komunikacji, czyli na wiedzę deklaratywną i wiedzę proceduralną. **Wiedza deklaratywna** to znajomość tematów, słów, znaczeń itd. wymaganych w konkretnej sytuacji. **Wiedza proceduralna** to wiedza na temat tego, jak w określonej sytuacji zdobywać, planować i odtwarzać wiedzę deklaratywną. Na nieszczęście dla Cambrii nie wiedziała ona, co powiedzieć i jak to zrobić, na spotkaniu, w którym uczestniczyła. Na przykład możesz znać kogoś, kto potrafi nauczyć się linijek tekstu dowcipu (treść) i nawet być świadomym, jak (procedura) powiedzieć go w śmieszny sposób, ale kiedy żart zostanie już opowiedziany, to okazuje się kiepski. W tym przypadku kompetencja zależy od czegoś więcej niż motywacja i wiedza. W końcu to zachowanie danej osoby, jej werbalne i niewerbalne umiejętności w opowiadaniu dowcipów decydują, że oceniamy to jako zachowanie kompetentne lub niekompetentne.

Umiejętności

Można być świadkiem zarówno okropnej, jak i fantastycznej gry aktorskiej. Nawet najgorsi aktorzy są zmotywowani do dobrej gry i prawdopodobnie znają tekst sztuki. Co zatem sprawia, że niektóre występy są złe? Oczywista odpowiedź jest taka, że brakuje im umiejętności aktorskich pozwalających na wykorzystanie swojej motywacji i wiedzy.

Umiejętności, trzeci składnik modelu kompetencji komunikacyjnej, to powtarzalne zachowanie zorientowane na cel. Muszą być powtarzalne, ponieważ każdemu udaje się coś przypadkowo, ale jeżeli nie potrafi osiągnąć tego ponownie, to znaczy, że nie opanował danej umiejętności. Możesz rozpocząć przemówienie od bardzo śmiesznego wstępu, ale jeżeli nie potrafisz ponownie wzbudzić śmiechu, to nie można powiedzieć o tobie, że masz umiejętność tworzenia zabawnych wstępów. Umiejętności są także skierowane na cel, ponieważ muszą być zaplanowane dla osiągnięcia czegoś. Jeżeli tak nie jest, to są jedynie zachowaniami, a nie umiejętnościami. W końcu umiejętności muszą wykazywać minimalny poziom sprawności osiągania celów – w innym przypadku możemy uważać, że komuś brakuje szczególnej umiejętności.

Umiejętności komunikacyjne można zrozumieć na kontinuum abstrakcji, które odnosimy do poziomu makro-, pośredniego i mikroumiejętności (Spitzberg i Cupach 2011). Na przykład na poziomie *makro*, niezależnie od kultury, ludzie powinni być w stanie okazywać empatię, współpracować, umieć się zalecać, utrzymywać intymne związki. Umiejętności te są fundamentalne. Działania na poziomie *makro* dotyczą tworzenia i utrzymywania związków społecznych. Na poziomie *pośrednim*, również niezależnie od kultury, ludzie powinni być w stanie angażować się w spory lub porozumienia, powitania, obietnice, groźby, żądania, w domaganie się uznania i inne akty komunikacyjne, na które pozwala język. Na poziomie *mikro* wymienione wcześniej działania na poziomach makro i pośrednim są faktycznie włączane przez specyficzne zachowania komunikacyjne, takie jak zadawanie pytań, wyrażanie w sposób zrozumiały stwierdzeń, nawiązywanie kontaktu wzrokowego i okazywanie ekspresji na twarzy: złości, smutku lub szczęścia. To właśnie zachowania na poziomie mikro są tymi, które większość ludzi zazwyczaj odnosi do umiejętności komunikacyjnych. Wszyscy ludzie we wszystkich kulturach rozwijają zachowania rutynowe dla każdego z trzech poziomów i uczą się wykorzystywać je w kontekście umiejętności komunikacyjnych na poziomie mikro. Na przykład w każdej kulturze trzeba wyrażać uczucia (poziom makro), ale specyficzne rytuały społeczne (poziom pośredni) i dające się zaobserwować zachowania i umiejętności (poziom mikro),

traktowane jako stosowne i skuteczne dla wyrażania uczuć, mogą różnić się w zależności od kultury (Spitzberg i Changnon 2009).

Podział w tym miejscu umiejętności na makro, pośrednie i mikro oznacza, że jeżeli myślisz o poprawieniu własnych umiejętności komunikacyjnych, to powinieneś się zastanowić nad poziomem umiejętności, który chcesz poprawić. Na przykład, czy jesteś przekonany, że masz na poziomie makro umiejętność skutecznego umawiania się na randki, na poziomie pośrednim umiejętność rozpoczynania rozmowy na temat umówienia się z kimś na randkę, a na poziomie mikro umiejętność nawiązywania kontaktu wzrokowego i mówienia odpowiednich słów, gdy zbliżasz się do atrakcyjnej osoby w barze albo w księgarni? Oczywiście te trzy poziomy działają wspólnie i wspierają się nawzajem, tak jak trzy składniki kompetencji komunikacyjnej.

Bez wątpienia im mocniej jesteś zmotywowany, znasz się na rzeczy i masz więcej umiejętności, tym bardziej prawdopodobne, że potrafisz angażować się interakcje w sposób kompetentny. Jednakże warto zauważyć wzajemne związki tych trzech składników. Osoba może być świadoma swojego braku wiedzy, a potem na przykład rozwinąć silną motywację do poprawienia składnika umiejętności. Również motywacja może pozostawać pod wpływem tego, jak dobrze osoba komunikująca się zna i pojmuje ograniczenia w określonej sytuacji komunikacyjnej bądź **kontekście**.

Niewątpliwie wykorzystujemy opisane wcześniej trzy składniki w rzeczywistych sytuacjach komunikacyjnych, a to doprowadza nas do kontekstu, czwartego składnika naszego modelu. Każde zachowanie komunikacyjne zachodzi w jakimś miejscu i czasie, wobec określonego rodzaju widzów lub odbiorcy/ów istniejącego/ych w umyśle. Dlatego kontekst staje się zasadniczą częścią modelu kompetencji komunikacyjnej.

Kontekst

Kontekst komunikacji tworzy ramy, w których zachodzi interakcja. Do tej pory używaliśmy terminów *kontekst* i *sytuacja* prawie wymiennie. Kontekst może być jednak ujmowany na różne sposoby. My określamy go na dwa sposoby: przez typy i poziomy.

Typy kontekstu to rutynowe, społecznie uzgodnione rozumienie tego, co dzieje się w trakcie spotkania lub wydarzenia komunikacyjnego. Najpowszechniejsze typy kontekstów dotyczą kultury, czasu, związku, sytuacji i funkcji (Spitzberg 2003). Na początku omówimy pięć typów kontekstu, o których można myśleć jak o aspektach kontekstu, kształtujących i wywierających wpływ na komunikację.

Pierwszy z typów kontekstu – **kultura** – składa się z trwałych wzorów myślenia, wartości i zachowań, które określają grupę ludzi (Samovar, Porter i McDaniel 2012). Reprezentuje on zbiór umysłowych i behawioralnych wzorów, które dają ludziom poczucie przynależności do grupy lub społeczności traktowanej przez jej członków jako różniąca się od innych grup. Przychodzisz na świat w jakiejś kulturze i twoje zachowanie stale jest w niej zawarte oraz z nią wspólnie ewoluuje. Kultura jako aspekt kontekstu

UMIEJĘTNOŚCI
to powtarzalne zachowania zorientowane na cel, sprawne zachowania wykonywane w określonym kontekście.

KONTEKST
tworzy ramy, w których zachodzi interakcja komunikacyjna.

TYPY KONTEKSTU
to rutynowe, społecznie uzgodnione rozumienie tego, co dzieje się w trakcie spotkania lub wydarzenia komunikacyjnego.

KULTURA
składa się z trwałych wzorów myślenia, wartości i zachowań, które określają grupę ludzi.

w oczywisty sposób ma wpływ na każdą interakcję, poznajmy ją zatem trochę lepiej.

Chociaż powszechnie uważa się, że kultura jest równoznaczna z tożsamością etniczną, rasową i narodową, jest ona jednak czymś innym. *Tożsamość etniczna* odnosi się do „bardzo różnorodnych grup, które mogą mieć wspólny język, pochodzenie historyczne, religię i identyfikować się ze wspólnym państwem albo systemem kultury" (Lustig i Koester 2009). Podobnie *narodowość* odnosi się do ludzi urodzonych, wychowanych w danym państwie albo mających jego obywatelstwo. Natomiast *rasa* opisuje grupę ludzi o wspólnych cechach genetycznych lub fizycznych. Wiele ludzi rozszerzyło pojęcie kultury na organizacje, czaty internetowe, płeć psychologiczną i preferencje seksualne, a nawet epoki, na przykład pokolenia wyżu demograficznego. Biorąc pod uwagę te obszerne opisy kultury, wpływ tego aspektu kontekstu na komunikację jest oczywisty.

Drugi typ kontekstu jest zawsze z nami, chociaż często niezauważany. Chronologiczne aspekty komunikacji dotyczą sposobów doświadczania **czasu**. Jeżeli w Ameryce Północnej uważa się, że „czas to pieniądz", to każda minuta w tykającym zegarze do chwili podpisania kontraktu oznacza stratę pieniędzy. Ale jeżeli czas jest „wszystkim, co mamy", i jest traktowany bardziej naturalnie i cyklicznie, to istnieje mniejszy nacisk na przyspieszanie naturalnego porządku rzeczy. Czas jest zbiorową i indywidualną percepcją sekwencji i postępu wydarzeń. Niektóre kultury, na przykład germańskie, są znane ze swojej nienagannej punktualności i precyzyjnego organizowania czasu. Inne, takie jak kultury śródziemnomorskie i wysp Pacyfiku, są bardziej swobodne przy określaniu czasu i punktualności. Rzeczywiście czas jest aspektem kontekstu, który wplata się we wszystko, co doświadczamy, ponieważ nadajemy znaczenie chronologii zachowań własnych i innych osób. Na przykład w sytuacjach interpersonalnych niektórzy ludzie są przekonani, że w związkach romantycznych występuje szybki rozwój intymności fizycznej, podczas gdy inni sądzą, że intymność fizyczna powinna rozwijać się w takim związku powoli.

Kontekst może być z pewnością pojmowany na podstawie natury **związku** między komunikującymi się osobami – treść związku jest trzecim typem kontekstu. Możemy zrozumieć aspekty kontekstu dotyczące relacji międzyludzkich w dwóch wymiarach: władzy i afiliacji (Dillard, Solomon i Palmer 1999). Władza odnosi się do statusu ludzi, którzy są w związku – kto ma zdolność wpływania na kogo? Większość związków zawiera jakąś formę władzy, która wpływa na to, jak ludzie się komunikują – na przykład związki między szefem a pracownikiem, rodzicem a dzieckiem, profesorem a studentem. Jednakże w każdej z tych par interakcje po pewnym czasie mogą doprowadzić do ponownego podziału władzy i sprawić, że będzie on całkiem inny. Afiliacja odnosi się do wymiaru emocjonalnego i oceniającego związku. Określa stopień, w jakim kogoś lubisz i jest on dla ciebie atrakcyjny albo nie lubisz i chcesz tej osoby unikać. Określenie, czy kogoś lubisz bądź nie, i zdecydowanie, w jaki sposób lubisz lub nie tę osobę, jest jedną z fundamentalnych ocen, jaką możesz mieć na czyjś temat.

Czwarty typ kontekstu składa się z sytuacyjnych aspektów wydarzenia komunikacyjnego, środowiska albo otoczenia fizycznego. Zawiera wszystkie cechy fizyczne – temperaturę, światło, wielkość przestrzeni, w której można się poruszać, położenie przedmiotów oraz środki, przez które się komunikujemy. Niektórzy mówcy napotykają trudności w utrzymaniu uwagi słuchaczy, gdy w sali jest pogłos lub panuje nieprzyjemna temperatura. Liderzy grup często stają przed prawdziwym wyzwaniem, gdy projektory PowerPoint lub połączenia telekonferencyjne przestają działać. Otoczenie może także sprzyjać komunikacji, kiedy na przykład wybieramy spokojne miejsce do przeprowadzenia ważnej rozmowy z bliskim przyjacielem.

Ostatni typ kontekstu odnosi się do funkcjonalnych aspektów komunikacji. W rozdziale 1 pokazaliśmy, że komunikacja ma wiele funkcji. **Funkcja** komunikacji dotyczy tego, co przez zachowanie komunikacyjne próbuje się osiągnąć albo rzeczywiście osiąga. Wiele kontekstów jest rozumianych z perspektywy realizowanych funkcji. Pogrzeb jest funkcjonalnie odmienny od przyjęcia urodzinowego. Funkcja komunikacji w domu jest różna od tej w sytuacji wykładu. Konteksty w każdej z tych sytuacji są odmienne, niezależne od kultury, czasu, związku i miejsca, w którym zachodzą. Osoby komunikujące się w każdym kontekście próbują osiągnąć coś innego. Odmienne cele komunikacji lub funkcje wpływają na rodzaje zachowań uważanych za stosowne i skuteczne.

W części rozpoczynającej ten rozdział kompetencje Cambrii zostały zakwestionowane w każdym z opisanych kontekstów. Nie potrafiła się znaleźć w zróżnicowanym kulturowo środowisku. Spieszyła się i gdy przybyła na miejsce, była zdenerwowana. Nie znała nikogo wystarczająco dobrze, by nawiązać satysfakcjonującą rozmowę. Sytuacja okazała się bardziej formalna, niż przewidywała, i nie zdawała sobie sprawy, że jedną z funkcji zebrania będzie przedstawienie się całej grupie. Inaczej mówiąc, gdyby była lepiej poinformowana i mogła przewidzieć rodzaje kontekstów, mogłaby się komunikować bardziej kompetentnie. Teraz przeniesiemy uwagę z typów kontekstu na jego poziomy.

Poziomy kontekstu odnoszą się do liczby osób komunikujących się na spotkaniu lub w trakcie jakiegoś wydarzenia i do kierunku komunikacji między nimi. Liczba osób uczestniczących w sytuacji komunikacyjnej ma implikacje dla złożoności i formalności zachodzącej interakcji. Cztery najczęściej występujące poziomy kontekstu to interpersonalny, małych grup, przemawiania publicznego i komunikacji za pomocą mediów. Różnią się w zależności od tego, czy osoba komunikuje się z jedną osobą, z kilkoma, z wieloma oraz czy wykorzystuje jakiś technologiczny środek przekazu.

Poziomy te nie są jednak całkowicie odrębne. Wydarzenie komunikacyjne może pasować do więcej niż jednego poziomu kontekstu. Czy rozmowa rodzinna zachodzi w kontekście interpersonalnym, czy małej grupy? Czy cotygodniowa prezentacja kierownika działu dla średniego personelu jest kontekstem grupowym, czy publicznym? Czy wysyłanie tweetu przez celebrytę do dużej grupy fanów opiera się na kontekście grupowym, publicznym, czy jest komunikacją za pomocą mediów? W każdym z tych przypadków kontekst komunikacji coraz bardziej nakłada się na wszystkie poziomy komunikacji. Ale chociaż poziomy kontekstu niejednokrotnie częściowo się ze sobą pokrywają, różnią się liczbą osób uczestniczących w komunikacji. Na przykład, gdy liczba osób wzrasta, potencjalna liczba znaczeń przypisywanych wiadomości się zwiększa, podobnie jak liczba wartych rozważenia cech słuchaczy, którzy w niej biorą udział.

W książce tej koncentrujemy się na najczęściej występujących poziomach kontekstu. Przedstawiamy **kontekst interpersonalny** jako nieformalne interakcje między ludźmi, którzy są w społecznych i/lub osobistych związkach. Związki społeczne to te,

FUNKCJE KOMUNIKACJI
dotyczą tego, co przez zachowanie komunikacyjne próbuje się osiągnąć albo rzeczywiście osiąga.

POZIOMY KONTEKSTU
odnoszą się do liczby osób komunikujących się na spotkaniu lub w trakcie jakiegoś wydarzenia i do kierunku komunikacji między nimi.

KONTEKST INTERPERSONALNY
to nieformalna interakcja między ludźmi, którzy są w społecznych i/lub osobistych związkach.

KONTEKST GRUPOWY
dotyczy większej liczby ludzi, zazwyczaj od 3 do 12, i przeważnie występuje w bardziej formalnym, zorientowanym na zadanie środowisku.

które dotyczą rodziny, przyjaciół lub kochanków. Jednakże inne interakcje, takie jak rozmowa ze sprzedawcą o jakimś produkcie czy z innym studentem o zaliczeniu lub z pracownikiem na temat podjęcia pracy, mogą być uważane za komunikację interpersonalną.

Złożoność połączeń między ludźmi odróżnia kontekst interpersonalny od **kontekstu grupowego**. Gdy mamy do czynienia z jedną lub dwiema osobami, zachodzi dużo mniej wymian komunikacyjnych i wiadomości są kierowane raczej do jednej osoby niż do grupy. Kontekst grupowy dotyczy większej liczby ludzi, zazwyczaj od 3 do 12, i przeważnie występuje w bardziej formalnym, zorientowanym na zadanie środowisku. Chociaż wiadomości mogą być czasami skierowane do określonych osób w grupie, oczywiste jest, że cała grupa stanowi stosowną grupę odbiorców i że inni jej członkowie mogą zareagować na wiadomości.

W **kontekście przemawiania publicznego** zwykle pojedyncza osoba lub mała grupa ludzi mówi do dużej liczby osób, których rola sprowadza się do mówienia mało lub niemówienia wcale. Ale po zakończeniu przemówienia słuchacze mogą często zadawać pytania i podawać informacje zwrotne. Mogą także wysyłać komunikaty, wykorzystując język ciała i zachowania, tak jak wtedy, gdy potakują, śmieją się, wyglądają na nieobecnych albo nawiązują kontakt wzrokowy. Wszystkie te zachowania są formami komunikacji, nawet gdy nie zostały formalnie przypisane roli mówcy.

Kontekst komunikacji za pomocą mediów reprezentuje ułatwioną technologicznie komunikację. W takich kontekstach osoba tworzy wiadomość, która jest następnie rozpowszechniana lub przekazywana przez technologiczny środek przekazu. Konteksty te zacierają różnice między komunikacją jeden na jednego i jeden z wieloma osobami. Tweet lub e-mail mogą trafić do jednej osoby lub do tysięcy (albo milionów). Te środki przekazu różnią się stopniem, w jakim wiadomość staje się natychmiast dostępna dla innych, zakresem dostępności zarówno werbalnych, jak i niewerbalnych wiadomości oraz rozmiarem reakcji odbiorców na nie.

Ludzie komunikują się w przedstawionych tu typach i poziomach kontekstu przez całe swoje życie. Jak możesz sobie wyobrazić, prawie każdy komunikuje się codziennie w relacjach interpersonalnych. Powodzenie systemów edukacji, instytucji obywatelskich i religijnych, organizacji prywatnych i publicznych, a nawet czatów internetowych w dużym stopniu polega na interakcjach grupowych. I wreszcie wiele ludzi zajmujących się biznesem, polityką, a nawet wydarzeniami społecznymi, przemawia publicznie z zadziwiającą częstotliwością.

Zanim opiszemy kompetencję komunikacyjną jako proces, spójrz na przegląd i podsumowanie czterech składników kompetencji komunikacyjnej w tabeli 2.1. Następnie omówimy nasz model kompetencji i jego sposób działania.

Procesualny model kompetencji komunikacyjnej

Modele mają tendencję do bycia statycznymi – co oznacza, że zatrzymują proces w taki sam sposób, jak zdjęcie zatrzymuje nieru-

KONTEKST PRZEMAWIANIA PUBLICZNEGO zachodzi, gdy pojedyncza osoba lub mała grupa ludzi mówi do dużej liczby osób, których rola sprowadza się do mówienia mało lub niemówienia wcale.

KONTEKST KOMUNIKACJI ZA POMOCĄ KOMPUTERA jest ułatwioną technologicznie komunikacją.

chomy obraz czegoś, co trwa. Stanowi to powód ich ograniczenia. Ważne jest jednak, żeby nie stracić świadomości zachodzących zmian w kontekście działania modelu kompetencji. Model kompetencji, który do tej pory omówiliśmy, składa się z motywacji, wiedzy, umiejętności i kontekstu. Im bardziej jesteśmy zmotywowani i im większą mamy wiedzę oraz umiejętności na temat stosownych i skutecznych sposobów w każdym rodzaju komunikacji i na każdym poziomie kontekstu, tym bardziej będziemy postrzegani jako osoby komunikujące się kompetentnie. Każda część tego tekstu analizuje wiedzę i umiejętności odnoszące się do poziomu kontekstu: interpersonalnego, małej grupy,

TABELA 2.1. Składniki modelu kompetencji komunikacyjnej

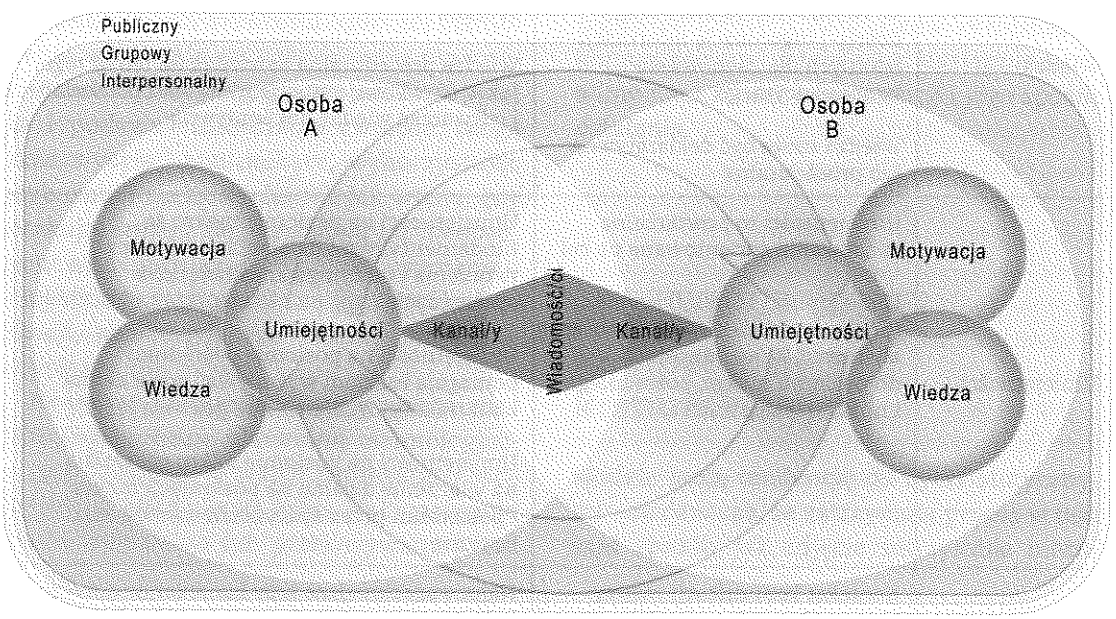
Model kompetencji komunikacyjnej składa się z motywacji, wiedzy, umiejętności i kontekstu. Im bardziej jesteś zmotywowany, masz wiedzę i umiejętności, by być stosownym i skutecznym w każdym typie kontekstu, tym bardziej będziesz postrzegany jako osoba komunikująca się kompetentnie.

Składniki	Definicja	Opis
Motywacja	Motywacja do komunikowania się jest chęcią komunikowania się z kompetencją Motywacja ma równocześnie pozytywną i negatywną stronę.	Motywacja negatywna to doświadczanie lęku dotyczącego działania komunikacyjnego albo postrzeganie potencjalnie małej nagrody Motywacja pozytywna to spostrzeganie potencjalnie dużej nagrody podczas działania komunikacyjnego
Wiedza	Wiedza obejmuje wszystkie procesy umysłowe związane ze świadomością ułatwiające dostęp i organizację informacji istotnych dla zachowania komunikacyjnego Wiedza może być deklaratywna lub proceduralna	Wiedza deklaratywna to znajomość tematów, słów, znaczeń itd. wymaganych w jakiejś sytuacji Wiedza proceduralna to wiedza na temat tego, jak w określonej sytuacji zdobywać, planować i odtwarzać wiedzę deklaratywną
Umiejętności	Umiejętności to powtarzalne zachowania zorientowane na cel Umiejętności komunikacyjne można zrozumieć na kontinuum abstrakcji, które odnosimy do poziomu makro, pośredniego i mikro umiejętności	Umiejętności na poziomie makro są fundamentalnymi działaniami na rzecz tworzenia i utrzymywania związków społecznych Umiejętności na poziomie pośrednim pomagają ludziom wykonywać wiele aktów komunikacyjnych, na które pozwala język Umiejętności na poziomie mikro pozwalają na włączenie działań na poziomach makro i pośrednim przez specyficzne zachowania fizyczne
Kontekst	Kontekst komunikacji tworzy ramy, w których zachodzi interakcja Kontekst komunikacji może być określony przez typ lub poziom	Najpowszechniejsze typy kontekstów dotyczą kultury, czasu, związku, sytuacji i funkcji Najczęściej występujące poziomy kontekstu to interpersonalny, małych grup, przemawiania publicznego i komunikacji za pomocą mediów

przemawiania publicznego i za pomocą mediów. Ale zanim dotrzemy do tych kontekstów, chcemy zwrócić na krótko twoją uwagę na kilka procesów wspólnych dla wszystkich kontekstów: komunikacji werbalnej, komunikacji niewerbalnej, wrażeń i spostrzeżeń.

Komunikacja, bez względu na rodzaj kontekstu, zachodzi w dwóch podstawowych formach: werbalnej i niewerbalnej. Komunikacja werbalna może być pisana, mówiona albo przekazywana behawioralnie lub wizualnie w inny sposób, tak jak w przypadku języka migowego. Komunikacja niewerbalna zawiera wszystkie formy komunikacji, które nie są oparte na języku. Składają się na nią zachowania zazwyczaj określane jako język ciała, gesty, wykorzystanie przestrzeni i użycie głosu. Bardziej szczegółowo omówimy komunikację werbalną i niewerbalną w rozdziałach 4 i 5. W tym miejscu chcemy zaznaczyć, że obie formy komunikacji są istotne dla kompetencji komunikacyjnej w każdym kontekście. Wszelkie zachowanie, czy to werbalne, czy niewerbalne, jeśli komunikuje wiadomość, to musi wywierać wrażenie na innych. Zachowanie jest obserwowane, interpretowane, rozumiane i oceniane dzięki procesowi określanemu jako spostrzeganie (patrz rozdz. 3). Jest to sposób nadawania znaczenia nieskończonej liczbie informacji, których dostarcza świat dookoła nas. Każde zachowanie, werbalne bądź niewerbalne, musi wywrzeć wrażenie, jeżeli ma komunikować wiadomość. Jeśli jakiekolwiek zachowanie werbalne bądź niewerbalne nie zostanie zaobserwowane bądź zauważone, to wówczas nie dojdzie do sytuacji komunikacyjnej – spostrzeganie i wrażenie muszą być częścią procesu komunikacji.

Na rysunku 2.2 zaprezentowano składniki kompetencji komunikacyjnej w działaniu i jako proces. Widzimy, że motywacja i wiedza są wewnętrzne dla jednostek, ale obie mają wpływ na umiejętności indywidualne i pozostają z nimi w interakcji. Umiejętności



RYSUNEK 2.2. Model kompetencji komunikacyjnej

Osiągnięcie kompetentnej komunikacji wymaga wzajemnej zależności między dwoma lub więcej osobami komunikującymi się w wykorzystywaniu ich motywacji, wiedzy i umiejętności w danym kontekście, aby stworzyć wrażenie ich stosowności i skuteczności.

te, albo zachowania, są okazywane podczas wydarzeń komunikacyjnych z innymi ludźmi i każda osoba tworzy wrażenie drugiej osoby oraz wiadomości na podstawie kontekstu i procesu postrzegania. Tak jak powiedzieliśmy na początku, zajmowaliśmy się w większości specyficznymi kontekstami. Ale chociaż motywacja, wiedza i umiejętności są ważne w tych wszystkich kontekstach, każdy kontekst może się różnić pod względem tego, co tworzy motywację, czy rodzaju potrzebnej wiedzy i umiejętności, które są idealne albo najbardziej stosowne i skuteczne.

Pokonywanie wyzwań dla kompetencji komunikacyjnej

Po tym, jak już w pełni zrozumiałeś, co oznacza kompetentne komunikowanie się w różnych kontekstach, kończymy ten rozdział, omawiając dwa znaczące wyzwania dla kompetencji. Jedno z nich – lęk przed komunikacją – już omówiliśmy i zdefiniowaliśmy powyżej.

Lęk przed komunikacją

Pierwszym krokiem, który należy podjąć wobec wyzwania dla lęku przed komunikacją, jest lepsze zrozumienie procesu komunikacji – co właśnie teraz robisz. Następny krok to uświadomienie sobie, że istnieje możliwość poprawy i stania się mniej lękliwą osobą, która bierze udział w komunikowaniu się. Każda osoba, którą obserwujesz, komunikująca się kompetentnie i pewnie, w jakimś momencie doświadcza lęku przed komunikacją i dokonuje świadomych wyborów co do sposobów pokonania go. Gdy zdasz sobie sprawę, że każdy człowiek od czasu do czasu musi sprostać trudnym sytuacjom komunikacyjnym, spróbuj odpowiedzieć na pytanie, jak poprawić własną komunikację i kontrolować nieracjonalny lęk.

Liczne podejścia wykazały umiarkowaną skuteczność w leczeniu lęku przed komunikacją. Trzy takie techniki, wykorzystywane dla zmniejszenia lęku przed wystąpieniami publicznymi, zostaną opisane w rozdziale 12. Są to: systematyczna desensytyzacja, modyfikacja poznawcza i trening umiejętności. Niektórych technik można się nauczyć samodzielnie. Większość wykorzystuje proces kierowania połączeniem umysłu i ciała, tak by umysł lepiej kontrolował ciało albo żeby ciało nie przeszkadzało umysłowi w skoncentrowaniu się na czymś innym niż lęk.

Jeden z obszarów, w którym ludzie przeżywają lęk i obawy, obejmuje korzystanie z umiejętności posługiwania się różnymi nowymi technologiami komunikacyjnymi. Nawet jeżeli większość z nas jest przyzwyczajona do korzystania z takich technologii, to ciągle pojawiają się nowe urządzenia i aplikacje, które wykraczają poza naszą zdolność dotrzymywania kroku w umiejętności posługiwania się nimi. Jeżeli nieumiejętnie korzystasz z iPhone'a, to jesteś nie na czasie. Kluczem jest ponownie opanowanie związku między umysłem i ciałem albo powiązanie wiedzy i umiejętności na temat tych technologii. Przestań sobie wmawiać, że nie potrafisz korzystać z nowej aplikacji, a zacznij powtarzać, że będziesz miał więcej umiejętności, zdobywając wiedzę na ich temat. To prowadzi nas do drugiego przenikającego wszystko wyzwania dla kompetencji komunikacyjnej XXI wieku.

Globalizacja, technologia i konwergencja mediów

Zgodnie z danymi ze strony internetowej **Internet World Stats** (www.internetworldstats.com/stats.htm), z 2011 roku, nie ma kraju, w którym większość populacji korzystałaby z Internetu. W niektórych regionach

(np. Środkowy Wschód i Afryka) korzysta z niego niezmiennie poniżej 10% danej populacji. Według innego szacunku, tylko połowa światowej populacji ma obecnie dostęp do telefonii komórkowej (patrz www.reuters.com/article/2007/11/29/us-cellphones-world-idUSL2917209520071129). Jednakże w Stanach Zjednoczonych statystyki są odwrotne. Prawie trzy czwarte populacji nastoletnich i młodych Amerykanów ma dostęp do serwisów społecznościowych i z nich korzysta (patrz http://pewinternet/org/Reports/2010/Social-Media-and-Young-Adults.aspx). W sytuacji gdy serwisy społecznościowe w coraz większym stopniu umożliwiają wysyłanie wiadomości, a telefony komórkowe oferują możliwość przesyłania natychmiastowych wiadomości i tweetów, tradycyjny e-mail może stracić sporo ze swojej dominacji. Oczywiste jest, że przesunięcie w stronę komunikacji za pomocą mediów wygląda na nieuniknione i że te środki przekazu oferują więcej możliwości komunikowania się ze sobą nawzajem (Spitzberg 2011).

Kontekst komunikacji za pomocą komputera jest odmienny od pozostałych kontekstów, ponieważ komunikacja za pośrednictwem tego medium jest technologicznie ułatwiona. Przez większość XX wieku komunikacja za pomocą mediów była tym samym, co komunikacja masowa. Na przykład telewizja nadawała jeden program dla masowej widowni. Jednakże wraz z rozwojem World Wide Web (WWW) i Internetu oraz szybką ewolucją technologii digitalnych i bezprzewodowych różnice między kontekstami interpersonalnymi, grupowymi i publicznymi zanikają. Czy pisanie bloga jest formą interpersonalnej, grupowej, publicznej, czy masowej komunikacji? Czy wejścia na stronę osobistą albo czyjeś ogłoszenie na internetowych forach randkowych są interpersonalną, grupową, publiczną lub masową komunikacją?

Chociaż większość ludzi – w celu poprawienia kontaktu twarzą w twarz – korzysta z komunikatora internetowego (IM) do wysyłania natychmiastowych wiadomości, w jednym badaniu stwierdzono, że 24% badanych podało, iż wykorzystało tę formę komunikacji dla zerwania z kimś związku (Bryant, Sanders-Jackson i Smallwood 2006). Prawdopodobnie zupełnie inne wrażenia powstają na skutek otrzymania wiadomości tekstowej o zerwaniu niż w wyniku interakcji twarzą w twarz. W końcu to, które środki przekazu wybieramy, by wysyłać wiadomości, wpływa różnicująco na to, jak komunikacja jest doświadczana i jak nasza kompetencja jako osób komunikujących się jest spostrzegana i oceniana. Te media równie szybko doświadczają **konwergencji**, co oznacza, że zawierają w sobie coraz więcej możliwości rozmaitych form komunikacji. To, co kiedyś było przenośnym telefonem, umożliwiającym komunikację głosem, jest obecnie multimedialną platformą ułatwiającą komunikację wzrokową, dającą wskazówki na temat miejsca, gdzie ktoś jest, i stały dostęp do Internetu.

Nawet jeżeli środek przekazu w oczywisty sposób wpływa na sposoby wysyłania i odbierania wiadomości, to ważne jest zrozumienie, że fundamentalne aspekty komunikacji się nie zmieniają: środek przekazu jest jedynie częścią wiadomości. Chociaż media, które wykorzystujemy dla osiągnięcia naszych celów uległy znaczącym przeobrażeniom, funkcje, które spełniają, i rzeczy, które robimy w codziennej komunikacji, są w zasadzie takie same jak wcześniej. Możemy dużo częściej korzystać z technologii, ale i tak stale wykorzystujemy komunikowanie się dla zawierania przyjaźni, pogłębiania związków i wymieniania wiadomości na temat wszystkich rodzajów aktywności i osiągnięć. Bez względu na środki przekazu, z których korzystamy w celu komunikowania się, kompetencja komunikacyjna będzie ciągle zależeć od naszej motywacji, wiedzy i umiejętności.

KONWERGENCJA MEDIÓW
oznacza zakres, w którym dana technologia zawiera w sobie wielorakie albo dodatkowe formy komunikacji.

Podsumowanie rozdziału

Kompetencja komunikacyjna dotyczy stopnia, w jakim mówcy osiągają pożądane cele dzięki zachowaniu stosownemu do sytuacji. Reguły są przepisami określającymi to, co powinno lub czego nie powinno się robić w danej sytuacji – co jest stosowne i skuteczne. Zdolność osiągania równowagi między tymi dwoma standardami kompetencji, przy wykorzystaniu schematu kompetencji, może prowadzić do komunikacji zminimalizowanej, biernej, zmaksymalizowanej i zoptymalizowanej.

Spostrzeganie kompetencji w komunikacji jest bardziej prawdopodobne, jeżeli osoba jest zmotywowana, ma wiedzę i umiejętności potrzebne w danym kontekście. Motywacja może być negatywna, tak jak w lęku przed komunikacją lub lęku społecznym, albo pozytywna, jak przy rozpoznawaniu potencjalnie dużej nagrody podczas działania komunikacyjnego. Wiedza może być deklaratywna, gdy wiemy, co powiedzieć i zrobić, albo proceduralna, gdy wiemy, jak coś powiedzieć i zrobić. Im bardziej osoba jest zmotywowana i zna się na rzeczy, tym bardziej prawdopodobne, że będzie w stanie podejmować stosowne werbalne i niewerbalne zachowania, a jej umiejętności będą oceniane jako kompetentne. Co więcej, motywacja, wiedza i umiejętności zachodzą w kontekście i to, co jest kompetentną komunikacją w jednym kontekście, niekoniecznie jest nią w innym.

Pięć typów kontekstów dotyczy kultury, czasu, związku, sytuacji i funkcji. Spostrzeganie kompetencji komunikacyjnej konkretnej osoby zależy od tego, w jakiej kulturze się ono odbywa, oraz od wykorzystywania czasu, związku i sytuacji fizycznej albo przestrzennej, w których dane zachowanie przebiega. Funkcja lub cel komunikacji są zawarte w zamiarze, któremu mają służyć. Najczęściej występujące poziomy kontekstu to interpersonalny, małych grup, przemawiania publicznego i komunikacji za pomocą mediów. Poziomy różnią się liczbą osób komunikujących się i kierunkiem komunikacji między nimi.

Oprócz bycia zmotywowanym, opanowania wiedzy i umiejętności dotyczących komunikacji każdego typu i na poziomie kontekstu, powinieneś być świadomy wspólnych dla wszystkich kontekstów procesów: komunikacji werbalnej, komunikacji niewerbalnej, wrażeń i spostrzeżeń. Wreszcie ważne jest, żebyś potrafił pokonywać – niezależne od kontekstu – dwa istotne wyzwania dla kompetencji: lęk przed komunikacją i wpływ globalizacji, technologii i konwergencji mediów w XXI wieku.

KLUCZOWE POJĘCIA

W rozdziale tym opisano następujące kluczowe pojęcia, które podajemy tu w kolejności alfabetycznej, a których definicje znajdują się także w *Słowniczku* na końcu książki.

funkcje komunikacji
kompetencja komunikacyjna
komunikacja bierna
komunikacja zmaksymalizowana
komunikacja zminimalizowana
komunikacja zoptymalizowana
kontekst
kontekst interpersonalny

kontekst komunikacji za pomocą mediów
konteksty grupowe
konteksty przemawiania publicznego
konwergencja mediów
kultura
lęk kontekstu
lęk przed komunikacją
lęk społeczny
motywacja negatywna
motywacja pozytywna
poziomy kontekstu
reguły
typy kontekstu
umiejętności
wiedza
wiedza deklaratywna
wiedza proceduralna

MOTYWACJA: NARZĘDZIE DO OCENY SIEBIE

Oceń każdą z ośmiu opisanych tu sytuacji komunikacyjnych, wskazując własny poziom kompetencji w zakresie technologii i komunikacji. Oceń kompleksowo jedną z sytuacji w odniesieniu do swojej motywacji, wiedzy i umiejętności. Następnie oceń w ten sposób kolejną sytuację. Użyj skali od 1 do 4, gdzie 1 oznacza niski poziom kompetencji, a 4 – wysoki.

Sytuacje komunikacyjne

1. Powiedzenie komuś, że ci przerywa i powinien poczekać.
2. Powrót do tematu, o którym myślisz, że jest ważny, kiedy rozmowa już trwa dłuższy czas.
3. Poprawienie drobnego błędu w podsumowaniu dyskusji grupowej.
4. Przedstawienie argumentu wyrażającego twój pogląd, nawet gdy wiesz, że druga osoba (albo inne osoby) ma przeciwstawne stanowisko.
5. Wytłumaczenie grupie, że nie przygotowałeś się wystarczająco na zebranie.
6. Zaprezentowanie przygotowanego raportu na temat zagadnień technicznych grupie pracowników.
7. Wygłoszenie przekonującego przemówienia na zebraniu obywateli lub wiecu politycznym.
8. Przeprowadzenie rozmowy na scenie po tym, jak zostaniesz wyciągnięty z publiczności podczas audycji telewizyjnej na żywo.

Motywacja

1 = Nie zwracam na to uwagi, nie jestem tym zainteresowany lub po prostu nie mam motywacji do bycia w tym kompetentnym.
2 = Nie zwracam na to dużej uwagi, raczej nie jestem tym zainteresowany, ale mam motywację do bycia kompetentnym.
3 = Jestem tym dość zainteresowany i mam motywację do bycia kompetentnym.
4 = Jestem bardzo tym zainteresowany i mam dużą motywację do bycia kompetentnym.

Wiedza

1 = Zupełnie nie mam doświadczenia i wiedzy na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
2 = Mam niewielkie doświadczenie i pojęcie na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
3 = Mam pewne doświadczenie i wiedzę na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
4 = Mam dużą wiedzę na temat wszystkich aspektów tego, co zrobić i jak to zrobić.

Umiejętności

1 = Zupełnie nie potrafię zachować się kompetentnie.
2 = Jestem w niewielkim stopniu zdolny do zachowania się kompetentnie.
3 = Jestem do pewnego stopnia zdolny do zachowania się kompetentnie.
4 = Jestem w pełni zdolny do zachowania się kompetentnie.

Interpretacja wyników

Oblicz wynik ogólny dla każdej sytuacji (motywacja, wiedza i umiejętności). Za każdym razem możesz uzyskać od 3 do 12 punktów. Jeśli twój wynik ogólny dla którejkolwiek sytuacji jest niższy niż 6 punktów, to znaczy, że postrzegasz siebie jako osobę mniej niż przeciętnie kompetentną. Wynik od 7 do 9 punktów oznacza, że jesteś średnio kompetentny w wysyłaniu i odbieraniu komunikatów. Natomiast wynik od 10 do 12 punktów świadczy o tym, że masz wysoki poziom kompetencji w tego typu sytuacjach.

WIEDZA:
PYTANIA DO DYSKUSJI

1. Czy klarowność jest najlepszym sposobem na definiowanie komunikacji kompetentnej? Jeżeli nie, to dlaczego?
2. Jakie są implikacje wynikające z definiowania kompetencji jako wywierania wrażenia, a nie zdolności?
3. Czy zdarzają się sytuacje, w których albo stosowność, albo skuteczność powinny być uważane za ważniejsze dla określania kompetencji komunikacyjnej jakiejś osoby? Jeżeli tak, to w jakich okolicznościach?
4. W jaki sposób stosowność i skuteczność spełniają standardy systemu etycznej komunikacji?
5. Podaj przykład każdego typu kompetencji i braku kompetencji na podstawie schematu kompetencji (tj. minimalizowania, bycia biernym, maksymalizowania, optymalizowania).
6. Pomyśl o własnych doświadczeniach komunikacyjnych. Określ trudną sytuację komunikacyjną, w jakiej się znalazłeś. Opisz, jak motywacja, wiedza i umiejętności albo wszystkie trzy razem pomogły ci być kompetentnym w tym kontekście.
7. Opisz sytuację komunikacyjną, w której kultura, czas, związek, miejsce, funkcja albo ich połączenie wpływały na twoją kompetencję.

UMIEJĘTNOŚCI: ĆWICZENIA DLA STUDENTÓW

Ćwiczenia indywidualne

1. Przypomnij sobie jakieś niedawne spotkania komunikacyjne, w których czułeś, że nie wszystko poszło tak dobrze, jak mogło. Opisz tę sytuację, odpowiadając na następujące pytania: kto w niej uczestniczył, czego oczekiwałeś po tym spotkaniu, co mogłeś uczynić lub powiedzieć inaczej, dlaczego sądzisz, że spotkanie nie wypadło dobrze. Później przeanalizuj to spotkanie w zakresie modelu kompetencji komunikacyjnej – motywacji, wiedzy, umiejętności i kontekstu.
2. Opisz jakieś niedawne spotkania komunikacyjne, które wypadły lepiej, niż się spodziewałeś, i następnie przeanalizuj je w zakresie modelu kompetencji komunikacyjnej. Czy model dostarcza użytecznej podstawy do zrozumienia tego, co się stało? Dlaczego tak, a dlaczego nie?
3. Wejdź na strony Coldstone Creamery (www.coldstonecreamery.com/main/index.asp) i Ben & Jerry (www.benjerry.com/our_company/index.cfm). Załóż, że starasz się o pracę przy produkcji lodów. Na podstawie przeglądu stron internetowych scharakteryzuj podobieństwa i różnice między kontekstami tych firm. Na przykład, czy potraktowałbyś twój związek z osobą przeprowadzającą rozmowę jako mniej lub bardziej formalny? Czy oczekiwałbyś, że któraś z tych firm będzie prowadziła te rozmowy bardziej grupowo, a nie indywidualnie? Gdy już poznałeś różnice w kontekstach, jak mógłbyś wpłynąć na swoje zachowanie komunikacyjne, jeżeli miałbyś wziąć udział w rozmowie o pracę?
4. Zawrzyj znajomość z kimś pochodzącym z kultury znacznie różniącej się od twojej. Następnie określ trudności w kompetentnym komunikowaniu się, na przykład lęk przed urażeniem tej osoby, nieumiejętność podtrzymywania rozmowy, niedostateczną wiedzę na temat tego, o czym można rozmawiać. Zastanów się, jak zrozumienie kompetencji komunikacyjnej mogłoby ci pomóc w komunikowaniu się w tej sytuacji.

Ćwiczenia w grupach

1. Stwórzcie grupy złożone z 3–5 studentów. Każda grupa powinna znaleźć bieżące wydarzenie, komentowane publicznie przez jakąś osobę, o którym słyszeli wszyscy jej członkowie. Przeanalizujcie wydarzenie w zakresie kompetencji komunikacyjnej: motywacji, wiedzy i umiejętności tej osoby w danym kontekście. Jak użyteczny jest ten model?
2. Zajrzyjcie na stronę National Communication Association (www.natcom.org) zawierającą etyczne *credo* i przeczytajcie te wskazówki. Albo przeczytajcie *credo* przedstawione w tym rozdziale. Pojedynczo znajdźcie wyjątki dla jednej lub więcej zasad etycznych, które znajdują się w tym *credo*. Następnie stwórzcie grupy składające się z 3–5 studentów i podzielcie się swoimi opiniami. Jak twoje wyjątki różnią się od tych, które znaleźli inni członkowie grupy? Co te wyjątki mówią o związkach między stosowością, skutecznością i etyką?
3. Stwórzcie grupy składające się z 3–5 studentów. Jako grupa zróbcie burzę mózgów na temat kontekstów, w których macie najwięcej trudności w kompetentnej komunikacji w zakresie motywacji. Powtórzcie to zadanie dla zdobycia wiedzy i umiejętności. Uszeregujcie konteksty od najbardziej do najmniej trudnego. W jakim stopniu stwierdzasz, że inni postrzegają

ten sam lub inny rodzaj kontekstu jako powodujący najwięcej wyzwań? Na koniec wszyscy rozważcie teoretycznie, dlaczego te podobieństwa i różnice istnieją i w jaki sposób mogą być pokonane z perspektywy modelu kompetentnej komunikacji.

BIBLIOGRAFIA

Beatty, M.J., McCroskey, J.C., i Heisel, A.D. (1998). Communication apprehension as temperamental expression: A communibiological paradigm. *Communication Monographs*, *65*(3), 197–219.

Berger, C.R. (2002). Goals and knowledge structures in social interaction. W: M.L. Knapp i J.A. Daly (red.), *Handbook of interpersonal communication* (s. 181–212).Thousand Oaks, CA: Sage.

Bryant, J.A., Sanders-Jackson, A., i Smallwood, A.M.K. (2006). IMing, text messaging, and adolescent social networks. *Journal of Computer-Mediated Communication*, *11*(2), 577–592.

Dillard, J.P., Solomon, D.H., i Palmer, M.T. (1999). Structuring the concept of relational communication. *Communication Monographs*, *66*(1), 49–65.

Lustig, M.W., i Koester, J. (2009). *Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures* (wyd. 6). Boston, MA: Allyn and Bacon.

Rideout, V J., Foehr, U.G., i Roberts, D.F. (2010, styczeń). *Generation M2: Media in the lives of 8- to 18-year-olds*. Menlo Park, CA: Henry J. Kaiser Family Foundation, www.kff.org/entmedia/upload/8010.pdf.

Samovar, L.A., Porter, R.E., i McDaniel, E.R. (red.). (2012). *Intercultural communication: A reader* (wyd. 13). Belmont, CA: Cengage.

Serota, K.B., Levine, T.R., i Boster, F.J. (2010). The prevalence of lying in America: Three studies of self-reported lies. *Human Communication Research*, *36*(1), 2–25.

Shimanoff, S.B. (1980). *Communication rules: Theory and research*. Beverly Hills, CA: Sage.

Spitzberg, B.H. (2000). What is good communication? *Journal of the Association for Communication Administration*, *29*(1), 103–119.

Spitzberg, B.H. (2003). Methods of interpersonal skill assessment. W: J.O. Greene i B.R. Burleson (red.), *Handbook of communication and social interaction skills* (s. 93–134). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Spitzberg, B.H. (2009). Axioms for a theory of intercultural communication competence [Japanese Association of Communication and English Teachers]. *Annual Review of English Learning and Teaching*, *14*, 69–81.

Spitzberg, B.H. (2011). The Interactive Media Package for Assessment of Communication and Critical Thinking (IMPACCT©): Testing a programmatic online communication competence assessment system. *Communication Education*, *60*(2), 145–173.

Spitzberg, B.H. (2012). Axioms for a theory of intercultural communication competence. W: L.A. Samovar, R.E. Porter i E.R. McDaniel (red.), *Intercultural communication competence: A reader* (wyd. 13, s. 424–434). Belmont, CA: Cengage.

Spitzberg, B.H., i Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. W: D.K. Deardorff (red.), *The Sage handbook of intercultural competence* (s. 2–52). Thousand Oaks, CA: Sage.

Spitzberg, B.H., i Cupach, W.R. (2011). Interpersonal skills. W: M.L. Knapp i J.A. Daly (red.), *The Sage Handbook of interpersonal communication* (wyd. 4, s. 481–525). Thousand Oaks, CA: Sage.

ten sam lub inny rodzaj kontekstu jako powodujący najwięcej wyzwań? Na koniec wszyscy rozważcie teoretycznie, dlaczego te podobieństwa i różnice istnieją i w jaki sposób mogą być pokonane z perspektywy modelu kompetentnej komunikacji.

BIBLIOGRAFIA

Beatty, M.J., McCroskey, J.C., i Heisel, A.D. (1998). Communication apprehension as temperamental expression: A communibiological paradigm. *Communication Monographs*, 65(3), 197–219.

Berger, C.R. (2002). Goals and knowledge structures in social interaction. W: M.L. Knapp i J.A. Daly (red.), *Handbook of interpersonal communication* (s. 181–212).Thousand Oaks, CA: Sage.

Bryant, J.A., Sanders-Jackson, A., i Smallwood, A.M.K. (2006). IMing, text messaging, and adolescent social networks. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 577–592.

Dillard, J.P., Solomon, D.H., i Palmer, M.T. (1999). Structuring the concept of relational communication. *Communication Monographs*, 66(1), 49–65.

Lustig, M.W., i Koester, J. (2009). *Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures* (wyd. 6). Boston, MA: Allyn and Bacon.

Rideout, V J., Foehr, U.G., i Roberts, D.F. (2010, styczeń). *Generation M2: Media in the lives of 8- to 18-year-olds*. Menlo Park, CA: Henry J. Kaiser Family Foundation, www.kff.org/entmedia/upload/8010.pdf.

Samovar, L.A., Porter, R.E., i McDaniel, E.R. (red.). (2012). *Intercultural communication: A reader* (wyd. 13). Belmont, CA: Cengage.

Serota, K.B., Levine, T.R., i Boster, F.J. (2010). The prevalence of lying in America: Three studies of self-reported lies. *Human Communication Research*, 36(1), 2–25.

Shimanoff, S.B. (1980). *Communication rules: Theory and research*. Beverly Hills, CA: Sage.

Spitzberg, B.H. (2000). What is good communication? *Journal of the Association for Communication Administration*, 29(1), 103–119.

Spitzberg, B.H. (2003). Methods of interpersonal skill assessment. W: J.O. Greene i B.R. Burleson (red.), *Handbook of communication and social interaction skills* (s. 93–134). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Spitzberg, B.H. (2009). Axioms for a theory of intercultural communication competence [Japanese Association of Communication and English Teachers]. *Annual Review of English Learning and Teaching*, 14, 69–81.

Spitzberg, B.H. (2011).The Interactive Media Package for Assessment of Communication and Critical Thinking (IMPACCT©): Testing a programmatic online communication competence assessment system. *Communication Education*, 60(2), 145–173.

Spitzberg, B.H. (2012). Axioms for a theory of intercultural communication competence. W: L.A. Samovar, R.E. Porter i E.R. McDaniel (red.), *Intercultural communication competence: A reader* (wyd. 13, s. 424–434). Belmont, CA: Cengage.

Spitzberg, B.H., i Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. W: D.K. Deardorff (red.), *The Sage handbook of intercultural competence* (s. 2–52).Thousand Oaks, CA: Sage.

Spitzberg, B.H., i Cupach, W.R. (2011). Interpersonal skills. W: M.L. Knapp i J.A. Daly (red.), *The Sage Handbook of interpersonal communication* (wyd. 4, s. 481–525). Thousand Oaks, CA: Sage.



ROZDZIAŁ 3

PERCEPCJA, KULTURA I JA

- **Czym jest spostrzeganie?**
  Definicja spostrzegania
  Spostrzeganie jako zauważanie
  Spostrzeganie jako organizowanie
  Spostrzeganie jako interpretowanie
- **Wpływ kultury na spostrzeganie**
  Kultura i zróżnicowanie percepcji
- **Rozwijanie struktury Ja**
  Komunikacja i poczucie Ja
  Ja XXI stulecia
- **Ujawnianie Ja innym**
  Definicja ujawniania Ja
  Wymiary ujawniania Ja
- **Sprostanie wyzwaniom dla spostrzegania**
  Dokonywanie wyboru działań a spostrzeganie
  Wpływ mediów i technologii
- **Podsumowanie rozdziału**
  Kluczowe pojęcia
  Motywacja: narzędzie do oceny siebie
  Wiedza: pytania do dyskusji
  Umiejętności: ćwiczenia dla studentów

Słowem, rzetelnym bądź sam względem siebie,
/ A jako po dniu noc z porządku idzie, /
Tak za tym pójdzie, że i względem drugich[1].

WILLIAM SZEKSPIR (1564–1616),
sławny elżbietański dramaturg

Ann-Chinn i Loern uczęszczają na zajęcia z wprowadzenia do nauk politycznych. Ann-Chinn zauważyła, że Loern przychodził na zajęcia porządnie przygotowany. Widziała, że zawsze zaznaczał fragmenty w swoim tekście i przygotowywał dwa albo trzy pytania na temat wyznaczonej lektury, które potem zadawał. Ann-Chinn była zdziwiona, ponieważ robiła to samo i sądziła, że nikt inny tak nie postępuje. Kiedy prowadzący zajęcia zadawał Loernowi pytania, to Ann-Chinn była pod wrażeniem jego przemyśleń i znajomości szczegółów zawartych w odpowiedziach. Mimo że inne osoby na zajęciach postrzegały Loerna jako próbującego wkraść się w łaski profesora, Ann-Chinn uważała, że jest on bardzo poważnym, rozsądnym i oddanym pracy studentem.

Pewnego dnia Ann-Chinn wyszła z sali z Loernem i zaczęła z nim rozmowę. Gdy zeszli na parking, Ann-Chinn zauważyła kilka naklejek na zderzakach wozu Loerna. Dwie z nich, które się wyróżniały, głosiły: „Najpierw Ziemia, inne planety rozwalimy później" i „Energia jądrowa jeszcze nikogo nie zraniła". Ann-Chinn była zaskoczona tymi tekstami i zapytała, co te naklejki robią na samochodzie Loerna.

Oczy Loerna zaświeciły się z pasją. „No wiesz, mówiąc szczerze, mam dosyć tych fanatycznych obrońców środowiska, którzy próbują zatrzymać nasz rozwój gospodarczy. A co do energii jądrowej, wiadomo, że są z nią pewne problemy, ale przecież będzie stanowiła bardzo ważne źródło energii w przyszłości".

„Ale co z odpowiedzialnością za nasze środowisko?" – zapytała zszokowana Ann-Chinn. „Jeżeli wyrąbiemy nasze lasy, to ludzie w przyszłości nie będą nigdy mieli okazji zobaczyć rosnącej sekwoi czy wędrować po lasach deszczowych".

Loern odpowiedział: „A co z naszą odpowiedzialnością za pomyślność gospodarczą przyszłych obywateli? Oczywiście, oglądanie starych drzew mogłoby być miłe, ale potrzebujemy drewna. A poza tym drzewa to odnawialne zasoby. Jeżeli będziemy mieli porządny plan odnawiania lasów, to nasze środowisko będzie trwało dalej".

Ann-Chinn była zdumiona. „Widzę, że nie wiedziałam, kim jesteś. Nie jesteś tą samą osobą, z którą chodzę na zajęcia z nauk politycznych".

[1] *Hamlet*, scena 1, akt 2, słowa Poloniusza, tłum. Józef Paszkowski.

Często zdarza się, że pierwsze wrażenie na temat jakiejś osoby wkrótce okaże się nieprawdziwe. Ann-Chinn zauważyła, że Loern przywiązuje wagę do szczegółów i poziomu swojego przygotowania do zajęć. Ponieważ sama w ten sposób studiowała, przyjęła, że jest podobny do niej i w innych dziedzinach – włączając w to postawy na temat ochrony środowiska. Gdy jej oczekiwania zostały naruszone, poczuła, że w rzeczywistości nie zna prawdziwego Loerna.

Podobnie jak w przypadku Ann-Chinn, nasze poczucie tożsamości wpływa na to, co zauważamy u innych i jak postrzegamy ludzi i świat dookoła nas. Przypomnij sobie, że w rozdziale 2 wprowadziliśmy ideę, iż proces percepcji jest istotnym czynnikiem, który wpływa na komunikację. Dlatego ten rozdział rozpoczyna się od omówienia percepcji i jej działania.

Czym jest spostrzeganie?

Spostrzeganie jest aktywnym procesem, w którym wykorzystujemy zmysły dotyku, smaku, wzroku, słuchu i węchu, by zebrać informacje zarówno o naszym zewnętrznym środowisku, jak i wewnętrznych doświadczeniach. Następnie próbujemy nadać znaczenie tym informacjom w taki sposób, że coś one dla nas znaczą i mają sens.

Definicja spostrzegania

Percepcja jest procesem zauważania, organizowania i interpretowania informacji i danych na temat ludzi, wydarzeń, czynności oraz sytuacji. Na podstawie tej definicji przyjrzymy się teraz trzem etapom, przez które ludzie przechodzą w trakcie spostrzegania; są to: zauważanie, organizowanie i interpretowanie.

PERCEPCJA
jest procesem zauważania, organizowania i interpretowania informacji i danych na temat ludzi, wydarzeń, czynności oraz sytuacji.

Spostrzeganie jako zauważanie

Co spowodowało, że Ann-Chinn zwróciła uwagę na zachowanie Loerna na zajęciach? Co przyczyniło się do tego oraz do późniejszego zaskoczenia jego poglądami na temat ochrony środowiska? Trzy podstawowe czynniki wpływają na naszą zdolność spostrzegania danych w konkretnej sytuacji:

1. Uważność.
2. Samospełniające się proroctwo.
3. Wykorzystanie języka.

Uważność to zwracanie szczególnej uwagi na bieżące zadanie, interesowanie się każdym najmniejszym szczegółem (Ucok 2007). Zazwyczaj ludzie stają się świadomi własnego zachowania i sytuacji, w których się znajdują, kiedy sytuacje te są w pewnym stopniu dla nich nowe. Im bardziej jednak ludzie zachowują się rutynowo i im bardziej sytuacje są przewidywalne, tym częściej nie zwracają uwagi na szczegóły dotyczące jakiejś osoby lub sytuacji i stają się ich nieświadomi. W nowej pracy możemy chłonąć każde słowo, które jest wypowiedziane na cotygodniowym zebraniu zespołu, ale stracimy uważność, gdy doświadczymy rutyny tych zebrań. Kiedy odbywają się one regularnie, to mamy tendencję do prześlizgiwania się po szczegółach.

UWAŻNOŚĆ
to zwracanie szczególnej uwagi na bieżące zadanie i interesowanie się każdym najmniejszym szczegółem.

Z **samospełniającym się proroctwem** mamy do czynienia wówczas, gdy tworzymy założenia na temat siebie lub innej osoby i następnie zachowujemy się lub kontaktujemy z tą osobą tak, jakby te założenia były prawdziwe. Nasze założenia kierują tym, jak działamy w jakiejś sytuacji, gdy poszukujemy informacji i szczegółów, które te oczekiwania potwierdzają. W trakcie rozmów o pracę, tak jak w wielu sytuacjach społecznych, prowadzący rozmowę tworzy wyobrażenie o osobie, z którą przeprowadza wywiad, i następnie może poszukiwać informacji, które raczej potwierdzą to odczucie, niż mu zaprzeczą. Podobnie jeżeli sądzisz, że nie jesteś odpowiednio wykwalifikowany do tej pracy albo że nie uda ci się rozmowa, to często nie przebiega ona dobrze, co tylko potwierdza twoje oczekiwania.

Jednocześnie, gdy nasze oczekiwania są naruszone, angażujemy się w bardziej intensywne poszukiwanie informacji o danej sytuacji, by zrozumieć, co poszło źle (Campo i in. 2004).

Język, omówiony szczegółowo w rozdziale 4, także wpływa na to, co zauważamy, i tym samym na naszą percepcję. Słowa są wskazówkami – kierują uwagę w stronę określonych aspektów działań ludzi i sytuacji, w jakich się znajdujemy. Przykładem może być debata nad tym, czy określać kogoś jako „Indianina", czy jako „rdzennego Amerykanina". Co zauważasz, jeśli nazywasz kogoś „Indianinem"? Zauważasz tożsamość etniczną. Co zauważasz, jeżeli określasz kogoś jako „rdzennego Amerykanina"? Zauważasz, że w Stanach Zjednoczonych Europejczycy nie pochodzili z Ameryki i przed ich przybyciem zamieszkiwali ją inni ludzie. Nawet jeśli terminy *Indianin* i *rdzenny Amerykanin* są podobne i zacierają różnice między plemionami, to kierują twoją uwagę na dwa odmienne elementy doświadczenia plemiennego w Stanach Zjednoczonych.

W tabeli 3.1 podsumowujemy czynniki, które wyjaśniają pierwszy etap procesu percepcji – zauważanie.

Spostrzeganie jako organizowanie

Po zauważeniu danych ze świata zewnętrznego następny etap procesu percepcji dotyczy organizacji tych danych i informacji w twoim

TABELA 3.1. Spostrzeganie jako zauważanie

Pierwszy etap procesu percepcji dotyczy ludzi zauważających dane i informacje w środowisku. Trzy czynniki – uważność, samospełniające się proroctwo i wykorzystanie języka, wpływają na to, co zauważamy.

Wpływający czynnik	Opis czynnika
Uważność	• Uświadamianie to zwracanie uwagi i interesowanie się szczegółami • Jesteśmy bardziej świadomi w nowych sytuacjach, a mniej w sytuacjach rutynowych
Samospełniające się proroctwo	• Samospełniające się proroctwo zachodzi, gdy tworzymy założenia na temat siebie lub innej osoby albo innych ludzi • Nasze założenia kierują tym, jak działamy w jakiejś sytuacji, gdy poszukujemy więcej informacji
Wykorzystanie języka	• Język wpływa na to, co zauważamy, a tym samym na naszą percepcję • Nasze słowa są wskazówkami, które kierują naszą uwagę w stronę określonych aspektów ludzi i sytuacji

umyśle. Psychologia poznawcza sugeruje, że ludzie wykorzystują schematy do nadawania znaczenia i organizowania informacji. Prawdopodobnie robimy to, ponieważ liczba przychodzących informacji byłaby przytłaczająca, jeżeli byśmy jej jakoś nie zorganizowali. **Schemat** tworzy strukturę, która pozwala ludziom na zorganizowanie informacji i umieszczenie ich w spójnym i znaczącym wzorcu. Wyobraź sobie, że właśnie wszedłeś do muzeum sztuki i zobaczyłeś obraz Picassa. Jeżeli nie masz schematu zawierającego informacje na temat kubizmu i surrealizmu, to miałbyś trudności w rozpoznaniu różnych elementów na obrazie albo nawet w określeniu, że jest on piękny. Trzy rodzaje schematów pozwalają na organizowanie naszych wrażeń na temat ludzi, wydarzeń, sytuacji i działań:

1. Prototypy.
2. Stereotypy.
3. Skrypty.

Pierwszy rodzaj schematu to **prototyp**, najlepszy przykład jakiegoś pojęcia. Prototypy są schematami percepcyjnymi, które dostarczają ogólnego przykładu dla jakiejś kategorii ludzi, rzeczy itp. Twoim prototypem luksusowego samochodu może być lexus, corvette albo mercedes sedan. Większość ludzi rozwija prototyp osoby kompetentnie się komunikującej jako inteligentnej, elokwentnej, pewnej siebie, otwartej, dobrze ubranej i uważnie słuchającej (Morreale 2008). W ostatnio przeprowadzonych badaniach wykazano, że kobiety, bez względu na przynależność do grupy etnicznej, przyjmowały jako prototyp ideał obrazu ciała, który jest przedstawiany w reklamach w czasopismach (Tajima, Ong i Chia 2006).

Stereotypy, drugi rodzaj schematów, łączą zróżnicowane cechy, o których sądzimy, że są prawdziwe dla jakiejś kategorii, dla osoby lub sytuacji postrzeganej przez nas jako jej przykład. Możemy stworzyć stereotypy turystów jako ludzi biegających w tenisówkach, krótkich spodenkach, nierówno opalonych, z aparatami fotograficznymi w ręku, itd. Możesz przewidywać, że będą kupowali tanie i tandetne pamiątki w miejscach, które odwiedzają, by dać je w prezencie przyjaciołom i rodzinie po powrocie do domu. Podobnie możemy rozwinąć stereotypy dotyczące tego, jak ludzie wyglądają lub co robią, na podstawie ich przynależności etnicznej, orientacji seksualnej, płci, wieku, religii i poziomu wykształcenia. Stereotypy upraszczają złożone sytuacje. Nie możemy zauważyć wszystkiego, więc dążymy do zgrupowania tylu rzeczy, ile jest możliwe, w kategorie, które będą potem zrozumiałe i znane. Jednakże powinniśmy zauważać, że stereotypy nie pozwalają nigdy na uchwycenie całej osoby lub sytuacji.

Trzeci rodzaj schematów, **skrypt**, to oczekiwana sekwencja wydarzeń, która wydaje się logiczna. Podobnie do schematów skrypty dostarczają nam wskazówek co do interpretowania i organizowania naszej komunikacji. W restauracji, jeżeli pada pytanie: „Czy po-

SAMOSPEŁNIAJĄCE SIĘ PROROCTWO
zachodzi, gdy tworzymy założenia na temat siebie lub innej osoby i następnie zachowujemy się lub kontaktujemy z tą osobą tak, jakby te założenia były prawdziwe.

SCHEMAT
to struktura, która pozwala ludziom na zorganizowanie informacji i umieszczenie ich w spójnym i znaczącym wzorcu.

PROTOTYP
to najlepszy przykład jakiegoś pojęcia.

STEREOTYPY
to schematy łączące zróżnicowane cechy, o których sądzimy, że są prawdziwe dla jakiejś kategorii, osoby lub sytuacji postrzeganej przez nas jako jej przykład.

SKRYPT
to oczekiwana sekwencja wydarzeń, która wydaje się logiczna dla danej osoby.

trzebuje pan więcej czasu na dokonanie wyboru?", to wiemy, że mamy odpowiedzieć „tak" lub „nie". Ale jeśli ktoś z obsługi podszedłby do nas i powiedział: „Miałem dzisiaj kiepski dzień – nie wiem nawet, po co przyszedłem do pracy", to bylibyśmy zdezorientowani i nie wiedzielibyśmy, jak zareagować. Tego typu stwierdzenia nie wchodzą w skład typowych skryptów, które mamy na temat zamawiania jedzenia w restauracji. Zazwyczaj, dopóki ktoś nie naruszy schematu postępowania, nie uświadamiamy sobie, że korzystamy ze skryptów, które kierują naszymi interpretacjami i działaniami.

W tabeli 3.2 podsumowujemy sposoby nadawania znaczenia i organizowania informacji – drugi etap procesu percepcji.

Spostrzeganie jako interpretowanie

Jeżeli już coś zauważyliśmy i zorganizowaliśmy zgodnie z określonymi granicami poznawczymi wykorzystującymi prototypy, stereotypy lub skrypty, to przechodzimy do interpretacji. Próbujemy nadać sens tej informacji w celu wyciągnięcia wniosków na temat tego, jaka jest osoba, z którą się kontaktujemy, lub o typie sytuacji, w której się znaleźliśmy. Na tym ostatnim etapie procesu percepcji badacze stwierdzają, że całkiem prawdopodobne jest jej zróżnicowanie. Na przykład w badaniu medycznym na temat korzyści i szkód przyjmowania dwóch nowych leków na chorobę serca całkowicie inaczej personel medyczny i pacjenci z chorobą serca interpretowali te same informacje co do skuteczności tych środków (Workman 2010).

Istnieją dwa spojrzenia na sposoby interpretowania informacji na temat innych ludzi i wyciągania wniosków: teoria ukrytej osobowości i teoria atrybucji.

Teoria ukrytej osobowości sugeruje, że wykorzystujemy jedną albo kilka cech osobowości do wyciągania wniosków na temat tego, jacy są ludzie. Tworzymy ogólne oczekiwania co do jakiejś osoby wówczas, gdy wiemy coś o niej samej lub jej cechach. Na przykład na podstawie tego, że ktoś jest radosny, sądzimy, iż jest życzliwy, a o cichej osobie myślimy, że jest nieśmiała. Ktoś, kto wydaje się nieprzewidywalny, może być niebez-

TABELA 3.2. Spostrzeganie jako organizowanie

Drugi etap procesu percepcji wiąże się z tym, jak ludzie organizują dane i informacje, które zbierają ze środowiska. Trzy rodzaje schematów pozwalają na organizowanie naszych wrażeń: prototypy, stereotypy i skrypty.

Rodzaje schematów	Opis schematów
Prototypy	• Prototyp to najlepszy przykład jakiegoś pojęcia • Prototypy są schematami, które dostarczają ogólnego przykładu dla jakiejś kategorii ludzi lub rzeczy
Stereotypy	• Stereotypy łączą zróżnicowane cechy jakiejś kategorii, dla osoby lub sytuacji postrzeganej przez nas jako jej przykład • Stereotypy są schematami grupującymi tyle rzeczy, ile jest możliwe, w kategorie, które będą potem zrozumiałe i znane
Skrypty	• Skrypty to oczekiwane sekwencje wydarzeń, które wydają się logiczne • Skrypty są schematami, które dostarczają wskazówek do interpretowania wydarzeń

pieczny, a ktoś kto mówi powoli, nierozgarnięty. Inne dające się zaobserwować cechy lub charakterystyki osoby pomagają nam także w wyciąganiu wniosków na temat jej płci psychologicznej, wieku lub tożsamości etnicznej. Problemem powstającym przy wiązaniu jednej szczególnej cechy z innymi cechami jest to, że ten związek może być prawdziwy albo nie.

Teoria ukrytej osobowości analizuje także to, jak cechy łączą się ze sobą i jak pewne cechy są przyjmowane jako związane z innymi. Na przykład możesz wiązać konstrukt wykształcenia wyższego z byciem artystycznym i elitarnym. Jednakże inni ludzie mogą wiązać ten konstrukt z zamożnością i życzliwością. W części wstępnej Ann-Chinn błędnie wiązała konstrukt „dobrego studenta, który jest porządnie przygotowany", z zaangażowaniem w sprawy ekologii. Ann-Chinn nie miała racji i jej błąd wywołał negatywne spotkanie komunikacyjne z Loernem.

Nasze pierwsze wrażenie na temat jakiejś osoby tworzy podstawy, przez pryzmat których zebrane później o niej informacje są interpretowane. Na przykład Loern, obserwując Ann-Chinn na zajęciach, mógł ją potraktować stereotypowo jako typową Azjatkę i przyjął, że jest spokojna, pracowita i brakuje jej asertywności, co jest z pewnością stereotypem. Gdy już doszedł do tych wniosków, bez względu na to, czy były one trafne, czy nie, uruchomił zestaw prototypów pozwalający mu zrozumieć i zinterpretować jej zachowanie. Kiedy zauważył niedowierzanie koleżanki co do jego wyboru naklejek na samochodzie, to mógł po prostu je odrzucić albo potraktować jako osobliwy wyjątek od jej prawdziwej natury, ponieważ nie pasowało to do prototypu, który sobie zbudował.

Kolejne wyjaśnienie tego, jak wyciągamy wnioski na temat innych osób, daje teoria atrybucji. Podczas gdy ukryta teoria osobowości zajmuje się tym, jak wnioskujemy na temat tego, jacy są ludzie, teoria atrybucji zajmuje się tym, dlaczego ludzie zachowują się w jakiś sposób. **Teoria atrybucji** dostarcza ram pozwalających na określanie motywów leżących u podstaw zachowania twojego i innych ludzi. Mamy tendencję do dokonywania takich atrybucji na temat ludzi, opierając się na czterech czynnikach.

Pierwszym czynnikiem jest podobieństwo cech lub działań określonej osoby trwające przez dłuższy czas. Jeżeli jakiś student w szkole średniej i na studiach zawsze umiał sprawić, że nauczyciele akceptowali jego spóźnianie się z oddawaniem prac zaliczeniowych, to będziesz skłonny przypisać mu cechę zdolności przekonywania. Ale jeżeli zobaczysz, jak temu studentowi udaje się przekonać jednego profesora, by pozwolił mu na późniejsze oddanie pracy, ale nie uda mu się to z dwoma innymi wykładowcami, to nie masz stałego wzoru, który mógłbyś wykorzystać do przypisania mu zdolności przekonywania.

Drugi czynnik, który wykorzystujemy przy dokonywaniu atrybucji na temat zachowania ludzi, to związek obserwowanych przez nas ich cech i działań z wyjątkowością wyników określonej sytuacji. Na przykład jeżeli student spóźniający się z zadaniami jest lubiany przez nauczycieli, ale zarazem w sposób widoczny szorstko traktowany przez jednego z profesorów, to wygląda na to, że wywołuje wyróżniającą go reakcję ze strony tego nauczyciela. Jeżeli ten właśnie profesor jest surowy także dla innych studentów, to wtedy jego zachowanie nie wyróżnia spóźniającego się studenta i będziesz miał tendencję do traktowania profesora jako wymagającego nauczyciela.

Trzeci czynnik wpływający na dokonywanie atrybucji wiąże się z uznaniem powodów jakichś działań za wewnętrzne lub zewnętrzne wobec danej osoby. Czy osoba jest odpowiedzialna za sytuację, czy decydują o jej zachowaniu powody zewnętrzne? Czy student, który prosi o zgodę na późniejsze oddanie pracy, pracuje jeszcze na dwóch etatach, jest samotnym rodzicem albo ma dodatkowo sześć innych przedmiotów do zaliczenia? Jeżeli tak, to wiele osób stwierdziłoby, że stu-

dent spóźnia się z zaliczeniami nie dlatego, że jest leniwy, co jest powodem wewnętrznym, ale z racji zewnętrznych wymagań, jakie stawia mu życie. Przeciwnie, jeżeli często widzisz, jak ten student rzuca *frisbee* na kampusie i ucina sobie pogawędki ze znajomymi ze stowarzyszenia studentów, to będziesz skłonny jako powód jego zachowania podawać wewnętrzną cechę tej osoby – lenistwo.

Na koniec staramy się określić nie tylko to, czy dane działanie jest uwarunkowane wewnętrznie lub zewnętrznie, lecz także stopień, w jakim osoba jest w stanie je odmienić lub zmodyfikować jego rezultat. To, czy odczuwasz współczucie lub niechęć wobec studenta, zależy w dużym stopniu od tego, czy przypiszesz mu cechę lenistwa, czy nadmiernych wymagań zewnętrznych. Ale zauważ, że nawet wtedy, gdy dokonujesz atrybucji nadmiernych wymagań, możesz ciągle obwiniać studenta o przyjmowanie na siebie zbyt dużej liczby zadań albo nieumiejętność właściwego ustalania priorytetów.

W jaki sposób te cztery czynniki wynikające z teorii atrybucji stają się ważne dla nas jako komunikujących się osób? To, co czujemy i jak zachowujemy się wobec innych ludzi – albo kompanii lub organizacji – zależy od tego, jakich atrybucji dokonujemy co do rezultatów ich działań w danych sytuacjach. Badacze sprawdzali teorię atrybucji podczas sytuacji kryzysowej, która może być ci znana (Jeong 2009). Naukowcy przeanalizowali reakcję opinii publicznej na temat firmy naftowej podczas wypadku związanego z wyciekiem ropy w Stanach Zjednoczonych. Stwierdzono, że ludzie dokonywali silniejszych atrybucji wewnętrznych, uważając, że firma naftowa jest odpowiedzialna za ten wyciek, gdy sądzili, że ta sytuacja nie była szczególnie wyjątkowa, i kiedy firma nie podawała im informacji o wyjątkowości tej sytuacji. Ten rodzaj atrybucji na temat odpowiedzialności za wyciek powodował bardziej negatywne opinie na temat firmy naftowej. Odchodząc od tego przykładu, warto zwrócić uwagę, że należy być ostrożnym. Często przyjmujemy, że zachowanie innego człowieka jest uwarunkowane jego wewnętrznymi cechami takimi jak osobowość, podczas gdy powody własnego zachowania znajdujemy w zewnętrznych uwarunkowaniach sytuacji. Mówiąc prościej, widzimy siebie i nasze zachowania w bardziej korzystnym świetle niż zachowania innych, co nie jest zaskoczeniem.

W tabeli 3.3 zostało podsumowane to, jak interpretujemy i przypisujemy znaczenie informacji – trzeci etap procesu percepcji. Przejrzyj tę tabelę i dwie wcześniejsze, które podsumowują etapy pierwszy i drugi – zauważanie i organizowanie. Który z tych trzech etapów ma najsilniejszy wpływ na kompetencję komunikacyjną? Prawidłowa odpowiedź brzmi, że wszystkie trzy. Wyobraź sobie, że spotykasz kogoś na pierwszej randce albo masz spotkanie z nowym pracodawcą. Jeżeli zauważysz jeden zestaw danych i szczegółów, a nie inne, to możesz rozpocząć błędny i niestosowny proces spostrzegania innej osoby oraz jej komentarzy i wiadomości. Możesz organizować informacje w swoim umyśle na podstawie błędnych schematów lub stereotypów na temat kobiet czy mężczyzn przeprowadzających rozmowy o pracę, a to sprawi, że twoja niestosowna percepcja jeszcze ulegnie pogorszeniu. Jeżeli przypisujesz znaczenie każdej wypowiedzi drugiej osoby i ją interpretujesz, opierając się na stereotypach, to nie będziesz potrafił komunikować się kompetentnie. Co powinna zrobić osoba kompetentnie się komunikują-

TEORIA UKRYTEJ OSOBOWOŚCI sugeruje, że wykorzystujemy jedną albo kilka cech osobowości do wyciągania wniosków na temat tego, jacy są ludzie.

TEORIA ATRYBUCJI dostarcza ram pozwalających na określanie motywów leżących u podstaw zachowania twojego i innych ludzi.

ca, biorąc pod uwagę trzy etapy spostrzegania? Opierając się na naszym modelu kompetencji i jego trzech składnikach – motywacji, wiedzy i umiejętnościach – masz teraz wiedzę, która pozwoli na unikanie błędnych wrażeń i spostrzeżeń na temat innych osób. Istotne jest wykorzystanie umiejętności i powstrzymywanie się od osądzania tego, co inni mówią i robią, dopóki nie jesteś wystarczająco pewny, że masz stosowne dane, które pozwolą na sformułowanie w pełni kompetentnych spostrzeżeń.

Następnie rozważymy cały proces percepcji jako pozostający pod wpływem kultur, w których przyszliśmy na świat i w których dorastaliśmy.

Wpływ kultury na spostrzeganie

Przychodzimy na świat we wcześniej istniejących i cały czas trwających kulturach. Tak jak pisaliśmy w rozdziale 2, kultura składa się z trwałych wzorów myślenia, wartości i zachowań, które określają grupę ludzi. Zawiera ich duchowość; ich poczucie statusu, hierarchię i związki; a nawet ich wykorzystywanie czasu i przestrzeni fizycznej (Samovar, Porter i McDaniel 2012). Na przykład w kulturach Zachodu cisza jest zazwyczaj traktowana jako pusta przestrzeń pozbawiona znaczenia i ludzie odczuwają zaniepokojenie, gdy cisza zdominuje konwersację. Dla porównania w krajach Azji, gdzie ceni się ciszę, ludzie mogą siedzieć obok siebie przez długi czas bez słowa i nie odczuwają żadnego zakłopotania (Lim 2002). Nasze pojmowanie kultury nie jest ograniczone do różnic, takich jak te, które występują między narodami i krajami. Raczej to kultura może odnosić się do jakiejkolwiek grupy lub społeczności opartej na płci społecznej (Wood i Reich 2010), zdolnościach fizycznych czy niepełnosprawności (Braithwaite i Braithwaite 2011). I nieważne, czy użyjemy jakiegoś określenia do opisu narodu, organizacji bądź specyficznej grupy ludzi, wszystkie kultury wpływają na to, jak

TABELA 3.3. Spostrzeganie jako interpretowanie

Trzeci etap procesu spostrzegania dotyczy tego, jak ludzie interpretują to, co zauważyli, i potem nadają sens informacji w celu wyciągnięcia wniosków. Tabela ta opisuje dwa najbardziej popularne teoretyczne wyjaśnienia tego, jak ludzie wyciągają wnioski.

Teoria	Opis teorii
Teoria ukrytej osobowości	• Teoria ukrytej osobowości sugeruje, że wykorzystujemy jedną lub kilka cech osobowości do wyciągania wniosków na temat tego, jacy są ludzie • Ludzie uważają, poprawnie lub błędnie, że pewne cechy wiążą się automatycznie z innymi cechami
Teoria atrybucji	• Teoria atrybucji dostarcza ram pozwalających na określanie motywów leżących u podstaw zachowania innych ludzi. • Cztery czynniki wpływają na to, jak dokonujemy atrybucji: – Podobieństwo cech lub działań określonej osoby trwające przez dłuższy czas – Związek cech i działań danej osoby z wyjątkowością wyników danej sytuacji – Określenie powodów jakiegoś wyniku jako wewnętrznego lub zewnętrznego wobec danej osoby – Stopień, w jakim dana osoba jest w stanie odmienić lub zmodyfikować wynik

postrzegamy innych ludzi, sytuacje i wydarzenia. Ujmując to prościej, kultura wpływa na wszystkie nasze spostrzeżenia, a odmienności i różnice w percepcji znacząco oddziałują na to, jak się komunikujemy.

Kultura i zróżnicowanie percepcji

Twierdzimy, że kultury charakteryzują się własnym, wyjątkowym zestawem przekonań, postaw, wartości i wzorów zachowań. Faktycznie, pewien badacz stwierdził, że ludzie cenią i chcą kupować to samo, co osoby pochodzące z tej samej kultury. W tym badaniu reakcja ludzi na reklamę produktu w Stanach Zjednoczonych była wzmocniona przez informację, że inne osoby zgodnie ją preferowały (Chang 2010). Kto z nas nie kupił nowej pary butów albo T-shirta, ponieważ inne osoby w naszej grupie rówieśników ceniły ten produkt?

Ponieważ kultura wpływa na sposób, w jaki postrzegamy sytuacje, wydarzenia i ludzi, nawet nasze spostrzeganie oraz traktowanie uczciwości i oszustwa mogą się różnić w zależności od kultury. Na przykład czy oszukiwanie czasami innych jest uznawane za stosowne i czy nasza tożsamość kulturowa wpływa na to, co uznajemy za nieuczciwą komunikację? Naukowcy badający oszukiwanie w Hongkongu, na Hawajach i na terenach lądowych Stanów Zjednoczonych twierdzą, że kultura odgrywa znaczącą rolę, gdy dochodzi do wyrażenia tego, co sądzimy o kłamaniu (Min-Sun i in. 2008). W badaniu tym wykazano, że wyższy poziom niezależności (Hongkong) jest związany z większą motywacją do oszukiwania kogoś dla korzyści własnych i innych osób. Ludzie mieszkający w Hongkongu są bardziej skłonni do spostrzegania wiadomości, które odbiegają od prawdy, jako „nieoszukańczych". Co więcej, wyższy stopień niezależności (USA) powodował spostrzeganie jakiejś wiadomości jako odbiegającej od prawdy i wysoce oszukańczej.

Zróżnicowanie kulturowe może wpłynąć na naszą percepcję – i w ten sposób na to, jak się komunikujemy – na dwa sposoby. Z pierwszym mamy do czynienia wtedy, gdy kultura oddziałuje na naszą zdolność pojmowania i interpretowania tego, jak ludzie z innej kultury się komunikują. Na przykład osoby w indywidualistycznych kulturach Zachodu traktują konfrontacyjne style konfliktowe jako bardziej stosowne niż ludzie pochodzący z kultur kolektywistycznych Wschodu. Różnica w spostrzeganiu zaangażowania się w konflikt może doprowadzić do nieporozumień między ludźmi z tych dwóch typów kultur w interpersonalnej interakcji lub w biznesie. Drugi sposób ma związek z tym, że błędy atrybucji zdarzają się we wszystkich kulturach. Jednakże w kulturach kolektywistycznych ludzie mają tendencję do dokonywania atrybucji dotyczącej czyjegoś zachowania raczej na podstawie czynników sytuacyjnych lub kontekstowych, a nie indywidualnych. W badaniu studentów ze Stanów Zjednoczonych w porównaniu ze studentami z Chin okazało się, że ci pierwsi dokonywali atrybucji motywacji osiągnięć osobistym sukcesom. Studenci z Chin wprost przeciwnie traktowali sukces jako osiągnięcie całej grupy (Feeny i Qi 2010).

Gdy zastanawiamy się nad wpływem kultury na spostrzeganie i komunikację, konieczne jest podkreślenie roli „indywidualnego Ja" w tych kulturowych i percepcyjnych procesach. Komunikacja jest przede wszystkim indywidualnym doświadczeniem, które łączy bezpośrednio to, jak rozumiemy samych siebie i swoje pojęcie Ja.

Rozwijanie struktury Ja

Podobnie do kultury nasze Ja wpływa na to, jak spostrzegamy ludzi, sytuacje i wydarze-

nia. Idea posiadania Ja sugeruje, że ludzie różnią się od siebie i żeby zrozumieć innych i ich spostrzeżenia, konieczne jest zrozumienie wyjątkowości każdej osoby. Jednakże zrozumienie własnego Ja to pierwszy i konieczny krok do zrozumienia innych.

Komunikacja i poczucie Ja

To, co odczuwamy i jak postrzegamy samych siebie, opiera się na wiadomościach, które inni nam komunikują. Znaczenia i interpretacje, które tworzymy na temat samych siebie, wynikają z naszych interakcji z ludźmi. Znaczenie innych dla tworzenia Ja zostało po raz pierwszy odnotowane przez C.H. Cooleya (1922), który wprost argumentował, że Ja jest **Ja społecznym**. Według Cooleya Ja powstaje przez interakcje z innymi i może być określane jedynie przez związki z nimi. Cooley wprowadził termin *Ja odzwierciedlonego*, by pokazać, jak nasze związki z innymi tworzą Ja. **Ja odzwierciedlone** zakłada, że ludzie wyobrażają sobie spostrzeżenia, jakie inni ludzie mają na ich temat, i że właśnie ten akt spostrzegania Ja jako obiektu w oczach innych tworzy pojęcie Ja.

Po pewnym czasie G.H. Mead (1934) także argumentował, że pojęcie Ja powstaje dzięki komunikacji z innymi, ale składa się z „ja" i „mnie". „Ja" reprezentuje impulsywną i nieprzewidywalną część Ja. „Mnie" reprezentuje normy społeczne i oczekiwania dotyczące tego, jakie wzory zachowania są dozwolone w danej społeczności. „Ja" służy jako siła napędowa do wykonania jakiegoś działania, ale jest szybko kontrolowane i ukierunkowane przez „mnie". Na przykład złośliwy aspekt „ja" może cię zachęcić do krzyknięcia impul-



RYSUNEK 3.1. Ja odzwierciedlone

C.H. Cooley zaproponował koncepcję Ja odzwierciedlonego. Ujmując rzecz metaforycznie, patrzymy w lustro i wyobrażamy sobie spostrzeżenia, jakie inni mają na nasz temat. Przez spostrzeganie siebie oczyma innych możemy stworzyć nasze poczucie Ja. Teoria ta wzmacnia stare wyrażenie, że mamy tendencję do widzenia siebie tak, jak inni nas widzą.
Źródło: http://anaisninblog.skybluepress.com/category/anais-nin-on-kindle.

sywnie: „Pali się!", w zatłoczonym kinie. „Mnie" kontroluje ten impuls, ponieważ zdaje sobie sprawę, że krzyknięcie takich słów w zatłoczonym kinie może jedynie spowodować obrażenia, kiedy ludzie będą w popłochu tłoczyć się do wyjść, oraz doprowadzić do zatrzymania cię przez policję. Dla Meada „mnie" pełni ważną funkcję w regulowaniu zachowania w społeczeństwie.

Oprócz odbierania wiadomości od innych prowadzimy także rozmowy z samym sobą, określane jako **rozmowy uwewnętrznione**. Konwersacje te wywołują refleksje na temat tego, co robimy dobrze, a co źle, rozmyślamy nad tym, jak postępowaliśmy w przeszłości, i przewidujemy nasze przyszłe działania. Rola rozmów z samym sobą, a jest nią pomoc w osiąganiu celów, została wyczerpująco udokumentowana. Jeden z psychologów sportu opisał wagę rozmów uwewnętrznionych jako motywacyjnego i instruktażowego narzędzia poprawiającego osiągnięcia na zawodach sportowych (Tovares 2010). Niektórzy sportowcy wykorzystują rozmowy uwewnętrznione dla poprawy swoich wyników i pośrednio do tworzenia swojej tożsamości i poczucia własnego Ja. Kiedy ktokolwiek z nas wykorzystuje myślenie pozytywne, takie jak: „Wiem, co powinienem poprawić", w przeciwieństwie do myśli negatywnych, takich jak: „Mam nadzieję, że nie przegram", to mamy większą szansę na realizację upragnionego zachowania.

Ja XXI stulecia

Pogląd, że Ja składa się z „ja" i „mnie", jest podstawą idei **Ja nowoczesnego**. W zachodniej tradycji uważa się, że ludzie mają fundamentalne, pojedyncze Ja, a ich charakter i osobowość są stabilne przez dłuższy czas (Giddens 2007). Popularne wyrażenie „Bądź sobą!" jest odzwierciedleniem filozofii, która zakłada, że istnieje „prawdziwe" Ja, które inni mogą postrzegać mniej lub bardziej dokładnie. Celem komunikacji jest wtedy stanie się świadomym tego stabilnego Ja i zaprezentowanie go innym skutecznie (zmotywowany przez „ja") i stosownie (zmotywowany przez „mnie").

Pojęcie **Ja ponowoczesnego**, przeciwnie, odrzuca pojedyncze „prawdziwe" Ja i stwierdza, że Ja jest w rzeczywistości złożone z wielu różnych Ja (**Ja wielorakie**) (Gould 2010). Gdy świat oferuje coraz więcej okazji i dróg komunikacji, sposoby, jakimi możemy pokazywać siebie światu, stały się bardziej złożone. Ja ponowoczesne jest wytworem wzrastającej złożoności technologicznej. Rzeczywiście naukowcy obecnie debatują i próbują zrozumieć naturę pojawiającego się „cyber Ja" epoki digitalnej (Robinson 2007). Czy jesteś awatarem, który wybiera uczestnictwo w jakiejś grze internetowej? Osobą wysyłającą e-maile albo tweety z wiadomościami swoim przyjaciołom i rodzinie, a nawet prezenterom wiadomości? Czy jesteś osobą, którą poka-

JA SPOŁECZNE
powstaje przez interakcje z innymi i może być określane jedynie przez związki z innymi.

JA ODZWIERCIEDLONE
zakłada, że ludzie wyobrażają sobie spostrzeżenia, jakie inni mają na ich temat, i że właśnie ten akt spostrzegania Ja w oczach innych tworzy pojęcie Ja.

ROZMOWA UWEWNĘTRZNIONA
opisywana jest jako uwewnętrznione konwersacje, w których podejmujemy się refleksję na temat tego, co robimy dobrze, a co źle.

JA NOWOCZESNE
odnosi się w zachodniej tradycji do traktowania ludzi jako tych, którzy mają fundamentalne, pojedyncze Ja, a ich charakter i osobowość są stabilne przez dłuższy czas.

JA PONOWOCZESNE
sugeruje, że Ja jest w rzeczywistości stworzone z wielu osobistych konstruktów składających się na Ja.

JA WIELORAKIE
jest w rzeczywistości stworzone z wielu różnych Ja.

zujesz na swojej stronie Facebooka? W perspektywie ponowoczesnej powiedziano by, że jesteś wszystkimi swoimi Ja, i nawet więcej – jesteś także synem albo córką, rodzicem lub dzieckiem, studentem, pracownikiem bądź nauczycielem – lista rozmaitych Ja wydaje się nieskończona (Gergen 2001). Perspektywa ta wydaje się najlepiej pasować do opisu Ja XXI wieku.

Oczywiście, mimo naszych interakcji komunikacyjnych z wieloma różnymi ludźmi w różnych sytuacjach, możemy zaadaptować nasze Ja ponowoczesne do doświadczeń i oczekiwań, jakie mają inni. Dlatego komunikacja jest raczej procesem, w którym w sposób ciągły rozwijasz poczucie Ja i współtworzysz siebie z innymi. Omówimy teraz ten proces dzielenia się i współtworzenia siebie z innymi. Najpierw jednak spójrz na tabelę 3.4, w której przedstawiamy, jak przebiega rozwój pojęcia Ja.

Ujawnianie Ja innym

Każde zdarzenie komunikacyjne daje nam okazję do wyrażania siebie. W tego rodzaju działaniu odkrywamy coś na temat tego, kim jesteśmy i kogo określamy jako istoty ludzkie. Na ogół jesteśmy bardzo wybiórczy w tym, co wyrażamy w kontekście naszych przekonań, postaw i uczuć. Jeżeli odkrywamy zbyt dużo, to ryzykujemy obrażenie innych osób albo stajemy się bezradni. Jeżeli odkryjemy zbyt mało, to inni mogą nie wiedzieć, kim jesteśmy albo w jaki sposób się z nami kontaktować. Kompetentna interakcja polega na tym, by znaleźć stosowną i skuteczną równowagę. Proces, w trakcie którego odkrywamy samych siebie innym, to ujawnianie Ja.

Definicja ujawniania Ja

Ujawnianie Ja jest świadomym i dobrowolnym procesem dostarczania innym informacji o sobie – tych, które chcemy ujawnić – w sposób uważany za rzetelny i dokładny. Aby wiadomość została uznana za ujawnienie Ja, musi być raczej zamierzona. Jeżeli Loern patrzy na Ann-Chinn mówiącą o swoich wakacjach i reaguje: „Co za wielkie usta, och, mam na myśli gusta", to Ann-Chinn może sądzić, że nastąpiło ujawnienie Ja. Ale jeżeli nie miał on takich intencji i jego uwaga była tylko przypadkowa, nie jest to ujawnianie własnego Ja. Aby mogło to być traktowane jako ujawnianie Ja, wiadomość musi zostać

TABELA 3.4. Rozwijanie Ja

Naukowcy określali i opisywali pojęcie Ja na bardzo różne sposoby. Poniżej znajduje się podsumowanie najważniejszych z tych rozmaitych podejść teoretycznych na temat pojęcia Ja.

Podejścia do pojęcia Ja	Opis podejścia
Ja społeczne	• Ja powstaje przez interakcje z innymi i może być określane jedynie przez związki z innymi
Ja odzwierciedlone	• Wyobrażamy sobie spostrzeżenia, jakie inni ludzie mają na nasz temat, i że właśnie ten akt spostrzegania Ja jako obiektu w oczach innych tworzy pojęcie Ja
Ja nowoczesne	• Podczas gdy Ja składa się z „ja" i „mnie", mamy fundamentalne, pojedyncze Ja, a charakter i osobowość są stabilne przez dłuższy czas
Ja ponowoczesne	• Nasze Ja jest stworzone z wielu różnych Ja i jest wytworem wzrastającej technologicznej złożoności XXI wieku

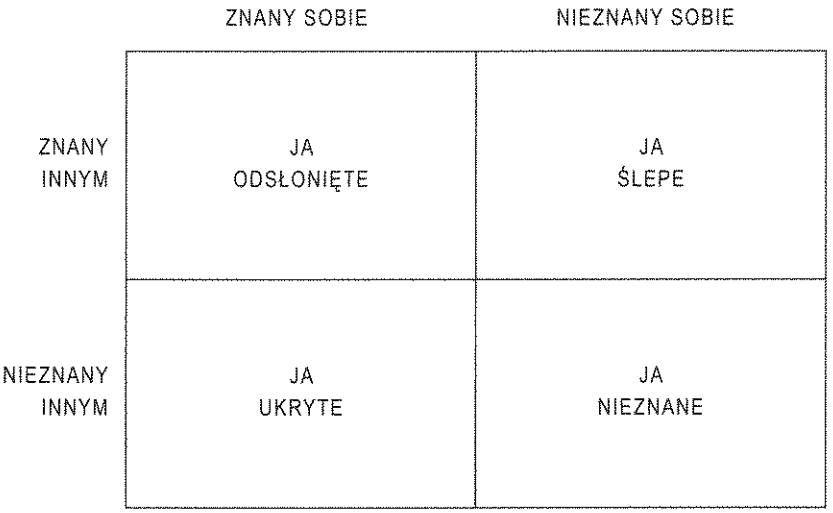
przekazana w sposób świadomy. Trudno uznać, że ujawnianie Ja zachodzi, gdy ktoś podlega praniu mózgu, jest torturowany albo zmuszany do zdradzenia tajemnicy. Poznajemy kogoś nie przez to, co wybiera, by nam powiedzieć, ale przez fakt, że w ogóle zdecydował się nam coś powiedzieć o sobie.

Ujawnianie własnego Ja dostarcza informacji na jego temat. Jeżeli siedząca obok ciebie studentka mówi ci, że zajęcia są nudne, to możesz nie traktować tej informacji jako ujawnienia Ja. Ale ujawnienie postawy co do zajęć może być dla ciebie źródłem pewnej informacji na jej temat. Postawy, przekonania i wartości stanowią znaczącą część naszego pojęcia Ja i na skutek tego ujawnianie ich pokazuje, kim jesteśmy i jak myślimy. Wreszcie ujawnianie własnego Ja niesie informacje, których nie można odkryć w inny sposób. Nie ujawniasz niczego o sobie, jeżeli mówisz komuś coś, o czym on już wie. Przeciwnie, jeżeli mówisz komuś coś, co może być poznane przez to, że ty to mówisz, to wtedy otwierasz się na tę osobę.

Wymiary ujawniania Ja

Możemy lepiej zrozumieć, jak działa ujawnianie Ja, przyglądając się bliżej dwóm aspektom ujawniania: typom otwartości, jaką ludzie okazują, i stosownemu rodzajowi ujawniania się w różnych sytuacjach.

Słynny model, znany jako **okno Johari**, wymienia cztery możliwe typy otwartości. Johari powinno się wymawiać „Joe Harry" od imion naukowców, którzy stworzyli ten schemat – Harry'ego Inghama i Josepha Lufta



RYSUNEK 3.2. Okno Johari

Okno Johari składa się z czterech kwadrantów lub ramek, a każda z nich zawiera informacje o nas samych. Na przykład część Ja odkrytego jest znana naszemu Ja i przez inne osoby.
Źródło: na podstawie Wikimedia Commons.

UJAWNIANIE JA
stanowi intencjonalny i dobrowolny proces dostarczania innym informacji na temat siebie w sposób uważany za uczciwy i trafny, które nie mogą być odkrywane w innych sytuacjach.

OKNO JOHARI
wymienia cztery możliwe typy otwartości i jest definiowane przez dwa wymiary: wymiar Ja i wymiar innych.

(Luft 1969). Okno Johari/model ujawniania Ja jest definiowany przez dwa wymiary: wymiar Ja i wymiar innych (patrz rys. 3.2). Wymiar Ja dotyczy tego, co jest lub nie jest odkrywane albo znane własnemu Ja. Wymiar innych określa informacje na temat Ja, które są lub nie są ujawniane bądź znane innym. Krzyżując te wymiary, tworzy się okno z czterema obszarami określanymi jako Ja odsłonięte, Ja ślepe, Ja ukryte i Ja nieznane.

Ja odsłonięte zawiera to, co jest znane własnemu Ja i innym, część, którą pokazujesz innym ludziom wokół ciebie i której jesteś świadomy. *Ja ślepe* składa się z tych aspektów twojej osoby, które inni znają, ale których ty sam nie znasz. Możesz nie zdawać sobie sprawy, że jesteś zbyt agresywny lub krytykujący, ale inni o tym wiedzą. *Ja ukryte* jest znane tylko tobie, ale nie innym. Ten obszar dotyczy aspektów twojej osoby, które w sposób zamierzony zachowujesz tylko dla siebie. Być może okazałeś okrucieństwo wobec jakiegoś zwierzęcia lub człowieka, kiedy byłeś dzieckiem, i nie chcesz ujawniać tego innym. I ostatnie, *Ja nieznane*, będące częścią ciebie, której ani ty, ani inni nie są w stanie poznać. Prawdopodobnie instynktownie chcesz mieć dzieci, ale nie uświadamiasz sobie tego teraz, ponieważ pomysł ten może po prostu wydawać się nie najlepszy.

Oprócz zrozumienia czterech typów otwartości kolejnym istotnym aspektem ujawniania Ja jest określenie stosownego sposobu ujawniania się innym w zależności od sytuacji. Nie zależy to jedynie od tego, jak bardzo jesteś otwarty lub zamknięty w sobie, ale również od natury samego procesu odkrywania siebie. Proces ujawniania siebie przy-

TABELA 3.5. Wymiary ujawniania Ja

Istnieje pięć wymiarów, na których może się dokonywać nasze ujawnianie Ja. Gdy mamy świadomość tych wymiarów, możemy zmieniać ujawnianie Ja stosownie do sytuacji komunikacyjnej i osoby, z którą się komunikujemy.

Wymiary	Opis wymiaru
Szerokość	• Szerokość odnosi się do ogromnej liczby tematów, które możemy wybrać dla odkrywania samych siebie • Niektórzy ludzie ujawniają dużo na temat specyficznych aspektów swojego życia, podczas gdy inni ujawniają mniej, ale w większej liczbie obszarów życia
Głębokość	• Głębokość ujawniania siebie odnosi się do istotności i związków danej informacji z naszym podstawowym poczuciem Ja • Im głębiej następuje ujawnianie siebie, tym przekazywana przez ciebie informacja jest bliższa twojemu intymnemu poczuciu, kim jesteś
Wartościowanie	• Wartościowanie, pochodzące od słowa „wartość", określa, czy informacja stawia osobę ujawniającą się w świetle pozytywnym lub negatywnym • Większość ludzi chce być postrzeganych jako osoby atrakcyjne i dlatego ma tendencję do ujawniania więcej pozytywnych informacji niż negatywnych
Wzajemność	• Wzajemność określa stopień, w jakim osoby komunikujące się dopasowują się do wzajemnego poziomu odkrywania siebie • Ludzie mają tendencję do odkrywania siebie na podobnych poziomach głębokości i szerokości co inni
Związek	• Związek określa, na ile informacja ma związek z tematem rozmowy • Nieodnoszące się do tematu ujawniane informacje przenoszą rozmowę na niewłaściwe tory, ale mogą również spowodować, że będziesz sprawiać wrażenie kogoś, kto nie słucha albo nie jest wrażliwy na sprawy innych ludzi

pomina bardziej kran niż kontakt. Przy typowym kontakcie światło jest albo włączone, albo nie. Natomiast kran pozwala na różnicowanie temperatury, ciśnienia, kierunku albo ilości wody itd. Podobnie jest z ujawnianiem swojego Ja. Możemy różnicować, co i jak

RAMKA 3.1. Sprawdź swój poziom ujawniania Ja

Instrukcja: Niektórzy z nas są bardzo otwartymi ludźmi, niektórzy zaś zamkniętymi w sobie. Prezentujemy tu kilka sytuacji, które możesz napotkać w trakcie komunikacji. W pięciu kolumnach wymieniono ludzi, z którymi mógłbyś się komunikować w każdej z podanych sytuacji. Wykorzystując skalę od 0 do 2, w której: 0 = „nigdy nie ujawniłbym niczego na swój temat, co byłoby prywatne lub osobiste", 1 = „czasami jestem w stanie ujawnić na swój temat coś, co byłoby prywatne lub osobiste", 2 = „zazwyczaj ujawniam coś, co byłoby prywatne lub osobiste", oceń, jak mógłbyś ujawniać siebie wobec różnych słuchaczy i w zależności od sytuacji.

Sytuacja	Najlepszy przyjaciel	Niedawny znajomy	Ukochany	Członek rodziny	Nieznajomy
W twoim akademiku lub mieszkaniu					
Podczas obiadu w restauracji					
W sali przed wykładem					
W grupie studentów na uczelni					
Podczas przemówienia do grupy ochotników					
Podczas rozmowy o pracę albo na temat awansu w pracy					
W trakcie długiej podróży samolotem lub pociągiem					

Interpretacja: Na ogół osoba, która ujawnia wszystko innym (wybrałeś prawie wszystkie 2), jest traktowana jako niebudząca zaufania i z ostrożnością. Jeżeli osoba ta nie ma poczucia prywatności, to może nie ma także poczucia dyskrecji i mogłaby mówić innym wszystko, co jej ujawniłeś. Chociaż zazwyczaj nie odkrywasz wszystkiego każdemu (jeżeli wybrałeś wszystkie 1), zastanów się nad zjawiskiem „obcego w samolocie". W samolocie, w pociągu czy autobusie nie oczekujesz, że spotkasz ponownie osobę, która siedzi obok ciebie, więc sądzisz, że możesz trochę zaryzykować i ujawnić pewne informacje na własny temat. Jednakże, w większości sytuacji, jeżeli myślisz, że możesz spotkać tę osobę znowu, to ważne staje się dla ciebie, co ona może myśleć na twój temat albo co może zrobić z informacjami, które ujawnisz. Przeciwnie ludzie, którzy nigdy nie ujawniają się (jeżeli wybrałeś prawie same 0), są często postrzegani jako niebudzący zaufania, ale z innego powodu. Zaufanie zakłada, że wiemy, co jakaś osoba zrobi. Jeżeli zaś nie ujawnia nam ona nic na swój temat, to możemy mieć trudności w poznaniu tej osoby i w ten sposób trudno jej zaufać.

ujawniamy, w kilku wymiarach. W szczególności możemy zmieniać poziom ujawniania Ja w zakresie szerokości, głębokości, wartościowania, wzajemności i związku. W tabeli 3.5 przedstawiamy definicje i wyjaśnienia tych pięciu wymiarów. Pomyśl o związku, w którym obecnie jesteś, i o czasie, kiedy ujawniałeś coś tej drugiej osobie. Korzystając z tabeli 3.5, oceń to ujawnianie Ja na podstawie podanych pięciu wymiarów.

Wymiary ujawniania Ja, opisane w tabeli 3.5, pokazują, że zezwalanie innym na poznanie nas jest bardzo złożone. Mimo to im bardziej kompetentnie się odkrywamy, tym bardziej bezpiecznie ludzie będą się otwierali przed nami i tym bardziej satysfakcjonująca i prawdopodobna będzie poprawa naszych relacji z nimi. W skrócie, im lepsi jesteśmy w umożliwieniu innym zrozumienia nas, tym bardziej potrafimy zrozumieć innych i samych siebie.

Ludzie różnią się istotnie w ujawnianiu Ja. Niektórzy ujawniają bardzo mało, bez względu na osobę, z którą się komunikują. Inni ujawniają prawie wszystko. W ramce 3.1. możesz ocenić swój poziom ujawniania Ja. Poświęć chwilę i uzupełnij ten test przed kontynuacją naszej dyskusji na temat wyzwań dla percepcji.

Sprostanie wyzwaniom dla spostrzegania

Na starym rysunku Peanuts Lucy pyta Linusa, jaki chce być, gdy dorośnie, a Linus po prostu odpowiada: „Nieprzyzwoicie szczęśliwy". Ostateczne ludzie chcą przeżyć swoje życie w sposób znaczący i przynoszący im radość. Wyzwaniem dla tworzenia pełnego znaczeń życia jest, częściowo, zależność od wyborów, których dokonujemy codziennie w spostrzeganiu świata i innych ludzi, a także od zrozumienia wpływu mediów i technologii na spostrzeganie i proces ujawniania Ja w XXI wieku.

Dokonywanie wyboru działań a spostrzeganie

Trzy możliwości wyboru działań w kontekście percepcji stanowią szczególne wyzwanie, któremu jednak możemy sprostać:

1. Rozwijanie kompletnego i bardziej stosownego spostrzegania.
2. Wzmacnianie swojego poczucia Ja.
3. Wykorzystywanie ujawniania Ja dla dzielenia się sobą z innymi jak najbardziej kompetentnie.

Pierwszy wybór, którego dokonujemy, dotyczy rozwijania bogatego i szczegółowego spostrzegania. Ludzie mają tendencję do formowania sądów, które nie tylko opierają się na ograniczonej informacji, lecz także odzwierciedlają pewne uprzedzenia. Podstawowym wyzwaniem dla tworzenia bogatych, szczegółowych i stosownych spostrzeżeń jest unikanie błędnych atrybucji i nastawień. Wszyscy wydają się mieć pewne wyobrażenia, które kształtują sposób, w jaki postrzegamy ludzi i wydarzenia. Jednym ze sposobów na rozwijanie bogatego w szczegóły spostrzegania ludzi i zdarzeń jest pokonanie naszych uprzedzeń i spojrzenie na osoby lub wydarzenia z różnych perspektyw. Spowolnij proces spostrzegania i zbadaj inne sposoby interpretacji działań określonej osoby lub zdarzenia. Może to oznaczać opóźnienie lub odłożenie na później dokonywania sądów. Stań obok siebie i przeanalizuj swoje spostrzeżenia na temat ludzi i zdarzeń z różnych punktów widzenia.

Drugi wybór odnosi się do wzmacniania swojego poczucia Ja. Nauczyliśmy się, że ważne osoby odgrywają istotną rolę w rozwoju naszego Ja. Niemniej ważne jest, by być aktywnym w rozwoju Ja i nie pozwalać na to, by inni całkowicie dyktowali nam, kim mamy się stać. Gdy oceniasz swoje zachowania, postawy i wartości, możesz zdać sobie sprawę, że działasz w sposób, który chciałbyś zmienić. Jak możesz zmienić swoje postawy i war-

tości, a w związku z tym i zachowanie? Po pierwsze, skup się na tym, co robiłeś wcześniej dobrze, oraz na tym, co obecnie robisz dobrze. Dzięki pozytywnemu skoncentrowaniu się na odniesionych sukcesach, możesz szybciej zacząć wzmacniać swoje poczucie Ja. Postaraj się również opanować negatywne rozmowy uwewnętrznione, tak jak robią to sportowcy. Po drugie, postaw sobie rozsądne cele do zmiany. Jeżeli wprowadzasz małe zmiany w swoim zachowaniu, to pomnożą się one z upływem czasu i doprowadzą do osiągnięcia pomyślnych rezultatów.

Trzeci wybór odnosi się do stosownego i skutecznego ujawniania Ja. Chodzi o to, jaką informację powinieneś ujawnić i, co równie ważne, kiedy powinieneś to zrobić. Odpowiedź na te pytania jest następująca: to wszystko zależy od osoby, z którą rozmawiasz, i od sytuacji. Na początku powinieneś rozważyć krótkoterminowe konsekwencje swojego ujawniania się. „Czy ta osoba jest przygotowana na ten rodzaj odkrywania się? Co zrobi z tą informacją? Czy zerwie ten związek, czy pozwoli na jego kontynuację?". Powinieneś także rozważyć długoterminowe skutki odkrywania się. „Czy to ujawnienie wzmocni naszą przyjaźń lub związek w dłuższym czasie? Czy gdy będę otwarty i uczciwy, możemy zbudować związek oparty na zaufaniu, czy to ujawnienie sprawi, że mogę się wydawać bardziej bezbronny w oczach tej drugiej osoby?". Często nie ma jasnych odpowiedzi na tego rodzaju pytania. Jednakże dzięki myśleniu o konsekwencjach ujawniania się możesz uzyskać lepsze rozeznanie, czy to pomoże, czy zaszkodzi w rozwoju pozytywnego związku.

Wpływ mediów i technologii

Zrozumienie wpływu mediów i technologii na spostrzeganie oraz tego, jak ludzie ujawniają się i komunikują w XXI wieku, jest konieczną. Ciągle wysyłamy i otrzymujemy wiadomości, wykorzystując SMS-y, tweety i wszelkiego rodzaju media społecznościowe. Gdy mówimy „media społecznościowe", mamy na myśli wykorzystanie sieci Web lub urządzeń mobilnych, które zmieniają komunikację w interaktywny dialog. I w tym leży problem. Potencjał tych interaktywnych dialogów doprowadza niejednokrotnie do nieporozumień i błędnych wyobrażeń, kiedy ujawniasz swoje Ja, na przykład w tweecie, i nie może być przeceniany. Na szczęście badacze komunikacji analizują to wyzwanie. Oto część z tego, co już poznano.

W jednym z badań przyglądano się długookresowym skutkom ujawnianią Ja *online* i *offline* (twarzą w twarz) przez chłopców i dziewczęta dla jakości ich przyjaźni (Valkenburg i Peter 2009). Badacze analizowali różnice zależne od płci biologicznej i psychologicznej. Wyniki badania wskazują na to, że zarówno ujawnianie Ja *online*, jak i *offline* miało pozytywny skutek dla ich przyjaźni. Z tym że chłopcy, częściej niż dziewczęta, preferowali ujawnianie się *online*. Chłopcy także bardziej niż dziewczęta korzystali z ujawniania się *online* dla poprawienia jakości swoich przyjaźni. Warto podkreślić, że należy być świadomym różnic między płciami i zgodnie z tym odpowiednio ujawniać swoje Ja.

W kolejnym badaniu ponownie analizowano ujawnianie Ja *online* i *offline*, tym razem w związkach międzykulturowych (Tokunaga 2009). Badacze byli zainteresowani oddziaływaniem różnic międzykulturowych na angażowanie się ludzi w komunikację z wykorzystaniem Internetu. Wyniki tego badania wskazują, że osoby komunikujące się z kultur kolektywistycznych (zorientowanych na grupę) prezentują mniejszy poziom ujawniania Ja w komunikacji za pomocą komputera niż podczas interakcji twarzą w twarz. Natomiast osoby komunikujące się z kultur o wysokim poziomie indywidualizmu wprost przeciwnie nie wykazywały tej przewagi w ujawniania Ja w komunikacji twarzą

w twarz nad komunikacją za pomocą komputera. Dlatego warto wyciągnąć z tego wniosek, że trzeba być świadomym możliwych kulturowych preferencji, gdy decydujemy o sposobie komunikowania się, *online* lub *offline*, z kimś, kto pochodzi z kultury kolektywistycznej bądź indywidualistycznej.

Jeden z naukowców zrobił ostatnio przegląd siedmiu najważniejszych artykułów pochodzących z czasopism naukowych na temat ujawniania Ja, rozhamowania i intymności w związku z ciągłym wysyłaniem wiadomości (Fogel 2011). „Rozhamowanie" jest terminem używanym do opisywania braku powściągliwości lub samokontroli, co wiąże się z nieposzanowaniem norm społecznych, impulsywnością i podejmowaniem ryzyka. Prezentowanie tego typu zachowania komunikacyjnego podczas wysyłania wiadomości może z pewnością prowadzić do nieporozumień oraz błędnych wyobrażeń. Autor tego przeglądu przedstawił trzy wnioski na temat ciągłego wysyłania wiadomości.

1. Dotyczące ujawniania Ja: wykorzystywanie ciągłego wysyłania wiadomości stymuluje ujawnianie Ja *online*.
2. Dotyczące rozhamowania: wykorzystywanie ciągłego wysyłania wiadomości sprzyja rozhamowaniu u niektórych, ale nie u wszystkich, którzy z tego korzystają.
3. Dotyczące intymności: korzystanie z ciągłego wysyłania wiadomości jest związane ze wzrostem intymności i prywatności we wcześniej istniejących związkach, ale nie z osobami obcymi.

Wygląda na to, że należy korzystać z ciągłego wysyłania wiadomości z dużą ostrożnością, w zależności od stopnia intymności i prywatności w związku, i nie należy sięgać do tego typu komunikacji z osobami obcymi.

Jeżeli sobie przypominasz, to rozpoczęliśmy ten rozdział historią na temat Ann-Chinn i Loerna oraz cytatem z *Hamleta* Szekspira: „Słowem, rzetelnym bądź sam względem siebie, / A jako po dniu noc z porządku idzie, / Tak za tym pójdzie, że i względem drugich". Wypowiedź Poloniusza jest ostatnią radą udzieloną synowi, który spieszy się, żeby wsiąść na łódź do Paryża, gdzie nie będzie musiał słuchać rozwlekłych, szekspirowskich, przemów swojego ojca. Mówiąc „rzetelnym bądź sam względem siebie", Poloniusz ma na myśli, że trzeba być lojalnym wobec własnych najważniejszych interesów. Zajmij się najpierw samym sobą, radzi, a potem będziesz mógł zajmować się innymi. Wykorzystując myśli na temat spostrzegania, pojęcia Ja i ujawniania Ja przedstawione w tym rozdziale, będziesz dbał o samego siebie i działał w sposób, który pozwoli ci osiągnąć pożądane cele – dla swojego Ja, dla innych i dla twoich związków.

W następnym rozdziale zajmiemy się językiem i jego istotną rolą dla kompetentnej komunikacji z innymi.

Podsumowanie rozdziału

Percepcja jest procesem zauważania, organizowania i interpretowania informacji i danych na temat ludzi, wydarzeń, czynności oraz sytuacji. Nasza zdolność zauważania danych jest bezpośrednio zależna od tego, jak świadomi jesteśmy w tych sytuacjach rodzajów samospełniających się proroctw, które tworzymy dla danych sytuacji, oraz sposobu, w jaki korzystamy z języka. Sposób, w jaki organizujemy dane, zależy od rodzajów schematów, z których korzystamy, takich jak prototypy, stereotypy i skrypty. Kiedy interpretujemy dane i tworzymy wrażenia, to musimy być wrażliwi na to, czy korzystamy z jednej albo kilku cech osobowości do wyciągania wniosków na temat innych ludzi oraz czy określamy motywy ich zachowania jako wewnętrzne lub zewnętrzne.

Powinniśmy być także świadomi oddziaływań kultury na spostrzeganie. Kultura wpływa na wszystkie nasze spostrzeżenia,

a odmienności i różnice w percepcji znacząco oddziałują na to, jak się komunikujemy. Kultura wpływa na naszą zdolność rozumienia i interpretowania tego, jak ludzie pochodzący z innej kultury się komunikują, oraz na to, jak dokonujemy atrybucji na temat zachowania innych ludzi.

Pojęcie Ja danej osoby również oddziałuje na spostrzeganie ludzi, sytuacji i wydarzeń. Gdy wchodzimy w interakcje z innymi ludźmi, rozwijamy poczucie Ja społecznego. Ja odzwierciedlone opiera się na wyobrażeniach, jakie inni ludzie mają na nasz temat. Rozmowy uwewnętrznione pozwalają nam na dokonanie refleksji na temat własnego Ja oraz tego, co robimy dobrze, a co źle. Zachodnia tradycja postuluje istnienie Ja nowoczesnego, które jest fundamentalnym, pojedynczym Ja i którego charakter i osobowość są stabilne przez dłuższy czas. Bardziej współczesne teorie zwracają uwagę na Ja ponowoczesne, które jest w rzeczywistości stworzone z wielu różnych Ja. Nasze pojęcie Ja wywiera wpływ nie tylko na nasze spostrzeżenia, lecz także na to, jakie informacje na temat Ja ujawnimy innym. Tak jak przedstawia to okno Johari, w każdej sytuacji części naszego Ja są otwarte na innych – mówimy wtedy o Ja odsłoniętym i Ja ślepym, a części nie są dla nich odkryte – mamy wtedy do czynienia z Ja ukrytym i Ja nieznanym. Stopień, w jakim możemy zmieniać poziom ujawniania Ja, zależy od wymiarów, takich jak szerokość, głębokość, wartościowanie, wzajemność i związek.

Podstawowe wyzwania dla percepcji wiążą się z rozwijaniem kompletnego i stosownego spostrzegania, wzmacnianiem swojego poczucia Ja oraz wykorzystywaniem ujawniania Ja dla dzielenia się sobą z innymi jak najbardziej kompetentnie. Dodatkowo konieczne jest zrozumienie wpływu mediów i technologii na spostrzeganie i ujawnianie Ja w XXI wieku.

KLUCZOWE POJĘCIA

W rozdziale tym opisano następujące kluczowe pojęcia, które podajemy tu w kolejności alfabetycznej, a których definicje znajdują się także w *Słowniczku* na końcu książki.

Ja nowoczesne
Ja odzwierciedlone
Ja ponowoczesne
Ja społeczne
Ja wielorakie
okno Johari
percepcja
prototyp
rozmowa uwewnętrzniona
samospełniające się proroctwo
schemat
skrypt
stereotypy
teoria atrybucji
ujawnianie Ja
ukryta teoria osobowości
uświadamianie

MOTYWACJA: NARZĘDZIE DO OCENY SIEBIE

Oceń każdą z ośmiu opisanych tu sytuacji komunikacyjnych, wskazując własny poziom kompetencji w zakresie komunikacji. Oceń kompleksowo jedną z sytuacji w odniesieniu do swojej motywacji, wiedzy i umiejętności. Następnie oceń w ten sposób kolejną sytuację. Użyj skali od 1 do 4, gdzie 1 oznacza niski poziom kompetencji, a 4 – wysoki.

Sytuacje komunikacyjne

1. Spotkanie z osobą przeciwnej płci na przyjęciu.
2. Wyjście na kolację z grupą ludzi pochodzących z innej kultury.
3. Siedzenie na przystanku autobusowym z bezdomnym i rozmawianie z nim przez kilka minut.
4. Chodzenie od drzwi do drzwi dla promowania jakiegoś polityka lub dla jakichś szlachetnych działań.
5. Komunikowanie się z kimś znaczącym za pomocą e-maili.
6. Komunikowanie się z kimś znaczącym za pomocą SMS-ów.
7. Przedyskutowanie problemu w pracy z twoim bezpośrednim przełożonym.
8. Podróżowanie do obcego kraju i zasięganie informacji od osoby nieznajomej na ulicy.

Motywacja

1 = Nie zwracam na to uwagi, nie jestem tym zainteresowany lub po prostu nie mam motywacji do bycia w tym kompetentnym.
2 = Nie zwracam na to dużej uwagi, raczej nie jestem tym zainteresowany, ale mam motywację do bycia kompetentnym.
3 = Jestem tym dość zainteresowany i mam motywację do bycia kompetentnym.
4 = Jestem bardzo tym zainteresowany i mam dużą motywację do bycia kompetentnym.

Wiedza

1 = Zupełnie nie mam doświadczenia i wiedzy na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
2 = Mam niewielkie doświadczenie i pojęcie na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
3 = Mam pewne doświadczenie i wiedzę na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
4 = Mam dużą wiedzę na temat wszystkich aspektów tego, co zrobić i jak to zrobić.

Umiejętności

1 = Zupełnie nie potrafię zachować się kompetentnie.
2 = Jestem w niewielkim stopniu zdolny do zachowania się kompetentnie.
3 = Jestem do pewnego stopnia zdolny do zachowania się kompetentnie.
4 = Jestem w pełni zdolny do zachowania się kompetentnie.

Interpretacja wyników

Oblicz wynik ogólny dla każdej sytuacji (motywacja, wiedza i umiejętności). Za każdym razem możesz uzyskać od 3 do 12 punktów. Jeśli twój wynik ogólny dla którejkolwiek sytuacji jest niższy niż 6 punktów, to znaczy, że postrzegasz siebie jako osobę mniej niż przeciętnie kompetentną. Wynik od 7 do 9 punktów oznacza, że jesteś średnio kompetentny w wysyłaniu i odbieraniu komunikatów. Natomiast wynik od 10 do 12 punktów świadczy o tym, że masz wysoki poziom kompetencji w tego typu sytuacjach.

WIEDZA:
PYTANIA DO DYSKUSJI

1. Jaka jest rola spostrzegania w rozumieniu ludzi i sytuacji?
2. Jak rozumiesz związki zachodzące między kierowaniem uwagi, organizowaniem i interpretowaniem informacji na temat ludzi i wydarzeń? Czy ukierunkowanie uwagi wpływa na to, jak organizujemy informacje i odwrotnie? Czy interpretacje, które tworzymy na temat ludzi i wydarzeń w danej sytuacji, wpływają na to, co zauważamy później?
3. W jakiego rodzaju sytuacjach ludzie stają się bardziej świadomi tego, co dzieje się w otoczeniu?
4. Przypomnij sobie swój niedawny spór z drugą osobą. Jak mógłby ten spór przebiec lepiej, gdyby nastąpiło zrozumienie różnic w spostrzeganiu?
5. Kiedy spotykasz kogoś nowego, to jak możesz się ustrzec przed negatywnymi skutkami ukrytej teorii osobowości?
6. Gdy obserwujesz jakiegoś znajomego zaangażowanego w zachowanie, które ty kwestionujesz, jak możesz się ustrzec przed negatywnym skutkiem teorii atrybucji?
7. Jak myślisz, czy istnieje Ja pojedyncze, czy Ja wielorakie? Dlaczego? Co wpływa na to, jak tworzysz i przedstawiasz siebie? Co wpływa na to, jak ujawniasz swoje Ja innym?

UMIEJĘTNOŚCI:
ĆWICZENIA DLA STUDENTÓW

Ćwiczenia indywidualne

1. Jak dobrze znasz samego siebie? Przejrzyj następujące dwa scenariusze i postaw się w każdej z opisanych sytuacji, a później odpowiedz na pytania.
   - Sytuacja A: Twój najlepszy przyjaciel wyjawia ci, że ma romans, i prosi, byś nie mówił tego jego małżonce, nawet jeżeli traktujesz się jako osobę zaprzyjaźnioną z drugą połową? Co zrobisz?

- Sytuacja B: Czekałeś w kolejce przez 35 minut, by dostać bilet na wspaniały koncert, i nagle trzy osoby wepchnęły się przed ciebie, bo zauważyły, że stał tam ich znajomy. Co wtedy zrobisz?

2. Zastanów się, jak łatwo lub jak trudno było zareagować w tych sytuacjach. Jaki wpływ na twoje reakcje wywierało twoje pojęcie Ja? Jaką rolę odgrywały możliwe wrażenia innych na temat tego, jakie zachowanie zaprezentowałeś?
3. Powróć do sytuacji z pytania 1 i spróbuj przewidzieć, co twój dobry przyjaciel zrobiłby w takiej sytuacji. Czy łatwiejsze byłoby przewidywanie zachowania przyjaciela, czy twojego? Dlaczego?
4. Pomyśl, że jesteś osobą z ponowoczesnym, wielorakim Ja. Tak jak potrafisz, zidentyfikuj i zrób listę jak największej liczby rodzajów siebie.
5. Przypomnij sobie sytuację, w której nie byłeś pewien, czy ujawnić jakąś informację na swój temat innej osobie. Przejrzyj uwagi na temat ujawniania Ja w tym rozdziale, zastanów się nad tą sytuacją i powiedź, czy mogłeś zachować się wtedy inaczej lub w lepszy sposób.

Ćwiczenia w grupach

1. Dobierzcie się w pary. Każde z was powinno napisać nazwę emocji lub przymiotnik (szczęśliwy, smutny, nudny, zły, inteligentny itp.) na jednej z pięciu oddzielnych kartek. Zbierz 10 kartek i potasuj je. Każda osoba powinna wybrać kartkę bez pokazywania jej innym. Porozmawiaj z każdą osobą, działając zgodnie z emocją lub przymiotnikiem napisanym na twojej kartce. Po rozmowie każdy powinien zgadnąć emocję lub przymiotnik, które inna osoba odgrywała. Ujawnij emocje, które były przedstawiane. Omówcie wskazówki, które wykorzystywaliście do dokonania ocen na temat przedstawianych emocji. Jak dobrze udało wam się zgadywać? Przedyskutujcie zasady spostrzegania, które mogą mieć wpływ na waszą zdolność oceny każdej emocji.
2. Stwórzcie grupę składającą się z 4–5 studentów. Każdy z członków grupy powinien napisać krótkie osobiste ogłoszenie, opisując siebie przyszłej sympatii lub pracodawcy, a później podzielić się treścią tego ogłoszenia z grupą. Każda osoba powinna odpowiedzieć na następujące pytania: „Dlaczego zdecydowałem się opisać pewne aspekty siebie, a inne pominąłem?", „Jakie były podobieństwa w tym, co każda osoba ujawniała na swój temat w porównaniu z tym, co ujawnia w swoich związkach?".
3. Stwórzcie grupę składającą się z 4–5 studentów. Każdy z członków grupy powinien napisać na arkuszu papieru najlepszą i najgorszą rzecz na temat zajęć, na których teraz jesteś. Porównajcie swoje spostrzeżenia i zastanówcie się na tym, dlaczego istnieją takie różnice w spostrzeganiu.
4. W kilkuosobowej grupie każdy ze studentów powinien zastanowić się nad wyzwaniem, z którym się mierzy dosyć regularnie co do ujawniania swojego Ja. Omówcie wyzwania w wypadku każdej osoby i to, jak je przezwycięża. Zastanówcie się nad tym, że działania, które teraz podejmujecie, są w rzeczywistości ćwiczeniem w ujawnianiu Ja.

BIBLIOGRAFIA

Braithwaite, D.O., i Braithwaite, C.A. (2011). 'Which is my good leg?'. Cultural communication of persons with disabilities. W: L.A. Samovar, R.E. Porter i E.R. McDaniel (red.), *Intercultural communication: A reader* (wyd. 13, s. 241–253). Belmont, CA: Cengage.

Campo, S., Cameron, K.A., Brossard, D., i Frazer, M.S. (2004). Social norms and expectancy violation theories: Assessing the effectiveness of health communication campaigns. *Communication Monographs*, 71(4), 448–470.

Chang, C. (2010). Making unique choices or being like others: How priming self-concepts influences advertising effectiveness. *Psychology & Marketing*, 27(4), 399–415.

Cooley, C.H. (1922). Human nature and the social order (wyd. popr.). New York, NY: Scribner's.

Feeny, K., i Qi, W. (2010). Success through a cultural lens: Perceptions, motivations, and attributions. *China Media Research*, 6(2), 56–66.

Fogel, J. (2011). Instant messaging communication: Self-disclosure, intimacy, and disinhibition. *Journal of Communications Research*, 2(1), 13–19.

Gergen, K.J. (2001). *The saturated self: Dilemmas of identity in contemporary life* (wyd. 2). New York, NY: Basic Books.

Giddens, A. (2007). *The consequences of modernity*. Boston, MA: Polity Press.

Gould, S.J. (2010). 'To thine own self(ves) be true': Reflexive insights for etic self theory from consumers' emic constructions of the self. *Consumption, Markets & Culture*, 13(2), 181–219.

Jeong, S. (2009). Public's responses to an oil spill accident: A test of the attribution theory and situational crisis communication theory. *Public Relations Review*, 35(3), 307–309.

Lim, T.-S. (2002). Language and verbal communication across cultures. W: W.B. Gudykunst i B. Mody (red.), *Handbook of international and intercultural communication* (wyd. 2, s. 69–88). Thousand Oaks, CA: Sage.

Luft, J. (1969). *Of human interaction*. Palo Alto, CA: National Press Books.

Mead, G.H. (1934). *Mind, self, and society*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Min-Sun, K., Kam, K.Y., Sharkey, W.F., i Singelis, T.M. (2008). Deception: Moral transgression or social necessity? Cultural-relativity of deception motivations and perceptions of deceptive communication. *Journal of International & Intercultural Communication*, 1(1), 23–50.

Morreale, S.P. (2008). Competent and incompetent communication. W: W.F. Eadie, (red.), *21st century communication: A reference handbook* (s. 444–453). Thousand Oaks, CA: Sage.

Robinson, L. (2007). The cyberself: The selfing project goes online, symbolic interaction in the digital age. *New Media & Society*, 9(1), 93–110.

Samovar, L.A., Porter, R.E., i McDaniel, E.R. (red.). (2012). *Intercultural communication: A reader* (wyd. 13). Belmont, CA: Cengage.

Tajima, A., Ong, M., i Chia, S. (2006). *A Cross-national examination of third-person perception about ideal body image*. Paper presented at the International Communication Association Conference. EBSCO *host*, www.ebscohost.com.

Tokunaga, R.S. (2009). High-speed Internet access to the other: The influence of cultural orientations on self-disclosures in offline and online relationships. *Journal of Intercultural Communication Research*, 38(3), 133–147.

Tovares, A.V. (2010). Managing the voices: Athlete self-talk as a dialogic process. *Journal of Language & Social Psychology*, 29(3), 261–277.

Ucok, I. (2007). *'Dropping into being': Exploring mindfulness as lived experience*. Paper presented at the National Communication Association Conference. EBSCO *host*, www.ebscohost.com.

Valkenburg, P., i Peter, J. (2009). *The development of online and offline self-disclosure in preadolescence and adolescence and their longitudinal effects on the quality of friendships*. Paper presented at the International Communication Association Conference. EBSCO *host*, www.ebscohost.com.

Wood, J.T., i Reich, N.M. (2010). Gendered speech communities. W: L.A. Samovar, R.E. Porter, i E.R. McDaniel (red.), *Communication between cultures* (wyd. 7). Belmont, CA: Cengage.

Workman, T. (2010). The reluctant consumption of evidence-based decision making. *Health Communication*, 25(5), 480–482.

ROZDZIAŁ 4

KOMPETENCJA JĘZYKOWA

- **Czym jest język?**
  Definiowanie języka
  Język jako system symboli
  Język jako system reguł
  Wartościowanie języka
- **Funkcje języka**
  Zauważanie rzeczy
  Tworzenie możliwości i ograniczeń
  Ułatwianie interakcji
- **Pokonywanie wyzwań dla kompetencji językowej**
  Społeczności językowe
  Wpływ mediów i technologii
- **Podsumowanie rozdziału**
  Kluczowe pojęcia
  Motywacja: narzędzie do oceny siebie
  Wiedza: pytania do dyskusji
  Umiejętności: ćwiczenia dla studentów

Różnica między dobrym słowem a prawie dobrym słowem
jest jak różnica między błyskawicą a świetlikiem.

MARK TWAIN (1835–1910),
pisarz amerykański

Ernesto zapisał się na kurs „Wprowadzenie do komunikacji". Przed każdymi zajęciami profesor od komunikacji wysyła e-maile z pytaniem do przemyślenia i prosi studentów o odpowiedzi, które należy zamieścić na stronie internetowej grupy. W poniedziałek wieczorem Ernesto, gdy otworzył pocztę, ściągnął następującą wiadomość.

Data: 3 październik 2012 09:12
Od: Profesor Bateux <bateux@univ.edu>
Temat: ZADANIE NA 5 PAŹDZIERNIKA 2012
Do: Comm 101<comm101@univ.edu>

Proszę zastanówcie się nad następującym pytaniem dotyczącym języka na naszą dyskusję na zajęciach w środę: W jaki sposób język może marginalizować pewne grupy ludzi i utrwalać ich status mniejszości? Proszę o przesłanie odpowiedzi do czwartku, najpóźniej do godziny 21.

Ernesto podrapał się w głowę i zapytał sam siebie: „O co w końcu profesor Bateux prosi?". Dzwoni do jednej z koleżanek z grupy, by uzyskać pomoc.

„Sylvia, cześć, tu Ernesto. Czy dostałaś pytanie do dyskusji od profesora Bateux?"

„Tak, dostałam. Wygląda na całkiem łatwe".

„Łatwe? Nie sądzę. A powiesz mi, o czym napisałaś?"

„Napisałam głównie o tym, że czasami grupy mniejszościowe, jak Afroamerykanie, Latynosi, geje i lesbijki, tworzą własny żargon i używają go między sobą. Ponieważ są oni jedynymi osobami, które używają tego języka, ustawiają siebie jako odmiennych i wykluczają innych z uczestnictwa w ich rozmowach, to znaczy, że jeżeli nie znasz tego slangu, to jak możesz z nimi porozmawiać".

„Więc sądzisz, że kiedy profesor używa słowa «mniejszość», to ma na myśli mniejszość taką jak grupa etniczna?"

„No tak. Czy to nie jest oczywiste?"

„No, nie wiem, Sylvia, na moich zajęciach z psychologii rozmawialiśmy o czymś, co jest nazywane «opinią mniejszości». Zjawisko to zachodzi, gdy mała liczba ludzi w dużej grupie ma inne opinie niż większość grupy. Myślę, że profesor Bateux chce od nas, żebyśmy porozmawiali o tym, jak ludzie, którzy są w mniejszości, używają języka zgodnie ze swoimi poglądami – nie o mniejszościach etnicznych".

„No to pisz i wysyłaj to, co myślisz – ale mogę cię zapewnić, że nie masz racji".

Na następnych zajęciach siedzą razem z Sylvią zaciekawieni tym, kto ma rację. Profesor Bateux wchodzi do sali, układa materiały na stole i zaczyna wykład, mówiąc: „To, co mnie bardzo ucieszyło, to fakt, że zauważyliście, iż termin *mniejszość* ma wiele różnych znaczeń. Zatrzymajmy się na tym i zacznijmy od omówienia, jak wszyscy użyliście słowa «mniejszość»". Ernesto i Sylvia spojrzeli na siebie z konsternacją. Dlaczego profesor nie zamierzał podać im poprawnej definicji i znaczenia słowa „mniejszość"?

To, jak nadajemy sens znaczeniu słów, wpływa na to, jak reagujemy na innych podczas naszych rozmów. Dopóki Ernesto nie mógł zrozumieć, co słowo *mniejszość* znaczy dla niego, nie potrafił sformułować odpowiedzi na pytanie profesora. Słowa oznaczają różne rzeczy dla różnych ludzi. Dla Sylvii słowo *mniejszość* odnosiło się do statusu mniejszości opartego na tożsamości etnicznej, religii lub orientacji seksualnej. Dla Ernesta słowo *mniejszość* dotyczyło małej grupy ludzi mających poglądy inne niż te, które ma większość grupy.

Osoby komunikujące się kompetentnie wiedzą, że słowa przyjmują różne znaczenia w zależności od tego, jak są używane w określonych kontekstach. Potrafią znaleźć wyjątkowe znaczenie słowa i określić najbardziej stosowne i skuteczne wykorzystanie języka w swoich reakcjach. Rozpoczynamy ten rozdział od opisu języka i jego złożoności, następnie przyjrzymy się funkcjom, które język pełni.

Czym jest język?

Język jest złożony i jego znaczenie zależy od tego, gdzie, kiedy i jak jest używany. Jednakże ta złożoność nie chroni nas przed podejmowaniem decyzji na temat tego, co ludzie mieli na myśli, mówiąc o czymś, i przewidywaniem wpływu naszego języka na inne osoby. Dyskusja ta wiąże się z tym, do czego doszliśmy w rozdziale 3 na temat różnic między ludźmi w spostrzeganiu.

Definiowanie języka

Jak już pisaliśmy w rozdziale 1, język jest systemem symboli zorganizowanym według określonych reguł, który pozwala nam na odbieranie wiadomości i wyrażeń w postaci słów oraz na interpretowanie ich znaczenia. Osoby komunikujące się kompetentnie realizują to złożone zadanie przez zrozumienie symboli i reguł, z których korzystamy, by interpretować znaczenie słów.

Język jako system symboli

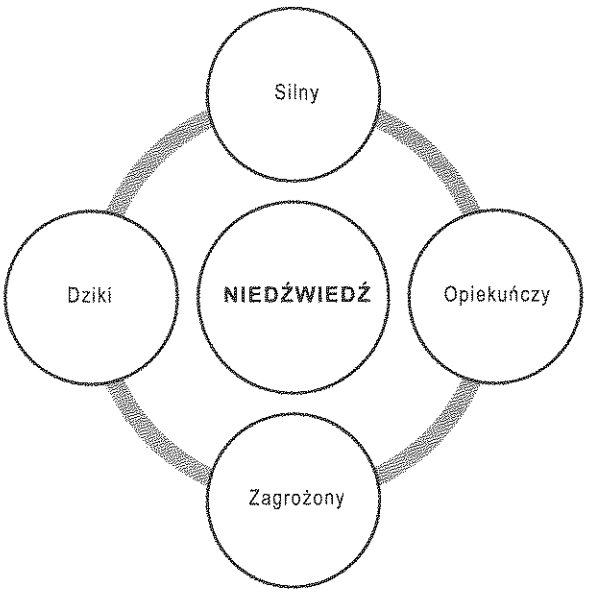
W rozdziale 1 stwierdziliśmy, że symbol jest słowem, dźwiękiem, działaniem lub gestem odnoszącym się do czegoś innego. Stwierdziliśmy również, że symbole, których codziennie używamy w mowie, są arbitralne – nie są z natury związane z rzeczami, które reprezentują. Rzeczy, do których symbole się odnoszą, są nazywane odnośnikami. Na przykład moglibyśmy z łatwością określić twój telefon komórkowy mianem ręcznego komunikatora. Jednakże arbitralnie zdecydowano, by nazywać ten przedmiot telefonem komórkowym.

W ciągu długiego czasu ludzie żyjący w jakiejś społeczności stworzyli zestaw reguł, które określają arbitralny związek między symbolami a odnośnikami. Obecnie osoby, które mówią, podlegają socjalizacji w tych zestawach reguł. Język i słowa jako symbole odgrywają integralną rolę w procesie socjalizacji (Landry, Allard i Deveau 2007). Dlatego też częścią pojmowania języka jest uchwycenie zestawu arbitralnych połączeń między symbolami a odnośnikami. Na przykład dlaczego w słowniku używa się symbolu *niedźwiedź* do opisu „dużego ssaka drapieżnego o masywnej budowie ciała, krótkich silnych kończynach, szczątkowym ogonie, pokrytego długim, gęstym futrem" (*Uniwersalny słownik języka polskiego* 2003). W zależności od określonej kultury, do której należymy, i od języka, którym mówimy, moglibyśmy z łatwością stworzyć inne słowo dla opisu tego zwierzęcia. Mówiący po arabsku nazywają „niedźwiedzia" *dubab*, po duńsku – *bjorne*, po fińsku – *karhu*, po mandaryńsku – *xiong*, a po hiszpańsku – *oso*. Ponieważ związki między

symbolami a odnośnikami są arbitralne, osoby komunikujące się kompetentnie muszą je poznać, jeżeli chcą komunikować się skutecznie i stosownie.

Uczenie się języka polega jednak na czymś więcej niż na prostym rozumieniu zestawu połączeń między symbolami a odnośnikami. Konieczne jest także zrozumienie całego systemu symboli, w którym są zawarte zestawy związków między nimi. Filozofowie tacy jak Jacques Derrida wykorzystali termin **element oznaczający** do określenia symbolu, a **element oznaczony** do określenia odnośnika (Derrida 1978). Jeżeli masz zrozumieć, co znaczy element oznaczający (symbol), to powinieneś także spojrzeć na inne elementy oznaczające związane ze specyficznym czasem i miejscem. Jeżeli zatrzymalibyśmy nasze zrozumienie znaczenia słowa *niedźwiedź* na związku między elementem oznaczającym (samo słowo) a elementem oznaczonym (samo zwierzę), to wiedzielibyśmy tylko to, że słowo *niedźwiedź* jest związane z określonym gatunkiem zwierzęcia. Jednakże dużo więcej wiąże się ze słowem *niedźwiedź* – spostrzeżenia, uczucia i postawy – które możemy uchwycić tylko wtedy, gdy zbadamy inne związane z nim słowa. Na rysunku 4.1 pokazujemy, jak różne elementy oznaczające związane ze słowem *niedźwiedź* są ze sobą wzajemnie powiązane. W Stanach Zjednoczonych element oznaczający *niedźwiedź* połączył się z takimi słowami, jak *dzikie zwierzę* i *dziki*. Inni mówiący po angielsku wiążą słowo *niedźwiedź* ze stworzeniem silnym i opiekuńczym, ponieważ niedźwiedzie często atakują ludzi i inne zwierzęta, jeżeli postrzegają je jako zagrożenie dla swoich małych. Na koniec możemy także pomyśleć o ginących gatunkach, a wśród nich o niedźwiedziach takich jak pandy i północnoamerykańskie grizzly.

Na rysunku 4.1 pokazujemy ważne związki między elementami oznaczającymi. Ale



RYSUNEK 4.1. Związki między elementami oznaczającymi

Wiele słów, takich jak „dzikie zwierzę", „silny", „dziki", „opiekuńczy" i „zagrożony gatunek", to elementy oznaczające, które mogą być związane ze słowem używanym w Stanach Zjednoczonych do nazwania zwierzęcia niedźwiedziem. Element oznaczający „niedźwiedź" przyjmuje nieco inne znaczenie, gdy jest wiązany z każdym z podanych wcześniej słów.

nawet gdy ludzie z jakiejś społeczności zgodzą się co do arbitralnych związków między elementem oznaczającym (słowo *niedźwiedź*) a tym, co oznacza (dziki niedźwiedź), mogą się różnić w swoich skojarzeniach (młody niedźwiadek może być słodki lub milutki). Powoduje to, że ludzie używają systemu, za pomocą którego mogą się zgodzić co do denotacyjnego znaczenia symboli, ale niekoniecznie w takim samym stopniu co do ich konotacyjnego znaczenia. **Znaczenie denotacyjne** (*denotative meaning*) odnosi się do „definicji słownikowej" konkretnego słowa, na przykład symbol oznaczany *krzesło* to zazwyczaj siedzenie dla jednej osoby, na ogół posiadające cztery nogi dla podparcia i część dla podtrzymania pleców. **Znaczenie konotacyjne** (*connotative meaning*) odnosi się do osobistych skojarzeń, jakie ludzie mają z oznaczonym symbolem. W zależności od sieci związków między elementami oznaczającymi mogą one przyjmować różne znaczenia. Krzesło może odnosić się do kary albo zakazanego zachowania, jeżeli w dzieciństwie musiałeś wyciszyć się, siedząc za karę na krześle. Może także wiązać się z komfortem, jeżeli masz swoje ulubione „wygodne krzesło" do czytania lub oglądania telewizji.

Ponieważ mniejsza zgoda panuje co do konotacyjnego znaczenia symboli, oczywiste jest, że konotacje, które przypisujemy słowom, mogą powodować nieporozumienia. W rozdziale 3 omówiliśmy to, jak zróżnicowanie spostrzegania sytuacji, wydarzeń i ludzi może stanowić wyzwanie dla kompetentnego komunikowania się z innymi ludźmi. Obecnie robimy krok dalej. Zróżnicowanie naszych spostrzeżeń co do konotacyjnego znaczenia symboli (słów) może często być przyczyną nieporozumień. Profesor Bateaux użył słowa *mniejszość*, a to spowodowało u Ernesta i Sylvii konsternację co do konotacyjnego znaczenia tego symbolu.

Oprócz zrozumienia języka jako zestawu symboli powinniśmy także pomyśleć o nieświadomych regułach, które ludzie wykorzystują do interpretowania tych symboli.

Język jako system reguł

W rozdziale 1 wprowadziliśmy pojęcie kodów komunikacji i zdefiniowaliśmy je jako zestaw zasad i znaczeń, które tworzą podstawę interpretacji i kierują językiem wykorzystywanym przez członków danej grupy społecznej. Kody te są także nazywane „regułami", według których korzystamy z języka. Istnieją dwa rodzaje tych reguł – konstytuujące i normatywne. Ludzie wykorzystują reguły przy wyborze znaczeń pewnych słów lub wyrażeń, a także po to, by określić, co powinni powiedzieć w trakcie rozmowy (Cronen 1999).

Reguły konstytuujące zawierają podstawowy sens słów i mówią nam, co te słowa oznaczają i jak mamy je interpretować. Łączą elementy oznaczające (słowa) i oznaczone (rzeczy, do których się odnoszą). Rozważ na przykład następujące słowa i wyrażenia. Co mają ze sobą wspólnego?

- „Cześć!"
- „Jak się masz?"
- „Halo!"
- „Co słychać?"
- „Nie widziałem cię przez jakiś czas".
- „Dobrze cię widzieć!"

Prawdopodobnie słyszałeś te słowa i wyrażenia miliony razy i interpretujesz je poprawnie jako pozdrowienia. Świadomie zatem lub nieświadomie stosujesz zasady konstytuujące do tych słów i wyrażeń dla określenia ich znaczenia oraz funkcji w rozmowie. Oczywiście kontekst, w którym dane wyrażenie jest wypowiedziane, wpłynie na znaczenie, które mu przypiszesz. Wyobraź sobie znajomego na kampusie, gdy mówi: „Hej, co słychać?". Zapewne potraktujesz to wyrażenie jako zwykłe pozdrowienie. Ale wyobraź sobie salę zabiegową medycyny ratunkowej w szpitalu i tego samego znajomego oraz lekarza, który pyta: „Co słychać?", w znaczeniu „Co się dzieje?". Uznasz wtedy, że to wyrażenie tworzy początek prawdziwe-

go badania na temat tego, co się wydarzyło. A zatem na skutek tego, jak zrozumiesz konstytuujące znaczenie tego wyrażenia, będziesz mógł stosownie odpowiedzieć, co prowadzi nas do reguł normatywnych języka.

Reguły normatywne pomagają ci w określeniu stosownej reakcji na podstawie twojej interpretacji wiadomości. Reguły normatywne są moralne w tym znaczeniu, że mówią, co powinieneś lub czego nie powinieneś zrobić podczas konkretnej interakcji. Tworzą okazje do podjęcia działania – co możesz zrobić, a także pokazują ograniczenia dla twoich działań – czego nie możesz zrobić. Korzystając z wcześniejszego przykładu, jeżeli przypisałeś znaczenie do *pozdrowień*, to słowa te w większości przypadków, zgodnie z regułami normatywnymi, zobowiązują cię do zareagowania. Na dodatek masz zakaz używania obelg lub ignorowania jakiejkolwiek osoby po pierwszym pozdrowieniu. Aby to zilustrować, zastanów się, czy nie miałeś kiedyś takiego doświadczenia, że pod koniec rozmowy telefonicznej twój rozmówca odwieszał słuchawkę bez powiedzenia do widzenia. A zwykłe „do zoba" lub „to do jutra" by wystarczyło. Ta osoba, prawdopodobnie nieświadomie i w sposób niezamierzony, złamała regułę normatywną dotyczącą kończenia rozmowy.

Amerykański filozof, John Searle, był jednym z pierwszych, którzy analizowali różnicę między regułami konstytuującym i normatywnymi w języku (Searle 1969). Stwierdził w jednoznaczny sposób, że wszystkie akty mowy, które wykorzystujemy, opierają się na naszym zrozumieniu reguł języka. Aż do dzisiaj badacze zajmujący się komunikacją ciągle badają te reguły. W jednym z badań przeanalizowano reguły, którymi kierują się reporterzy przy wyborze historii do opisania i sposobu jej przedstawienia (Ryfe 2006). Zgodnie z tym badaniem reguły konstytuujące mówią, co może być *newsem*, a reguły normatywne określają, jak wiadomości powinny być podane i przedstawione. W innym badaniu przyglądano się regułom normatywnym, które wykorzystywał personel wojskowy przy komunikowaniu się z przełożonymi i podwładnymi w różnych sytuacjach (Halbe 2011). Dzięki porównaniu sytuacji z pola walki z sytuacjami poza nim, w biurze, okazało się, że personel wojskowy ma zestaw reguł dla uprzejmego korzystania z języka. Reguły normatywne dotyczące komunikowania się w miejscu pracy są inne niż na polu walki. Reguły normatywne dla sytuacji związanej z działaniami wojennymi wymagały użycia całkowicie odmiennego języka. Oczywiście wynosimy z tego informację, że trzeba uważać na to, co znaczą słowa (reguły konstytuujące) i co jest stosowne do powiedzenia w trakcie każdej rozmowy lub sytuacji (reguły normatywne).

Wartościowanie języka

Ludzie tradycyjnie przywiązywali dużą wagę do języka, ponieważ jest on naszym podsta-

ELEMENT OZNACZAJĄCY
jest terminem wykorzystywanym do określenia symbolu.

ELEMENT OZNACZONY
jest terminem wykorzystywanym do określenia odnośnika.

ZNACZENIE DENOTACYJNE
odnosi się do „definicji słownikowej" konkretnego słowa.

ZNACZENIE KONOTACYJNE
odnosi się do osobistych skojarzeń z oznaczonym symbolem.

REGUŁY KONSTYTUUJĄCE
zawierają podstawowy sens słów i mówią, co te słowa oznaczają i jak je mamy interpretować.

REGUŁY NORMATYWNE
pomagają w określeniu stosownej reakcji na podstawie twojej interpretacji wiadomości.

wowym środkiem osiągania celów przez wyrażanie myśli i idei innym osobom. Dlatego prawnicy używają konkretnego i specyficznego języka w swoich wystąpieniach na salach sądowych. Również dlatego skuteczni mówcy zdobywają uwagę słuchaczy, korzystając z jasnego, żywego i stosownego języka, by być nie tylko zrozumianym, lecz także zapamiętanym. W rozdziale 12 omawiamy bardziej szczegółowo skuteczne korzystanie z języka podczas publicznego przemawiania. Jednakże język to coś więcej niż jasne i zapadające w pamięć wiadomości czy przesyłanie informacji. Odgrywa jeszcze jedną ważną rolę w naszym życiu, pomaga mianowicie w znalezieniu określeń dla tego, co postrzegamy i widzimy, a tym samym przyczynia się do tworzenia naszych światów społecznych. Ta rola jest tak istotna, że powstało kilka znaczących teorii na ten temat.

W latach pięćdziesiątych XX wieku Edward Sapir i Benjamin Lee Whorf sformułowali **hipotezę Sapira–Whorfa** (Joseph 1996). Teoria ta opierała się na formie **determinizmu językowego**, co znaczy, że język determinuje to, co widzimy lub zauważamy w świecie oraz co myślimy o tym, co zobaczyliśmy. Weźmy na przykład słowo *klucz*. W języku niemieckim *klucz* jest rodzaju męskiego i gdy mówiący po niemiecku są proszeni o opisanie *klucza*, używają słów takich jak *twardy*, *ciężki* i *z ząbkami*. W języku hiszpańskim *klucz* jest rodzaju żeńskiego i mówiący po hiszpańsku wybierają do opisu *klucza* słowa takie jak *złota*, *skomplikowana* i *piękna*. Mówiący po niemiecku i po hiszpańsku widzą *klucz* w odmienny sposób jako funkcję tego, czy *klucz* jest słowem rodzaju męskiego, czy żeńskiego („Continental Divide" 2002). Hipoteza Sapira–Whorfa zakłada, że rzeczywistość jest już zawarta w strukturze naszego języka i że ta struktura determinuje to, jak postrzegamy świat.

Inni teoretycy i badacze przyjmują odmienne podejście wyjaśniające sposób, w jaki język tworzy naszą rzeczywistość. Podejście to jest nazwane **społecznym konstruktywizmem** (Vygotsky 1934/1986). Zamiast uznawania, że rzeczywistość jest już zawarta w naszym języku, społeczni konstruktywiści twierdzą, że to ludzie tworzą swoją rzeczywistość w procesie wzajemnych interakcji. Pomyśl, co się stanie, gdy określisz emocję doświadczaną podczas interakcji słowami: „Jestem pełen złości!". Nazwanie tej emocji „złością" nie tylko pozwala ci na nadanie znaczenia temu, co odczuwasz, lecz także dostarcza i tobie, i drugiej osobie wskazówek na temat tego, jak postrzegać sytuację, w której właśnie obaj jesteście. Na przykład od ludzi rozzłoszczonych można oczekiwać, że będą okazywali złość przez krzyki i używanie pod wpływem emocji słów, których nie wypowiedzieliby normalnie. Określenia, słowa i język, które wybieramy do scharakteryzowania naszych doświadczeń, pomagają nam w interpretacji sytuacji, a tym samym mówią, jak działać i co robić.

Bez względu na to, czy jesteśmy zwolennikami determinizmu teorii lingwistycznej Sapira–Whorfa, czy teorii społecznego konstruktywizmu, zauważmy, że oba podejścia kładą nacisk na fakt, że język i to, jak go używamy, są istotne dla tworzenia spostrzeżeń naszych światów społecznych. Pamiętając zatem o tym, rozważmy teraz kilka sposobów, w jaki język jest dla nas wszystkich użyteczny.

Funkcje języka

Język jest aktywną siłą kształtującą społeczność, w której żyjemy, oraz sposób naszego wspólnego życia jako istot ludzkich. Język spełnia trzy podstawowe funkcje dla nas jako jednostek.

1. Pomaga nam w zauważaniu rzeczy.
2. Tworzy możliwości i ograniczenia w naszym codziennym życiu.
3. Ułatwia interakcje społeczne.

Zauważanie rzeczy

Język organizuje nasze spostrzeganie ludzi, wydarzeń, spraw oraz kieruje naszą uwagę na pewne aspekty sytuacji. Dostarcza także informacji, które są pomocne w naszym zrozumieniu znaczenia określonych jej aspektów. Co więcej, słowa, których używamy do nazwania sytuacji, ukierunkowują nasze możliwe działania i mogą być stosowne w przyszłości. Słowa i język nie tylko mówią nam, jak zinterpretować sytuację (co potraktować jako ważne), lecz także, jak działać teraz oraz w przyszłości (co robić).

Wyobraź sobie, że jesteś konsultantem wezwanym do hotelu, by rozwiązać problem skarg gości na powolne windy. Jakie podałbyś zalecenia? Zamiast zmniejszenia długich kolejek dzięki zmianie silników wind na szybsze lub zainstalowaniu większej liczby dźwigów, konsultant zdiagnozował, że jest to „problem ludzki", a nie techniczny. Zalecił nieskomplikowane umieszczenie luster na każdym piętrze przy windach (Mitroff 1978).

Chociaż kolejka była tak samo długa, goście przestali się skarżyć, ponieważ lustra dawały im możliwość robienia czegoś podczas oczekiwania – mogli poprawiać swój wygląd.

Nazwanie sytuacji i określenie jej jako problemu natury technicznej nie doprowadziłoby do tak szybkiego i prostego rozwiązania, a to pokazuje nam moc języka w zwracaniu naszej uwagi na pewne rzeczy bardziej niż na inne.

Jeszcze inny przykład zdolności języka do ukierunkowania naszej uwagi na pewne rzeczy, a nie na inne, wiąże się z terminem **język poprawny politycznie**. Zwolennicy tego pojęcia twierdzą, że możemy pozbyć się z naszych umysłów myśli dyskryminujących dzięki usunięciu z języka, którym się posługujemy, słów i wyrażeń mogących obrażać ludzi w sposób podkreślający różnice między nami. Ze względu na kulturową wrażliwość w hrabstwie Los Angeles w Kalifornii poproszono dostawców sprzętu komputerowego, by zaprzestali używania terminów „pan" i „niewolnik", chociaż były to terminy powszechnie używane do określenia pierwotnego i wtórnego napędu twardego dysku („'Master' and 'slave' computer labels unacceptable" 2005). Inne zamiany, na przykład „oficer policji" zamiast „policjant", mają na celu podkreślenie, że te stanowiska mogą obecnie zajmować mężczyźni i kobiety. Bez względu na to, czy zgadzasz się, czy nie, z używaniem języka poprawnego politycznie, intencja jego wprowadzenia jest jasna – ma zminimalizować społeczne i instytucjonalne obrażanie innych ze względu na ich zawód, płeć kulturową, rasę, orientację seksualną i inne różnice między jednostkami lub grupami (Banning 2004).

Tworzenie możliwości i ograniczeń

Ponieważ język ma zdolność dostarczania reguł normatywnych, tworzy przez to możliwości i ograniczenia w naszych interakcjach

HIPOTEZA SAPIRA-WHORFA
zakłada, że rzeczywistość jest już zawarta w strukturze naszego języka i że ta struktura determinuje to, jak postrzegamy nasz świat.

DETERMINIZM JĘZYKOWY
stwierdza, że język determinuje to, co widzimy lub zauważamy w świecie oraz co myślimy o tym, co zobaczyliśmy.

SPOŁECZNY KONSTRUKTYWIZM
zakłada, że ludzie tworzą swoją rzeczywistość w procesie wzajemnych interakcji.

JĘZYK POPRAWNY POLITYCZNIE
pozwala mam na pozbycie się z umysłów myśli dyskryminujących dzięki usunięciu z naszego języka słów i wyrażeń, które mogą obrażać ludzi w sposób podkreślający różnice między nami.

i związkach. Zastanówmy się na przykład, co oznacza określenie „po prostu przyjaciele". Powiedzmy, że stworzyłeś z kimś bliski związek. Kiedy ludzie was o niego pytają, to oboje odpowiadacie: „Jesteśmy po prostu przyjaciółmi". Jeżeli określisz swój związek z tą osobą jako „po prostu przyjaciele", to jakie możliwości tworzy to dla ciebie w kontekście tego, co mówicie do siebie i co razem robicie? Niektóre reguły normatywne oferują możliwości, które mogą wyglądać w ten oto sposób:

- Jeżeli jesteśmy „po prostu przyjaciółmi", to możemy rozmawiać o naszym życiu osobistym – włączając w to nasze intymne związki z innymi osobami.
- Jeżeli jesteśmy „po prostu przyjaciółmi", to możemy udzielać sobie rad i pomagać drugiej osobie, gdy ma trudności.
- Jeżeli jesteśmy „po prostu przyjaciółmi", to możemy robić razem różne rzeczy, takie jak pójście na imprezę lub na kolację.

Chociaż status „po prostu przyjaciele" tworzy określone możliwości, jednocześnie zabrania pewnych działań. Niektóre reguły normatywne tworzące ograniczenia mogą wyglądać w następujący sposób:

- Jeżeli jesteśmy „po prostu przyjaciółmi", to nie powinniśmy mieć kontaktów seksualnych.
- Jeżeli jesteśmy „po prostu przyjaciółmi", to nasze spotkania nie powinniśmy wyglądać jak randka.
- Jeżeli jesteśmy „po prostu przyjaciółmi", to będąc na wakacjach, nie powinniśmy spać w pokoju z jednym łóżkiem.

Rzeczywiście język, którego używamy do scharakteryzowania związków, wpływa zarówno na to, co możemy powiedzieć i robić razem, jak i na to, czego nie możemy powiedzieć i robić razem. Ponadto język tworzy i zarazem ogranicza możliwości działania, ponieważ odgrywa istotną rolę w kształtowaniu naszej tożsamości. Możemy dostrzec ten związek między językiem a tożsamością społeczną w dwóch typach komunikacji z uprzedzeniami: w języku dyskryminującym płeć kulturową i w mowie nienawiści.

Język dyskryminujący płeć kulturową ma tendencję do faworyzowania jednej płci kosztem drugiej. W przypadku języka angielskiego nastawienie to zazwyczaj dotyczy preferowania męskości nad kobiecością. Główna idea leżąca u podstaw uprzedzeń związanych z płcią w języku zakłada, że właśnie język kształtuje sposób, w jaki dziewczęta i chłopcy postrzegają siebie jako część kultury kobiecej lub męskiej. Dziewczęta są socjalizowane w kierunku tworzenia bardziej harmonijnych związków i współpracy, podczas gdy chłopcy są socjalizowani, by być większymi indywidualistami, skoncentrowanymi na swoim Ja, asertywnymi i rywalizującymi (Eagly i Koenig 2006). Te role wiązane z płcią kulturową zachęcają kobiety i mężczyzn do korzystania z pewnych wzorców języka (Mulac 2006). Na przykład pewni badacze stwierdzili, że:

- Mężczyźni używają bardziej nakazowego stylu języka zawierającego dyrektywne stwierdzenia („napisz to"), podczas gdy kobiety są mniej nakazowe i mają tendencję do korzystania z czasowników wyrażających niepewność („Wydaje mi się, że..."), pytań („Co sądzisz?") i wypowiedzi niejednoznacznych („jakiś").
- Mężczyźni są bardziej konkretni w swoim języku i częściej używają równoważników zdań („Wspaniała postawa"), podczas gdy kobiety są bardziej drobiazgowe, włączają przysłówki intensyfikujące uczucia i emocje („naprawdę", „więc'), i zaczynają zdania przysłówkami („Rzeczywiście, to jest....") oraz używają dłuższych zdań.

Oczywiście wykorzystywanie języka dyskryminującego płeć kulturową kształtuje tożsamość zarówno mężczyzn, jak i kobiet i wprowadza ograniczenia dotyczące sposo-

bu, w jaki komunikują się przedstawiciele obu płci.

Innym rodzajem języka, który kształtuje tożsamość, jest mowa nienawiści. Czy jest to prezenter radiowy – lubiący szokować słuchaczy i wygłaszający komentarze rasistowskie i seksistowskie, czy są to grupy zwolenników przekonanych o wyższości białej rasy – atakujące mniejszości etniczne, czy artysta muzyki rap – popierający zabijanie policjantów i gwałty oraz brutalne postępowanie wobec kobiet, niestety, mowa nienawiści stała się częścią naszego świata społecznego. **Mowa nienawiści** została zdefiniowana jako „mowa, która (1) zawiera wiadomość na temat nierówności rasowej, (2) jest skierowana przeciwko przedstawicielom grup uciskanych w przeszłości, (3) jest prześladowcza, pełna nienawiści i poniżająca (Nielsen 2002). Chociaż wielu ludzi sądzi, że swoboda wypowiedzi jest podstawowym prawem obywatelskim zagwarantowanym przez konstytucję, a w przypadku Stanów Zjednoczonych przez Kartę Praw, mowa nienawiści jest spostrzegana negatywnie. Jednym z powodów tego jest fakt, że skutki mowy nienawiści są zdecydowanie ujemne. Mowa ta może wywołać negatywne emocje w stosunku do agresora, poczucie krzywdy u osób, w które jest wymierzona, a także zmiany od psychologicznych po fizyczne w ofiarach wywołane poważnym cierpieniem emocjonalnym.

Język odgrywa istotną rolę w kształtowaniu tożsamości ludzi. Twój sposób korzystania z języka powinien zapewnić uczciwe i pełne szacunku traktowanie jednostek i grup. Zastanów się nad sposobem, w jaki mówisz do innych, i nad tym, jak mówisz o tych osobach, gdy ich nie ma obok ciebie. Oto cztery pożyteczne wskazówki, które pomogą ci uniknąć wszelkiego rodzaju uprzedzeń i języka nienawiści.

1. Opisuj jednostki i grupy precyzyjnie i stosownie. Opisanie wszystkich istot ludzkich jako ludzkości czy rodzaju ludzkiego nie jest tak precyzyjne, jak skorzystanie ze zwrotu „mężczyźni i kobiety". Kiedy mówimy o orientacji seksualnej grupy kobiet i mężczyzn, to termin *homoseksualista* może odnosić się do mężczyzn i kobiet albo tylko do mężczyzn. Aby uzyskać większą precyzję, korzystaj ze zwrotu „geje i lesbijki".
2. Unikaj etykietowania ludzi. Używanie etykiet pozbawia ludzi ich indywidualności i uprzedmiotawia ich. Kiedy mówisz na przykład o niepełnosprawnych, starszych, młodzieży, twój język określa ich w kontekście zaledwie jednej ich cechy. Przeciwstawiaj się korzystaniu z etykietek, dodając opisujący przymiotnik przy rzeczowniku (ludzie niepełnosprawni, starszy mężczyzna, młoda kobieta) albo „umieść osobę na pierwszym miejscu", a później wyrażenie opisujące (ludzie z AIDS). W ten sposób możesz zasugerować, że ci ludzie mają także inne cechy niż tylko chorobę AIDS.
3. Unikaj wykorzystywania jednej grupy jako standardu, według którego inni są oceniani. Kiedy przedstawiasz jedną grupę jako lepszą lub „normalną" i używasz jej jako standardu do oceniania innych, to twój język staje się tendencyjny i może usprawiedliwiać dyskryminację. Unikaj jakichkolwiek ocen i uprzedzeń, które sugerowałyby, że jedna grupa jest z natury lepsza od innej.

JĘZYK DYSKRYMINUJĄCY PŁEĆ KULTUROWĄ
ma tendencję do faworyzowania jednej płci kosztem drugiej.

MOWA NIENAWIŚCI
została zdefiniowana jako „mowa, która (1) zawiera wiadomość na temat nierówności rasowej, (2) jest skierowana przeciwko przedstawicielom grup uciskanych w przeszłości, (3) jest prześladowcza, pełna nienawiści i poniżająca" (Nielsen, 2002).

4. Używaj języka neutralnego wobec płci kulturowej i języka włączającego płeć. Zamiast posługiwać się językiem dyskryminującym płeć kulturową, spróbuj wyeliminować (albo zneutralizować) odniesienia do płci w kontekstach, które opisują ludzi. Na przykład słowa takie jak *przewodniczący* (*chairman*), *strażak* (*fireman*) i *stewardesa* (*stewardess*), są słowami określającymi płeć, które można zastąpić terminami neutralnym, takimi jak *osoba przewodnicząca* (*chairperson* lub *chair*), *osoba walcząca z ogniem* (*firefighter*) i *osoba obsługująca pasażerów* (*flight attendant*). Jeżeli ostatnio leciałeś samolotem, to pewnie zauważyłeś, że najważniejsze linie lotnicze korzystają obecnie z określenia neutralnego, takiego jak *obsługa samolotu* (*flight attendant*).

Ułatwianie interakcji

Sposób, w jaki używasz języka, może sprzyjać twojej zdolności do skutecznego i stosownego wchodzenia w interakcje i pracę z innymi lub zdolność tę hamować. Oczywiście język, który sprzyja współdziałaniu, nie obraża i nie poniża innych ani nie ustawia ich na pozycjach obronnych. Twoja zdolność do współdziałania zależy także od poziomu abstrakcji, który przyjmujesz w swoim języku, i doboru słów. Przez większość czasu ułatwienie interakcji z innymi wymaga, żebyś wybierał język, który jest odpowiedni do sytuacji i bezpośredni, a przez to inni mogą z łatwością zrozumieć to, co masz do powiedzenia.

Jednym z narzędzi wyboru języka, który będzie odpowiednio jasny i bezpośredni, jest drabina abstrakcji Hayakawy (1964). Samuel I. Hayakawa, uznany językoznawca i badacz języka, stworzył model kontinuum od języka bardzo konkretnego do bardzo abstrakcyjnego. Opracował **drabinę abstrakcji**, na której bardziej konkretne słowa lub pojęcia umieścił na niskich szczeblach, a słowa o zwiększającym się poziomie abstrakcji – na wyższych szczeblach. W tabeli 4.1 pokazujemy trzy przykłady drabiny abstrakcji. Abstrakcje niższego poziomu albo opisy zjawisk konkretnych, znajdujące się na najniższym szczeblu drabiny, są najbardziej jasne i dają się opisać, ponieważ odnoszą się do konkretnych przykładów i zachowań. Średni szczebel na drabinie jest bardziej abstrakcyjny, ponieważ zawiera słowa, które pozwalają na wyciągnięcie ogólnych wniosków na temat osoby lub sytuacji. Na koniec najwyższy szczebel zawiera abstrakcyjne uogólnienia o osobie, sprawie lub wydarzeniu.

TABELA 4.1. Drabina abstrakcji Hayakawy

Drabina abstrakcji przechodzi od języka konkretnego na dole do języka abstrakcyjnego na górze. Przedstawiamy tu trzy przykłady drabiny abstrakcji dla pojęć dotyczących społeczeństwa, działalności ludzkiej i gospodarki.

Najwyższy poziom abstrakcji	Społeczeństwo	Działalność ludzka	Gospodarka
Najbliższy najwyższego	Większość ludzi	Wytwórcy	Aktywa finansowe
Najbliższy najniższego	Rodzeństwo	Firma kosmetyczna	Portfel akcji
Najniższy poziom abstrakcji	Moja siostra Tracy	Firma Revlon	Enron Holdings

Czy możemy stwierdzić, że język konkretny i specyficzny jest zawsze najlepszym i najbardziej kompetentnym sposobem używania języka? W niektórych sytuacjach użycie języka konkretnego jest bardzo użyteczne dla ułatwienia interakcji z inni. W innych przypadkach użycie bardziej abstrakcyjnego języka może być najlepsze. W jednym z ostatnich badań wykorzystano drabinę abstrakcji, by pomóc dziennikarzom muzycznym dokonać wyboru sposobu opisywania muzyki (Bongiovanni 2008). Naukowiec, będący ekspertem w dziedzinie semantyki i badań nad znaczeniami, orzekł, że w dziennikarstwie muzycznym opisy techniczne i konkretne muzyki są istotne na równi z jej opisami estetycznymi i abstrakcyjnymi. Przykład ten pokazuje, że ludzie powinni dokonywać świadomych wyborów dotyczących poziomu abstrakcji w swoich słowach i języku, jeżeli ma to ułatwiać interakcje oraz bardziej skuteczne i stosowne komunikowanie się z innymi.

Przyjrzyjmy się teraz trzem funkcjom języka przedstawionym w tabeli 4.2. Następnie zakończymy ten rozdział radami na temat pokonywania wyzwań dla kompetentnego używania języka.

Pokonywanie wyzwań dla kompetencji językowej

Język stanowi wyzwanie dla mówców i słuchaczy z wielu powodów. Wspominaliśmy już o tym w tym rozdziale. Bez względu na to, czy jesteś nadawcą, czy odbiorcą, powinieneś uświadamiać sobie arbitralną naturę symboli i elementów oznaczających oraz reguły konstytuujące i normatywne, które nimi zarządzają. Konieczne jest także, byś unikał języka zawierającego uprzedzenia i mowy nienawiści. Dwa inne istotne wyzwania, o których warto wspomnieć w zamknięciu naszej dyskusji o języku, to natura społeczności językowych i wpływ mediów oraz technologii na język w XXI wieku. Pisaliśmy już o nich we wcześniejszych rozdziałach.

TABELA 4.2. Funkcje języka

Ponieważ język jest tak wszechobecny w naszym codziennym życiu, możesz nie być świadomy trzech funkcji, które pełni: zauważania rzeczy, tworzenia możliwości i ograniczeń oraz ułatwiania interakcji z innymi. Pomyśl o jakiejś rozmowie w trakcie spotkania, w którym uczestniczyłeś ostatnio, i określ funkcje, jakie język pełnił dla ciebie w tej sytuacji.

Funkcja języka	Opis funkcji
Zauważanie rzeczy	• Język organizuje nasze spostrzeganie oraz kieruje naszą uwagę na pewne aspekty sytuacji oraz mówi nam, co te sytuacje znaczą • Słowa i język mówią nam, jak zinterpretować sytuację i jak działać oraz jakie działania są stosowne
Tworzenie możliwości i ograniczeń	• Język tworzy możliwości dla interakcji i związków, ponieważ wpływa na to, co możemy powiedzieć i robić razem, oraz stawia ograniczenia przez wpływanie na to, czego nie możemy robić i mówić • Język i słowa odgrywają istotną rolę w kształtowaniu naszej tożsamości
Ułatwianie interakcji	• Język sprzyja naszej zdolności do wchodzenia w interakcje i pracę z innymi lub zdolność tę hamuje • Jeżeli słowa i język są na stosownym poziomie abstrakcji, to ułatwiają interakcje komunikacyjne

Społeczności językowe

W rozdziale 1 zdefiniowaliśmy społeczność jako grupę osób, które znajdują się w tej samej fizycznej, duchowej lub wirtualnej przestrzeni i dążą do wspólnego celu. Obecnie chcielibyśmy poszerzyć tę definicję i zastosować ją do języka. **Społeczność językowa** to grupa ludzi, która stworzyła zestaw reguł konstytuujących i normatywnych kierujących znaczeniem słów i stosownymi na nie reakcjami na podstawie interpretacji tych słów. Wszyscy należymy do różnych społeczności językowych, a to powoduje trudności w komunikacji, ponieważ nie ma wspólnego zrozumienia znaczenia słów. Niektóre ze społeczności językowych mogą na przykład opierać się na rodzaju pracy, płci kulturowej, religii, rasy, przynależności etnicznej bądź politycznej. Część amerykańskich teoretyków i nauczycieli zajmujących się komunikacją twierdzi, że żyją obecnie w wielojęzykowych społecznościach z powodu podziałów i tendencyjnej kultury politycznej w Stanach Zjednoczonych (Silverstein 2010). Faktycznie konserwatyści i liberałowie wydają się używać tego samego języka i tych samych słów, ale wyrażają nimi niejednakowe rzeczy. Jednocześnie inna grupa teoretyków uważa, że posiadanie wspólnego języka nie jest tak ważne i odgrywa jedynie ograniczoną rolę w komunikacji (Rönnström 2011). Dlatego teoretycy ci sądzą, że nie ma potrzeby, by język angielski pozostawał językiem państwowym w Stanach Zjednoczonych.

Odkładamy tę polityczną dyskusję na bok, język, którego używamy, może być zrozumiały w określonej społeczności językowej, ale może być niezrozumiały dla osób będących z zewnątrz – i ci ludzie z zewnątrz mogą interpretować nasze wiadomości w sposób inny, niż zamierzaliśmy. Jest to prawdziwe wyzwanie dla korzystania z języka, ponieważ utrudnia przewidywanie tego, jak inni ludzie będą interpretować twój język.

Aby sprostać temu wyzwaniu, należy po prostu zdać sobie sprawę z tego, że różne słowa mają odmienne znaczenie w innych społecznościach językowych. Dla handlarza owoców słowo *granat* ma pozytywne znaczenie, ale dla żołnierza to samo słowo może oznaczać pocisk zagrażający życiu. Tworzymy osobiste znaczenia słów, które mogą się okazać odmienne od znaczeń innych osób, ponieważ opierają się na naszych jednostkowych kontekstach i doświadczeniach w społecznościach językowych. Mimo to często zapominamy o tej oczywistej prawdzie i uznajemy, że inni nadają takie same znaczenia słowom. Prowadzi to do komunikacji etnocentrycznej.

Osoby komunikujące się etnocentrycznie uznają za poprawne tylko własne znaczenia słów, odrzucając inne znaczenia jako błędne. Kiedy natomiast uznajemy istnienie licznych, odmiennych i jednakowo ważnych znaczeń słów, to stajemy się osobami komunikującymi się kosmopolitycznie. **Osoby komunikujące się kosmopolitycznie** uznają, że znaczenia, które stworzyły dla pewnych słów,

DRABINA ABSTRAKCJI
to konstrukcja, na której bardziej konkretne słowa lub pojęcia umieszcza się na niskich szczeblach, a słowa o zwiększającym się poziomie abstrakcji – na wyższych szczeblach.

SPOŁECZNOŚĆ JĘZYKOWA
to grupa ludzi, która stworzyła zestaw reguł konstytuujących i normatywnych kierujących znaczeniem słów i stosownymi na nie reakcjami na podstawie interpretacji tych słów.

OSOBY KOMUNIKUJĄCE SIĘ ETNOCENTRYCZNIE
uznają za poprawne tylko własne znaczenia słów, odrzucając inne znaczenia jako błędne.

OSOBY KOMUNIKUJĄCE SIĘ KOSMOPOLITYCZNIE
uznają, że znaczenia, które stworzyły dla pewnych słów, są charakterystyczne tylko dla nich i nie są dzielone z innymi osobami.

TABELA 4.3. Sprostanie wyzwaniom dla kompetencji językowej

Rekomendacje i strategie wykorzystywania języka pomogą ci sprostać wyzwaniom, które możesz napotkać w sytuacjach osobistych, w pracy, w komunikacji twarzą w twarz oraz w sytuacjach komunikacji za pomocą technologii.

Rekomendowana strategia	Opis strategii
Zadaj którekolwiek z trzech typów pytań dla precyzyjniejszej interpretacji słów i języka.	• *Pytania klaryfikujące* zachęcają drugą osobę do określenia jej znaczenia w języku – „Co dokładnie miałeś na myśli, mówiąc to?" • *Pytania demonstrujące* zachęcają drugą osobę do skoncentrowania uwagi na specyficznych czynnościach lub działaniach, które wiążą się z danym słowem – „A dokładniej, jak to dla ciebie wygląda, kiedy się to zdarza?" • *Pytania porównujące* zapraszają odbiorcę do wskazania słów, które mają podobne znaczenie do słowa użytego w pytaniu – „Jakich innych wyrażeń używasz, żeby opisać to, co czujesz?"
Używaj tych trzech strategii, by przewidywać, jak inni będą interpretować twoją wiadomość.	• *Pierwsza strategia* dotyczy analizowania używanych przez ciebie słów z wielu perspektyw różnych odbiorców – „Kim są różni ludzie, którym przedstawiasz swoją wiadomość, i jak każda z tych osób mogłaby interpretować twój język?" • *Druga strategia* polega na analizowaniu szerszego kontekstu, w którym zachodzi nadawanie wiadomości – „Jakie jest znaczenie słowa lub wyrażenia w danym kontekście, związku i kulturze, w których będzie to wypowiedziane?" • *Trzecia strategia* zawiera przewidywanie możliwych interpretacji na podstawie historycznego tła twojej wiadomości – „Co stało się w przeszłości, zanim przemówiłeś, i jak te zdarzenia wpływają na język, którego zamierzasz użyć?"
Baw się wyrażaniem swoich wiadomości, eksperymentując sposobami używania zaimków.	• *Wiadomość od-ty* jest stwierdzeniem, które określa inną osobę, i zawiera jakąś ocenę jej zachowania – „Jesteś bardzo rozzłoszczony". Ten sposób wyrażania obciąża odpowiedzialnością za złość drugą osobę i sprawia, że może zachować się obronnie • *Wiadomość od-ja* jest stwierdzeniem, które określa zachowanie bądź spostrzeżenie jako twoje własne – „Sądzę, że jesteś bardzo rozzłoszczony". Ten sposób wyrażania określa złość jako spostrzeżenie mówiącego i w ten sposób umożliwia precyzyjne określenie, czy spostrzeżenie jest stosowne, czy nie • *Wiadomość od-my* jest stwierdzeniem, które opisuje wspólne zachowania dwóch lub więcej osób – „Złościmy się na siebie nawzajem". Ten sposób wyrażania umiejscawia odpowiedzialność za złość w związku i jest najbardziej konstruktywnym z trzech typów wiadomości lub sposobów korzystania z zaimków. Obie strony mogą poradzić sobie z sytuacją, zamiast debatować o etykietowaniu złości i ich własnych spostrzeżeń na jej temat

są charakterystyczne tylko dla nich i nie są dzielone z innymi osobami. Są to osoby zainteresowane wyjątkowymi znaczeniami, które inni ludzie nadają słowom; wiedzą one, że jeżeli masz ustaloną i niezachwianą opinię na temat tego, czym jest „prawdziwe" znaczenie słów, to możesz przeoczyć ich różnicujące znaczenie, które inni podają w swoich wiadomościach, i nie uda ci się poprowadzić efektywnego dialogu (Barge 2006).

Wpływ mediów i technologii

Jak już wspominaliśmy w rozdziale 3, komunikowanie się w XXI wieku pozostaje pod znaczącym wpływem mediów i technologii i ten wpływ jest równie istotny w odniesieniu do języka. Związki interpersonalne rozwijają się i utrzymują dzięki wykorzystywaniu telefonów komórkowych, e-maili, SMS-ów, tweetów i wszystkich form mediów społecznościowych. Małe grupy podejmują decyzje i rozwiązują problemy w rzeczywistości wirtualnej za pomocą technologii wykorzystujących *webcasting* i *webinaria*. Przemawiający publicznie korzystają z Internetu i *World Wide Web* (WWW), żeby komunikować się z niebędącymi na miejscu i czasami niewidzianymi odbiorcami na całym globie.

Tak jak można było się spodziewać, badacze komunikacji zajmują się tymi zagadnieniami i podejmują badania nad tym nowym wyzwaniem dla języka, czasami korzystając przy tym z istniejących wcześniej teorii. Jeden z nich zastosował założenie Johna Searle'a na temat reguł konstytuujących i normatywnych, by przeanalizować to, jak czytelnicy podążają za hiperlinkami w wiadomościach internetowych i jak te hiperlinki kształtują interpretację wiadomości (Mazzali-Lurati 2007). Same w sobie hiperlinki są traktowane jako reguły konstytuujące wykorzystywane przez czytelnika *online* do interpretacji znaczenia wiadomości. Kierowana przez te reguły (hiperlinki) uwaga czytelnika przełącza się na inne strony i w ten sposób odbiorca bardzo szybko wyszukuje informacje, podążając szlakiem hiperlinków.

Z kolei inny badacz zainteresował się bardziej konkretnym wyzwaniem dla korzystania z języka i mediów w globalnym społeczeństwie XXI wieku (Kenning 2005). Chodzi o korzystanie z języka w sposób skuteczny i stosowny w warunkach znaczącego wzrostu międzynarodowej, zawodowej i osobistej mobilności. Nie tylko komunikujemy się z różnymi społecznościami językowymi, ale społeczności te są często rozsiane po całym świecie, a komunikujemy się z nimi za pośrednictwem wszystkich rodzajów technologii medialnych. Typowe pytanie dotyczy tego, czy członkowie twojego zespołu pracowników w innych krajach, a nawet innych społeczności językowych w Stanach Zjednoczonych, rozumieją, co znaczy użycie przez ciebie skrótów, takich jak LOL (*lough out loud* – wybuchnij śmiechem), OMG (*Oh my god* – o mój Boże), NNTR (*no need to reply* – nie ma potrzeby, żebyś odpowiadał), TTTL (*talk to you later* – porozmawiam o tym z tobą później) bądź LMAO (*go look this one up!* – sprawdź to).

Podjęcie tych wszystkich wyzwań wymaga rozwinięcia zdolności, które pozwolą nam na interpretowanie tych unikalnych cech sytuacji i na określenie jak najbardziej stosownego wyboru języka. Zdolności te polegają na byciu wrażliwym na sytuację, z uwzględnieniem ludźmi, którzy w niej są, i ich oczekiwań, oraz na dostosowaniu swojego języka do możliwości i ograniczeń określonych okoliczności.

Przejrzyj tabelę 4.3, w której znajduje się podsumowanie zaleceń i strategii sprostania wyzwaniom dla kompetentnego wykorzystywania języka we współczesnym społeczeństwie. Będziesz potem gotowy, by nauczyć się kompetentnego korzystania z niewerbalnej komunikacji, a temu zagadnieniu jest poświęcony rozdział 5.

Podsumowanie rozdziału

Język jest złożonym systemem symboli zorganizowanym według określonych reguł, który pozwala nam na odbieranie wiadomości i wyrażeń w postaci słów oraz na interpretowanie ich znaczenia. Znaczenie symbolu jest określone przez arbitralny związek między elementem oznaczającym (symbolem) a elementem oznaczonym (odnośnikiem, do którego się odnosi), a także przez związki elementu oznaczającego z licznymi innymi elementami oznaczającymi (symbolami). Ludzie zgadzają się co do denotacyjnych czy słownikowych znaczeń słów jako symboli, natomiast znaczenie konotacyjne opiera się na osobistych skojarzeniach, jakie mają z oznaczonymi symbolami. Dodatkowo wykorzystujemy reguły konstytuujące, które pomagają nam w wyborze znaczenia określonego słowa lub wyrażenia, oraz reguły normatywne na określanie tego, co powiedzieć, reagując na wiadomość dzięki interpretacji jej znaczenia.

Oprócz tworzenia jasnych, zapadających w pamięć wiadomości i przekazywania informacji język pomaga nam w znalezieniu określeń dla tego, co postrzegamy, a tym samym przyczynia się do tworzenia naszych światów społecznych. Hipoteza Sapira–Whorfa sugeruje, z świat jest zdeterminowany językowo, to znaczy, że język determinuje to, co widzimy lub zauważamy w świecie oraz co myślimy o tym, co zobaczyliśmy. Podkreślając związek między językiem a rzeczywistością społeczną, społeczni konstruktywiści twierdzą, że to ludzie tworzą swoją rzeczywistość w procesie wzajemnych interakcji.

Język spełnia trzy podstawowe funkcje dla nas jako jednostek. Po pierwsze, pomaga nam w zauważaniu rzeczy i kieruje naszą uwagę na określone aspekty sytuacji. Na przykład język poprawny politycznie pozwala mam na pozbycie się z naszych umysłów myśli dyskryminujących dzięki usunięciu z naszego języka słów i wyrażeń, które mogą obrażać ludzi w sposób podkreślający różnice między nami. Po drugie, język tworzy możliwości i ograniczenia w naszym codziennym życiu. Na przykład język, którego używamy do scharakteryzowania związków, wpływa zarówno na to, co możemy powiedzieć i robić razem, jak i na to, czego nie możemy robić i mówić. Takie formy komunikacji, jak język dyskryminujący płeć kulturową, faworyzujący jedną płeć kosztem drugiej czy mowa nienawiści zawierająca wiadomości na temat rasowej nierówności i ucisku, mogą odgrywać istotną rolę w kształtowaniu naszej tożsamości. Po trzecie, język ułatwia interakcje, kiedy sprzyja współdziałaniu, nie obraża i nie poniża innych. Powinniśmy także dokonywać świadomych wyborów co do poziomu abstrakcji w naszym języku.

Dwa współczesne wyzwania dla kompetencji językowej to natura społeczności językowych i wpływ mediów oraz technologii w XXI wieku. Pierwsze odnosi się do faktu, że każda społeczność językowa może mieć wyjątkowy sposób korzystania z języka, co utrudnia komunikację. Osoby komunikujące się etnocentrycznie ignorują te różnice, podczas gdy osoby komunikujące się kosmopolitycznie uznają, że znaczenia, które stworzyły dla pewnych słów, są charakterystyczne tylko dla nich i nie są dzielone z innymi osobami. Drugie wyzwanie dla korzystania z języka we współczesnym społeczeństwie to wpływ mediów i technologii na związki interpersonalne, małe grupy i przemawianie publicznie przy użyciu Internetu i *World Wide Web* (WWW).

Strategie kompetentnego korzystania z języka we współczesnym społeczeństwie to: jasne określenie twoich interpretacji słów i języka, przewidywanie tego, jak inni mogą zinterpretować twoją wiadomość, oraz korzystanie z możliwości stosowania innych wyrażeń, takich jak eksperymentowanie z zaimkami.

KLUCZOWE POJĘCIA

W rozdziale tym opisano następujące kluczowe pojęcia, które podajemy tu w kolejności alfabetycznej, a których definicje znajdują się także w *Słowniczku* na końcu książki.

determinizm językowy
drabina abstrakcji
element oznaczający
element oznaczony
hipoteza Sapira–Whorfa
język dyskryminujący płeć kulturową
język poprawny politycznie
mowa nienawiści
osoby komunikujące się etnocentrycznie
osoby komunikujące się kosmopolitycznie
reguły konstytuujące
reguły normatywne
społeczność językowa
społeczny konstruktywizm
znaczenie denotacyjne
znaczenie konotacyjne

MOTYWACJA: NARZĘDZIE DO OCENY SIEBIE

Oceń każdą z ośmiu opisanych tu sytuacji komunikacyjnych, wskazując własny poziom kompetencji w zakresie komunikacji. Oceń kompleksowo jedną z sytuacji w odniesieniu do swojej motywacji, wiedzy i umiejętności. Następnie oceń w ten sposób kolejną sytuację. Użyj skali od 1 do 4, gdzie 1 oznacza niski poziom kompetencji, a 4 – wysoki.

Sytuacje komunikacyjne

1. Zjedzenie kolacji z osobami z innego kraju niemówiącymi po angielsku.
2. Pójście na randkę z osobą, której praca bardzo różni się od twojej.
3. Poznanie kogoś w Internecie i zaprzyjaźnienie się z nim elektronicznie.
4. Uczestniczenie w szkole w grupowej dyskusji na temat projektu klasowego.
5. Napisanie projektu w pracy na temat, z którym twoi współpracownicy nie są dobrze zaznajomieni.
6. Wygłoszenie w twoim kampusie uroczystego przemówienia na rozpoczęciu roku szkolnego.
7. Przedyskutowanie problemu z osobą przeciwnej płci za pomocą SMS-ów i tweetów.
8. Udział w oficjalnym przyjęciu, na którym nikogo nie znasz.

Motywacja

1 = Nie zwracam na to uwagi, nie jestem tym zainteresowany lub po prostu nie mam motywacji do bycia w tym kompetentnym.

2 = Nie zwracam na to dużej uwagi, raczej nie jestem tym zainteresowany, ale mam motywację do bycia kompetentnym.
3 = Jestem tym dość zainteresowany i mam motywację do bycia kompetentnym.
4 = Jestem bardzo tym zainteresowany i mam dużą motywację do bycia kompetentnym.

Wiedza

1 = Zupełnie nie mam doświadczenia i wiedzy na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
2 = Mam niewielkie doświadczenie i pojęcie na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
3 = Mam pewne doświadczenie i wiedzę na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
4 = Mam dużą wiedzę na temat wszystkich aspektów tego, co zrobić i jak to zrobić.

Umiejętności

1 = Zupełnie nie potrafię zachować się kompetentnie.
2 = Jestem w niewielkim stopniu zdolny do zachowania się kompetentnie.
3 = Jestem do pewnego stopnia zdolny do zachowania się kompetentnie.
4 = Jestem w pełni zdolny do zachowania się kompetentnie.

Interpretacja wyników

Oblicz wynik ogólny dla każdej sytuacji (motywacja, wiedza i umiejętności). Za każdym razem możesz uzyskać od 3 do 12 punktów. Jeśli twój wynik ogólny dla którejkolwiek sytuacji jest niższy niż 6 punktów, to znaczy, że postrzegasz siebie jako osobę mniej niż przeciętnie kompetentną. Wynik od 7 do 9 punktów oznacza, że jesteś średnio kompetentny w wysyłaniu i odbieraniu komunikatów. Natomiast wynik od 10 do 12 punktów świadczy o tym, że masz wysoki poziom kompetencji w tego typu sytuacjach.

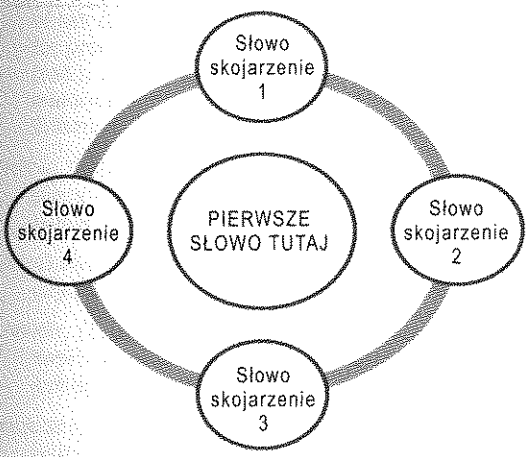
WIEDZA:
PYTANIA DO DYSKUSJI

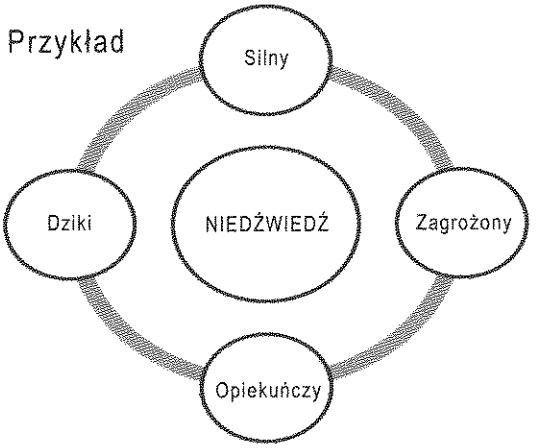
1. Dlaczego jest istotne spostrzeganie tego, jak słowa lub elementy oznaczające wiążą się z innymi słowami lub elementami oznaczającymi? Na przykład dlaczego jest ważne, żeby wiedzieć, czy takie słowo jak *przesunąć* wiąże się ze słowami takimi jak *mebel* i *termin*, w przeciwieństwie do *przesunięcia* pracownika na inne (niższe) stanowisko?
2. Opisz sytuację, w której czyjś język spowodował, że zauważyłeś coś, czego mógłbyś normalnie nie zauważyć. Jakiego języka użyła ta osoba, by skierować twoją uwagę na ten aspekt sytuacji?
3. W jaki sposób język tworzy możliwości lub ograniczenia? Podaj przykład języka, który przyczynia się do obu tych zjawisk.
4. W jakich warunkach kompetentne będzie użycie języka konkretnego? W jakich warunkach lepsze będzie użycie języka abstrakcyjnego?
5. Jeżeli nie jesteś pewien znaczenia tego, co ktoś mówi, to jakiego rodzaju pytania możesz zadać, żeby lepiej zinterpretować czyjeś znaczenie?
6. Rozważ sytuację, w której czułeś, że twój język nie został zrozumiany, gdy komunikowałeś się elektronicznie z inną osobą. Jak powinieneś się komunikować, żeby być lepiej zrozumianym?

UMIEJĘTNOŚCI: ĆWICZENIA DLA STUDENTÓW

Ćwiczenia indywidualne

1. Spisz jak najwięcej wiadomości z naklejek na zderzakach samochodowych lub napisów na plecakach. Następnie zrób listę różnych osób, które znasz. Jak każda z nich mogłaby interpretować znaczenie tych naklejek?
2. Zastanów się nad następującymi rodzajami rozmowy: rozmowa o pracę, wymiana pozdrowień z kolegą, pozdrowienie profesora i zaproszenie kogoś na randkę. Dla każdego rodzaju rozmowy spisz tyle reguł konstytuujących i normatywnych, ile potrafisz.
3. Dwie najważniejsze partie polityczne w Stanach Zjednoczonych mają strony internetowe: Partia Demokratyczna (www.democrats.org) i Partia Republikańska (www.gop.com.index.php). Spójrz na każdą z tych stron i przeanalizuj język, który wykorzystują partie je sponsorujące. Jakiego rodzaju języka używają do opisu poglądów politycznych drugiej partii? Jak różnią się słowa i wyrażenia, z których korzystają na każdej z tych stron?
4. Wybierz jakieś słowo i umieść je w środku zamieszczonego tu diagramu. Wypisz pięć słów, które kojarzą się z tym słowem. Dla każdego z pięciu słów, które wymyśliłeś, znajdź cztery słowa, które możesz z nim wiązać. Co mówi ci diagram o wiążącej naturze słów? Co by się stało ze znaczeniem innych słów, jeżeli zmieniłbyś jedno ze słów w diagramie?





Ćwiczenia w grupach

1. Stwórzcie grupę 4–5 studentów. Korzystając z następującej listy słów, porównajcie, co te słowa znaczą dla każdego członka grupy. Przedyskutujcie, jak znaczenie słowa zmienia się w zależności od społeczności językowej, do której członkowie grupy należą:

wartości rodzinne	bogactwo
szczęście	wolność
liberalny	konserwatywny
religijny	duchowy
intelektualny	praktyczny

2. Stwórzcie grupę 4–5 studentów. Poproście jednego z członków grupy, by odpowiedział na pytanie: „Co to znaczy, że ktoś jest dobrym przyjacielem?". Każdy z członków grupy zadaje następnie wybranej osobie pytanie, w którym doda coś do zrozumienia znaczenia, jakie ta osoba nadaje „dobremu przyjacielowi". Po każdym zadanym pytaniu i odpowiedzi przejdźcie do kolejnej osoby. Powtórzcie ten proces dla każdej osoby z grupy. Przedyskutujcie rodzaje pytań, które pomagają wam zrozumieć znaczenie, jakie ludzie nadają słowom.
3. Stwórzcie grupę 4–5 studentów. Każda osoba powinna opisać swoje codzienne korzystanie z technologii i mediów w komunikacji. Przeanalizujcie opis każdej osoby pod względem możliwych ograniczeń dla interakcji komunikacyjnych i związków.

BIBLIOGRAFIA

Banning, M.E. (2004). The limits of PC discourse: Linking language use to social practice. *Pedagogy: Critical Approaches to Teaching Literature, Language, Composition, and Culture*, 4(2), 191–214.

Barge, J.K. (2006). Dialogue, conflict, and community. W: J. Oetzel i S. Ting-Toomey (red.), *The Sage handbook of conflict communication: Integrating theory, research, and practice* (s. 517–544). Thousand Oaks, CA: Sage.

Bongiovanni, D. (2008). Arts reporting and the gradation of abstraction. *ETC: A Review of General Semantics*, 65(2), 165–167.

„Continental Divide". (2002, 18 marca). *Report/News Magazine* (Alberta Edition), 29(6), 4.

Cronen, V.E. (1999). Coordinated management of meaning: Practical theory for the complexities and contradictions of everyday life. W: J. Siegfried (red.), *The status of common sense in psychology* (s. 185–207). Norwood, NJ: Ablex.

Derrida, J. (1978). *Writing and difference*. London, UK: Routledge & Kegan Paul.

Eagly, A.H., i Koenig, A.M. (2006). Social role theory of sex differences and similarities: Implication for prosocial behavior. W: K. Dindia i D.J. Canary (red.), *Sex differences and similarities in communication* (wyd. 2, s. 156–172). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Halbe, D. (2011). Language in the military workplace – Between hierarchy and politeness. *Text & Talk*, 31(3), 315–334.

Hayakawa, S.I. (1964). *Language in thought and action* (wyd. 2). New York, NY: Harcourt, Brace, & World.

Joseph, J.D. (1996). The immediate sources of the Sapir-Whorf hypothesis. *Historiographia Linguistica*, 23(3), 365–404.

Kenning, M. (2005). Language, media use, and mobility in contemporary society. *Communications: The European Journal of Communication Research*, 30(4), 445–457.

Landry, R., Allard, R., i Deveau, K. (2007). A macroscopic intergroup approach to the study of ethnolinguistic development. *International Journal of the Sociology of Language*, 185(1), 225–253.

„Master" and „slave" computer labels unacceptable, officials say. (2005), www.cnn.com.

Mazzali-Lurati, S. (2007). Here is the author! Hyperlinks as constitutive rules of hypertextual communication. *Semiotica*, 167(1–4), 135–168.

Mitroff, I.I. (1978). Systemic problem solving. W: M.M. Lombardo i M.W. McCall, Jr. (red.), *Leadership: Where else can we go?* (s. 129–144). Durham, NC: Duke University Press.

Mulac, A. (2006). The gender-linked language effect: Do language differences really make a difference? W: K. Dindia i D.J. Canary (red.), *Sex differences and similarities in communication* (wyd. 2, s. 211–231). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Nielsen, L.B. (2002). Subtle, pervasive, harmful: Racist and sexist remarks in public as hate speech. *Journal of Social Issues*, 58(2), 265–280.

Rönnström, N. (2011). Cosmopolitan communication and the broken dream of a common language. *Educational Philosophy & Theory*, 43(3), 260–282.

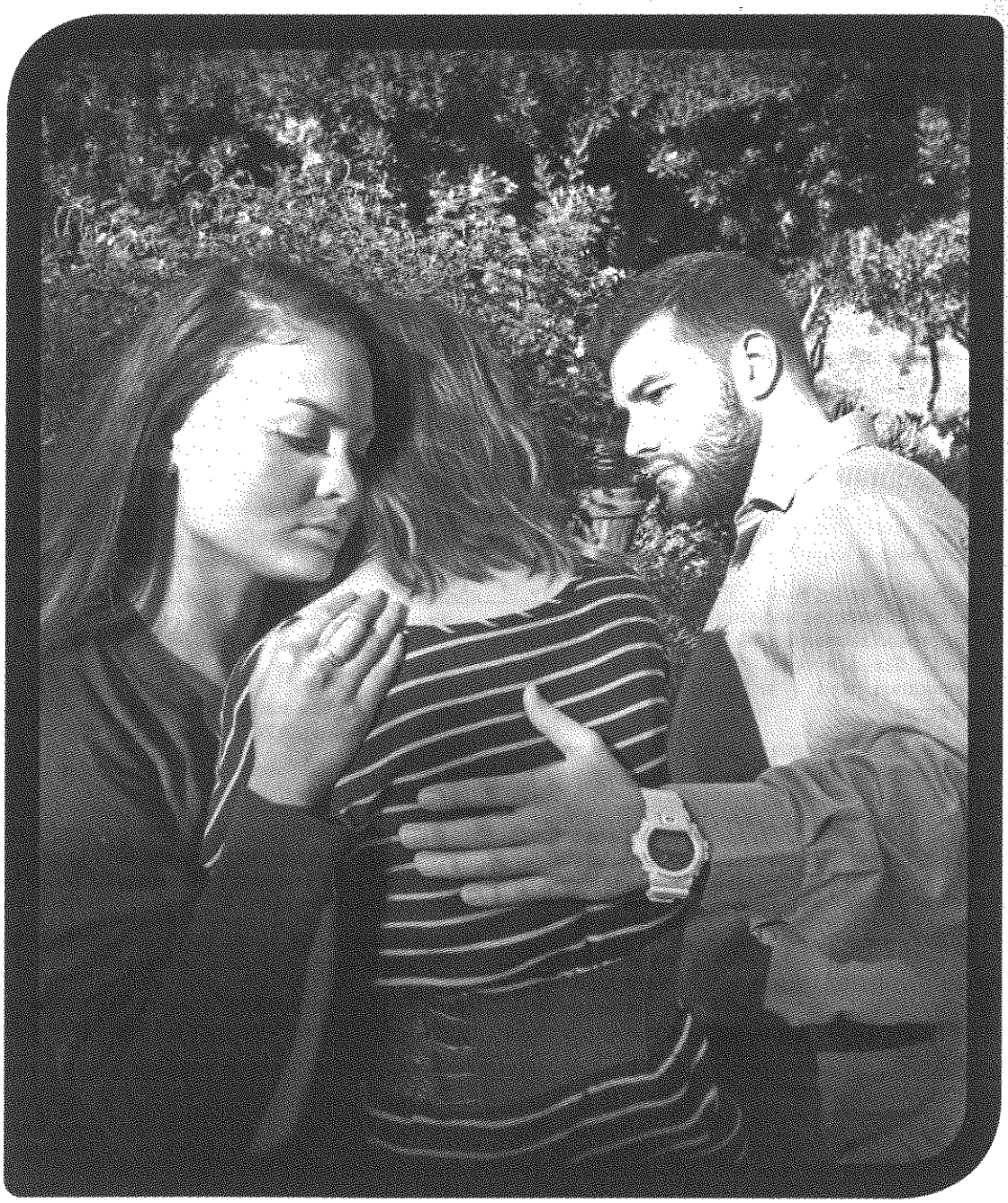
Ryfe, D. (2006). The nature of news rules. *Political Communication*, 23(2), 203–214.

Searle, J. (1969). *Speech acts*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Silverstein, M. (2010). Society, polity, and language community: An enlightenment trinity in anthropological perspective. *Journal of Language & Politics*, 9(3), 339–363.

Uniwersalny słownik języka polskiego (2003). T. 2. S. Dubisz (red.). Warszawa: WN PWN.

Vygotsky, L.S. (1934/1986). *Thought and language* (A. Kozulin, red., wyd. popr.). Boston, MA: MIT Press.



ROZDZIAŁ 5

KOMPETENCJE W KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ

- **Czym jest komunikacja niewerbalna?**
  Definiowanie komunikacji niewerbalnej
  Wartościowanie komunikacji niewerbalnej
- **Funkcje komunikacji niewerbalnej**
  Uzupełnianie wiadomości werbalnych
  Regulowanie interakcji i definiowanie związków
- **Typy przekazów niewerbalnych**
  Wygląd fizyczny i pierwsze wrażenie
  Mowa ciała, gesty, twarz i kontakt wzrokowy
  Dotyk
  Głos
  Czas i przestrzeń
- **Sprostanie wyzwaniom dla komunikacji niewerbalnej**
  Liczba, stałość i świadomość wskazówek niewerbalnych
  Różnice indywidualne związane z płcią kulturową i kulturą
  Wpływ mediów i technologii
- **Podsumowanie rozdziału**
  Kluczowe pojęcia
  Motywacja: narzędzie do oceny siebie
  Wiedza: pytania do dyskusji
  Umiejętności: ćwiczenia dla studentów

Najważniejszą rzeczą w komunikacji
jest usłyszenie tego,
co nie jest wypowiedziane.

PETER DRUCKER (1909–2005),
ekonomista amerykański, autor i felietonista.

Księgarnio-kawiarnie to popularne miejsca spotkań, szczególnie dla studentów. Pewnego sobotniego popołudnia, na kilka dni przed rozpoczęciem semestru zimowego, Samantha pojechała na kampus, by odwiedzić taką księgarnię i wybrać kilka książek na zajęcia. Miała również nadzieję, że spotka innych studentów, którzy może będą z nią chodzić na te same zajęcia w semestrze zimowym.

Samantha założyła klasyczną tweedową marynarkę i golf oraz ładną parę dżinsów. Po wejściu do księgarni zauważyła Steve'a pijącego kawę przy małym stoliku. Ubranie Steve'a, uczesanie i osobisty styl robiły wrażenie. Od pierwszego spojrzenia Samantha wiedziała, że podoba się jej to, jak on wygląda, wzięła więc latte i usiadła przy stoliku blisko niego. Steve stwierdził, że mimo tweedowego ubrania Samantha jest atrakcyjna, przesiadł się do jej stolika i rozpoczął rozmowę.

Im lepiej Samantha poznawała Steve'a, tym bardziej zmieniała sposób komunikowania się i tego nawet nie zauważała. Jej głos stał się bardziej miękki i niższy, pochylała się w stronę Steve'a, uśmiechając się i nawiązując kontakt wzrokowy. W miarę jak rozmowa się rozwijała, Steve siedział coraz bardziej wyprostowany i mówił z większym poczuciem władzy w głosie.

Po godzinie rozmowy Samantha spojrzała nerwowo na zegarek. Zauważając tę niewerbalną wskazówkę, Steve pochylił się nad stołem, dotknął lekko ręki Samanthy i zapytał, czy chciałaby go jeszcze raz spotkać. Ona zgodziła się na randkę w następny piątek i Steve powiedział, że zabierze ją z jej mieszkania punktualnie o siódmej wieczorem. Po wyjściu z księgarni Samantha zastanawiała się, w jaki sposób uda jej się opanować skłonność do spóźniania się. O mało co nie opuściła spotkania w kinie i już teraz martwiła się, czy zdąży się przygotować na siódmą w piątek, gdy przyjedzie Steve.

Podczas pierwszego spotkania Steve i Samantha reagowali na wszystkie niewerbalne sygnały, które odgrywają decydującą rolę w kształtowaniu przez ludzi pierwszych wrażeń na swój temat. Na pierwszy rzut oka Samantha wydawała się konserwatywna z powodu swojego stroju, a Steve wydawał się bardziej swobodny i na luzie. Oboje jednak przezwyciężyli te różnice w wyglądzie za pomocą komunikacji niewerbalnej, dzięki której lepiej się poznali. Zawsze gdy ludzie się komunikują, oprócz wykorzystywania słów, wysyłają i otrzymują wskazówki niewerbalne i reagują na nie. Skuteczność i stosowność komunikacji niewerbalnej, oprócz tego, co jest wypowiedziane w warstwie słownej, zwiększa kompetencję komunikacyjną.

Rozpoczniemy ten rozdział od zdefiniowania komunikacji niewerbalnej i rozważymy jej rolę dla ciebie jako komunikującej się osoby.

Czym jest komunikacja niewerbalna?

Opinie badaczy różnią się co do tego, co składa się na komunikację niewerbalną. Niektórzy opisują ją jako każdą komunikację inną niż słowna. Część preferuje rozróżnienie między zachowaniami niewerbalnymi, niemającymi żadnego znaczenia, a **sygnałami niewerbalnymi**, niewerbalnymi zachowaniami lub przedmiotami, którym przypisane jest znaczenie. Na przykład jeżeli nosisz wyjątkową biżuterię lub klasyczną marynarkę tweedową, tak jak Samantha, to może się to stać sygnałem niewerbalnym, gdy ktoś to zauważy i nada znaczenie temu, co nosisz. Kiedy Steve sięgnął przez stół i dotknął ręki Samanthy, tym niewerbalnym sygnałem zakomunikował, że chciałby ją lepiej poznać.

Definiowanie komunikacji niewerbalnej

W rozdziale 1 stwierdziliśmy, że niewerbalna komunikacja składa się z symboli komunikacyjnych, którym ludzie przypisują znaczenie. Teraz definiujemy **komunikację niewerbalną** jako wszystkie zachowania, cechy i obiekty – inne niż słowa – które komunikują wiadomości i mają wspólne społeczne znaczenie. Ta definicja obejmuje jakikolwiek aspekt wyglądu fizycznego, ruchów ciała, gestów, wyrazów twarzy, ruchów oczu, dotyku, głosu oraz sposobu wykorzystywania przedmiotów, czasu i miejsca w komunikowaniu się. Tak jak stwierdziliśmy w rozdziale 2, kompetencja komunikacyjna odnosi się do tego, jak skutecznie i stosownie osoba używa tych niewerbalnych sygnałów w danym kontekście (Weger Jr. i in. 2010).

Wartościowanie komunikacji niewerbalnej

Dawniejsze podsumowanie różnych badań na temat roli komunikacji niewerbalnej wykazywało, że 65% ze znaczenia wiadomości w rozmowie w większości interakcji interpersonalnych pochodzi z sygnałów niewerbalnych (Philpot 1983). Na rysunku 5.1 prezentujemy to podsumowanie. Chociaż dokładny procent był poddany krytyce przez niektórych badaczy, wiele innych ostatnio przeprowadzonych badań potwierdza rolę kompetencji w komunikacji niewerbalnej.

Na przykład nauczyciele bardziej lubili uczniów, którzy skuteczniej komunikowali się niewerbalnie (Baringer i McCroskey 2000). Dla par małżeńskich trafność interpretowania niewerbalnych wiadomości od partnera była związana z większym zadowoleniem z małżeństwa (Koerner i Fitzpatrick 2002). W świecie biznesu niewerbalne sygnały mają pozytywny wpływ na to, jak przeprowadzający rozmowę postrzegają kandydatów starających się o pracę (DeGroot i Gooty 2009). W badaniu na temat perswazji entuzjastyczny, ale stosowny styl niewerbalny skutkował bardziej pozytywną postawą wobec wiadomości perswazyjnej i większą chęcią postępowania zgodnie z zaleceniami (Cesario i Higgins 2008). W wiadomościach w środkach przekazu skuteczne korzystanie przez polityków z bardziej aktywnych niż pasywnych zachowań niewerbalnych wpływało na spostrzeganie wizerunku polityków w telewizyjnych

KOMUNIKACJA NIEWERBALNA
obejmuje wszystkie zachowania, cechy i obiekty – inne niż słowa – które komunikują wiadomości i mają wspólne społeczne znaczenie.

SYGNAŁY NIEWERBALNE
są niewerbalnymi zachowaniami lub przedmiotami, którym przypisane jest znaczenie.

talk show (Haumer i Donsbach 2009). Inni badacze potwierdzili, że jednostki ekstrawertywne wykorzystują w sposób bardziej skuteczny formy ekspresywne komunikacji niewerbalnej (LaFrance, Heisel i Beatty 2004). W nowszym badaniu na temat komunikacji niewerbalnej w komunikacji w interakcjach za pośrednictwem komputera zauważono duże możliwości skutecznego wykorzystywania sygnałów niewerbalnych dla wzmacniania interakcji w Internecie (Antonijevic 2008).

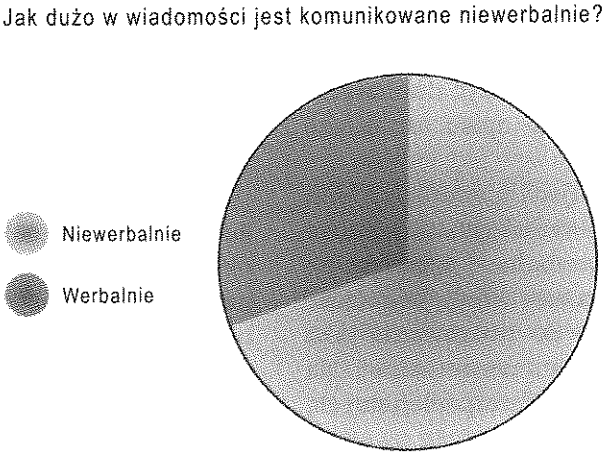
Po wykazaniu znaczenia komunikacji niewerbalnej przyjrzyjmy się temu, jak wszyscy korzystamy z niewerbalnych sygnałów dla osiągania różnych celów komunikacyjnych, i jej funkcjom w naszym codziennym życiu.

Funkcje komunikacji niewerbalnej

Bardzo szanowany autorytet w dziedzinie komunikacji niewerbalnej Judee Burgoon zaproponowała wartościowy sposób myślenia na temat korzystania z sygnałów niewerbalnych (Burgoon i Hale 1984; oraz Burgoon, Guerrero i Floyd 2010). Burgoon i jej współpracownicy zastanawiali się na tym, jak ludzie wiążą się ze sobą. W podsumowaniu stwierdzili, że ludzie korzystają z komunikacji i wiadomości w związkach, by pokazać, jak szanują siebie nawzajem, swój związek i siebie razem w kontekście związku. Burgoon twierdziła, że w związkach dzieje się bardzo dużo niewerbalnie i że niewerbalne sygnały są w nich istotne dla skutecznego komunikowania się. Zgadzamy się z Judee Burgoon. Nie jesteśmy tego świadomi, ale wszyscy używamy sygnałów niewerbalnych do uzupełniania tego, co mówimy werbalnie, do regulowania naszych interakcji z innymi i do określania natury naszych związków. Przyjrzymy się bliżej tym funkcjom.

Uzupełnianie wiadomości werbalnych

Ludzie używają sygnałów niewerbalnych do zastępowania słowa albo mówionej wiado-



RYSUNEK 5.1. Dominacja komunikacji niewerbalnej

W podsumowaniu badań stwierdzono, że zadziwiająco wiele, bo aż 65% ze znaczenia wiadomości w rozmowie, jest komunikowane przy użyciu sygnałów niewerbalnych.
Źródło: na podstawie Philpot (1983).

mości. Sygnał, który ma znaczenie dla pewnych grup kulturowych, zastępuje słowa oraz tłumaczy je bezpośrednio na wyrażenie słowne. Na przykład w Ameryce Północnej ludzie trzymają uniesioną rękę z wewnętrzną stroną dłoni na zewnątrz, by powiedzieć, żebyś się zatrzymał w miejscu, w którym jesteś. Chociaż z tym znaczeniem zgadza się większość ludzi w Ameryce Północnej, ten sam gest w Grecji może być traktowany jako obelga. Oprócz zastępowania słów sygnały niewerbalne są także wykorzystywane do powtarzania i wzmacniania wypowiedzianego słowa lub wiadomości werbalnej. Jeżeli udzielasz komuś wskazówek, to używasz słów, by powiedzieć, że jakaś ulica jest trzy bloki dalej, i wskazujesz tę ulicę albo trzymasz trzy palce.

Sygnały niewerbalne mogą także znacząco wzmacniać i wyróżniać wiadomość mówioną. Ludzie używają tonu głosu, szybkości mówienia, wyrazu twarzy i gestów, by ożywić i podkreślić słowa mówione. Dobrzy mówcy posługują się gestami w celu podniesienia poziomu emocji przemówienia, chociaż w niektórych kulturach korzysta się z gestów częściej niż w innych. Większość Amerykanów, na przykład, wykonuje gesty, kiedy są podekscytowani albo muszą wyjaśnić trudne pojęcie lub ideę. W swoich codziennych rozmowach Amerykanie często wykorzystują ekspresję twarzy, by zwiększyć dramatyzm opowiadanej historii lub opisu osobistego doświadczenia.

W pewnych sytuacjach niewerbalne wiadomości zaprzeczają werbalnym. Co ciekawe kiedy wiadomości werbalne i niewerbalne przeczą sobie nawzajem, wtedy większość z nas ma tendencję do traktowania jako prawdziwej wiadomości niewerbalnej. Na przykład w sytuacjach interpersonalnych, kiedy już podejrzewamy, co ktoś może powiedzieć, bardziej opieramy się na sygnałach niewerbalnych tej osoby, by określić, co w rzeczywistości chce przekazać. Ale, co zaskakujące, kiedy opieramy się na sygnałach niewerbalnych przy wykrywaniu oszustwa, większość ludzi nie jest skuteczna. Metaanaliza 253 badań na temat różnicowania kłamstw od prawdy wykazała, że zsumowana trafność wyniosła 53%, co nie jest lepsze niż rzut monetą (Adelson 2004).

Regulowanie interakcji i definiowanie związków

Ludzie często wykorzystują sygnały niewerbalne po to, by wpływać na przebieg rozmowy. Na przykład korzystamy z sygnałów niewerbalnych, kiedy chcemy poprosić o swoją kolej w rozmowie albo udzielić głosu drugiej osobie. Jeżeli chcesz poprosić o swoją kolej mówienia, to możesz wychylić się w stronę mówiącego i nawiązać z nim kontakt wzrokowy. Kiedy ktoś już prawie przerywa twoją wypowiedź, to możesz powstrzymać to przez szybsze tempo mówienia i unikanie przerw. W otwierającej rozdział historii spojrzenie Samanthy na zegarek było wysłaniem wiadomości „Muszę już kończyć tę rozmowę". Steve zareagował werbalnie, ustalając termin ich następnego spotkania.

Jak zasugerowała Burgoon, ludzie często korzystają z sygnałów niewerbalnych dla określenia i potwierdzenia jakości społecznej i emocjonalnej swoich związków z innymi. Na przykład niewerbalne sygnały są wykorzystywane dla wskazania zwrotnego punktu lub zmiany w związku (Manusov,

WYGLĄD FIZYCZNY
zawiera wszystko, co zauważasz w jakiejś osobie, włączając w to jej stopień atrakcyjności fizycznej, rasę i tożsamość etniczną, płeć, wzrost, wagę, budowę ciała, ubranie, a nawet zapach.

MOWA CIAŁA, inaczej KINEZA,
koncentruje się na tym, jak ludzie komunikują się przez ruch, postawę, gesty oraz twarz i oczy.

Docan-Morgan i Harvey 2008). Gdy Samantha i Steve lepiej się poznali, Samantha zmieniła sposób komunikacji niewerbalnej. Jej głos stał się bardziej miękki i niższy, pochylała się w stronę Steve'a, uśmiechając się i nawiązując kontakt wzrokowy. Oprócz tego naukowcy wykazali, że związki intymne dojrzewają w miarę upływu czasu i przechodzą przez różne etapy rozwoju, a spostrzeganie wagi komunikacji niewerbalnej ma tendencje do zmieniania się (Prinsen i Punyanunt-Carter 2010). Spotkający się okazjonalnie partnerzy przykładali mniejszą wagę do komunikacji niewerbalnej niż osoby zaręczone czy będące po ślubie. Wyniki te wskazują, że im bardziej partnerzy angażują się w związek, tym ważniejsze stają się w nim sygnały niewerbalne.

Z tego wynika, że ludzie używają niewerbalnych sygnałów, by wykorzystać różne funkcje komunikacji. Rzeczywiście funkcje, z których próbujemy skorzystać, mają tendencję do decydowania o wyborze kanału werbalnego bądź niewerbalnego. Podsumowując, mamy tendencję do korzystania z kanałów werbalnych, kiedy chcemy przekazać rzeczywistą wiadomość, a opieramy się na kanałach niewerbalnych, by kierować naszymi interakcjami i związkami. W rezultacie przypisujemy znaczenie wszystkim rodzajom zachowań ludzkich i przedmiotom, wysyłając i odbierając następujące typy wiadomości niewerbalnych.

Typy przekazów niewerbalnych

Niewerbalna komunikacja korzysta z wyglądu fizycznego, mowy ciała (włączając ruchy i postawę, gesty, wyraz twarzy i kontakt wzrokowy), dotyku, głosu oraz czasu i przestrzeni. Jeżeli dowiesz się więcej o typach niewerbalnych wiadomości, to będziesz rozumiał, jak bardzo są one ważne dla twojej kompetencji komunikacyjnej.

Wygląd fizyczny i pierwsze wrażenie

Wygląd fizyczny zawiera wszystko, co zauważasz w jakiejś osobie, włączając w to jej atrakcyjność fizyczną, rasę, płeć, wzrost, wagę, budowę ciała, ubranie, a nawet zapach. Na podstawie wyglądu fizycznego tworzysz pierwsze wrażenie na temat poziomu wykształcenia, statusu społecznego, poziomu zamożności, wiarygodności i poziomu moralnego danej osoby. Kiedy Samantha zauważyła Steve'a w księgarnio-kawiarni, to jej początkowa reakcja była typowa dla tego, jak ludzie szybko wywierają na kimś pierwsze wrażenie. Rzeczywiście twoje ubranie i noszone ozdoby, które wynikają z twoich wyborów, tworzą natychmiastowe niewerbalne stwierdzenia na temat twojego statusu, pozycji życiowej, a nawet przekonań i wartości. Dlatego gdy masz wygłosić przemówienie lub czeka cię rozmowa w sprawie pracy, pamiętaj, że szybko będziesz oceniony na podstawie niewerbalnych sygnałów i wyglądu fizycznego. Co więcej, kiedy oceniasz innych, to bądź wrażliwy na to, jak ich wygląd fizyczny może wpływać na twoje reakcje.

Aby zakończyć tę dyskusję m temat wyglądu fizycznego, szybko spójrz na ramkę 5.1 i wyniki badania zatytułowanego „dzień brzydkich włosów".

Mowa ciała, gesty, twarz i kontakt wzrokowy

Oprócz wyglądu samo ciało człowieka wysyła istotne sygnały niewerbalne. **Mowa ciała**, nazywana również kinezą, koncentruje się na tym, jak ludzie komunikują się przez ruch, postawę, gesty oraz twarz i oczy.

Bez względu na to, czy zamierzasz wysłać wiadomość, czy nie, sposób, w jaki stoisz, siedzisz i chodzisz komunikuje innym istotne wiadomości niewerbalne o tobie. **Ruchy ciała i postawa** mogą komunikować w każdej sytuacji trzy rzeczy: jak ludzie postrzegają

relacje władzy, jak sami czują się w danej sytuacji, co odczuwają w stosunku do tematu dyskusji. Jeżeli czujesz, że masz władzę w danej sytuacji, to możesz komunikować to niewerbalnie przez zajmowanie większej przestrzeni wokół siebie lub bardziej intensywną gestykulację. Kiedy czujesz się pewny siebie, to komunikujesz poczucie zaangażowania, patrząc wprost na ludzi, siedząc prosto, ale w zrelaksowanej pozycji, i utrzymując otwartą postawę ciała. Kiedy siedzisz prosto, patrzysz na rozmówcę oraz wychylasz się w jego kierunku, to komunikujesz pozytywne uczucia związane z tematem dyskusji. Dla większości typów wiadomości niewerbalnych badacze określili różnice związane z płcią kulturową w wykorzystywaniu mowy ciała (Wood 2010). Tak zwana otwarta pozycja ciała, z wykorzystaniem rąk i nóg, jest często nieświadomie używana przez mężczyzn do komunikowania władzy. Dla porównania, kiedy kobiety czują, że mają mniej władzy, stają się mniej ekspansywne i zmniejszają zajmowaną przestrzeń. Sygnały niewerbalne prezentujące słabość kobiet to garbienie się, siedzenie z założonymi rękami oraz obejmowanie rękoma swojego tułowia. To, jak stoisz, siedzisz i ruszasz się, mówi wiele na twój temat innym.

Dzięki wykorzystywaniu prostych sygnałów niewerbalnych możesz wysyłać ważne wiadomości na temat swojego poziomu pewności siebie. Oto cztery sugestie dotyczące korzystania z ruchów ciała i postawy pozwalające komunikować się kompetentnie:

1. Bądź świadomy tego, w jaki sposób stoisz, chodzisz i zajmujesz miejsce, gdy wnioskujesz o relacjach władzy.
2. Bądź świadomy niewerbalnych wiadomości, które twoje ruchy ciała i postawa wysyłają na temat twojej samooceny.

RAMKA 5.1. Co to znaczy, że ma się „dzień brzydkich włosów"?

Wygląd fizyczny jest ważny – łącznie z twoimi włosami! Nowe badanie przeprowadzone na Yale University wykazało, że „dni brzydkich włosów" (*bad hair day*) wpływają na coś więcej niż tylko twój wygląd.

Źródło: na podstawie artykułu Proceter i Gamble, „New Study Conducted at Yale University Concludes That 'Bad Hair Days' Affect More Than Your Appearance" (2000, 26 stycznia), www.super-hair.net/yale-hair.html.

Zgodnie z badaniem przeprowadzonym na Yale University „dni brzydkich włosów" są bardzo realne – spostrzeganie brzydkich włosów rzeczywiście powoduje negatywne skutki wychodzące poza dobre samopoczucie związane z tym, jak wyglądamy. Dr Marianne LaFrance, profesor psychologii i specjalistka w bandaniach nad kobietami i płcią kulturową (Psychology and of Women's and Gender Studies) na Yale University, kierowała tym badaniem i stwierdziła: „Dni brzydkich włosów wpływają na samoocenę jednostki, zwiększając zwątpienie w siebie, nasilając brak pewności siebie w sytuacjach społecznych i przyczyniając się na ogół do większego krytycyzmu wobec własnej osoby. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni ulegali wpływowi zjawiska dni brzydkich włosów". Ostatnie badanie LaFrance ujawniło istotne rezultaty na temat brzydkich włosów. Powodują one obniżenie samooceny, nasilają brak pewności siebie w sytuacjach społecznych i obniżają poczucie własnej wartości. Spostrzeganie brzydkich włosów prowadzi u mężczyzn i u kobiet do zwątpienia w swoje umiejętności i taki dzień może nawet powodować wykonywanie zadań poniżej rzeczywistego poziomu kompetencji. Co najbardziej znaczące, już sama myśl o „dniu brzydkich włosów" powodowała, że zarówno mężczyźni, jak i kobiety czuli się nie tak mądrzy jak inni. Co więcej, w badaniu wykazano, że brzydkie włosy zwiększają poczucie braku pewności i nieśmiałości w sytuacjach społecznych. Kobiety mają tendencję do odczuwania większego wstydu, zakłopotania i nieśmiałości, kiedy doświadczają brzydkich włosów, a mężczyźni czują się bardziej nerwowi, mniej pewni siebie, bardziej skłonni do bycia aspołecznym. Okazuje się, że „dni brzydkich włosów" wpływają na to, że zmienia się charakter ludzi, a nie tylko wygląd. Kiedy poproszono uczestników badania o uzupełnienie listy stwierdzeń na temat tego, kim są, to brzydkie włosy powodowały, że wymieniali więcej cech negatywnych.
Oczywiście , wyciągając wnioski z tego badania, należy unikać „dni brzydkich włosów".

3. Bądź świadomy sposobu, w jaki inni ludzie wykorzystują te subtelne sygnały, zarówno świadomie, jak i nieświadomie.
4. Kiedy jest to właściwe, modyfikuj swój język ciała, by się upewnić, że wysyłasz tę wiadomość, którą zamierzasz wysłać.

Innym ważnym aspektem mowy ciała są **gesty** – duże i małe ruchy dłońmi i rękami, które komunikują znaczenia. Zazwyczaj szerokie gesty komunikują silniejsze zaangażowanie i poczucie bezpośredniości ze strony mówcy, natomiast drobne gesty komunikują mniejsze zaangażowanie i bezpośredniość. Jednakże, tak jak większość sygnałów niewerbalnych, są one wykorzystywane w różny sposób w zależności od kultury (Samovar 2000). Na przykład ludzie z kultur śródziemnomorskich mają tendencję do używania zamaszystych, bardziej intensywnych gestów niż osoby pochodzące z Wysp Brytyjskich lub z Azji Wschodniej.

Odpowiednio wykorzystane gesty mogą wzmocnić wiadomość werbalną, ale mogą także jej zaszkodzić. Mówca, który bawi się ołówkiem albo guzikami w marynarce, komunikuje nerwowość lub brak pewności. Brak gestów ze strony mówcy może komunikować brak entuzjazmu albo zaangażowania w rozmowę. Przemawiający w miejscu publicznym, którzy w ogóle nie gestykulują – trzymający ręce w kieszeniach albo złożone przed sobą lub z tyłu – wyglądają na niepewnych i podenerwowanych. Instruktorzy uczący przemawiania czasami mówią studentom, że to złożenie rąk przed sobą jest nazywane „liściem figowym". Postawa „liścia figowego" u przedstawicieli obu płci jest traktowana jako zamknięta pozycja ciała. Osoba ukrywa przed wzrokiem innych swój tułów i pokazuje tym samym brak pewności siebie. Dzieje się tak, gdy ktoś znajduje się w nowym środowisku – na przykład wygłaszając przemówienie – albo wśród ludzi, którzy się nie znają i nie są ze sobą w zażyłych stosunkach.

Sposób, w jaki poruszasz rękoma i dłońmi, wzmacnia albo zakłóca to, co przekazujesz werbalnie. Wykorzystując te niewerbalne sygnały, możesz komunikować entuzjazm i zaangażowanie w jakiejkolwiek interakcji komunikacyjnej lub podczas prezentacji. Oto trzy sugestie, jak używać gestów w sposób pozytywny i kompetentny:

1. Bądź pewien, że twoje gesty pasują do wiadomości werbalnej. Jeżeli mówisz na temat ważny i obszerny, używaj gestów bardziej przestrzennych. Jeżeli jesteś zaangażowany w spokojną dyskusję, unikaj szerokich gestów.
2. Kiedy mówisz, gestykuluj swobodnie i naturalnie oboma rękoma. Nie składaj rąk nerwowo razem ani nie wkładaj ich do kieszeni.
3. Nie pozwól, by gesty innej osoby odwróciły twoją uwagę od wiadomości.

W przeciwieństwie do gestów ruchy twarzy zawierają uczucia i emocjonalne znaczenie wiadomości. **Wyraz twarzy**, nazywany także okazywaniem emocji, komunikuje sześć uniwersalnych i podstawowych emocji, które twarz ludzka jest zdolna pokazać: smutek,

RUCHY CIAŁA I POSTAWA
mogą komunikować w każdej sytuacji trzy rzeczy: jak ludzie postrzegają relacje władzy, jak sami czują się w danej sytuacji, co odczuwają w stosunku do tematu dyskusji.

GESTY
są dużymi i małymi ruchami dłońmi i rękami, które komunikują znaczenia.

WYRAZ TWARZY, inaczej OKAZYWANIE EMOCJI,
komunikuje sześć uniwersalnych i podstawowych emocji, które twarz ludzka jest zdolna pokazać: smutek, złość, wstręt, strach, zdziwienie i radość.

złość, wstręt, strach, zdziwienie i radość (Ekman i Friesen 1975). Twarz ludzka często wyraża równocześnie więcej niż jedną emocję, co prowadzi do zjawiska określanego jako **połączenie emocji**. Typowe połączenia emocji dotyczy strachu i złości oraz zdziwienia i radości, osądzenie zaś, która dokładnie emocja jest okazywana, może być trudne.

Badacze analizowali, jak ludzie oceniają inne osoby na podstawie ich ekspresji twarzy. Nie tylko oceniamy emocje, lecz także formułujemy opinie na temat cech interpersonalnych jakiejś osoby. Na przykład sądzimy, że ludzie mający „dziecięcą twarz", przypominającą twarz dziecka, są bardziej szczerzy niż inni (Masip, Garrido i Herrero 2004). Dzieci w wieku przedszkolnym sądzą, że dorośli, którzy częściej się uśmiechają podczas czytania im, są bardziej prawdomówni i sympatyczniejsi (Rotenberg i in. 2003).

Dokładne określenie emocji i innych aspektów osoby na podstawie jedynie wyrazu twarzy nie zawsze jest łatwe. Chociaż zazwyczaj zdajemy sobie sprawę, kiedy reagujemy na wyraz twarzy przekazujący emocje, czasami nieświadomie odpowiadamy na **mikroekspresję**, która pojawia się na twarzy tak szybko, że jest niezauważalna. W mgnieniu oka, w ciągu około dwóch sekund, twój umysł „wyskakuje" z wnioskiem na temat tego, co zaobserwował (Gladwell 2005). Kiedy masz intuicyjne poczucie w trakcie rozmowy, że coś jest źle, i nie jesteś pewien dlaczego, to możesz odbierać mikroekspresję.

Sprawę komplikuje fakt, że sposób, w jaki ludzie wykorzystują wyraz twarzy, różni się także w zależności od płci i pochodzenia kulturowego. W Ameryce Północnej kobiety mają tendencję do większej ekspresji twarzy i większej liczby uśmiechów niż mężczyźni, nawet kiedy nie są naprawdę szczęśliwe. Mężczyźni okazują mniej emocji przez wyraz twarzy i rzadziej się uśmiechają. Chińczycy i Japończycy nie okazują w sposób swobodny emocji w sytuacjach publicznych. W tych kulturach twarz jest czasami wykorzystywana do ukrywania, a nie do ujawniania uczuć. Z kolei przeciwnie zachowują się ludzie pochodzący z kultur Ameryki Łacińskiej i basenu Morza Śródziemnego, którzy często prezentują emocje na twarzy w bardziej swobodny sposób.

Wysyłając jawną wiadomości innym, korzystasz z sześciu podstawowych przejawów afektów lub emocji – smutku, złości, wstrętu, strachu, zdziwienia i radości. Pozwalasz innym poznać swoje uczucia – albo je ukrywasz – przez to, jak korzystasz z tych niewerbalnych sygnałów. Oto trzy sugestie dotyczące wykorzystywania wyrazu twarzy pozwalające komunikować się kompetentnie:

1. Bądź świadomy tego, co komunikuje twoja twarz, szczególnie podczas gorącej dyskusji.
2. Unikaj śmiertelnie poważnego wyrazu twarzy, który może się zdarzyć, kiedy znajdujesz się w sytuacji mało cię interesującej.
3. Bądź wrażliwy na różnice związane z ekspresją twarzy wynikające z różnic indywidualnych, płciowych lub kulturowych. Mimo że sześć rodzajów emocji uznaje się za uniwersalne, dopasowanie w czasie i stosowność rozmaitych wyrazów twarzy różni się w zależności od kultury.

Oczy także wysyłają wiadomości niewerbalne. **Kontakt wzrokowy**, nazywany okulezją, korzystnie wpływa na to, czy jesteś postrzegany jako wiarygodny, dynamiczny, lubiany i przekonujący. Ludzie na ogół wykorzystują kontakt wzrokowy – lub jego brak – by osiągnąć dwa cele: komunikować zainteresowanie i bliskość oraz wyrażać dominację, władzę i kontrolę. Osoba o wyższym poziomie władzy mniej angażuje się w kontakt wzrokowy i nie patrzy na drugą osobę. Osoba, która ma mniej władzy, stara się utrzymywać kontakt wzrokowy i obserwuje osobę dominującą bardziej dokładnie w celu ustalenia, co ta osoba myśli i odczuwa.

Podobnie jak inne sygnały niewerbalne, korzystanie z kontaktu wzrokowego różni się w zależności od płci i kultury. Kobiety angażują się częściej i dłużej w kontakt wzrokowy niż mężczyźni i na ogół są bardziej uważne wzrokowo. Kobiety i mężczyźni sygnalizują przez kontakt wzrokowy zainteresowanie i zaangażowanie, ale mężczyźni korzystają z niego także w celu rzucenia wyzwania lub potwierdzenia swojego statusu i władzy. W kulturach zachodnich, takich jak w Ameryce Północnej i Europie Zachodniej, bezpośredni kontakt wzrokowy komunikuje zainteresowanie i szacunek oraz wskazuje, że ten kanał komunikacji jest otwarty. Przeciwnie ludzie z kultur azjatyckich, rdzennie amerykańskich i latynoskich czują się źle, gdy w trakcie interakcji kontaktu wzrokowego jest zbyt dużo. W Japonii ludzie mogą prawie całkowicie unikać spoglądania w oczy innej osoby, a w Chinach, Indonezji i na obszarach wiejskich Meksyku spuszczone oczy oznaczają szacunek.

W starej amerykańskiej piosence został użyty do określenia osoby zwrot „Kłamliwe oczy" (*Lyin' Eyes*). Rzeczywiście twój sposób korzystania z kontaktu wzrokowego lub jego brak tworzy wiele ważnych stwierdzeń na temat innych. Oto trzy sugestie dotyczące kompetentnego wykorzystania kontaktu wzrokowego:

1. Wykorzystuj kontakt wzrokowy, by komunikować zainteresowanie i uwagę, ale pamiętaj, że niektórzy ludzie czują się dobrze, gdy nawiązany jest bezpośredni kontakt wzrokowy, podczas gdy inni nie.
2. Kontakt wzrokowy może być błędnie rozumiany, bądź więc wrażliwy na reakcje drugiej osoby, by uniknąć nieporozumień.
3. Zwracaj uwagę na niepisane zasady dotyczące kontaktu wzrokowego i dostosuj swoje zachowanie, tak by komunikować się kompetentnie.

Dotyk

Dotyk, fizyczny kontakt między ludźmi, jest kolejną ważną formą komunikacji niewerbalnej, którą badacze społeczni nazywają haptyką. Dotyk, kiedy jest użyty stosownie, komunikuje wsparcie, władzę oraz poziom intymności związku. Jeżeli przypomnisz sobie część wstępną, kiedy Steve pochylił się nad stołem, dotknął lekko ramienia Samanthy i prosił ją o spotkanie, to zobaczysz niewerbalny sygnał oznaczający początek ich związku. W ten sam sposób adwokat może celowo dotknąć klienta, by wysłać wiadomość do ławy przysięgłych, że osoba ta daje się lubić i można jej dotknąć. Ludzie używają także dotyku jako rytuału społecznego, mówiąc „cześć" i „do widzenia" i wykorzystując uścisk rąk, objęcia i pocałunki. Różne grupy kulturowe i społeczne mają własne formy rytualnego dotykania. Na przykład w niektórych krajach europejskich popularne jest powitanie połączone z pocałowaniem drugiej osoby w oba policzki. W Ameryce Północnej wystarczy uścisk dłoni, objęcie i pocałunek w jeden policzek.

POŁĄCZENIE EMOCJI
to zjawisko, podczas którego twarz ludzka wyraża jednocześnie więcej niż jedną emocję. Typowe połączenia emocji dotyczą strachu i złości oraz zdziwienia i radości.

MIKROEKSPRESJA
to ekspresja, która pojawia się na twarzy tak szybko, że jest niezauważalna.

KONTAKT WZROKOWY, inaczej **OKULEZJA**, jest narzędziem, które sprzyja poczuciu zaangażowania i korzystnie wpływa na to, czy jesteś postrzegany jako wiarygodny, dynamiczny, lubiany i przekonujący.

DOTYK
który badacze społeczni nazywają HAPTYKĄ, wymaga fizycznego kontaktu między ludźmi i komunikuje wsparcie, władzę oraz poziom intymności związku.

Ilość dotyku między ludźmi różni się w zależności od kultury. Włosi i Grecy, w trakcie zwykłej rozmowy, dotykają się dużo częściej niż Anglicy, Francuzi i Holendrzy, a ludzie pochodzenia żydowskiego dotykają się bardzo często. Oprócz wiedzy na temat tego, jak często można się dotykać w danej kulturze, konieczna jest także znajomość wynikających z niej tabu dotykowych. Na przykład muzułmanie w kulturze arabskiej jedzą prawą ręką i posługują się nią w sytuacjach publicznych i społecznych – lewą rękę rezerwują do używania w toalecie. Dlatego dotknięcie Araba muzułmanina lewą ręką jest uznawane za obraźliwe. Istnieją także różnice w zachowaniach związanych z dotykiem między płciami. Kobiety są bardziej skłonne do uścisków i wykorzystywania dotyku do wyrażania wsparcia i przywiązania. Mężczyźni używają dotyku, by okazywać swoją władzę lub wyrażać pragnienia seksualne, i mają tendencję do dotykania kobiet częściej niż kobiety dotykają mężczyzn. Z tych samych powodów osoby o wyższym statusie społecznym, bez względu na płeć, dotykają osób o niższym statusie częściej niż odwrotnie.

Sposób, w jaki wykorzystujesz dotyk/fizyczny kontakt w jakimkolwiek związku lub sytuacji, określa wysyłanie wiadomości na temat wsparcia, władzy i intymności. Zwracaj uwagę na to, jak korzystasz z tej ważnej niewerbalnej wskazówki w swoich codziennych interakcjach. Oto cztery sugestie dotyczące kompetentnego korzystania z dotyku w komunikowaniu się:

1. Upewnij się, jakie zachowania dotykowe są stosowne w danym związku i sytuacji.
2. Miej świadomość, że twój zamiar dotknięcia kogoś może być źle zrozumiany nie tylko przez osobę, której dotykasz, lecz także przez inne, obserwujące cię osoby.
3. Zwracaj uwagę na to, jak inni reagują na dotyk. Ludzie mają różne preferencje. Jeżeli ktoś reaguje negatywnie, to okaż zrozumienie dla jego uczuć i przeproś.
4. Szanuj normy kulturowe i zasady obowiązujące przy dotykaniu w określonych sytuacjach.

Głos

Ludzki głos sam w sobie jest dodatkowym wymiarem komunikacji niewerbalnej. **Wokalika**, nazywana także parajęzykiem albo wokalizacją, zawiera wszystkie niewerbalne składowe dotyczące wykorzystania głosu, które przyczyniają się do kompetencji komunikacyjnej. Te cechy to szybkość (prędkość, z jaką mówisz), wysokość (niski lub wysoki głos) i intensywność (głośność). Większość nauczycieli komunikowania zgadza się, że umiejętność zróżnicowanego wykorzystywania tych trzech cech jest konieczna, by być postrzeganym jako osoba przekonująca, kompetentna i dynamiczna.

Brak głosu lub cisza również komunikują niewerbalne wiadomości. W epoce, w której jesteśmy otoczeni przez ciągłe dźwięki i bodźce, strategiczna cisza może być wysyłaniem istotnej wiadomości. Cicha pauza może podkreślić znaczenie jakiejś uwagi oraz pozwolić słuchaczom na refleksję na temat tego, co zostało powiedziane. Co więcej, efektywne wykorzystanie ciszy pomaga w unikaniu **pauz wypełnionych**, czyli braku płynności i przerywników, które pojawiają się, gdy mówisz, zwłaszcza wtedy kiedy jesteś zdenerwowany (np. *mmm, yyy, no wiesz, OK*).

Kobiety i mężczyźni korzystają z głosu w odmienny sposób. Na ogół głos kobiet jest bardziej miękki i mniej głośny, a ich wokalika/wokalizacja bogatsza. Tak właśnie można scharakteryzować głos Samanthy w kawiarni, kiedy rozmawiała ze Steve'em. Mężczyźni wykorzystują głos w sposób bardziej asertywny i przejmują prowadzenie rozmowy, co skutkuje głosem niższym, bardziej głośnym oraz uboższą wokaliką/wokalizacją.

Nic dziwnego, że kultura także wpływa na sposób korzystania z głosu. Członkowie kultur z silną tradycją przekazu mówionego, jak Afroamerykanie i Żydzi, mają tendencję do mówienia z większą werwą i entuzjazmem. Włosi i Grecy również są uznawani za mówiących więcej i głośniej, podczas gdy Tajowie i Japończycy mówią ciszej. W wielu kulturach azjatyckich ludzie mówią mniej i bardziej doceniają ciszę.

Wymienione trzy cechy: szybkość twojego mówienia, wysokość głosu oraz intensywność (głośność), wpływają na to, czy inni zobaczą w tobie osobę przekonującą, kompetentną i dynamiczną. Spróbuj bardziej świadomie korzystać z głosu, by wzmocnić to, co mówisz słowami. Oto trzy sugestie dotyczące kompetentnego wykorzystywania głosu:

1. Wykorzystuj różnorodne formy głosu, by wzmacniać znaczenie, dodawać emocji do tego, co mówisz, w celu utrzymywania uwagi słuchaczy.
2. Dołącz więcej cichych pauz w strategicznych punktach rozmowy i kontroluj pauzy wypełnione, które odciągają uwagę słuchaczy od wiadomości.
3. Staraj się przewidywać różnice kulturowe w parajęzyku i odpowiednio zmieniaj sposób wykorzystywania głosu.

Czas i przestrzeń

„Czas to pieniądz", „Nie pozwól, żebym czekał", „Daj mi trochę przestrzeni", „Czuję się przytłoczony tym związkiem". Wyrażenia te ilustrują istotny zestaw sygnałów niewerbalnych, których możesz początkowo nie traktować jako komunikacji niewerbalnej. Ludzie mogą wymieniać między sobą znaczące wiadomości, wykorzystując czas oraz przestrzeń.

Czas, w kontekście niewerbalnym określany jako chronomika, to intencjonalne i nieintencjonalne wykorzystanie czasu w komunikacji. To, jak ludzie strukturalizują i wykorzystują czas w społeczeństwie, niesie informację o roli czasu w społeczeństwie, o tym jak ludzie cenią czas i siebie nawzajem oraz o statusie i władzy komunikujących się osób. W społeczeństwie amerykańskim, w którym przykłada się dużą wagę do czasu, ludzie starają się osiągnąć tak dużo, jak to możliwe w danym czasie. Jeżeli czas jest uważany za cenny, to szacunek dla innych może być komunikowany przez „nietracenie" czyjegoś czasu, przybywanie punktualnie na spotkania, odpowiadanie na telefony, e-maile i SMS-y natychmiast (Kalman i Rafaeli 2011). Wreszcie, w tak wrażliwych na czas kulturach ludzie o wyższym statusie i władzy kontrolują wykorzystanie czasu przez podejmowanie decyzji co do tego, kiedy mają się odbywać spotkania.

To, jak ludzie używają i odczuwają czas, różni się istotnie w zależności od kultury i od samych osób. W historii rozpoczynającej rozdział Samantha zdawała sobie sprawę, że jej skłonność do spóźniania się może wpływać negatywnie na jej związek ze Steve'em, który wspomniał o przybyciu punktualnie o godzinie 19. Kiedy ludzie z kultur o odmiennej orientacji czasowej nawiązują kontakty, to mogą powstawać problemy. Ludzie ze Stanów

WOKALIKA, inaczej **PARAJĘZYK**, zawiera wszystkie niewerbalne składowe dotyczące wykorzystania głosu, które przyczyniają się do kompetencji komunikacyjnej.

PAUZY WYPEŁNIONE to brak płynności i przerywniki, które pojawiają się, gdy mówisz, zwłaszcza kiedy jesteś zdenerwowany (np. *mmm*, *yyy*, *no wiesz*, *OK*).

CZAS, w kontekście niewerbalnym określany jako CHRONOMIKA, to intencjonalne i nieintencjonalne wykorzystanie czasu w komunikacji.

ARANŻACJA PRZESTRZENNA to sposób, w jaki przestrzeń jest przedstawiana i wiązana ze sobą, oraz to, jak przedmioty i meble są umiejscawiane w tej przestrzeni.

Zjednoczonych, Niemiec i Szwajcarii przywiązują dużą wagę do czasu i unikają „tracenia" go, co często prowadzi do pośpiechu, podejmowania się wielu zadań jednocześnie, impulsywności i szybkich decyzji. Przeciwnie postępują ludzie z Meksyku, Japonii, Chin czy Korei, którzy preferują wolniejsze tempo, poświęcenie pełnej uwagi danej chwili, co prowadzi do większej refleksyjności i mniejszej impulsywności. W rezultacie ludzie pochodzący ze społeczeństw, w którym czas jest traktowany poważnie, dążą do jak najszybszego rozwiązania problemu, natomiast ci, którzy pochodzą z kultur, w których czas jest mniej istotny, będą preferować bardziej rozważne podejście do rozwiązania problemu.

Rzeczywiście to, jak strukturalizujesz czas i jak z niego korzystasz sprawia, że wysyłasz istotne wiadomości na temat tego, czy cenisz czas i osobę/y, z którą/ymi się komunikujesz. Jeżeli często przychodzisz na spotkania z kimś spóźniony, to zdaj sobie sprawę, że możesz wysyłać w ten sposób niewerbalny sygnał. Oto trzy sugestie dotyczące wykorzystania czasu dla kompetentnej komunikacji:

1. Upewnij się, że wykorzystujesz czas adekwatnie do swoich zamiarów. Jeżeli jakiś przyjaciel ceni punktualność, to wiadomość, którą wysyłasz, przychodząc na spotkanie spóźniony lub nie odpowiadając na telefony i e-maile, jest negatywna.
2. Kiedy komunikujesz się z kimś pochodzącym z kultury, w której czas ceni się i wykorzystuje w inny sposób, to szanuj zachowania i preferencje tej osoby.
3. Jeżeli osoba o wyższym statusie, na przykład kierownik, kontroluje albo wykorzystuje twój czas, to staraj się zrozumieć, że może to wynikać z jakiejś niepisanej reguły społecznej.

Oprócz czasu ludzie wysyłają wiadomości niewerbalne, pokazując, w jaki sposób wykorzystują przestrzeń. Jednym z ważnych aspektów przestrzeni jest środowisko fizyczne, rzeczywiste miejsce, w którym zachodzi komunikacja. Środowisko fizyczne wpływa na to, jak ludzie się czują, a co za tym idzie, jak się komunikują. Architekci i projektanci domów dobrze zdają sobie sprawę z tego, jak struktura fizyczna środowiska wpływa na komunikację. W budynkach projektowanych dla społeczności lokalnych znajdują się miejsca przeznaczone na zebrania i spotkania, takie jak pokoje klubowe, oraz miejsca służące rekreacji. Domy prywatne często mają specjalnie wyodrębnioną powierzchnię do prowadzenia rozmów albo większe i otwarte kuchnie pozwalające na zgromadzenie rodziny i zachęcające ją do rozmowy.

Dwa elementy, które znacząco wpływają na komunikację w każdym środowisku, to aranżacja przestrzenna oraz wykorzystanie przedmiotów. **Aranżacja przestrzenna** to sposób, w jaki przestrzeń jest przedstawiana i wiązana ze sobą, oraz to, jak przedmioty i meble są umiejscawiane w tej przestrzeni. Położenie pokoi i mebli może sprzyjać komunikacji lub ją utrudniać. Na przykład w domach ustawienie kanap i krzeseł pod małym kątem oraz wygodna odległość między nimi mogą sprzyjać komunikacji. W miejscu pracy aranżacja przestrzenna wysyła wiadomość o zakresie władzy danego pracownika. Kierownicy wyższego stopnia często zajmują narożne biura o dwóch ścianach z oknami.

Artefakty to przedmioty znajdujące się w środowisku, które są komunikatem niewerbalnym przekazującym informację o tożsamości i osobowości ich posiadaczy. Chodzi o meble, ozdoby wiszące na ścianach, książki, kwiaty pokojowe, dzieła sztuki i inne rzeczy mające zastosowanie praktyczne lub dekoracyjne. Artefakty informują o statusie i pozycji życiowej oraz ujawniają to, co mieszkaniec pokoju uważa za ważne lub atrakcyjne. Oczywiście, ponieważ pieniądze wpływają na to, co dana osoba posiada, artefakty nie zawsze są dokładnym wskaźnikiem osobistego gustu.

W Stanach Zjednoczonych powszechne zainteresowanie wzbudza praktyka, która sugeruje, że artefakty nabierają niezwykłej mo-

cy dzięki określonemu ustawieniu ich w danym pomieszczeniu. ***Feng shui*** (poprawna wymowa „fen szłej"), chińskie podejście do aranżacji przestrzennej i wykorzystania akcesoriów, które ma już 3000 lat, zdobywa coraz większą popularność na całym świecie. Praktykujący *feng shui* twierdzą, że są w stanie wpływać na wiele aspektów życia człowieka tylko dzięki zmianie aranżacji w ich domach i biurach (więcej na http://fengshui.about.com). Wierzą, że błogosławieństwo i szczęście wynikają z właściwego ustawienia oraz wykorzystania mebli, roślin, luster i oświetlenia.

Oprócz artefaktów i aranżacji przestrzennej sposób wykorzystania przestrzeni fizycznej może często komunikować coś równie głośno jak słowa. **Proksemika**, nauka o korzystaniu z **przestrzeni**, bada to, jak ludzie przemieszczają się i jak wykorzystują przestrzeń w komunikowaniu się. **Przestrzeń osobista** koncentruje się na tym, jak ludzie dystansują się od siebie nawzajem, a **terytorialność** dotyczy tego, jak wyznaczają granice samym sobie. Wybitny antropolog Edward T. Hall (1969) stwierdził, że ludzie wolą utrzymywać wygodny dystans, który zależy od tego, jak się ze sobą czują, od sytuacji, w której się znajdują, oraz od tego, co próbują osiągnąć. Według Halla każdy z nas znajduje się w centrum obszaru, który rozciąga się na zewnątrz naszego ciała. Jesteśmy otoczeni przez przestrzeń intymną, osobistą, społeczną i na koniec publiczną. Kiedy ktoś narusza naszą przestrzeń intymną lub osobistą, to odczuwamy przykrość. W opowiadaniu na początku rozdziału, kiedy Steve przeniósł się z dystansu społecznego w przestrzeń osobistą Samanthy, jej to w ogóle nie przeszkadzało. Na rysunku 5.2 przedstawiamy koncepcję przestrzeni osobistej Halla.

Równocześnie z osobistymi preferencjami dotyczącymi przestrzeni, tak jak opisywał to Hall, niepisane normy i zasady dyktują zakres potrzebnej ludziom przestrzeni oraz poziom bliskości, w jakiej powinny zachodzić interakcje. W kulturze wschodniej Europy, Bliskiego Wschodu i łacińskiej Europy ludzie mają tendencję do siadania i stania bliżej siebie niż w Ameryce Północnej lub północnej Europie. W Stanach Zjednoczonych ludzie czują się wygodnie, kiedy mają więcej przestrzeni osobistej, a naruszenie tego dystansu jest złamaniem normy kulturowej. Nie ma nic dziwnego w tym, że ludzie wpływowi dysponują zazwyczaj większą przestrzenią osobistą i mogą wkraczać w przestrzeń osobistą osób o niższym statusie. Jednakże naruszenie czyjejś przestrzeni osobistej lub intymnej może być traktowane jako niepożądane, bez względu na status osoby.

Z ideą przestrzeni osobistej blisko związane jest pojęcie terytorialności. Podczas gdy przestrzeń osobista odnosi się do obszaru dookoła ciała, terytorialność dotyczy ustalonej przestrzeni, takiej jak pokój, dom, miasto albo nawet państwo. Ponieważ ludzie czują się źle, kiedy ich przestrzeń osobista jest naruszana, rozciągają i oznaczają to, co uważają za swoje terytorium, wykorzystując w tym celu trwałe lub przenośne oznaczenia.

ARTEFAKTY
to przedmioty znajdujące się w środowisku, które są komunikatem niewerbalnym przekazującym coś o tożsamości i osobowości ich posiadaczy.

FENG SHUI
to liczące 3000 lat chińskie podejście do aranżacji przestrzennej i wykorzystania akcesoriów w domach i biurach.

PROKSEMIKA, nauka o korzystaniu z PRZESTRZENI
bada to, jak ludzie przemieszczają się i jak wykorzystują przestrzeń w komunikowaniu się.

PRZESTRZEŃ OSOBISTA
dotyczy tego, jak ludzie dystansują się od siebie nawzajem.

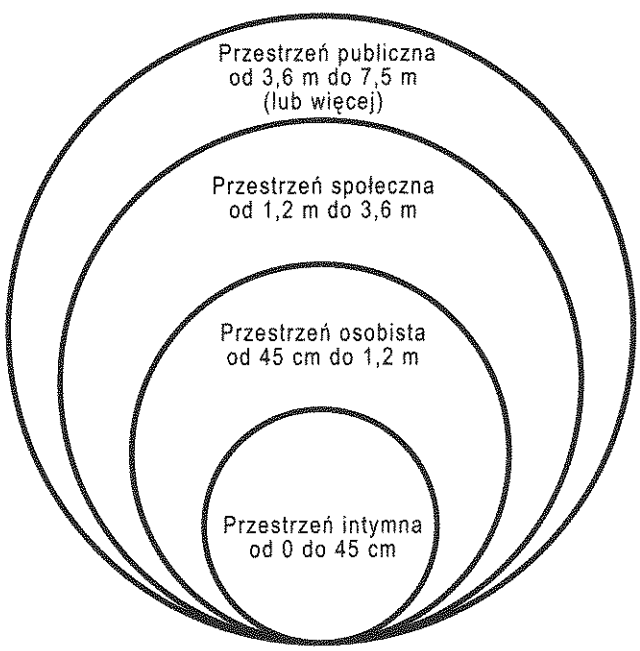
TERYTORIALNOŚĆ
odnosi się do tego, jak ludzie wyznaczają granice samym sobie.

Trwałe oznaczenia to na przykład płoty dookoła domów, stałe miejsce przy stole oraz granice z tablicami zaznaczającymi, gdzie kończy się jedno państwo, a zaczyna drugie. Oznaczenia dające się przenieść to rzeczy, które ze sobą zabierasz, kiedy wkraczasz w przestrzeń publiczną, takie jak ubrania i książki. W bibliotece lub na plaży rozkładasz należące do ciebie rzeczy i w ten sposób oznaczasz terytorium. Możesz też pozostawić swoją marynarkę na siedzeniu w kinie albo butelkę wody na podłodze w sali aerobiku. W sytuacjach ekstremalnych ludzie naruszający terytorium innych mogą doprowadzić do walki albo nawet wojny.

Sposób, w jaki aranżujesz swoją przestrzeń i przedmioty, może być istotnym komunikatem dla innych ludzi. Na przykład pomyśl o niewerbalnych sygnałach, na które inni mogą reagować, kiedy wchodzą do twojego domu po raz pierwszy. Oto trzy sugestie dotyczące wykorzystania środowiska i przestrzeni w kompetentnej komunikacji:

1. Bądź wrażliwy na to, jak środowisko, aranżacja przestrzeni oraz przedmioty wpływają na wzajemną komunikację.
2. Staraj się uświadamiać sobie niepisane reguły korzystania z przestrzeni osobistej i szanuj preferencje osobiste i kulturowe innych ludzi.
3. Szanuj terytorium innych i staraj się zrozumieć, kiedy ludzie, w sposób nieintencjonalny, naruszają twoje terytorium.

Ponieważ istnieje wiele typów wiadomości niewerbalnych, na które jesteśmy regularnie narażeni, szanse na powstanie nieporozumienia są nieograniczone. Różnice znaczeń tych niewerbalnych sygnałów skutkują istotnymi wyzwaniami dla kompetentnego komunikowania się.



RYSUNEK 5.2. Koncepcja przestrzeni osobistej E.T. Halla

Żyjemy w centrum obszaru, który rozciąga się na zewnątrz naszego ciała i różnicuje przestrzeń intymną, osobistą, społeczną i publiczną.
Źródło: na podstawie Hall (1969).

Sprostanie wyzwaniom dla komunikacji niewerbalnej

Jak widać, komunikacja niewerbalna może być skutecznym sposobem komunikowania się, ale także stwarzać pewne wyzwania dla kompetencji komunikacyjnej. W rozdziale wspominaliśmy te wyzwania. Teraz podsumujmy trzy najważniejsze wyzwania i powiemy, jak im sprostać.

Liczba, stałość i świadomość wskazówek niewerbalnych

Ogromna liczba niewerbalnych wiadomości, które ludzie wysyłają i otrzymują codziennie, sprawia, że stosowna interpretacja jest trudna i zwiększa możliwości powstania nieporozumień. Komunikowanie niewerbalne przebiega ciągle, nawet kiedy próbujemy się nie komunikować. Ten ciągły przepływ sygnałów niewerbalnych zwiększa możliwości błędnych interpretacji. Co gorsza, komunikacja niewerbalna odbywa się na niskim poziomie świadomości. Wszyscy jesteśmy świadomi wiadomości werbalnej, tego, co ktoś nam mówi, ale znacznie słabiej uświadamiamy sobie subtelne niewerbalne sygnały, które odbieramy w tym samym czasie. Bez świadomości sygnałów niewerbalnych wzrastają możliwości niezrozumienia nas i bycia niezrozumianym lub traktowania nas jako mniej kompetentnych.

Dekodowanie sygnałów niewerbalnych zawiera umiejętność rozumienia emocji i złożoności związków (Phillips, Tunstall i Channon 2007). Postaraj się być bardziej uważny w odbiorze niewerbalnych sygnałów od innych, ale bez przesadnego reagowania lub nadawania zbyt dużej wagi każdej wiadomości. Zamiast tego poszukaj podobnych wiadomości, które są wyrażone w zróżnicowany sposób niewerbalnie. Unikaj wyciągania pochopnych wniosków, proś o klaryfikację i słuchaj z otwartym umysłem, co inni do ciebie mówią.

Różnice indywidualne związane z płcią kulturową i kulturą

Każdy z nas wysyła i odbiera wiadomości niewerbalne w specyficzny dla siebie sposób. Przypisujemy im również odmienne znaczenia. Kiedy próbujesz znaleźć przyczynę tego, że jakiś znajomy zachowuje się w określony sposób, i oprzesz swoją interpretację jedynie na sygnałach niewerbalnych, to możesz popełnić błąd. Tak jak wskazywaliśmy często w tym rozdziale, płeć odgrywa znaczącą rolę w tym, jak ludzie wysyłają i interpretują wiadomości niewerbalne. Na przykład podczas rozmowy mężczyźni bardziej zwracają uwagę na informacje werbalne, podczas gdy kobiety kierują uwagę na sygnały werbalne i niewerbalne (Gore 2009). Wszystkie różnice niewerbalne wynikające z płci, które omówiliśmy, stanowią wyzwania dla kompetentnej komunikacji i mogą prowadzić do nieporozumień. Kultura jest również wyzwaniem, ponieważ niewielu z nas zdaje sobie sprawę z zasad kulturowych oraz oczekiwań związanych z komunikacją niewerbalną w kulturach innych niż własna. Ta nieumiejętność niewerbalnego komunikowania się z osobami o innym pochodzeniu kulturowym może ograniczyć możliwość umiejętnego skoordynowania swoich działań, poczynając od czegoś tak prostego, jak pytanie o drogę i wskazanie kierunku w obcym kraju, do określenia stosownego zaaranżowania miejsc siedzących na spotkaniu międzynarodowym.

Powinieneś wiedzieć tak dużo, jak to możliwe, na temat tego, jak inni ludzie komunikują się niewerbalnie, opierając się na różnicach indywidualnych, związanych z płcią i kulturą. Gdy poznajesz te różnice, unikaj oceniania sygnałów niewerbalnych innych

osób, uznając je za niepoprawne, i nie oczekuj, że sygnały niewerbalne drugiej osoby będą lustrzanym odbiciem twoich sygnałów. Jeżeli nie jesteś pewien, czy sygnały niewerbalne są stosowne, to ćwicz opanowanie i unikaj niewerbalnych zachowań, które mogą być błędnie zinterpretowane. Jeżeli przewidujesz interakcję z kimś z grupy społecznej lub kultury innej niż twoja, dowiedz się czegoś na temat jej zwyczajów, łącznie z zachowaniami niewerbalnymi. Najważniejsze jest, żebyś szanował każdą osobę, bez względu na to, czy jakiekolwiek niewerbalne zachowania, które prezentuje, jest dla ciebie nowe.

Wpływ mediów i technologii

W rozdziale poświęconym językowi omówiliśmy to, jak media i technologia wpływają na komunikację interpersonalną, w małych grupach, a nawet w sytuacji przemawiania publicznego. Kiedy komunikujemy się, wykorzystując technologię w tym kontekście – wysyłamy SMS-y albo tweety, kontaktujemy się na Facebooku albo prowadzimy niesynchroniczne webinarium – to wydaje się, że komunikacja niewerbalna zupełnie nie występuje. Jednakże nie jest to prawdą. Na przykład e-maile i wysyłane przez telefony komórkowe SMS-y zawierają automatyczną informację o czasie wysłania wiadomości. Wiadomość może być postrzegana jako bardziej intymna, jeżeli jest wysłana nocą, a nie w ciągu dnia (Doering i Poeschl 2007).

W jednym z badań analizowano, czy komunikacja za pomocą komputera jest pozbawiona sygnałów emocjonalnych i ekspresji interpersonalnej (Walther, Loh i Granka 2005). Może być to zaskakujące, ale uczestnicy tego badania oceniali wyrażone emocje tak samo, bez względu na to, czy było to w trakcie interakcji twarzą w twarz, czy podczas czatów synchronicznych. Niezależnie od wyników badań intuicja podpowiada nam, że przy komunikacji za pomocą technologii nie są dostępne wszystkie sygnały niewerbalne opisane w tym rozdziale. Jeżeli komunikujesz się kompetentnie, to najważniejsze jest bycie świadomym wszystkich nieporozumień będących skutkiem błędnie skierowanych wiadomości werbalnych wysyłanych i otrzymywanych elektronicznie. Poproś mówiącego o jaśniejsze wyrażenie wiadomości, zamiast zgadywać, co ona znaczy. Proces poszukiwania klarowności wymaga wykorzystywania uważności i szacunku dla osób, z którymi się komunikujesz. Wzmacnia także twoją kompetencję w stosowaniu dzisiejszych i przyszłych technologii komunikacyjnych.

W opowiadaniu rozpoczynającym ten rozdział Steve i Samantha skutecznie wykorzystywali sygnały niewerbalne i stosownie komunikowali zainteresowanie sobą nawzajem. Kiedy Samantha stwierdziła, że Steve jest atrakcyjną osobą, to usiadła przy stoliku obok niego. Gdy zaczęli rozmawiać, obniżyła swój głos, pochyliła się w stronę Steve'a i nawiązała bezpośredni kontakt wzrokowy. W odpowiedzi na spojrzenie Samanthy na zegarek Steve pochylił się, dotknął delikatnie jej ręki i zaprosił na spotkanie. Steve i Samantha korzystali z sygnałów niewerbalnych, by wysyłać subtelne wiadomości sobie nawzajem i osiągnąć cele komunikacyjne. Podobnie do nich możesz poprawić to, jak się komunikujesz, przez uważne korzystanie z niewerbalnych sygnałów oraz szanowanie różnic w komunikacji niewerbalnej. Dzięki umiejętnemu korzystaniu z niewerbalnych i werbalnych sygnałów możesz także osiągnąć niewerbalną kompetencję komunikacyjną (Puccinelli 2008).

Korzystając z twojej wiedzy na temat werbalnej i niewerbalnej komunikacji, w rozdziale 6 zajmiemy się niedocenioną, ale ważną umiejętnością – kompetentnym słuchaniem.

Podsumowanie rozdziału

Sygnały niewerbalne są niewerbalnymi zachowaniami lub przedmiotami, którym przypisane jest znaczenie. Komunikacja niewerbalna zawiera wszystkie zachowania, cechy i obiekty – inne niż słowa – które komunikują wiadomości i mają wspólne społeczne znaczenie. Sygnały niewerbalne dostarczają 65% znaczenia wiadomości w rozmowie, co świadczy o bardzo istotnej roli komunikacji niewerbalnej dla kompetencji komunikacyjnej.

Ludzie używają sygnałów niewerbalnych do uzupełniania tego, co wyrażamy werbalnie, oraz regulowania naszych interakcji z innym. W szczególności używamy sygnałów niewerbalnych do zastępowania słów oraz wzmacniania i akcentowania wiadomości werbalnych. Korzystamy z sygnałów niewerbalnych również po to, by wpływać na przebieg rozmowy i koordynować interakcje. Często niewerbalnie określamy i potwierdzamy jakość społeczną i emocjonalną naszych związków z innymi.

Typy wiadomości niewerbalnych, które umożliwiają osiągnięcie tych funkcji, to wygląd fizyczny, mowa ciała (włączając ruchy i postawę, gesty, wyraz twarzy i kontakt wzrokowy), dotyk, głos oraz czas i przestrzeń.

Wygląd fizyczny zawiera wszystko, co zauważasz w jakiejś osobie, i znacząco wpływa na pierwsze wrażenia. Ruchy ciała i postawa komunikują to, jak ludzie postrzegają relacje władzy, jak sami czują się w danej sytuacji, co odczuwają w stosunku do tematu dyskusji. Gesty mogą wzmocnić wiadomość werbalną, ale wiercenie się lub ograniczona gestykulacja mogą odwrócić uwagę od wiadomości. Wyraz twarzy przekazuje sześć uniwersalnych i podstawowych emocji: smutek, złość, wstręt, strach, zdziwienie i radość, które oddają uczucia i emocjonalne znaczenie wiadomości.

Kontakt wzrokowy jest wykorzystywany, by komunikować zainteresowanie i bliskość oraz wyrażać dominację, władzę i kontrolę. Dotyk jest używany do komunikowania wsparcia, władzy oraz poziomu intymności związku. Zróżnicowanie szybkości, wysokości i intensywności głosu skutkuje tym, że jesteś postrzegany jako osoba przekonująca, kompetentna i dynamiczna. Sposób wykorzystywania czasu dostarcza informacji o tym, jak ludzie cenią czas i siebie nawzajem, oraz o statusie i władzy komunikujących się osób. Środowisko fizyczne wpływa na to, jak ludzie się czują i komunikują. Dwa elementy w każdym środowisku, które znacząco oddziałują na komunikację, to aranżacja przestrzenna oraz wykorzystanie przedmiotów. Wyzwaniami dla komunikacji niewerbalnej są: liczba i stałość wiadomości niewerbalnych, niski poziom świadomości sygnałów niewerbalnych, różnice indywidualne związane z płcią i kulturą oraz wpływ mediów i technologii. Wyzwania te mogą być pokonane dzięki lepszemu zauważaniu wiadomości niewerbalnych, poznawaniu i szanowaniu różnic w niewerbalnej komunikacji oraz umiejętnemu integrowaniu wiadomości werbalnych z niewerbalnymi.

KLUCZOWE POJĘCIA

W rozdziale tym opisano następujące kluczowe pojęcia, które podajemy tu w kolejności alfabetycznej, a których definicje znajdują się także w *Słowniczku* na końcu książki.

aranżacja przestrzenna
artefakty
czas
dotyk
feng shui
gesty
komunikacja niewerbalna
kontakt wzrokowy
mikroekspresja
mowa ciała
pauzy wypełnione
połączenie emocji
przestrzeń
przestrzeń osobista
ruchy ciała i postawa
sygnały niewerbalne
terytorialność
wygląd fizyczny
wyraz twarzy

MOTYWACJA: NARZĘDZIE DO OCENY SIEBIE

Oceń każdą z ośmiu opisanych tu sytuacji komunikacyjnych, wskazując własny poziom kompetencji w zakresie technologii i komunikacji. Oceń kompleksowo jedną z sytuacji w odniesieniu do swojej motywacji, wiedzy i umiejętności. Następnie oceń w ten sposób kolejną sytuację. Użyj skali od 1 do 4, gdzie 1 oznacza niski poziom kompetencji, a 4 – wysoki.

Sytuacje komunikacyjne

1. Odwiedzenie obcego kraju po raz pierwszy.
2. Pójcie na randkę w ciemno z osobą pochodzącą innej kultury.
3. Zaplanowanie wakacji z ważną dla ciebie osobą lub parterem życiowym.
4. Pójście z bliskim przyjacielem na dyskusję podczas terapii grupowej na temat nadużywania narkotyków.
5. Przedstawienie projektu twojemu zespołowi w pracy albo na zajęciach w szkole.
6. Wygłoszenie przemówienia popierającego jakiegoś kandydata na wiecu politycznym.
7. Przedyskutowanie problemu z szefem, który jest przeciwnej płci.
8. Bycie samemu na przyjęciu, na którym prawie nikogo nie znasz.

Motywacja

1 = Nie zwracam na to uwagi, nie jestem tym zainteresowany lub po prostu nie mam motywacji do bycia w tym kompetentnym.
2 = Nie zwracam na to dużej uwagi, raczej nie jestem tym zainteresowany, ale mam motywację do bycia kompetentnym.
3 = Jestem tym dość zainteresowany i mam motywację do bycia kompetentnym.
4 = Jestem bardzo tym zainteresowany i mam dużą motywację do bycia kompetentnym.

Wiedza

1 = Zupełnie nie mam doświadczenia i wiedzy na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
2 = Mam niewielkie doświadczenie i pojęcie na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
3 = Mam pewne doświadczenie i wiedzę na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
4 = Mam dużą wiedzę na temat wszystkich aspektów tego, co zrobić i jak to zrobić.

Umiejętności

1 = Zupełnie nie potrafię zachować się kompetentnie.
2 = Jestem w niewielkim stopniu zdolny do zachowania się kompetentnie.
3 = Jestem do pewnego stopnia zdolny do zachowania się kompetentnie.
4 = Jestem w pełni zdolny do zachowania się kompetentnie.

Interpretacja wyników

Oblicz wynik ogólny dla każdej sytuacji (motywacja, wiedza i umiejętności). Za każdym razem możesz uzyskać od 3 do 12 punktów. Jeśli twój wynik ogólny dla którejkolwiek sytuacji jest niższy niż 6 punktów, to znaczy, że postrzegasz siebie jako osobę mniej niż przeciętnie kompetentną. Wynik od 7 do 9 punktów oznacza, że jesteś średnio kompetentny w wysyłaniu i odbieraniu komunikatów. Natomiast wynik od 10 do 12 punktów świadczy o tym, że masz wysoki poziom kompetencji w tego typu sytuacjach.

WIEDZA:
PYTANIA DO DYSKUSJI

1. Omów funkcje komunikacji niewerbalnej w ich powiązani z trzema poziomami komunikacji (interpersonalnym, grupowym i przemawiania publicznego). Dla każdego poziomu komunikacji zdecyduj, która funkcja jest najważniejsza, i wyjaśnij, dlaczego.
2. Wyjaśnij komuś z innej planety, kto właśnie wylądował na Ziemi, dlaczego ludzie mają dwa systemy komunikacji: werbalny i niewerbalny.
3. Zaproponuj, co można zrobić, by w przypadku rozmówców pochodzących z różnych kultur przekształcić potencjalne problemy komunikacyjne w pozytywne doświadczenia.
4. Który z różnych typów wiadomości niewerbalnych jest najbardziej istotny i znaczący w kulturze Ameryki Północnej? Przedstaw opis i przykłady wspierające twój wybór. Jeżeli znasz jakąś inną kulturę, to opisz typy wiadomości niewerbalnych, które są w niej ważne.
5. Jeżeli musiałbyś wybrać jeden rodzaj wiadomości niewerbalnych, to co byś wybrał i dlaczego?
6. Wiedza na temat skuteczniejszego wykorzystywania sygnałów niewerbalnych mogłaby dać ludziom nieuczciwą przewagę i pomóc im w manipulowaniu, oszukiwaniu oraz wprowadzaniu innych w błąd. Jakie sformułowałbyś wskazówki etyczne dla osób, które chcą komunikować się niewerbalnie w lepszy sposób?

UMIEJĘTNOŚCI:
ĆWICZENIA DLA STUDENTÓW

Ćwiczenia indywidualne

1. Na kartce papieru zrób listę typów wiadomości niewerbalnych opisanych w tym rozdziale. Następnie obok każdego typu wiadomości opisz, jak kompetentnie je wykorzystujesz. Wskaż, jak mógłbyś poprawić swoje wykorzystanie każdego rodzaju sygnałów niewerbalnych.
2. Odwiedź stronę www.cio.com/article/facial-expressions-test. Korzystając ze zdjęć tam zamieszczonych, sprawdź, jak dobry jesteś w identyfikowaniu emocji okazywanych na twarzy. Jakie kroki mógłbyś podjąć, by poprawić swoje słabe strony?
3. Poobserwuj kilka środowisk, w których się komunikujesz, takich jak kampus, praca, dom. Jak ich aranżacja przestrzenna wpływa na komunikację? Czy istnieją niepisane zasady związane z przestrzenią i jej wykorzystaniem?

Ćwiczenia w grupach

1. Stwórzcie małe grupy składające się z 4–6 studentów. Wybierzcie dwóch studentów do odegrania opisanych dalej scenariuszy przez 5–10 minut. W trakcie odgrywania scenariuszy możecie wykorzystać komunikację werbalną i niewerbalną. Pozostałe osoby w grupie powinny obserwować odgrywanie ról i robić notatki na temat tego, jak dwoje aktorów wykorzystuje sygnały niewerbalne w celu zastępowania, powtarzania, uzupełniania, akcentowania słów lub zaprzeczania im oraz regulowania interakcji. Omówcie z aktorami sposób odgrywania ról.
   - Scenariusz 1: student prosi profesora o zmianę stopnia za esej egzaminacyjny. Na początku student podchodzi do profesora zaraz po zajęciach w sali, a następnie dyskusja odbywa się podczas dyżuru profesora w jego pokoju.
   - Scenariusz 2: jedna osoba podchodzi do drugiej, by umówić się na randkę w stołówce, bibliotece lub barze.
2. Stwórzcie grupę 6 studentów. Napiszcie nazwę każdej z sześciu podstawowych emocji na kawałku papieru. Niech każdy student wyciągnie kawałek papieru z kapelusza i zademonstruje wylosowaną emocję reszcie grupy. Zadaniem grupy będzie odgadnięcie, jaka emocja jest przedstawiana i jakie części twarzy ją okazują. Zastanówcie się nad tym, które podstawowe emocje i połączenia emocji są najtrudniejsze do zidentyfikowania oraz dlaczego tak się dzieje.
3. Z kolegą lub koleżanką zajrzyjcie do *The Nonverbal Dictionary of Gestures, Signs, & Body Language Cues* na stronie www.center-for-nonverbal-studis.org/6101.html. Sprawdźcie siebie nawzajem, jak wiele definicji różnych sygnałów niewerbalnych znacie.

BIBLIOGRAFIA

Adelson, R. (2004, lipiec). Detecting deception. *Monitor on Psychology*, 35(7) (s. 70 w wersji drukowanej), www.apa.org/monitor/julaug04/detecting.aspx.

Antonijevic, S. (2008). From text to gesture online: A microethnographic analysis of nonverbal communication in the second life virtual environment. *Information, Communication & Society*, 11(2), 221–238.

Baringer, D.K., i McCroskey, J.C. (2000). Immediacy in the classroom: Student immediacy. *Communication Education*, 49(2), 178–186.

Burgoon, J.K., Guerrero, L.K., i Floyd, K. (2010). *Nonverbal communication*. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Burgoon, J.K., i Hale, J.L. (1984). The fundamental topoi of relational communication. *Communication Monographs*, 51(3), 193–214.

Cesario, J., i Higgins, E. (2008). Making message recipients „feel right": How nonverbal cues can increase persuasion. *Psychological Science*, 19(5), 415–420.

DeGroot, T., i Gooty, J. (2009). Can nonverbal cues be used to make meaningful personality attributions in employment interviews? *Journal of Business & Psychology*, 24(2), 179–192.

Doering, N., i Poeschl, S. (2007). Nonverbal cues in mobile phone text messages: The effects of chronemics and proxemics. Paper presented at the International Communication Association Conference.

Ekman, P., i Friesen, W. (1975). *Unmasking the face*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Gladwell, M. (2005). *Blink: The power of thinking without thinking*. New York, NY: Little, Brown.

Gore, J. (2009). The interaction of sex, verbal, and nonverbal cues in same-sex first encounters. *Journal of Nonverbal Behavior*, 33(4), 279–299.

Hall, E.T. (1969). *The hidden dimension*. Garden City, NY: Doubleday.

Haumer, F., i Donsbach, W. (2009). The rivalry of nonverbal cues on the perception of politicians by television viewers. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 53(2), 262–279.

Kalman, Y.M., i Rafaeli, S. (2011). Online pauses and silence: Chronemic expectancy violations in written computer-mediated communication. *Communication Research*, 38(1), 54–69.

Koerner, A.F., i Fitzpatrick, M.A. (2002). Nonverbal communication and marital adjustment and satisfaction: The role of decoding relationship relevant and relationship irrelevant affect. *Communication Monographs*, 69(1), 33–51.

LaFrance, B.H., Heisel, A.D., i Beatty, M.J. (2004). Is there empirical evidence for a nonverbal profile of extraversion? A meta-analysis and critique of the literature. *Communication Monographs*, 71(1), 28–48.

Manusov, V., Docan-Morgan, T., i Harvey, J. (2008). When a small thing means so much: Nonverbal cues as turning points in relationships. Materiały przedstawione na National Communication Association Conference.

Masip, J., Garrido, E., i Herrero, C. (2004). Facial appearance and impressions of credibility: The effects of facial babyishness and age on person perception. *International Journal of Psychology*, 30(4), 276–289.

Phillips, L., Tunstall, M., i Channon, S. (2007). Exploring the role of working memory in dynamic social cue decoding using dual task methodology. *Journal of Nonverbal Behavior*, 31(2), 137–152.

Philpot, J.S. (1983). *The relative contribution to meaning of verbal and nonverbal channels of communication: A metaanalysis*. Niepublikowana praca magisterska. University of Nebraska, Lincoln, Nebraska.

Prinsen, T., i Punyanunt-Carter, N.M. (2010). The difference in nonverbal behaviors and how it changes in different stages of a relationship. *Texas Speech Communication Journal*, 35(1), 1–7.

Puccinelli, N.M. (2008). Nonverbal communicative competence. W: G. Rickheit i H. Strohner (red.), *Handbook of communication competence* (s. 257–275). New York, NY: Mouton de Gruyter.

Rotenberg, K., Eisenberg, N., Cumming, C., Smith, A., Singh, M., i Terlicher, E. (2003). The contribution of adults' nonverbal cues and children's shyness to the development of rapport between adults and preschool children. *International Journal of Behavioral Development*, 27(1), 21–30.

Samovar, L.A. (2000). *Oral communication: Speaking across cultures* (wyd. 11). New York, NY: Oxford University Press.

Walther, J.B., Loh, T., i Granka, L. (2005). Let me count the ways: The interchange of verbal and nonverbal cues in computer-mediated and face-to-face affinity. *Journal of Language & Social Psychology*, 24(1), 36–65.

Weger Jr., H., Seiter, J.S., Jacobs, K.A., i Akbulut, V. (2010). Perceptions of debater effectiveness and appropriateness as a function of decreasingly polite strategies for responding to nonverbal disparagement in televised political debates. *Argumentation & Advocacy*, *47*(1), 39–54.

Wood, J.T. (2010). *Gendered lives: Communication, gender and culture* (wyd. 9). Belmont, CA: Cengage.



ROZDZIAŁ 6

KOMPETENCJE W SŁUCHANIU

- **Czym jest słuchanie?**
  Definicja słuchania
  Wartościowanie słuchania
- **Rodzaje słuchania**
  Dowiadywanie się i rozumienie
  Ocenianie i krytyka
  Empatia i zrozumienie
  Łączenie rodzajów słuchania
- **Pokonywanie wyzwań dla kompetencji w słuchaniu**
  Bariery fizyczne, psychologiczne i interakcyjne
  Bariery internetowe i elektroniczne
- **Podsumowanie rozdziału**
  Kluczowe pojęcia
  Motywacja: narzędzie do oceny siebie
  Wiedza: pytania do dyskusji
  Umiejętności: ćwiczenia dla studentów

Najbardziej podstawową ze wszystkich ludzkich potrzeb
jest rozumienie i bycie rozumianym.
Najlepszym sposobem rozumienia ludzi jest ich słuchanie.

RALPH NICHOLS (1910–2006),
historyk i znany ekspert w dziedzinie słuchania

Carrie i Jesse poznali się w laboratorium komputerowym, w którym pracowali podczas zajęć. Umówili się na randkę od razu pierwszego dnia i od tego momentu spędzili mnóstwo czasu razem. Ponieważ pracowali w tym samym miejscu i byli studentami z tego samego kampusu, mieli ze sobą dużo wspólnego. Kiedy spotkali się po raz pierwszy, byli siebie bardzo ciekawi i pragnęli dowiedzieć się o sobie jak najwięcej. Słuchali siebie z uwagą i dostosowywali się do przekazywanych sobie wiadomości werbalnych i niewerbalnych. Nawet jeżeli Carrie miała tendencję do szybkiego mówienia oraz omijania wielu szczegółów, nie stanowiło to problemu dla Jessego. Po wysłuchaniu tego, co Carrie powiedziała, próbował ustalić, co miała w rzeczywistości na myśli. Potem opisywał jej, co według niego powiedziała, i prosił o wyjaśnienie nieporozumień. Podobnie kiedy Jesse opowiadał Carrie o tym, co wydarzyło się na jego zmianie w laboratorium komputerowym, ona słuchała uważnie każdego szczegółu, wyrażając prawdziwe zainteresowanie nawet najbardziej przyziemnymi czynnościami.

Jednakże, gdy upłynęło trochę czasu, Carrie i Jesse coraz mniej zachwycali się sobą nawzajem. W miarę jak związek ulegał ochłodzeniu, ich doskonałe umiejętności słuchania malały. W przeciwieństwie do wczesnych dni ich przyjaźni następowały chwile, kiedy nie słuchali siebie nawzajem w ogóle. Kiedy Jesse skarżył się na trudne zadania na zajęciach z rachunków, Carrie zauważała, że jej uwaga odbiega od problemu Jessego, które znaczyły dla niej coraz mniej. Kiedy Jesse prosił o radę, jak postępować z profesorem od rachunków, Carrie stawała przed dylematem słuchacza i nie miała żadnej odpowiedzi na jego pytanie, ponieważ w ogóle go nie słuchała. W rezultacie słabe umiejętności słuchania zaczęły negatywnie wpływać na ich związek.

Czy kiedykolwiek znalazłeś się w podobnej sytuacji? Partner do rozmowy mówi o czymś i nagle zadaje pytanie albo oczekuje jakiejś reakcji. Nie masz jednak nic do powiedzenia, ponieważ nie słuchałeś go uważnie. Twoje myśli odbiegły daleko i nie masz pojęcia, co zostało właśnie powiedziane. Albo wykonujesz wiele zadań równocześnie – rozmawiasz przez komórkę i czytasz e-maila w tym samym czasie – a osoba zadaje ci przez telefon istotne pytanie.

Takie dylematy słuchania nie są czymś niezwykłym we współczesnym, pełnym zajęć świecie. Chociaż złe nawyki słuchania są normą, większość ludzi, łącznie ze studentami takim jak Carrie i Jesse, spędza więcej czasu na słuchaniu, niż korzystając z jakiejś innej umiejętności komunikacyjnej. Niektórzy nauczyciele słuchania twierdzą, że ludzie spędzają więcej czasu każdego dnia, słuchając, niż czytając i pisząc łącznie (Watkins 2011). Przyjrzyj się wykresowi kołowemu przedstawiającemu statystyki na rysunku 6.1.

Zdając sobie sprawę z dominacji słuchania, rozpoczniemy naszą dyskusję w tym

rozdziale od zastanowienia się nad tym, czym jest słuchanie, jak działa i dlaczego jest ważne.

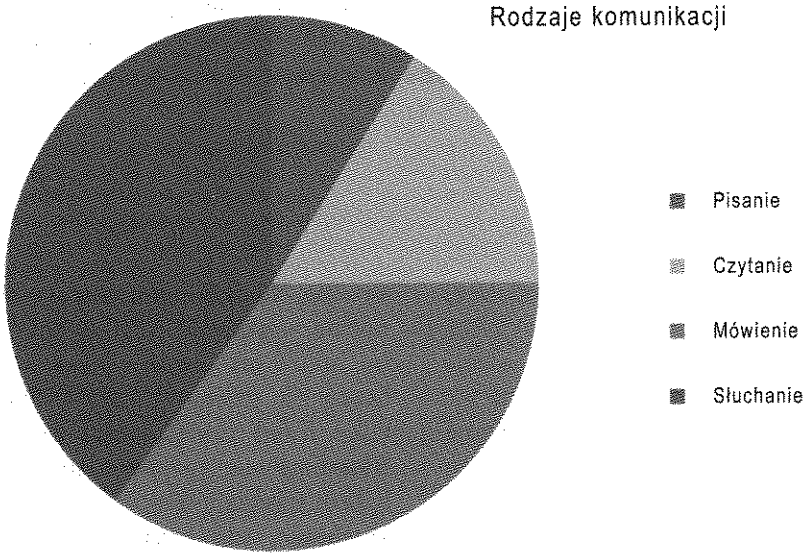
Czym jest słuchanie?

Często mylimy słuchanie, które jest aktywnym procesem, z prostym słyszeniem dźwięków emitowanych przez inną osobę. Słyszenie i słuchanie nie są tym samym i dlatego rozpoczniemy od precyzyjnego wyjaśnienia tej różnicy.

Definicja słuchania

Przedstawiona tu definicja najlepiej odzwierciedla pogląd wiodących badaczy i ekspertów w tej dziedzinie. Opisują oni słuchanie jako aktywny, trzyetapowy proces. „**Słuchanie** jest procesem odbierania, nadawania znaczenia i reagowania na wiadomości werbalne i/lub niewerbalne" (International Listening Association 2011).

1. **Odbieranie** oznacza nastawienie się na całą wiadomość, włączając w to aspekty werbalne i niewerbalne oraz świadome zwracanie uwagi. Wiąże się to z dokonywaniem istotnych wyborów co do poświęcenia uwagi niektórym rzeczom i ignorowania innych.
2. **Tworzenie** znaczenia dotyczy tego, jakie znaczenie słuchacze przypisują przekazywanej przez mówiącego wiadomości oraz jak ją rozumieją. Etap ten jest najtrudniejszy, ponieważ słuchacze często nie nadają tego samego znaczenia, zgodnego z intencją mówcy.
3. **Reagowanie** kończy interakcję między słuchaczem a mówcą. Jest etapem, który pozwala słuchaczowi przekazać mówcy informację, że jego wiadomość została



RYSUNEK 6.1. Dominacja słuchania

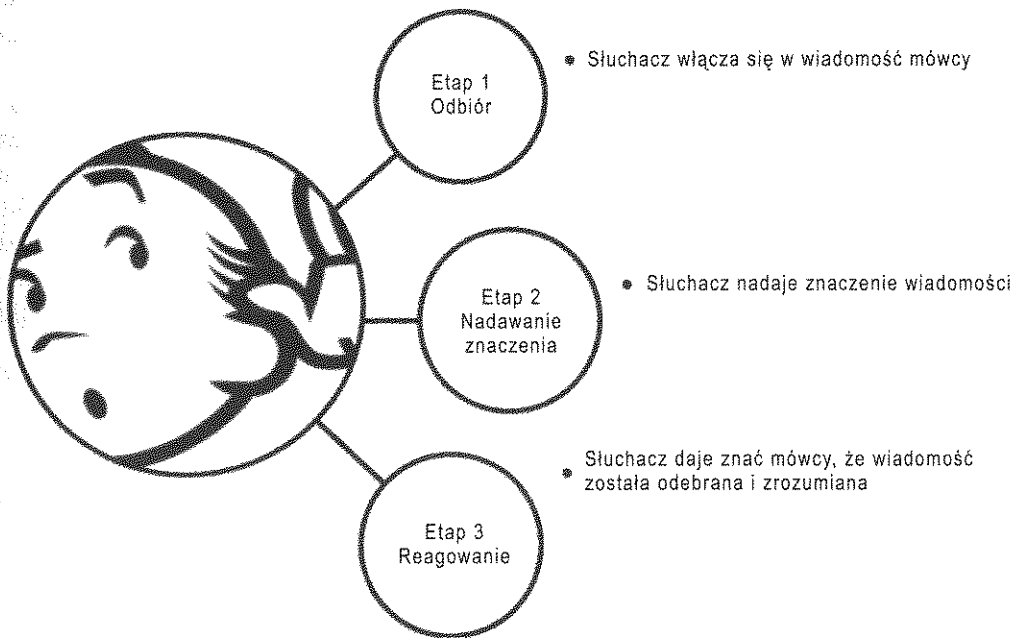
Większość ludzi spędza więcej czasu na słuchaniu innych niż łącznie na czytaniu i pisaniu
Źródło: http://articles.webraydian.com/article4793-How_Much_Time_Do_You_Spend_Listening.html (Watkins 2011).

odebrana, oraz pomaga ją zinterpretować. Jeżeli ten etap zostanie pominięty lub źle przepracowany, to wcześniej czy później pojawią się nieporozumienia między słuchaczem a mówcą.

Na początku tego rozdziału Carrie przeszła przez proces odwrotny do tych trzech etapów. Nie udało się jej odebrać wiadomości i skierować uwagi na Jessego, więc nie potrafiła zinterpretować jego wiadomości. Znalazła się w sytuacji, w której miała jedynie złe możliwości reagowania: zgadywania tego, co prawdopodobnie powiedział Jesse, i improwizowania reakcji albo przyznania się, że nie słuchała. Na rysunku 6.2 przedstawiamy te trzy etapy procesu słuchana. Na każdym z nich słuchanie zawiera rzeczywiste kierowanie uwagi na werbalne i niewerbalne wiadomości mówcy. Gdy będziesz rozważać te trzy etapy kompetentnego słuchania, wróć do rozdziału 3 do trzech etapów, przez które ludzie przechodzą w spostrzeganiu – zauważania, organizowania i interpretowania. Etapy słuchania od odebrania wiadomości przez tworzenie jej znaczenia do reakcji na nią są bardzo podobne do trzech etapów procesu percepcji.

Wartościowanie słuchania

Jeżeli nie udaje się nam słuchanie w związkach interpersonalnych, to nie rozumiemy siebie nawzajem i zadowolenie z komunikacji jest obniżone (Weger i in. 2008). W małych grupach czasami nie udaje się nam słuchanie innych. Zamiast tego nastawiamy uszu, by nie przegapić możliwości przedstawienia w trakcie dyskusji najlepszej myśli – oczy-



RYSUNEK 6.2. Słuchanie: proces trzyetapowy

Słuchacz odbiera wiadomość na etapie 1 tego procesu. Podczas etapu 2 nadaje znaczenie wiadomości, którą otrzymał. Na etapie 3 słuchacz reaguje na to, co powiedział mówca.

wiście naszej! W sytuacjach przemawiania publicznego, takich jak wykłady lub sesje szkoleniowe, często nie potrafimy się skoncentrować. W rzeczywistości prawdopodobnie wyniosłeś mało z zawierających poważne treści wykładów, gdyż nie słuchałeś tego, co było mówione, i więcej czasu traciłeś na nich bezproduktywnie.

Słuchanie jest też ważne w pracy, szczególnie w środowisku komunikacyjnym XXI wieku pełnym nowych technologii (Bentley 2000). Wybitne postacie w różnych dziedzinach, na przykład w inżynierii (Darling i Dannels 2003), księgowości (Tan, Fowler i Hawkes 2004) i biznesie (Flynn, Valikoski i Grau 2008) potrzebują skutecznych, związanych z pracą umiejętności słuchania. Słuchanie jest równie ważne w zawodach polegających na pomaganiu. Badacze wykazali, że umiejętności dobrego słuchania są istotne dla wolontariuszy pracujących w telefonach zaufania (Paukert, Stagner i Kerry 2004), dla osób pracujących w psychiatrii (Rea i Rea 2000), a nawet dla specjalistów od negocjacji w sytuacjach kryzysowych (Agne 2008). Osoby objęte pomocą socjalną, uczestniczące w szkoleniu przygotowującym do podjęcia pracy, także stwierdziły, że nauczenie się podstawowych kompetencji komunikacyjnych, łącznie ze słuchaniem, stanowi dobre antidotum dla ich zależności od pomocy socjalnej (Waldron, Lavitt i McConnaughy 2001).

Wiesz już na podstawie tych badań, jak ważne jest słuchanie, i zapewne myślisz, że dostępna wiedza na temat słuchania jest wystarczająca. Nic bardziej mylnego. W niedawnej analizie podręczników o komunikacji dwóch naukowców zajmujących się tą dziedziną psychologii stwierdziło, że słuchanie jest opisywane w nich w niewielkim stopniu (Adams i Cox 2010). Również niektórzy nauczyciele komunikacji uważają, że ludzie uczą się słuchania jedynie wtedy, kiedy znajdują się w złożonych lub wymagających sytuacjach komunikacyjnych, które stawiają im duże wymagania. Następnie szybko podejmują refleksję na temat potrzeby słuchania i tego, jak to robić, w celu współpracy, która wymaga słuchania. Aby uściślić te uproszczenia, dowiedzmy się teraz czegoś o rodzajach słuchania, a także o tym, jak integrować je skutecznie w różnych sytuacjach.

Rodzaje słuchania

Słuchanie może być podzielone na rodzaje w zależności od celów. Słuchamy dla jednego z trzech powodów: by dowiadywać się i rozumieć, by oceniać i krytykować wiadomości, by rozumieć innych (patrz tab. 6.1). Aby kompetentnie słuchać w każdej sytuacji komunikacyjnej, powinieneś ustalić, jaki rodzaj

SŁUCHANIE
jest procesem odbierania, nadawania znaczenia i reagowania na wiadomości werbalne i/lub niewerbalne (International Listening Association 2011).

ODBIERANIE
oznacza nastawienie się na całą wiadomość, włączając w to aspekty werbalne i niewerbalne oraz świadome zwracanie uwagi.

TWORZENIE ZNACZENIA
dotyczy tego, jakie znaczenie słuchacze przypisują przekazywanej przez mówiącego wiadomości oraz jak ją rozumieją.

REAGOWANIE
kończy interakcję między słuchaczem a mówcą. Jest etapem, który pozwala słuchaczowi przekazać mówcy informację, że jego wiadomość została odebrana i zrozumiana.

SŁUCHANIE DLA DOWIADYWANIA SIĘ I ROZUMIENIA
obejmuje poszukiwanie faktów, myśli i informacji.

SŁUCHANIE DLA OCENY I KRYTYKI
wymaga krytycznego analizowania znaczenia i wartości wiadomości przekazanej przez mówiącego.

słuchania będzie dla ciebie najbardziej odpowiedni.

Dowiadywanie się i rozumienie

Słuchanie dla dowiadywania się i rozumienia obejmuje poszukiwanie faktów, myśli i informacji. Ten rodzaj słuchania często zachodzi podczas publicznych prezentacji, kiedy są wyjaśniane zagadnienia techniczne lub przedstawiana jest nowa informacja. Celem słuchacza staje się odebranie wiadomości tak, by była jak najbardziej zbieżna z tym, co chce przekazać mu mówca. Przy tym rodzaju słuchania ludzie słuchają, ponieważ mają potrzebę dowiedzenia się czegoś – zrozumienia znaczenia myśli lub wydarzeń – albo dlatego, że chcą nadążać za światem. Dobrym przykładem takiego słuchana jest wykład.

Wyzwaniem stojącym przed słuchaniem dla dowiadywania się i rozumienia jest ogromna liczba i złożoność informacji, którymi codziennie bombardują nas środki masowego przekazu oraz media elektroniczne. Chociaż mógłbyś nie traktować wiadomości czytanych w komputerze jako formy słuchania, etapy odbierania, tworzenia znaczenia i reagowania są takie same w przypadku e-maili, SMS-ów, tweetów i nawet podczas rozmów na blogach i w serwisach społecznościowych. Dzięki starannemu wybieraniu wiadomości, na które powinieneś zareagować i które wymagają twojej pełnej uwagi, możesz dowiadywać się i rozumieć bardziej efektywnie zarówno w tradycyjnym otoczeniu, jak i w Internecie.

Ocenianie i krytyka

Oprócz zrozumienia wiadomości **słuchanie dla oceny i krytyki** wymaga krytycznego analizowania znaczenia i wartości wiadomości przekazanej przez mówcę. W słuchaniu oceniającym celem słuchacza jest krytyka

TABELA 6.1. Rodzaje słuchania

Każdy z trzech rodzajów słuchania wiąże się z określonym zestawem wyzwań. Rozwiązania dla każdego wyzwania są przedstawione w kolumnie po prawej stronie.

Rodzaje słuchania	Opis	Problemy	Rozwiązania
Dowiadywanie się i rozumienie	• Obejmuje poszukiwanie faktów, idei i informacji	• Duża liczba dostępnych informacji • Złożoność informacji	• Dostrzegaj różnice między dostępnymi wiadomościami • Zajmuj się wiadomościami starannie
Ocenianie i krytyka	• Koncentruje się na krytycznym ocenianiu i analizowaniu wiadomości mówcy	• Uprzedzenia mówcy • Nastawienia słuchacza	• Miej otwarty umysł • Odłóż w czasie ocenę
Empatia i zrozumienie	• Wiąże się z koncentrowaniem się na uczuciach mówcy i jego postawach	• Niezgadzanie się z mówcą • Dyskomfort w mówieniu o uczuciach	• Opanuj pragnienie wszczęcia sporu lub podjęcia szybkiego rozwiązania • Pokaż mówcy, że rozumiesz

faktów, opinii i stwierdzeń przedstawianych przez mówcę. Kiedy Jesse powiedział Carrie o problemach, które przeżywał na zajęciach z rachunkowości, to oczekiwał od niej słuchania oceniającego i porady na temat tego, jak uporać się z obciążeniem pracą na zajęciach.

Podstawowym wyzwaniem dla słuchania oceniającego i krytycznego jest tendencyjność występująca zarówno u nadawcy, jak i u odbiorcy. Tendencyjność wpływa na to, jak interpretujesz wiadomość oraz jak mówca ci ją przedstawia. Interesujące jest, że wszyscy mamy skłonność do krytykowania wiadomości poważniej, kiedy się nie zgadzamy z mówcą, a mniej poważnie, kiedy zgadzamy się z tym, co zostało powiedziane. Kiedy zatem słuchasz dla oceniania, to słuchaj z otwartym umysłem i odłóż na później ocenę wiadomości nawet wtedy, gdy nie zgadzasz się z opiniami mówcy.

Empatia i zrozumienie

Słuchanie dla dowiadywania się i słuchanie oceniające są skoncentrowane na treści wiadomości. Natomiast **w słuchaniu empatycznym i rozumiejącym** skupiamy się na uczuciach oraz postawach podczas uzyskiwania informacji. Nie próbujesz zbierać informacji na własne potrzeby ani dla oceny tego, co jest mówione. Zainteresowania, poglądy i uczucia drugiej osoby są wtedy ważniejsze niż twoje własne. Celem empatycznego słuchacza jest ujrzenie i odczuwanie świata tak jak druga osoba. Jest to korzystne zarówno dla uczestniczących osób, jak i dla związku (Bodie 2011).

Istnieją dwa rodzaje reakcji empatycznych. **Nieoceniająca reakcja empatyczna** pomaga ludziom równocześnie w lepszym zrozumieniu i zbadaniu tego, co się dzieje. **Oceniająca reakcja empatyczna** zapewnia wsparcie, ale także pomaga w interpretacji i ocenie sytuacji mówcy. Wracając do części wstępnej, kiedy Jesse dzielił się swoimi żalami na temat zajęć z rachunkowości, to mógł pragnąć, żeby Carrie empatycznie go wysłuchała, zrozumiała jego frustrację związaną z zajęciami i profesorem oraz zapewniła empatyczną reakcję oceniającą.

Jednym z podstawowych wyzwań dla empatycznego słuchania jest unikanie krytykowania nawet wtedy, kiedy nie zgadzasz się z mówcą. Sprostanie temu wyzwaniu wymaga powstrzymania dążenia do spierania się z tym, co dana osoba mówi, albo z oferowaniem zbyt szybkich rozwiązań. Zamiast tego spróbuj po prostu słuchać tego, co mówiący musi przekazać, a także wykorzystuj niewerbalne i werbalne informacje zwrotne, które pokażą mu, że rozumiesz i szanujesz przekazywaną wiadomość.

Innym wyzwaniem dla empatycznego słuchania jest wyznaczenie własnego poziomu komfortu w rozmowie o uczuciach i emocjach. Na przykład jeżeli znajdujesz się w sytuacji, w której konieczne jest słuchanie kogoś umierającego, to możesz wykorzystać nowy rodzaj empatycznego słuchania, który dwaj badacze nazwali słuchaniem perspektywicznym (Vora i Vora 2008). Stwierdzili oni, że istotnym elementem skutecznego słuchania perspektywicznego jest aktywna próba zrozumienia tego, jak wygląda sytuacja z perspektywy drugiej osoby. Chociaż może to brzmieć okrutnie w przypadku słuchania osoby, która umiera, z pewnością jest najuprzejmiejszą i najbardziej wspierającą rzeczą, którą można wtedy zrobić.

Łączenie rodzajów słuchania

Aby uczynić nasz wykład bardziej przejrzystym, potraktowaliśmy trzy rodzaje słuchania oddzielnie. Jednakże myślenie, że nie istnieje związek między nimi, jest błędne. Są sytuacje, kiedy chcesz skorzystać z więcej niż

jednego rodzaju słuchania podczas tej samej rozmowy.

Przypuśćmy, że rozmawiasz z dobrym przyjacielem na temat jego ważnej decyzji życiowej, takiej jak zmiana zawodu, zawarcie związku małżeńskiego czy nawet uzyskanie rozwodu. Oprócz współodczuwania trudności przy podejmowaniu ważnych decyzji życiowych możesz także słuchać krytycznie i oceniać wybory przyjaciela oraz zaoferować radę, jeżeli zostaniesz o to poproszony. Jeżeli uczestniczysz w dyskusji w małej grupie przygotowującej nowy projekt w pracy, to słuchanie dla dowiadywania się i słuchanie krytyczne są równie ważne do oceny pomysłów innych osób. Ale jeżeli twoi współpracownicy zaczynają się głośno niepokoić o to, czy to zadanie ma sens albo ile czasu może zająć, to pomocne będzie empatyczne słuchanie z wykorzystaniem nieoceniającej reakcji empatycznej.

Pokonywanie wyzwań dla kompetencji w słuchaniu

Zobaczyliśmy, że integrowanie trzech rodzajów słuchania przynosi wiele korzyści. Jeśli możemy osiągnąć te korzyści, to dlaczego nie staliśmy się wszyscy lepszymi słuchaczami? Powodem jest to, że w codziennym życiu napotykamy przeszkody utrudniające kompetentne słuchanie – bariery fizyczne, psychologiczne, interakcyjne, a także całkiem nowy zestaw barier związanych z Internetem i komunikacją elektroniczną.

Bariery fizyczne, psychologiczne i interakcyjne

Świat, w którym żyjemy i komunikujemy się, jest pełen **barier fizycznych** utrudniających słuchanie. Te przeszkody to zakłócenia płynące ze środowiska fizycznego oraz cechy i zachowania przeszkadzające mówcy albo słuchaczowi. Środowisko nie musi być głośne, żeby stanowić przeszkodę. Wszelkie drobne dźwięki lub nieduży hałas mogą utrudniać słuchanie, a umiarkowane zakłócenia, takie jak głosy pobliskiej dyskusji albo ruch uliczny, stać się barierami. Niewygodne krzesło, ograniczone pole widzenia albo gorące lub duszne pomieszczenie mogą z łatwością odwrócić twoją uwagę od słuchania.

Cechy fizyczne lub zachowania mówcy mogą też stanowić fizyczną przeszkodę w słuchaniu. Lekki akcent, seplenienie czy nawet chodzenie mówcy lub jego strój często wystarczą, by przeszkodzić pełnemu dobrych chęci słuchaczowi. Bariery fizyczne pojawiają się także u słuchaczy. Uczucie fizycznego zmęczenia, głód albo pragnienie mogą z łatwością zakłócić słuchanie. Inne fizjologiczne ograniczenia, w tym problemy ze słuchem, mogą również działać jak bariery fizyczne.

Ponieważ bariery fizyczne utrudniające słuchanie są powszechne, w pewnych sytuacjach możesz zaplanować gotowość do słuchania. Na przykład: przyjdź wcześniej i zajmij miejsce z przodu sali na zajęciach, które są dla ciebie trudne w odbiorze lub nieprzyjemne; biorąc pod uwagę poziom interpersonalny, jeżeli ty i twój przyjaciel koniecznie musicie przeprowadzić ważną rozmowę, to wybierzcie spokojną restaurację, a nie hałaś-

SŁUCHANIE EMPATYCZNE I ROZUMIEJĄCE
koncentruje się na uczuciach oraz postawach podczas uzyskiwania informacji.

NIEOCENIAJĄCA REAKCJA EMPATYCZNA
pomaga ludziom w lepszym zrozumieniu i zbadaniu tego, co się dzieje.

OCENIAJĄCA REAKCJA EMPATYCZNA
zapewnia wsparcie, ale także pomaga w interpretacji i ocenie sytuacji mówcy.

BARIERY FIZYCZNE
utrudniające słuchanie to zakłócenia płynące ze środowiska fizycznego oraz cechy i zachowania przeszkadzające mówcy albo słuchaczowi.

liwy bar; jeżeli czeka cię ważne szkolenie lub masz zebranie w pracy, bądź tak wypoczęty, jak to tylko możliwe.

Ściśle związane z barierami fizycznymi są **bariery psychologiczne** dla słuchania. Ten zbiór barier jest przypisany słuchaczowi i dotyczy umysłowych oraz emocjonalnych zakłóceń słuchania, takich jak nuda, marzenia na jawie albo myślenie o osobistych problemach. Jeżeli nie jesteś zainteresowany tematem wiadomości albo jakiś jej aspekt obraża cię, to możesz poddać się wpływom zakłóceń psychologicznych.

Zakłócenia psychologiczne w kompetentnym słuchaniu są często powodowane kilkoma czynnikami: różnicą w tempie mówienia i słuchania, przeciążeniem wiadomościami i ich złożonością. Różnica między tempem mówienia a tym, jak szybko ludzie potrafią słuchać, powoduje zakłócenia psychologiczne. Niektórzy badacze twierdzą, że ludzie mogą obecnie mówić przeciętnie 200 słów na minutę, a potrafią słuchać około 500–600 słów na minutę, co stanowi sporą różnicę (Wolvin 2010). Tak duża rozbieżność tworzy znaczący umysłowy czas przestoju, podczas którego myśl wędruje i zaczynają się pojawiać takie psychologiczne bariery jak marzenia na jawie. Rzeczywiście w jednym z badań wykazano, że najczęściej wymienianą barierą, utrudniającą skuteczne słuchanie reklam radiowych, były marzenia na jawie (Goby 2008).

Dwie inne przyczyny zakłóceń psychologicznych to **przeciążenie wiadomościami** – co odnosi się do liczby wiadomości, i **złożoność wiadomości** – czyli zakres, w jakim są one pełne szczegółów i przez to skomplikowane.

Lekarstwem na pokonanie barier psychologicznych w postaci przeciążenia wiadomościami i ich złożonością jest bardziej selektywne słuchanie oraz zwiększona uwaga. Zastanów się nad swoim typowym dniem. Będąc studentem, prawdopodobnie uczęszczasz na kilka wykładów dziennie. W pracy spędzasz dużo czasu na słuchaniu współpracowników. Poza szkołą i pracą słuchasz przyjaciół i członków rodziny. Spośród tych wszystkich wiadomości powinieneś wybierać te, które są najważniejsze. Gdy już świadomie zdecydujesz o tym, by słuchać danej wiadomości, rób to z pełną uwagą i koncentracją.

Chociaż bariery fizyczne i psychologiczne dotyczą przede wszystkim nas samych, innego rodzaju przeszkody w słuchaniu wynikają z interakcji z innymi ludźmi. **Bariery interakcyjne** powstają w wyniku zaangażowania się w bitwy słowne, wykorzystywania podburzającego języka albo z powodu różnic indywidualnych i kulturowych między mówcą a słuchaczem.

Kiedy ludzie angażują się w gorączkową wymianę zdań, często nie udaje im się słuchać siebie nawzajem. W różnych sytuacjach – w domu, szkole lub pracy – dyskusje, które rozpoczynają się jako rozmowy dotyczące poglądów i preferencji, nierzadko przekształcają się w spory i bitwy słowne. Ludzie zaczynają reagować emocjonalnie i nie możemy już mówić o słuchaniu. Gdy jedna osoba mówi, druga jest zajęta planowaniem kontrataku, a nie słuchaniem. Możesz pokonać tę przeszkodę w słuchaniu dzięki świadomemu wysiłkowi, by panować nad używaniem przez ciebie zapalczywego języka. Możesz także nauczyć się radzić sobie z takim językiem, kiedy jesteś jego odbiorcą. Gdy bitwa słowna się intensyfikuje, spróbuj skierować rozmowę na to, jak ty i druga osoba możecie komunikować się bardziej kompetentnie. Doradcy często wykorzystują tę metodę wykroczenia poza rozmowę i skoncentrowania się na procesie komunikacji. Często jest ona wykorzystywana w celu złagodzenia konfliktu i poradzenia sobie z nim.

Ostatnia bariera interakcyjna dla kompetentnego słuchania może występować, kiedy komunikujemy się z ludźmi pochodzącymi z innych kultur i podgrup kulturowych (Dragan i Sherblom 2008). Ogólne zasady komunikowania się w jakiejś kulturze mogą

skłaniać jej członków do faworyzowania określonych stylów słuchania. Pomyśl, jakie masz podejście do słuchania. Prawdopodobnie masz styl słuchania, który wykorzystujesz w większości sytuacji. Dwa autorytety w dziedzinie słuchania odwołują się do czterech możliwych stylów słuchania, które zależą od twoich osobistych preferencji albo od stylu preferowanego w kulturze, z której pochodzisz (Watson i Barker 1995). Niektórzy słuchacze są zorientowani na ludzi i zazwyczaj wykazują dużą troskę o innych oraz ich uczucia. Część słuchaczy może być zorientowana na treść, zainteresowana bardziej tym, co jest powiedziane, niż tym, kto to mówi albo co czuje. Słuchacze zorientowani na działanie zwracają uwagę na to, co, jak i kiedy zostanie zrobione oraz przez kogo. Słuchacze zorientowani na czas ciągle pilnują zegarka i organizują swój dzień, dzieląc go starannie na określone przedziały czasowe. Pozwala im to na umiejscowienie czasu na słuchanie w jednym z tych przedziałów.

Te cztery style spełniają raczej funkcję nawykową niż wynikającą ze świadomego wyboru. Jednakże ludzie, z którymi wchodzisz w interakcje, mogą faworyzować styl słuchania, który jest odmienny od twojego albo który ci się nie podoba. Ponieważ istnieją różnice indywidualne i kulturowe w stylach słuchania, powinieneś je rozpoznawać i szanować. Aby kompetentnie słuchać, zachowaj cierpliwość, mając do czynienia ze sposobem, w jaki inna osoba słucha, oraz unikaj zakłóceń wynikających z różnic indywidualnych i kulturowych w stylach słuchania.

Bariery internetowe i elektroniczne

Stwierdziliśmy wcześniej, że słuchanie pozostaje pod wpływem nowego zestawu XXI-wiecznych barier. **Bariery internetowe i elektroniczne** dotyczą wiadomości elektronicznych, które są wysyłane i odbierane za pośrednictwem blogów, serwerów internetowych, sieci społecznościowych, komputerów, telefonów komórkowych itp. (Wolvin 2010). Do tej pory badania prowadzone w tym obszarze dotyczyły osób komunikujących się jako wysyłających wiadomości. Obecnie niektórzy badacze starają się zrozumieć odbiorców wiadomości internetowych – słuchaczy (Crawford 2009).

To, jak słuchamy i uważamy w Internecie, jest szczegółowo badane, by ogólnie pomóc ludziom, ale także politykom i korporacjom. Na przykład dane informacje są potencjalnie użyteczne dla ludzi zajmującymi się *public relations* i reklamą, ponieważ chcą oni zrozumieć nasze nawyki słuchania, aby skuteczniej się z nami komunikować. Jeden z badaczy odszedł od tradycyjnych rodzajów słuchania opisanych wcześniej w tym rozdziale. Stworzył nowy model, w którym za-

BARIERY PSYCHOLOGICZNE
są przypisane słuchaczowi i dotyczą umysłowych oraz emocjonalnych zakłóceń słuchania, takich jak nuda, marzenia na jawie albo myślenie o osobistych problemach.

PRZECIĄŻENIE WIADOMOŚCIAMI
odnosi się do liczby wiadomości.

ZŁOŻONOŚĆ WIADOMOŚCI
odnosi się do szczegółów, zagęszczenia oraz integracji informacji, co czyni wiadomości bardziej lub mniej skomplikowanymi.

BARIERY INTERAKCYJNE
powstają w wyniku zaangażowania się w bitwy słowne, wykorzystywania podburzającego języka albo z powodu różnic indywidualnych i kulturowych między mówcą a słuchaczem.

BARIERY INTERNETOWE I ELEKTRONICZNE
dotyczą wiadomości elektronicznych, które są wysyłane i odbierane za pośrednictwem komputerów, blogów, serwerów internetowych, sieci społecznościowych itd.

kłada, że angażujemy się w trzy odmienne rodzaje słuchania w Internecie (*Listening to the Web* 2011).

1. **Słuchanie wzajemne**: „Uważne słuchanie i reagowanie na komentarze i bezpośrednie wiadomości". Możesz angażować się w ten rodzaj słuchania, kiedy uczestniczysz w synchronicznej dyskusji na blogu, która bardzo cię interesuje.
2. **Słuchanie ogólne**: „Nieuważne skanowanie i przeglądanie tweetów i komentarzy internetowych przy braku koncentracji i z niskim poziomem reagowania". Jeżeli robisz coś innego w tym samym czasie, na przykład uczestniczysz w wykładzie lub jesz kolację, to możesz przejrzeć Twittera w kilka minut, ale mało uważnie.
3. **Słuchanie delegowane**: „Oddanie komuś trzeciemu odpowiedzialności za śledzenie tweetów i odpowiadanie na nie". Dyrektor firmy może przekazać odpowiedzialność za monitorowanie dyskusji internetowych na temat jakichś produktów lub spraw dotyczących firmy innemu pracownikowi.

Opisany tu model słuchania w środowiskach internetowym i elektronicznym sugeruje nam wszystkim potrzebę analizowania nawyków słuchania w mediach społecznościowych. Oto cztery proste wskazówki stworzone przez ekspertów, które będą pomocne w pokonywaniu zagrożeń oraz w doskonaleniu twoich umiejętności słuchania.

1. **Poznaj swoje nawyki słuchania za pośrednictwem Internetu**. Pomyśl o rodzajach informacji, których potrzebujesz, żeby być lepszym w tym, co robisz zawodowo i prywatnie. Określ, skąd pochodzą te informacje (Google, News, Reuters, Twitter itd.) i ustal kiedy, gdzie i czy powinieneś się angażować we wzajemne, ogólne bądź delegowane słuchane.
2. **Przefiltruj to, czego słuchasz i w czym uczestniczysz**. Korzystaj z narzędzi, takich jak TweetML, Twitter Search, Google Alerts i Gmail Priority Inbox, żeby ustalić swoje priorytety w tym zakresie.
3. **Myśl o tym, co widzisz i słyszysz**. Zanim zaczniesz tweetować albo klikniesz „Lubię to", poświęć minutę na zbadanie tego, co w tej chwili czytasz w tweecie lub na Facebooku. Połącz to, co przeczytałeś, z tym, co wiesz z innych źródeł. Zadaj sobie pytania kontrolne. Należy wykorzystywać podstawowe umiejętności krytycznego myślenia podczas słuchania za pośrednictwem Internetu.
4. **Obserwuj swoje nawyki słuchania**. Rób notatki na temat tego, czego dowiedziałeś się z mediów społecznościowych. Jeżeli słuchasz ich w kontekście swojej firmy, stwórz arkusz do odnotowywania trendów, kliknięć, reakcji i innych istotnych danych. Jeżeli słuchasz z powodów osobistych, to śledź, ile czasu i energii zajmuje ci ta forma słuchania. Zastanów się, czy nie mógłbyś lepiej spędzić tego czasu na innych rodzajach aktywności.

Zanim skończymy nasze omówienie wyzwań dla słuchania, pomocnych może okazać się kilka sugestii pochodzących od ekspertów komunikacji. Pierwsza dotyczy zagadnień etycznych. W 2009 roku Międzynarodowe Stowarzyszenie Słuchania (International Listening Association) opublikowało specjalne wydanie czasopisma poświęconego w całości zagadnieniom etyki i słuchania. We wstępie do tego wydania autor określił pięć wyborów odnoszących się do etycznego słuchania, których wszyscy dokonujemy obecnie (Beard 2009). Wybieramy to, czy będziemy słuchać. Możemy także wybrać niesłuchanie. Wybieramy słuchanie selektywnie albo słuchanie siebie nawzajem. Dokonanie tego ostatniego wyboru jest najlepsze i wyraźnie odnosi się do elementu motywacyjnego w naszym modelu kompetencji komunikacyjnej. Ważne jest to, że ponosimy odpowiedzialność etyczną za bycie zmotywowanym i za dokonywanie wy-

borów polegających na słuchaniu siebie nawzajem.

Aby żyć zgodnie z tą odpowiedzialnością, inny ekspert w tej dziedzinie stwierdził, że czasami konieczne jest bardziej cierpliwe słuchanie (Bartholomew 2005). Cztery proste kroki – obserwuj, reaguj, oceniaj i interweniuj – mogą nam pomóc w spowolnieniu naszego słuchania. Po pierwsze, postrzegamy to, co się dzieje (obserwuj), następnie mózg emocjonalny reaguje pozytywnie lub negatywnie (reaguj), później mózg racjonalny dokonuje oceny sytuacji (oceniaj) i na koniec podejmujemy konkretne działanie. Z omawianym modelem związane są też cztery pułapki w słuchaniu – błędne spostrzeganie, reakcja emocjonalna, błędne myślenie i niewłaściwe działanie – których powinien unikać cierpliwy słuchacz. Najistotniejsze jest to, że dzięki spowolnieniu i cierpliwości mamy do czynienia z bardziej etycznym słuchaniem.

Na koniec, by połączyć te dwie idee etycznego i cierpliwego słuchania, wróćmy do zaleceń dotyczących etycznej komunikacji z *credo* National Communication Association, przedstawionych w rozdziale 2: „Popieramy komunikację wyrażającą troskę i wzajemne zrozumienie, która okazuje szacunek dla niepowtarzalnych potrzeb i cech komunikujących się jednostek".

Klimat komunikacji odnosi się do tonu, ogólnego nastroju czy uczuć, które ubarwiają każdy związek interpersonalny. Klimat komunikacji charakteryzuje się wspierającą albo obronną komunikacją (Gibb 2006). Wspierający klimat komunikacji ułatwia słuchanie, podczas gdy obronny sprzyja czemuś przeciwnemu – słabej komunikacji. Ludzie

TABELA 6.2. Wyzwania dla słuchania

Uświadomienie sobie wyzwań i barier dla słuchania oraz ich przyczyn pomoże ci stać się dużo bardziej kompetentnym słuchaczem.

Wyzwania dla słuchania	Opis bariery	Przyczyny i skutki bariery
Bariery fizyczne	• Środowisko i hałas • Zakłócenia spowodowane cechami mówcy • Zakłócenia spowodowane cechami słuchacza	• Rozmowy obok, niewygodne meble, słaby widok, tłum, ciepło, zimno, hałas • Akcent, seplenienie, chodzenie, tiki, dziwaczne ubranie • Zmęczenie, głód, pragnienie, problemy ze słuchem
Bariery psychologiczne	• Tempo mówienia wobec tempa słuchania • Przeciążenie wiadomościami i złożoność	• Nuda • Marzenia na jawie • Martwienie się swoimi kłopotami • Nieumiejętność słuchania i uważania
Bariery interakcyjne	• Bitwy słowne i zapalczywy język • Reakcje emocjonalne i brak słuchania	• Różnice indywidualne i kulturowe • Indywidualne i kulturowe style słuchania wpływają negatywnie na słuchanie
Bariery internetowe i elektroniczne	• Liczba i złożoność wiadomości elektronicznych • Wiadomości w blogach, serwerach internetowych, mediach społecznych i e-mailach	• Skanowanie i przeskakiwanie wiadomości • Przerzucenie słuchania na innych

potrafią zmieniać swój klimat komunikacji i ma to bezpośredni wpływ na to, jak spokojnie i chętnie będziemy słuchać siebie nawzajem w sposób etyczny i cierpliwy. Tworzenie wspierającego klimatu dla słuchania za pomocą strategii przedstawionych w tym rozdziale jest istotną częścią kompetencji komunikacyjnej.

W tabeli 6.2 podsumowujemy wyzwania dla słuchania, które właśnie omówiliśmy. W tabeli 6.3 znajduje się podsumowane umiejętności słuchania, które mogą ci pomóc sprostać wyzwaniom na każdym etapie procesu słuchania. Przejrzyj te dwie tabele, aby „dopełnić proces uczenia się" i poprawić swoją kompetencję komunikacyjną.

Kolejne trzy części tej książki koncentrują się na komunikacji interpersonalnej, komunikacji w małych grupach i przemawianiu publicznym. Motywacja, wiedza i umiejętno-

TABELA 6.3. Umiejętności kompetentnego słuchania

Wyzwania dla słuchania mogą wydawać się rzeczywiście... prawdziwym wyzwaniem! Możesz im sprostać, wykorzystując określone umiejętności na każdym etapie procesu słuchania.

Krok pierwszy: umiejętności odbioru pomagające w stawaniu się bardziej kompetentnym słuchaczem

- Przygotuj się duchowo, fizycznie i emocjonalnie do słuchania.
- Bądź wypoczęty i najedzony (ale nie przejedzony!).
- Ustal swój cel słuchania – dowiadywanie się, ocenianie albo współodczuwanie.
- Ustanów określony, ale elastyczny cel słuchania dla samego siebie w danej sytuacji.
- Określ bariery w słuchaniu i wyeliminuj zakłócenia, najlepiej jak potrafisz.
- Skup uwagę na słuchaniu w danej chwili.
- Koncentruj się na mówcy i wiadomości, a nie na swoich myślach i uczuciach.
- Odłóż ocenę wiadomości do momentu, kiedy mówca skończy ją przekazywać.

Krok drugi: umiejętności tworzenia znaczenia pomagające w stawaniu się bardziej kompetentnym słuchaczem

- Odrzuć tendencyjność i uprzedzenia, gdy przypisujesz znaczenie wiadomości.
- Słuchaj i staraj się być bezstronnym, najbardziej jak to możliwe, zanim zdecydujesz, jakie jest znaczenie wiadomości.
- Postaraj się stłumić skłonność do emocjonalnego lub negatywnego reagowania na wiadomość.
- Nie reaguj zbyt mocno ani nie słuchaj, by poszukiwać błędów w wiadomości.
- Obiektywnie przeanalizuj to, co przekazuje mówca.
- Słuchaj zarówno dla całościowego znaczenia wiadomości, jak i argumentów oraz dowodów przedstawianych przez mówcę.
- Stwórz w umyśle obraz wiadomości oraz zbadaj i oceń jej znaczenie i wartość.

Krok trzeci: umiejętności reagowania pomagające w stawaniu się bardziej kompetentnym słuchaczem

- Określ i zapamiętaj najważniejsze punkty wiadomości.
- Rób notatki, żeby pomóc sobie w dokładnym przypomnieniu tego, co zostało powiedziane.
- Próbuj zrozumieć i wyjaśnić znaczenie wiadomości przez zadawanie pytań na temat tego, co jest dla ciebie niezrozumiałe.
- Okazuj zainteresowanie wiadomością przez stosowne werbalne i niewerbalne informacje zwrotne.
- Pamiętaj, że dostarczanie informacji zwrotnych jest procesem, który słuchacz wykorzystuje, by pokazać swoje zrozumienie wiadomości, reakcję na nią i skutki, jakie może mieć dla słuchacza.
- Parafrazuj wiadomość, by stała się jasna i w pełni zrozumiała.
- Pamiętaj, że parafrazowanie jest techniką słuchania, z której słuchacz korzysta, by dostarczyć informacji zwrotnych przez podsumowanie i ponowne stwierdzenie znaczenia wiadomości.

ści konieczne do kompetentnego słuchania, które zostały omówione w tym rozdziale, są podstawowe w każdym z tych kontekstów komunikacyjnych.

Podsumowanie rozdziału

Słuchanie jest procesem odbierania, nadawania znaczenia i reagowania na wiadomości werbalne i/lub niewerbalne. Odbieranie oznacza nastawienie się na całą wiadomość, włączając w to aspekty werbalne i niewerbalne, tworzenie znaczenia dotyczy tego, jakie znaczenie słuchacze przypisują przekazywanej przez mówiącego wiadomości oraz jak ją rozumieją, a reagowanie kończy interakcję między słuchaczem a mówcą. Jest etapem, który pozwala słuchaczowi przekazać mówcy informację, że jego wiadomość została odebrana i zrozumiana. Osiągnięcie kompetencji w słuchaniu jest istotne w związkach interpersonalnych, w małych grupach, w sytuacjach przemawiania oraz w pracy.

Słuchanie może być podzielone na rodzaje w zależności od celów. Słuchanie dla dowiadywania się i rozumienia obejmuje poszukiwanie faktów, myśli i informacji. Słuchanie dla oceny i krytyki wymaga krytycznego analizowania znaczenia i wartości wiadomości przekazanej przez mówcę. Słuchanie empatyczne i rozumiejące skupia się na uczuciach i postawach mówcy. Kiedy słuchamy z empatią, to słuchacz może reagować nieoceniająco lub oceniająco.

Wyzwaniem dla kompetencji w słuchaniu jest pokonywanie barier fizycznych, psychologicznych, interakcyjnych oraz internetowych i elektronicznych. Bariery fizyczne obejmują zakłócenia płynące ze środowiska fizycznego oraz cechy i zachowania przeszkadzające mówcy albo słuchaczowi. Bariery psychologiczne dotyczą umysłowych oraz emocjonalnych zakłóceń słuchania i mogą być powodowane różnicą w tempie mówienia i słuchania, przeciążeniem wiadomościami i ich złożonością. Bariery interakcyjne powstają w wyniku zaangażowania się w bitwy słowne, wykorzystywania podburzającego języka albo z powodu różnic indywidualnych i kulturowych w stylach słuchania. Style słuchania dzielimy na: zorientowane na ludzi, zorientowane na działanie, zorientowane na treść i zorientowane na czas. Słuchanie internetowe zawiera trzy rodzaje stylów: słuchanie wzajemne, słuchanie ogólne i słuchanie delegowane. Możesz poprawić umiejętności słuchania internetowego dzięki poznaniu swoich nawyków, filtrowaniu tego, czego słuchasz i w czym uczestniczysz, myśleniu o tym, co słyszysz i widzisz, oraz obserwowaniu nawyków słuchania internetowego. Kompetentni słuchacze ponoszą odpowiedzialność etyczną za dokonywanie wyborów polegających na słuchaniu siebie nawzajem, za słuchanie bardziej cierpliwe i za tworzenie klimatu komunikacji dla kompetentnego słuchania.

KLIMAT KOMUNIKACJI
odnosi się do tonu, ogólnego nastroju czy uczuć, które ubarwiają każdy związek interpersonalny i charakteryzuje się wspierającą albo obronną komunikacją.

KLUCZOWE POJĘCIA

W rozdziale tym opisano następujące kluczowe pojęcia, które podajemy tu w kolejności alfabetycznej, a których definicje znajdują się także w *Słowniczku* na końcu książki.

bariery fizyczne
bariery interakcyjne
bariery internetowe i elektroniczne
bariery psychologiczne
klimat komunikacji
nieoceniająca reakcja empatyczna
oceniająca reakcja empatyczna
odbieranie
przeciążenie wiadomościami
reagowanie
słuchanie
słuchanie dla dowiadywania się i rozumienia
słuchanie dla oceny i krytyki
słuchanie empatyczne i rozumiejące
tworzenie znaczenia
złożoność wiadomości

MOTYWACJA: NARZĘDZIE DO OCENY SIEBIE

Oceń każdą z ośmiu opisanych tu sytuacji komunikacyjnych, wskazując własny poziom kompetencji w zakresie komunikacji. Oceń kompleksowo jedną z sytuacji w odniesieniu do swojej motywacji, wiedzy i umiejętności. Następnie oceń w ten sposób kolejną sytuację. Użyj skali od 1 do 4, gdzie 1 oznacza niski poziom kompetencji, a 4 – wysoki.

Sytuacje komunikacyjne

1. Słuchanie osoby pochodzącej z kultury bardzo odmiennej od twojej.
2. Słuchanie na weselu dalekiego krewnego, którego dotychczas nie spotkałeś.
3. Odwiedzenie twojej zaawansowanej wiekowo babci i spędzenie popołudnia z nią i jej przyjaciółmi.
4. Uczestniczenie w sesji szkoleniowej w pracy, by nauczyć się nowego programu komputerowego, którego nie będziesz często używał.
5. Pójście z przyjacielem na wykład, który nie jest dla ciebie zbyt interesujący.
6. Uczestniczenie w zajęciach, na których nauczyciel przecenia twoje wiadomości na jakiś złożony temat.
7. Wzięcie udziału w długiej dyskusji grupowej na temat wspólnego projektu.
8. Zwiedzanie z przewodnikiem galerii, która nie wydaje ci się interesująca.

Motywacja

1 = Nie zwracam na to uwagi, nie jestem tym zainteresowany lub po prostu nie mam motywacji do bycia w tym kompetentnym.
2 = Nie zwracam na to dużej uwagi, raczej nie jestem tym zainteresowany, ale mam motywację do bycia kompetentnym.
3 = Jestem tym dość zainteresowany i mam motywację do bycia kompetentnym.
4 = Jestem bardzo tym zainteresowany i mam dużą motywację do bycia kompetentnym.

Wiedza

1 = Zupełnie nie mam doświadczenia i wiedzy na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
2 = Mam niewielkie doświadczenie i pojęcie na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
3 = Mam pewne doświadczenie i wiedzę na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
4 = Mam dużą wiedzę na temat wszystkich aspektów tego, co zrobić i jak to zrobić.

Umiejętności

1 = Zupełnie nie potrafię zachować się kompetentnie.
2 = Jestem w niewielkim stopniu zdolny do zachowania się kompetentnie.
3 = Jestem do pewnego stopnia zdolny do zachowania się kompetentnie.
4 = Jestem w pełni zdolny do zachowania się kompetentnie.

Interpretacja wyników

Oblicz wynik ogólny dla każdej sytuacji (motywacja, wiedza i umiejętności). Za każdym razem możesz uzyskać od 3 do 12 punktów. Jeśli twój wynik ogólny dla którejkolwiek sytuacji jest niższy niż 6 punktów, to znaczy, że postrzegasz siebie jako osobę mniej niż przeciętnie kompetentną. Wynik od 7 do 9 punktów oznacza, że jesteś średnio kompetentny w wysyłaniu i odbieraniu komunikatów. Natomiast wynik od 10 do 12 punktów świadczy o tym, że masz wysoki poziom kompetencji w tego typu sytuacjach.

WIEDZA: PYTANIA DO DYSKUSJI

1. Jeżeli kompetentne słuchanie poprawia jakość życia w społeczeństwie, to jak można zachęcić ludzi, by lepiej słuchali?
2. Który z trzech etapów procesu słuchania (odbieranie, tworzenie znaczenia, reagowanie) jest najważniejszy i dlaczego? Który etap powoduje najwięcej nieporozumień? Wyjaśnij.

3. Który z trzech rodzajów słuchania (w celu dowiadywania się, oceniania i współodczuwania) jest twoim zdaniem najtrudniejszy do przeprowadzenia i dlaczego? Jak możesz przedstawić to wyzwanie?
4. Która z trzech barier w słuchaniu (fizyczna, psychologiczna i interakcyjna) sprawia słuchaczowi najwięcej problemów? Dlaczego? Co można z tym zrobić?
5. Jeżeli musiałbyś wybrać jeden ze stylów słuchania, to który z nich jest najbardziej przez ciebie faworyzowany przez większość czasu – zorientowany na ludzi, na treść, na działanie czy na czas? Czy powinieneś poszerzyć swój repertuar wykorzystywanych stylów w różnych sytuacjach, w których słuchasz?
6. Motywacja do słuchania w rozmaitych sytuacjach komunikacyjnych jest ważna dla kompetentnego słuchania. Co możesz zrobić, żeby osiągnąć większy poziom tej motywacji?
7. Badania sugerują, że parafrazowanie i informacje zwrotne w rozmowach w bliskich związkach mogą być denerwujące, ale wiemy, że pomagają w unikaniu niezrozumienia. Jak można podawać informacje zwrotne w sposób najłatwiejszy do zaakceptowania przez mówcę?

UMIEJĘTNOŚCI: ĆWICZENIA DLA STUDENTÓW

Ćwiczenia indywidualne

1. Ralph Nichols, wybitny badacz słuchania, stworzył listę 10 złych nawyków podczas słuchania (*Top 10 Bad Listening Habits*). Oceń siebie na podstawie tej listy. Odwiedź stronę www.dartmouth.edu/-acskills/docs/10_bad_listening_habits.doc.
2. Określ jakąś sytuację komunikacyjną, w której ważne jest słuchanie dla dowiadywania się. Wymień powody, dla których jest to istotne. Następnie przedstaw sytuacje komunikacyjne, w których słuchanie ocenianiające i słuchanie empatyczne są najważniejsze, i wymień powody, dla których tak się dzieje.
3. W Internecie odwiedź stronę http://thinkexist.com/quotations/listening zawierającą cytaty dotyczące słuchania. Wybierz kilka cytatów, które w sposób szczególny przemawiają do ciebie. Napisz krótkie wyjaśnienie, dlaczego są one dla ciebie znaczące.
4. Obejrzyj wywiad w telewizji, może w trakcie nocnego *talk show*, i obserwuj umiejętności słuchania przeprowadzającego wywiad i osoby odpowiadającej na pytania. Poddaj krytyce umiejętności słuchania, podawania informacji zwrotnych i parafrazowania każdej z tych osób. Kto jest lepszym słuchaczem i dlaczego?
5. Przeanalizuj sytuację, w której ostatnio byłeś zaangażowany w słuchanie. Zastanów się nad planem działania, który rozwinąłby i ulepszył twoje umiejętności słuchania.
6. Przeanalizuj swoje nawyki słuchania w Internecie w sposób opisany w tym rozdziale w części poświęconej wyzwaniom. Stwórz plan, który poprawi te nawyki.

Ćwiczenia w grupach

1. Stwórzcie małą grupę i umówcie się, że każdy pomyśli o innej osobie, która jest dobrym słuchaczem. Każdy członek grupy powinien opisać, co ta osoba robi, i dlaczego sądzi, że jest ona dobrym słuchaczem. Porównajcie swoje opisy i przedyskutujcie różne cechy i zachowania kompetentnego słuchacza.
2. W małej grupie niech każda osoba opisze niedawną sytuację komunikacyjną wymagającą jednego z trzech rodzajów słuchania. Określcie, jak komunikacja w każdej z tych sytuacji mogłaby być poprawiona dzięki bardziej kompetentnemu słuchaniu.
3. W małej grupie niech każda osoba określi swoją najmocniejszą i najsłabszą stronę jako słuchacza. Przedyskutujcie plan poprawienia swoich słabych stron.
4. W małej grupie niech każda osoba opisze typowy dzień w komunikacji w Internecie. Zdecyduj z każdym ze studentów, czy ten typowy dzień powinien zostać poddany zmianom.

BIBLIOGRAFIA

Adams, W., i Cox, E. (2010). The teaching of listening as an integral part of an oral activity: An examination of publicspeaking texts. *International Journal of Listening*, 24(2), 89–105.

Agne, R. (2008). Listening discourse in an unconventional crisis negotiation: The FBI and the Branch Davidians at Waco. Materiały przedstawione na National Communication Association Conference. EBSCOhost, www.ebsco.com

Bartholomew, P.T. (2005). Slowing down to go fast. *Listening Professional*, 4(1), 10–16.

Beard, D. (2009). A broader understanding of the ethics of listening: Philosophy, cultural studies, media studies and the ethical listening subject. *International Journal of Listening*, 23(1), 7–20.

Bentley, S. (2000). Listening in the 21st century. *International Journal of Listening*, 14(1), 129–142.

Bodie, G.D. (2011). The Active-Empathic Listening Scale (AELS): Conceptualization and evidence of validity within the interpersonal domain. *Communication Quarterly*, 59(3), 277–295.

Crawford, K. (2009). Following you: Disciplines of listening in social media. *Continuum: Journal of Media & Cultural Studies*, 23(4), 525–535.

Darling, A., i Dannels, D. (2003). Practicing engineers talk about the importance of talk: A report on the role of oral communication in the workplace. *Communication Education*, 52(1), 1–16.

Dragan, N., i Sherblom, J.C. (2008). The influence of cultural individualism and collectivism on US and post-Soviet listening styles. *Human Communication*, 11(2), 177–192.

Flynn, J., Valikoski, T., i Grau, J. (2008). Listening in the business context: Reviewing the state of research. *International Journal of Listening*, 22(2), 141–151.

Gibb, J.R. (2006). Defensive communication. *Journal of Communication*, 1(3), 141–148.

Goby, V. (2008). Radio commercial listening behaviour: Barriers and avoidance. *Australian Journal of Communication*, 35(1), 27–39.

International Listening Association (2011). *An ILA definition of listening*. Retrieved from http://www.listen.org/Legend?emulatemode=2

Listening to the Web (2011). Retrieved from http://dotlearnt.com/2010/09/21/listening-to-the-web/

Paukert, A., Stagner, B., i Kerry, H. (2004). The assessment of active listening skills in helpline volunteers. *Stress, Trauma, and Crisis: An International Journal*, 7(1), 61–76.

Rea, C., i Rea, D. (2000). Responding to user views of service performance. *Journal of Mental Health*, 9(4), 351–363.

Tan, L., Fowler, M., i Hawkes, L. (2004). Management accounting curricula: Striking a balance between the views of educators and practitioners. *Accounting Education*, 13(1), 51–67.

Vora, E., i Vora, A. (2008). A contingency framework for listening to the dying. *International Journal of Listening*, 22(1), 59–72.

Waldron, V., Lavitt, M. i McConnaughy, M. (2001). „Welfare-to-work": An analysis of the communication competencies taught in a job training program. *Communication Education*, 50(1), 15–33.

Watkins, K. (2011). How much time do you spend listening? Retrieved from http://articles.webraydian.com/article4793-How_Much_Time_Do_You_Spend_Listening.html

Watson, K.W. i Barker, L.L. (1995). *Listening styles profile*. Amsterdam, The Netherlands: Pfeiffer.

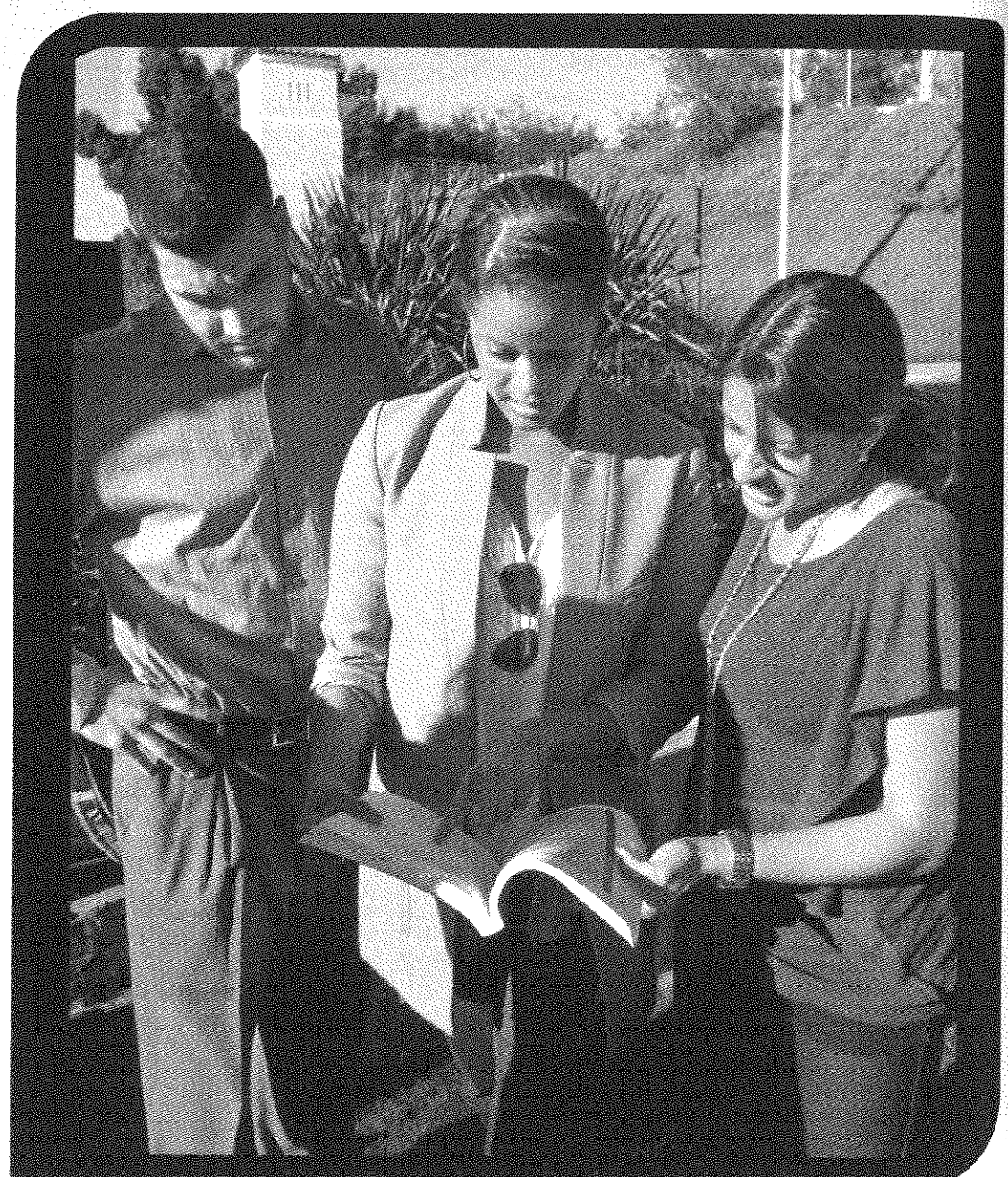
Weger, H., Castle, G., Emmett, M., i Minei, E. (2008). Active listening in initial interactions: Perceptions of perceived understanding, social attraction, and conversational satisfaction. Materiały przedstawione na National Communication Association Conference. EBSCOhost, www.ebsco.com.

Wolvin, A.D. (2010). *Listening and human communication in the 21st century*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.

CZĘ

2

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA



ROZDZIAŁ 7

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA: WIEDZA

- **Czym jest komunikacja interpersonalna?**
  Komunikacja interpersonalna jako interakcja
  Komunikacja interpersonalna jako relacja
- **Wiedza deklaratywna a komunikacja interpersonalna**
  Repertuary zachowań i role
  Skrypty i opowieści
  Reguły i normy
- **Pokonywanie trudności w relacjach interpersonalnych**
  Planowanie
  Empatia i przyjmowanie perspektywy
  Strategie zdobywania wiedzy
- **Podsumowanie rozdziału**
  Kluczowe pojęcia
  Motywacja: narzędzie do oceny siebie
  Wiedza: pytania do dyskusji
  Umiejętności: ćwiczenia dla studentów

Największym problemem komunikacji jest iluzja, że porozumienie zostało osiągnięte.

GEOGRE BERNARD SHAW (1856–1950),
irlandzki dramaturg i prozaik

Eliah była młodą, atrakcyjną studentką, pracującą jako barmanka w pubie w miasteczku uniwersyteckim. Preston, świeżo upieczony absolwent, odwiedzał swoich przyjaciół – Grega i Jaffa. Zdecydowali, że spotkają się w pubie, by podzielić się ostatnimi doświadczeniami w szukaniu pracy. Po krótkiej rozmowie jeden z nich wspomniał, że podoba mu się Eliah. Wszyscy trzej zgodzili się z tym i zaczęli rozmawiać o tym, jak niezręcznie jest proponować komuś randkę. Mówili o różnych sposobach poznawania się z kobietami, zagadywania, o ogólnych strategiach pośrednich i bezpośrednich kontaktów, o poważnym i dowcipnym podejściu do podrywania itd. Po krótkiej dyskusji o właściwych im „teoriach" dotyczących zagadywania Preston przeprosił i odszedł na chwilę, podczas gdy Greg i Jaff kontynuowali debatę nad zaletami ich ulubionych sposobów inicjowania rytuału zalotów. Kilka minut później Preston wrócił do stolika i oznajmił, że udało mu się zdobyć numer Eliah i że ma do niej zadzwonić w najbliższym tygodniu. Zupełnie zaskoczeni Greg i Jeff zapytali, jak zdołał zdobyć numer. Preston wyjaśnił, że podszedł do baru z szerokim uśmiechem na ustach, położył swój kalendarz na ladzie i zapytał, w jaki dzień chciałaby, żeby do niej zadzwonił. Na początku wydawała się nieco zbita z tropu, ale gdy odzyskała zimną krew, wykręciła się napiętym rozkładem zajęć. Preston zdał sobie sprawę, że Eliah jest zawstydzona tym, że znajduje się w centrum uwagi. Zaczął więc mówić o tym, że bar wygląda na pełny i wyrażać współczucie z powodu wielu obowiązków w pracy. Powiedział, że chciałby się z nią spotkać i że chętnie dostosuje swój rozkład zajęć do jej grafiku. Zapytał, kiedy mogliby się umówić, tak żeby jej to odpowiadało. Po tym, jak początkowa niezręczność sytuacji została złagodzona przez pogawędkę, Eliah przejrzała jego terminarz i wpisała swój numer przy takiej dacie, kiedy Preston nie miał żadnych planów. Greg i Jeff popatrzyli na siebie z niedowierzaniem, a po dłuższej chwili, Jeff po prostu powiedział: „Proszę! Moja teoria się sprawdza".

Sytuacja ta stanowi ilustrację kilku ważnych aspektów roli wiedzy w komunikacji interpersonalnej. Po pierwsze, ludzie często mają różne teorie odnośnie do tego, jak powinno być i jakie sposoby są lepsze od innych, których podstawą są odmienne wyobrażenia. Zauważ, że w opisanej na początku scenie Preston, Greg i Jeff zakładali, że to mężczyzna powinien zainicjować kontakt. Greg i Jeff założyli ponadto, że powinno mieć to otoczkę czy nosić pozory strategii.

Po drugie, teorie nie zawsze odnoszą się do danej sytuacji. W rzeczywistości żadna ze strategii Grega, Jaffa i Prestona mogłaby nie przynieść rezultatów, gdyż istnieje jeszcze kilka innych możliwości rozwinięcia się sytuacji. Być może Eliah jest z kimś w związku. Być może umawia się tylko z osobami, które wyznają określoną religię lub należą do określonej grupy etnicznej. Być może jest lesbijką. Może nawet woli sama podrywać, niż być podrywana. Krótko mówiąc, robocze, potocz-

ne teorie komunikacji są tylko teoriami. Mogą przydawać się w większości przypadków, ale rzadko są właściwe w każdej sytuacji.

Po trzecie, ludzie często za dużo analizują. Preston mógł mieć rację, tak samo jak Greg i Jaff. Wykorzystał jednak szansę i działał twórczo, zgodnie ze swoją intuicją i doświadczeniem w podobnych sytuacjach. Potem zmienił plan działania, gdy jego początkowe posunięcie polegające na położeniu kalendarza na barze nie zdziałało. Czasami dobrze jest analizować, co powiedzieć lub zrobić, ale w niektórych sytuacjach najlepszym rozwiązaniem jest pokierowanie się instynktem. Aby dokonywać najlepszych wyborów, należy wiedzieć więcej o komunikacji interpersonalnej i o tym, jak działa.

Czym jest komunikacja interpersonalna?

Aby zrozumieć, w jaki sposób rozwinąć wiedzę na temat komunikacji interpersonalnej, trzeba, po pierwsze, wiedzieć, czym jest komunikacja interpersonalna. Może być ona rozumiana na wiele sposobów, ale najważniejsze są dwa podstawowe pojęcia: interakcji i relacji.

Komunikacja interpersonalna jako interakcja

W rozdziale 1 komunikacja została zdefiniowana jako proces organizowania wiadomości i środków przekazu w celu tworzenia znaczenia. W rozdziale 2 kontekst interpersonalny komunikacji opisano jako interakcję między ludźmi w relacji osobistej lub społecznej. Łącząc te dwie definicje, **komunikacja interpersonalna** jest procesem kierowania komunikatami oraz środkami przekazu w celu tworzenia znaczenia w interakcjach między ludźmi w kontekście osobistym lub społecznym.

Interakcja oznacza, że istnieje współzależność między zachowaniami lub ruchami podejmowanymi przez osoby komunikujące się w jakiejś sytuacji. Jednym z najistotniejszych aspektów rozmowy jest to, że zwykle składa się ona z par wypowiedzi (Robinson 2004). Na przykład pytania zwykle wywołują odpowiedzi. Zwierzenia zwykle pociągają za sobą inne zwierzenia. Powitania zwykle inicjują inne powitania. Jakakolwiek wypowiedź na dany temat wywołuje odpowiedź z nim korespondującą. Dlatego interakcja oznacza, że działania jednej osoby wpływają na działania innej osoby, a ta współzależność działań jest podstawą wszystkich relacji międzyludzkich.

Komunikacja interpersonalna jako relacja

Choć w wielu interakcjach możemy nie odczuwać, że tworzy się jakaś relacja, komunikacja interpersonalna zawsze jest związana z budowaniem relacji na jakimś poziomie, nawet gdy są one tymczasowe lub przelotne. Przypomnij sobie, jak w rozdziale 1 napisaliśmy, że relacja tworzy się, gdy między osobami komunikującymi się pojawia się jakiś rodzaj współzależności. Teraz rozszerzymy to rozumienie współzależności charakteryzującej relacje. **Relacja** jest sposobem pozycjonowania się jednej osoby w stosunku do drugiej, czyli sposobem zorientowania się względem drugiej osoby lub połączenia się z nią. Wchodzę w relację z tobą jako przyjacielem lub rodzicem albo moim profesorem. W każdej z tych relacji jakikolwiek wymieniany komunikat ma dwa poziomy: treści oraz relacji (Watzlawick, Bavelas i Jackson 1967). **Poziom treści** komunikatu jest tym, co dosłownie znaczą słowa. **Poziom relacji**

komunikatu to to, co przekazuje on o tej relacji. Te dwa poziomy informacji w rozmowie są jasno zilustrowane przez fragment dialogów z filmu *Sztuka zrywania* (*The Break-Up*) zaprezentowany w ramce 7.1. W trakcie czytania rozmowy dwa poziomy komunikatów staną się dla ciebie całkiem wyraźne i znaczące.

Podsumowując, komunikacja interpersonalna dotyczy interakcji, w których są budowane relacje i wymieniane komunikaty na poziomie treści i poziomie relacji. Kiedy Preston podszedł do Eliah, by dostać jej numer telefonu, zaczęła budować się relacja. Poziom treści wymienionych przez nich komunikatów skupiał się po prostu na znalezieniu czasu na rozmowę telefoniczną. Jednakże na poziomie relacji to, co powiedzieli do siebie, oznaczało, że możliwe jest powstanie nowego związku. Od tego, jak wykorzystujesz swoją wiedzę o komunikacji, zależy, jak wiele relacji się rozwinie lub skończy i czy będą one udane, czy nie, przelotne czy trwałe. Jak podawaliśmy w rozdziale 2 oraz w modelu kompetencji, wiedza wpływa na komunikację we wszystkich kontekstach i sytuacjach. Teraz zajmiemy się tym, co powinieneś wiedzieć o komunikacji interpersonalnej i co z niej rozumieć.

Wiedza deklaratywna a komunikacja interpersonalna

Większość z nas jest dumna z tego, czego się nauczyła przez całe życie. Jeśli chodzi o zdolności komunikacyjne, to prawdopodobnie zakładasz, że zdobyłeś je, będąc dobrym obserwatorem życia oraz rozwijając inteligencję społeczną i zwracając baczną uwagę na skutki swych zachowań. Z pewnością większość tego, co wiemy o komunikowaniu się, pochodzi z obserwowania świata wokół nas (Bandura 1977). Gdy źle użyjesz jakiegoś

RAMKA 7.1. Poziomy relacji i treści w związku

W przedstawionej tu rozmowie z filmu *Sztuka zrywania* (*The Break-Up*) Gary wydaje się konsekwentnie skupiony na treści komunikatu/pytania o chęć pozmywania naczyń. Brook natomiast jest skupiona na poziomie relacji komunikatu/braku zainteresowania Gary'ego równym dzieleniem się obowiązkami domowymi. Brook postrzega brak zainteresowania Gary'ego jako brak szacunku dla ich związku.

Źródło: *The Break-Up* (Besser, i in., i Reed, 2006).

Brooke: Wiesz, że nie lubię wchodzić do brudnej kuchni.
Gary: A kogo to obchodzi?
Brooke: Mnie obchodzi, ok! Mnie! Zasuwałam cały dzień, sprzątając dom i gotując, i pracowałam dziś też. Byłoby miło, gdybyś powiedział „dziękuję" i pomógł mi ze zmywaniem.
Gary: Dobrze [z pogardą]. Pomogę ci z tymi cholernymi naczyniami.
Brooke: Wiesz co? Wcale nie tego chcę.
Gary: Właśnie powiedziałaś, że chcesz, żebym ci pomógł ze zmywaniem.
Brooke: Chcę, żebyś ty pozmywał.
Gary: [z niedowierzaniem] Dlaczego miałbym chcieć zmywać?
Brooke: Widzisz! O to właśnie chodzi!/W tym rzecz.
Gary: Sprawdźmy, czy dobrze rozumiem, ok? Czy chcesz powiedzieć, że jesteś zła, bo ja nie pragnę z całych sił zmywać?
Brooke: Nie, jestem zła, bo nie masz chęci zaoferować, że pozmywasz.
Gary: Właśnie to zrobiłem!
Brooke: Po tym, jak cię poprosiłam!

słowa, zostajesz poprawiony i uczysz się nie używać go więcej w ten sposób. Gdy opowiesz dowcip, inni śmieją się i uczysz się, że możesz uzyskać społeczną nagrodę dzięki poczuciu humoru, więc będziesz chętniej poszukiwać w przyszłości okazji do żartowania. Ale jeśli reakcją na twój dowcip jest nerwowy śmiech lub zawstydzenie, to wtedy maleje szansa, że znów opowiesz jakiś żart. Podczas gdy uczymy się komunikować za pomocą obserwacji, zaskakująco dużo naszej wiedzy na temat komunikacji dziedziczymy. Na przykład badania na bliźniętach sugerują, że w jednej trzeciej do połowy nasz lęk, ogólna życzliwość oraz agresja interpersonalna mają podłoże genetyczne (Beatty i in. 2002). Możliwe jest, że nasze dziedziczone tendencje do komunikowania się w ten czy inny sposób są także kształtowane przez doświadczenie zdobywane w ciągu całego życia.

Jeśli przyswoiliśmy złe nawyki komunikowania się, to możemy nie być w stanie sami u siebie ich rozpoznać i nie zdajemy sobie sprawy z tego, że powinniśmy je zmienić. Na przykład badania pokazują, że osoby kompetentne zwykle nie doceniają swoich kompetencji, osoby niekompetentne zaś znacząco przeceniają swoje kompetencje. Co więcej, to właśnie przecenianie swych kompetencji jest jednym z elementów czyniących takie osoby niekompetentnymi (Kruger i Dunning 1999). Co musisz wiedzieć o komunikacji interpersonalnej, by uniknąć tego problemu? Jak pokazują różne aktywności, takie jak wystąpienia/referaty na twoim kursie komunikacji, świadoma praktyka jest jednym z dobrych sposobów poszerzania wiedzy. W miarę jak twoja wiedza oraz rozumienie wystąpień publicznych się poprawiają, wzrasta także szybkość, dokładność oraz elastyczność wykorzystywania twoich umiejętności i możesz je skuteczniej stosować (Afifi i Weiner 2004). W trakcie wielokrotnych wystąpień publicznych podczas zajęć twoja wiedza w kontekście umiejętności potrzebnych do dobrego przemawiania się rozwija. Poza występowaniem oraz praktyką są jeszcze trzy kategorie wiedzy, z których musisz zdawać sobie sprawę, są one bowiem podstawowe dla prawidłowej komunikacji interpersonalnej: repertuary zachowań i role, skrypty i opowieści oraz reguły i normy.

Repertuary zachowań i role

Repertuar zachowań jest zbiorem wszystkich ról, jakie osoba może odgrywać lub kreować, oraz zbiorem zachowań, które składają się na te role. Natomiast **role** są wzorcami

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA
to proces kierowania komunikatami oraz środkami przekazu w celu tworzenia znaczenia.

INTERAKCJA
odnosi się do współzależności między zachowaniami lub ruchami podejmowanymi przez osoby komunikujące się w jakiejś sytuacji.

RELACJA
jest sposobem pozycjonowania się jednej osoby w stosunku do drugiej, czyli sposobem zorientowania się względem drugiej osoby lub połączenia się z nią.

POZIOM TREŚCI
to to, co dosłownie oznaczają słowa.

POZIOM RELACJI
to to, co komunikat mówi o relacji.

REPERTUAR ZACHOWAŃ
to zbiór wszystkich ról, jakie osoba może odgrywać lub kreować, oraz zbiór zachowań, które składają się na te role.

ROLE
to wzorce i style wypowiedzi i zachowań, które przejawia osoba w różnych kontekstach.

ROZPIĘTOŚĆ
to liczba ról, jakie może odgrywać osoba.

GŁĘBOKOŚĆ
to stopień znajomości danej roli w repertuarze.

i stylami wypowiedzi i zachowań, które przejawia osoba w różnych kontekstach. Możesz zatem mieć duży repertuar ról dla komunikowania się z osobami płci przeciwnej, te role zaś kierują tym, w jaki sposób zachowujesz się wobec osób płci przeciwnej i jak wchodzisz z nimi w interakcję, bez względu na to, czy o tym wiesz, czy nie.

Repertuary zachowań różnią się co do swojej rozpiętości i głębokości. Jeśli pamiętasz, to dyskutowaliśmy o szerokości i głębokości w zakresie samodzielnego ujawniania Ja w rozdziale 3. **Rozpiętość** jest liczbą ról, jakie może odgrywać dana osoba. Aktorzy, tacy jak Johnny Deep czy Kate Winslet, grali wiele różnych ról. Natomiast większość naśladowców Elvisa zna tylko jedną – rolę Elvisa. **Głębokość** jest stopniem znajomości danej roli w repertuarze. Zwykły piosenkarz może znać kilka piosenek Elvisa, ale naśladowca Elvisa zna dokładnie pewnie wszystkie.

Ogólnie mówiąc, im większa rozpiętość i głębokość repertuaru zachowań danej osoby, tym wyższy poziom jej kompetencji. Repertuary o większej rozpiętości pozwalają wybierać z większego zbioru ról, tak aby można było osiągać najwyższą kompetencję w konkretnej sytuacji. Większa głębokość repertuaru wynika z lepszego doświadczenia w odgrywaniu danej roli.

Rozpiętość repertuaru może utrudniać wybór najwłaściwszej roli lub sprzyjać niefortunnemu łączeniu ról, które do siebie nie pasują. Na przykład czasami ludzie wybierają rolę kogoś, kto droczy się z drugą osobą czy robi jej na złość, myśląc, że to ją rozweseli lub wprowadzi nastrój zabawy. Jednakże ta rola

TABELA 7.1. Repertuary zachowań w różnych rolach

Odmienne role wymagają różnych rodzajów (rozpiętość) i różnej liczby (głębokość) zachowań, co pokazujemy na przykładzie ról osób, które komunikują się w sposób przyjacielski, flirtujący lub uwodzicielski.
Źródło: Koeppel i in. (1993).

Kanał	Komunikacja		
	Przyjacielska	**Flirtująca**	**Uwodzicielska**
Kinestetyka (ruchy ciała)	Mało śmiechu; ciało rozluźnione	Umiarkowane śmianie się; głowa pochylona; otwarte usta/wydęte wargi	Częsty śmiech; ciało rozluźnione; odsłonięta skóra
Dotyk	Niewiele/brak dotykania	Umiarkowane dotykanie (ramienia, ręki)	Dotykanie dłoni/nogi
Proksemika (wykorzystanie przestrzeni)	Dalej od siebie podczas rozmowy	Umiarkowanie blisko; skrzyżowane nogi	Bardzo blisko
Wzrok (ruchy oczu)	Słaby/umiarkowany kontakt wzrokowy	Umiarkowany kontakt wzrokowy ze spojrzeniami w dół od czasu do czasu	Ciągły kontakt wzrokowy
Głos (wokalika/ wokalizacja)	Naturalny ton głosu; mniejsza płynność/ więcej milczenia	Ożywiony ton głosu; mało milczenia	Intymny ton głosu; duża płynność, mniej milczenia

może wywołać przeciwny skutek, gdy tylko druga osoba uzna, że dany kontekst wymaga powagi. Odbiorca złośliwości gra więc inną rolę. Jasne jest, że większość ludzi woli mieć raczej więcej niż mniej ról w swoim repertuarze zachowań oraz umiejętnie komunikować się w każdej z nich. W opowiadaniu otwierającym ten rozdział Preston wykazał się umiejętnością wykorzystania właściwej roli z własnego repertuaru, by skutecznie uzyskać numer telefonu do Eliah.

Role można opisać przez zestaw określonych zachowań, takich jak zachowania zabronione lub niewłaściwe. Przeanalizuj na przykład repertuar zachowań niewerbalnych dla ról wypisanych w tabeli 7.1. Zawartość kolumn od drugiej do czwartej pokazuje, że zachowania właściwe dla danych ról różnią się w zależności od tego, czy dana osoba ma zamiar grać rolę kogoś flirtującego, przyjaciela, czy uwodziciela. Podsumowując, repertuar jest zbiorem różnych ról, które jesteś w stanie odgrywać i które kierują zachowaniem oraz kształtują sposób, w jaki komunikujesz się w określonych sytuacjach.

Skrypty i opowieści

W rozdziale 3 napisaliśmy, że skrypt jest oczekiwaną sekwencją zdarzeń, która wydaje się logiczna osobom komunikującym się i kieruje tym, jak interpretujemy zdarzenia oraz jak się komunikujemy. Skrypt jest jak **opowieść** lub narracja dotycząca tego, czego się oczekuje i co powinno się zdarzyć w danej sytuacji. Jeżeli jakiekolwiek działania lub zachowania występują poza tą kolejnością, to cała opowieść może się rozsypać. Jeśli na przykład ktoś zaczyna ci się zwierzać podczas pierwszego spotkania, to możesz się czuć niekomfortowo, ponieważ nie tego oczekiwałeś w tej sytuacji.

Większość skryptów ma formę ogólnych sekwencji działań. Przysięgi ślubne, rytuały powitań oraz niektóre sposoby dokuczania są w dużym stopniu zapisane w skryptach – wiemy, co powiedzieć i co mniej więcej powiedzą inni. Na przykład w tabeli 7.2 pokazujemy skrypty typowe dla etapów związku miłosnego. Skrypty te zostały zaobserwowane na podstawie badań studentów w ciągu ostatnich kilku dziesięcioleci. To, co możesz zaobserwować w życiu obecnie, może się różnić od skryptów z tabeli. Niemniej z analizy opisanych w niej etapów komunikacji wyłaniają się trzy cechy skryptów.

Po pierwsze, skrypty różnią się co do swojej złożoności i szczegółowości. Jak pokazano w tabeli 7.2, niektóre fazy rozwoju bliskiego związku, takie jak poznawanie się, składają się z szerokiego zakresu specyficznych czynności, włączając ujawnianie prawdziwego Ja, zadawanie pytań, opowiadanie o różnych zdarzeniach itd. Po drugie, skrypty różnią się także w zależności od ról, jakie odgrywają osoby komunikujące się w określonym kontekście. W fazie poznawania się oraz zaznajamiania, pokazanych w tabeli 7.2, pewne różnice płciowe są oczywiste, ponieważ w naszej kulturze na umawianie się wpływają tradycyjne oczekiwania co do ról płciowych, określające na przykład, kto powinien zainicjować pierwszą randkę. Jednakże w fazie rozpadu związku płeć jest mniej istotna dla ról odgrywanych przez partnerów. Po trzecie, skrypty są elastyczne. W tabeli 7.2 skrypt zerwania związku ukazuje kilka pętli polegających na tym, że partnerzy wracają do siebie, a następnie znów się rozstają. Najwyraźniej granice związków, a tym samym ich skrypty, są dość płynne i związki

SKRYPT LUB OPOWIEŚĆ
to narracja dotycząca tego, czego się oczekuje i co powinno się zdarzyć w danej sytuacji.

NORMY SPOŁECZNE
są jawnymi lub utajonymi regułami określającymi, jakie zachowania są akceptowalne w społeczeństwie lub grupie.

często mają kolejne szanse na odnowienie (Dailey i in. 2009).

Skrypty nadają spójność i znaczenie temu, co w przeciwnym razie byłoby przypadkową sekwencją ludzkich działań. Ogólnie twoje zachowania nie powinny naruszać oczekiwanej fabuły danej sytuacji. Skrypty, jakimi się kierujesz, tak jak właściwie każdy rodzaj komunikacji, są ograniczane przez preferencje społeczne nazywane regułami i normami.

Reguły i normy

W rozdziale 2 zdefiniowaliśmy reguły jako przepisy określające to, co powinno się lub czego nie powinno się robić w danej sytuacji. **Normy społeczne** są jawnymi lub utajonymi regułami określającymi, jakie zachowania są akceptowalne w społeczeństwie lub grupie. Innymi słowy, normy społeczne to wzory zachowań przestrzegane zgodnie z ustalonymi

TABELA 7.2. Skrypty historii związku miłosnego

Badania (przeprowadzone w latach 1970–1990) pokazały, że różne etapy związku reprezentują odmienne skrypty zachowań, które powinny nastąpić, i sekwencji, w jakiej powinny się wydarzyć. W tabeli różnice międzypłciowe są zaznaczone kursywą. Na dwóch ostatnich etapach związku występuje niewiele różnic międzypłciowych co do rozwoju wypadków w związku.

Źródło: Battaglia i in. (1998); Honeycutt, Cantrill i Greene (1991); Pryor i Merluzzi (1985); Rose i Frieze (1993).

Poznanie się i wyjście na randkę	
Skrypty kobiet	**Skrypty mężczyzn**
• Zauważyć drugą osobę • Zostać przyłapaną na wpatrywaniu się w drugą osobę • Uśmiechać się • Dowiedzieć się o drugiej osobie od przyjaciół • Znaleźć sposoby na „przypadkowe" spotkanie • Być przedstawioną przez przyjaciela • *Powiedzieć „cześć"* • Próbować znaleźć wspólne zainteresowania Podczas codziennej rozmowy	• Doprowadzić do wzajemnego zauważenia siebie • Zostać przyłapanym na wpatrywaniu się w drugą osobę • Uśmiechać się • Dowiedzieć się o drugiej osobie od przyjaciół • Znaleźć sposoby na „przypadkowe" spotkanie • Być przedstawionym przez przyjaciela • *Rozpocząć rozmowę* • Próbować znaleźć wspólne zainteresowania Podczas codziennej rozmowy • Poprosić o numer telefonu • Zadzwonić później, żeby umówić się na wspólne wyjście • Rozpocząć znajomość od pogawędki
Rozwój relacji, umawianie się na randki	
• Zadbanie o siebie i ładny strój • Czekanie, aż przyjdzie mężczyzna • Przedstawienie partnera rodzicom/współlokatorom • Zachowania kurtuazyjne • Omówienie konkretnych planów na randkę • Rozmowa, żarty, śmiech • Pójście do kina, na występ, imprezę • Coś zjeść lub napić się czegoś • Rozmowa z przyjaciółmi • Wiedzieć, że coś poszło źle • Być odprowadzoną do domu • Być poproszoną o następną randkę • Mężczyzna mówi, że zadzwoni • Odpowiedź na próbę pocałunku na dobranoc • Pójście do domu	• Zabranie partnerki z domu na randkę • Spotkanie się na randce • Poznanie jej rodziców/współlokatorów • Zabranie przyjaciół • Omówienie konkretnych planów na randkę • Rozmowa, żarty, śmiech • Pójście do kina, na występ, imprezę • Coś zjeść lub napić się czegoś • Zainicjowanie kontaktu seksualnego • Być zrozumianym • Odprowadzenie jej do domu • Zaproszenie na kolejną randkę • Powiedzenie, że się zadzwoni • Zainicjowanie (próba) pocałunku na do widzenia • Pójście do domu

Rozwój intymności w relacji (skrypty dla obu płci)
• Spotkać się pierwszy raz (impreza, bar, zajęcia itd.)
• Pogawędki (o pogodzie, szkole itd.)
• Okazywanie uczuć (pocałunki, przytulanie się, dotykanie itd.)
• Formalne/zaplanowane umawianie się na randki (kolacja, kino itd.)
• Ujawnianie intymnych informacji o sobie
• Pokonanie kryzysu związku (zazdrość, niepewność)
• Poznanie rodziców
• Rozmowy o wspólnych planach
• Werbalne wyrażanie miłości
• Wypowiedzi ukierunkowane na drugą osobę (okazywanie zainteresowania celami drugiej osoby)
• Rytuały wiążące (dawanie w prezencie kwiatów, biżuterii)
• Werbalne deklaracje przywiązania (oświadczenie pragnienia wyłączności związku)
• Zbliżenie seksualne
• Zamieszkanie razem
• Małżeństwo
Osłabienie relacji i jej rozpad (skrypty dla obu płci)
• Okazywanie braku zainteresowania
• Zauważanie innych osób
• Działanie osobno/okazywanie braku zainteresowania
• Próby poradzenia sobie z trudnościami
• Zwiększony dystans fizyczny/unikanie
• Rozważanie rozstania
• Komunikowanie uczuć
• Próby poradzenia sobie z trudnościami
• Umawianie się z innymi osobami
• Powrót do siebie
• Rozważenie rozstania
• Ochłonięcie i dalsze życie
• Rozstanie

regułami. Reguły są ogólnymi oczekiwaniami co do tego, jakie zachowania są właściwe lub niedozwolone. „Bądź miły" to rada, którą można często usłyszeć, ale nie jest ona użyteczną regułą, ponieważ jej znaczenie w jakiejś określonej sytuacji nie jest jasne. W przeciwieństwie do zdania: „Kiedy sprzeczasz się z kimś, to pozwól dokończyć drugiej osobie, zanim sam zaczniesz mówić", które jest konkretną instrukcją lub regułą określającą oczekiwania społeczne. Takie instrukcje mogą wskazywać, co robić, a czego nie robić, a czasami jedno i drugie. Na przykład wymieniona przed chwilą reguła jest tak naprawdę innym sposobem powiedzenia: „Nie przerywaj drugiej osobie podczas wymiany argumentów". W pierwszym przypadku reguła mówi, jak się należy zachowywać, a w drugim, jak nie należy się zachowywać lub czego się oczekuje w kontekście kłótni.

Tak naprawdę reguły są specyficzne dla kontekstu. „Nie przerywaj" nie jest faktycznie regułą właściwą w każdym kontekście. Przerywanie jest niekiedy wręcz wskazane. Może sygnalizować zaangażowanie, kiedy na przykład z podekscytowaniem potwierdzasz, że kogoś słuchasz, mówiąc *yhm*, *OK* czy *naprawdę?* Inne rodzaje przerywania komuś mogą spełniać funkcję pomagania osobie mówiącej, jak wtrącanie jakiegoś potrzebnego słowa, gdy ta nie może znaleźć właściwego zwrotu.

Repertuary zachowań, skrypty, opowieści, reguły i normy składają się na wiedzę deklaratywną o komunikacji interpersonalnej. Umożliwiają osobie komunikującej się zorientowanie się, co powinno być treścią komunikacji w danej sytuacji. Wróć do naszej historyjki z początku rozdziału, w której Greg, Jeff i Preston opracowywali strategię poznania Eliah w barze. Omówili repertuar

ról i zachowań, jakie sądzili, że będą potrafili wcielić w życie – to właśnie nazwali strategiami. Zdawali sobie sprawę ze skryptów mówiących, czego należy się spodziewać lub co powinno się wydarzyć w barze. Nawet Preston, któremu udało się zdobyć numer telefonu Eliah, porozumiewał się z nią w sposób zgodny z regułami i normami społecznymi dotyczącymi zachowania się w sytuacji poznawania się z kimś w barze.

Zanim opiszemy podstawowe wyzwania dotyczące relacji interpersonalnych, spójrz na tabelę 7.3, w której została podsumowana wiedza deklaratywna potrzebna ci, by być osobą komunikującą się kompetentnie.

Pokonywanie trudności w relacjach interpersonalnych

Kompetentna komunikacja nie jest magiczną sztuczką i nie bierze się znikąd. Ludzie przez długi czas uczą się, jak być kompetentnymi, co znajduje odzwierciedlenie w ich wiedzy. Wiedza jednak nie zawsze jest tak użyteczna lub dostępna, jak byśmy tego chcieli. Istnieją procesy, które sprawiają, że nasza wiedza jest mniej dostępna, niż potrzebujemy. Ten podrozdział ukazuje niektóre specyficzne rodzaje zagrożeń związanych z wiedzą doty-

TABELA 7.3. Wiedza deklaratywna dotycząca komunikacji interpersonalnej

Aby komunikować się kompetentnie w relacjach interpersonalnych, musisz zdawać sobie sprawę z trzech kategorii wiedzy: repertuarów zachowania i ról, skryptów i opowieści oraz reguł i norm. Dostarczą ci one informacji oraz pokierują tym, jak powinieneś się komunikować w większości sytuacji interpersonalnych.

Kategoria wiedzy	Definicja kategorii	Opis kategorii
Repertuary zachowania i role	Repertuar jest zbiorem wszystkich ról, jakie osoba może odgrywać lub kreować, oraz zbiorem zachowań, które składają się na te role Role są wzorcami i stylami wypowiedzi i zachowań, które przejawia osoba w różnych kontekstach	Rozpiętość jest liczbą ról, jakie możesz odgrywać Głębokość jest stopniem znajomości danej roli w repertuarze Im większa jest rozpiętość i głębokość repertuaru twoich zachowań, tym wyższy jest poziom twoich kompetencji
Skrypty i opowieści	Skrypt lub opowieść jest narracją dotyczącą tego, czego się oczekuje i co powinno się zdarzyć w danej sytuacji	Skrypty różnią się co do swojej złożoności i szczegółowości. Różnią się także w zależności od ról, jakie odgrywają osoby komunikujące się w danym kontekście Skrypty różnią się elastycznością, z jaką mogą je wykorzystywać komunikujące się osoby
Reguły i normy	Reguły są przepisami określającymi to, co powinno się lub czego nie powinno się robić w danej sytuacji Normy społeczne są jawnymi lub utajonymi regułami określającymi, jakie zachowania są akceptowalne w społeczeństwie lub grupie	Reguły określają ogólne oczekiwania społeczne dla zachowań komunikacyjnych Przepisy określają, co robić, a czego nie robić, a czasami jedno i drugie Reguły są specyficzne dla kontekstu

czącą kompetentnej komunikacji interpersonalnej. Pokonanie tych trudności wymaga planowania, empatii i przyjmowania cudzej perspektywy oraz skutecznych strategii zdobywania wiedzy.

Planowanie

Planowanie jest procesem przewidywania oraz formułowania możliwych strategii osiągania celu lub celów w komunikacji (Duran i Spitzberg 1995). Powstający w ten sposób **plan** jest intencjonalnym opisem działań i środków umożliwiających realizację jakiegoś celu. W większości sytuacji twoje plany nie są w pełni uświadomione. Często przewidujesz w jakiejś dyskusji, co się stanie lub kto co powie. Jednakże większość z nas robi to wtedy, gdy jakaś sytuacja interpersonalna jest szczególnie dla nas ważna. Przewidujemy wówczas, co może powiedzieć lub zrobić druga osoba, i planujemy, jak zareagujemy. Sugerujemy ci zatem, byś po prostu przeniósł planowanie oraz proces antycypacji na poziom bardziej świadomy.

Gdy z kimś flirtujesz, możesz realizować plan zainicjowania bliskiego związku, ale możesz także w ten sposób ułatwiać realizację większego planu zawarcia kiedyś w przyszłości małżeństwa. Na przykład w scenie z początku rozdziału pierwszym celem Prestona było zdobycie numeru Eliah, a to z kolei stanowiło krok przybliżający do umówienia się na pierwszą randkę, co jest elementem planu wejścia w bliski związek. Na pierwszy rzut oka proces planowania może wydawać się nieco bezcelowy. To jednak, jak ważne jest opracowywanie oraz dostosowywanie bardziej skomplikowanych planów komunikowania się, można zilustrować faktem, że studenci, którzy tworzyli prostsze plany, byli bardziej samotni niż ci, którzy mieli plany bardziej złożone (Berger 2003).

Kilka zasad może pokierować procesem właściwego planowania w komunikowaniu się. Po pierwsze, powinieneś wybierać plany na podstawie tego, jak bardzo sprzyjają realizacji twoich celów. Podczas gdy większość komunikujących się osób chce osiągnąć swoje cele, często nie udaje im się wybrać najbardziej skutecznych planów. Proponujemy zatem dokładnie rozważenie dostępnych możliwości oraz wybieranie planu, który daje największą szansę na sukces.

Po drugie, większość komunikujących się osób wybiera dany plan na podstawie wcześniejszych planów, które okazały się skuteczne. Jako osoba komunikująca się możesz stracić niezmiernie dużo energii, analizując role, reguły i skrypty dostępne w konkretnej sytuacji. „Mógłbym powiedzieć lub zrobić to..., ale wtedy, może nie powinienem mówić tego...". Możesz także zdać sobie sprawę, że w przeszłości spotkałeś się już z takim samym celem, w takim samym kontekście, i osiągnąć ten nowy cel przez wykorzystanie planu odtworzonego z pamięci. Na przykład pytanie zadawane często na rozmowach o pracę brzmi: „Jakie są pana/pani słabe strony?". Możesz przypomnieć sobie odpowiedź, udzieloną na to pytanie w przeszłości, i trzymać się jej podczas przyszłych rozmów o pracę.

Po trzecie, przy niezmienionych innych warunkach osoby komunikujące się mają raczej skłonność do upraszczania swoich planów lub dokonywania jedynie niewielkich zmian, nie zaś ich komplikowania. Jeżeli możesz przywołać dwa plany realizacji celu, to prawdopodobnie wybierzesz łatwiejszy z nich. Poza tym, kiedy zaczniesz wykonywać plan, to raczej się go trzymasz i dokonujesz niewielkich zmian. W porównaniu z tym osoby doświadczone w komunikowaniu się mają skłonność do tworzenia bardziej złożonych planów, ponieważ rozumieją wszystkie czynniki mogące wpływać na komunikację w danej sytuacji. Dla takich biegłych znawców komunikacji tworzenie bardziej złożonych

planów jest skuteczne, ponieważ nie muszą wkładać dużo wysiłku w analizowanie możliwości. „Mam kilka możliwości podejścia do tego problemu z moim zespołem. Na podstawie tego, co zadziała, będę otwarty na zmianę planu A na plan B, jeśli plan A nie przyniesie efektu".

Rzeczywiście kompetencja w relacjach interpersonalnych zależy od wiedzy oraz planowania efektywnego jej wykorzystywania w trudnych i wymagających sytuacjach. Musisz brać pod uwagę kilka różnych możliwości, zaczynać od takiej, która wydaje się najlepsza, by osiągnąć cel, oraz być gotowym na jej zmianę, jeśli będzie to potrzebne. Poza takim przemyślanym planowaniem musisz być zdolny do empatii i przyjmowania perspektywy innych osób uczestniczących w komunikacji.

Empatia i przyjmowanie perspektywy

Jednym z kilku czynników konsekwentnie uważanych za wyzwanie dla kompetentnego komunikowania się jest egocentryzm, czyli koncentracja na samym sobie. Osoby skoncentrowane na sobie, komunikując się, myślą przede wszystkim o własnych celach, potrzebach, zachowaniach komunikacyjnych, sposobach działania. W ekstremalnej formie koncentracja na sobie ujawnia się w narcystycznym stylu interakcji. Jako cecha osobowości **narcyzm** jest tendencją do bycia otwartym, zaabsorbowanym sobą, ale także aroganckim (Foster i Twenge 2011). Osoby narcystyczne mają skłonność do narzucania tematu rozmowy, który uważają za ciekawy, kierowania jej na to, co je interesuje, oraz przerywania innym podczas konwersacji. Poza tym przejawiają tendencję do niedostrzegania perspektywy innych osób, co skutkuje uproszczonymi sposobami myślenia o świecie.

Koncentracja na sobie i narcyzm na kilka sposobów uniemożliwiają kompetentną komunikację interpersonalną. Osoby narcystyczne często są na początku postrzegane jako silni liderzy lub ludzie charyzmatyczni, ale z czasem ich skoncentrowany na sobie styl interakcji wpływa na innych i wrażenie kompetencji zanika. Jeśli osoba narcystyczna chce, by ktoś inny coś dla niej zrobił, to jest on mniej skłonny zgodzić się na to, ponieważ zaczyna widzieć tę osobę jako zaabsorbowaną sobą. Ostatecznie przecież to wzajemność jest w dużym stopniu odpowiedzialna za satysfakcjonującą relację. Jeśli jesteś skoncentrowany na sobie w swym komunikowaniu się, to nie korzystasz z tego, co ma do zaoferowania tobie i waszej relacji druga osoba.

W przeciwieństwie do narcyzmu **empatia** jest zdolnością doświadczania uczuć podobnych do uczuć innej osoby lub z nim związanych. Często myli się ją ze współczuciem, choć jest czymś innym. **Współczucie** to chęć zaoferowania innej osobie wsparcia, gdy jest ona ogólnie w tarapatach. Empatia nie oznacza, że współczujesz, i odwrotnie. Gdy widzisz w wiadomościach osobę, która właśnie straciła kogoś bliskiego w pożarze, możesz jej współczuć, jest ci jej żal, ale nie możesz czuć tego, co czuje ta osoba, gdy chce jej się płakać

PLANOWANIE
to proces przewidywania oraz formułowania możliwych strategii osiągania celu lub celów w komunikacji.

PLAN
to intencjonalny opis działań i środków umożliwiających realizację jakiegoś celu.

NARCYZM
to tendencja do bycia otwartym, zaabsorbowanym sobą, ale także aroganckim.

lub jest przygnębiona. Gdy widzisz ojca oczekującego na narodziny dziecka w poczekalni szpitala, możesz czuć podekscytowanie, nawet jeśli nigdy nie byłeś ojcem i raczej nie masz powodu, by współczuć w tej sytuacji.

Współczucie i empatia są reakcjami emocjonalnymi, podczas gdy **przyjmowanie perspektywy innej osoby** oznacza poznawcze spostrzeganie świata, tak jak ona go postrzega. W opisanych wcześniej sytuacjach możesz nie czuć utraty kogoś bliskiego czy podekscytowania z powodu narodzin, ale możesz uzmysłowić i wyobrazić sobie, czego doświadczają inni i o czym myślą, gdy tracą kogoś bliskiego lub oczekują narodzin dziecka. Empatia jest zatem bezpośrednio związana z emocjami, przyjmowanie zaś perspektywy innej osoby – z myśleniem i spostrzeganiem. W ramce 7.2 przytaczamy krótką rozmowę, w której empatia i przyjmowanie perspektywy występują łącznie w pewnej interakcji – w przeciwnym razie mogłaby stać się wyzwaniem dla relacji interpersonalnej (Wynn i Wynn 2006). Przeczytaj tę rozmowę, by zrozumieć, w jaki sposób działają razem empatia i przyjmowanie perspektywy innej osoby.

Zdolność do empatii i przyjmowania perspektywy innej osoby mogą pomóc ci w udoskonalaniu planów, ponieważ zapewniają lepsze zrozumienie tego, co ona czuje i myśli. Innym sposobem uzyskania dodatkowych informacji na ten temat jest wykorzystanie jednej z kilku strategii zdobywania wiedzy.

Strategie zdobywania wiedzy

Szczególną trudnością w dowolnej relacji interpersonalnej jest po prostu zbyt mała wiedza o tym, co dzieje się w tej relacji. Jeden ze sposobów pozyskiwania wiadomości stanowią aktywne i interaktywne **strategie zdobywania wiedzy**, które są zachowaniami wykorzystywanymi przez ludzi komunikujących się w celu uzyskania informacji o innych lub o sytuacji (Berger i Bradec 1982). Wśród strategii aktywnych znajdują się zachowania podejmowane w samotności, takie jak wyobrażanie sobie czegoś, wypróbowywanie tego w myślach lub czytanie o danej sytuacji. Jeśli na przykład zostałbyś zaproszony na randkę na aukcję sztuki, to mógłbyś wcześniej dowiedzieć się, co dzieje się na aukcjach i co ludzie tam robią, lub mógłbyś sobie wyobrazić, co widziałeś lub słyszałeś na ten temat. Wśród strategii interakcyjnych znajduje się uzyskiwanie wiadomości od innych za pomocą komunikowania się. Najpowszechniejsze interaktywne strategie zdobywania informacji związanych z komunikacją interpersonalną to zadawanie pytań, zmiana kontekstu oraz ujawnianie Ja. Trzymając się przykładu aukcji, mógłbyś zadzwonić do galerii, powiedzieć zgodnie z prawdą, że nigdy wcześniej tam nie byłeś, i poprosić o garść informacji.

Jeżeli potrzebujesz więcej informacji o kimś, to jednym z najlepszych sposobów

RAMKA 7.2. Empatia i przyjmowanie perspektywy w relacji interpersonalnej

Zauważ, że w tej rozmowie empatia i przyjmowanie perspektywy innej osoby nie mają formy kazania, radzenia, oceniania czy próby zmiany tego, co ona myśli. Odpowiadając osobie A, osoba B nie powiedziała: „Hej, nie załamuj się – jest wiele rzeczy, które są pozytywne" lub „Też czułem się załamany w zeszłym tygodniu, ale przeszło mi dość szybko". Czasami ludzie chcą tylko, abyś docenił ich uczucia lub pozwolił im być.

Osoba A stwarza możliwość empatycznej reakcji: „Dziś naprawdę czuję się załamana".

Osoba B stara się to sobie wyobrazić oraz emocjonalnie i poznawczo rozpoznaje doświadczenie osoby A: „Rzeczywiście wydajesz się dziś smutna. Przykro mi, że tak jest. Chcesz o tym porozmawiać?".

Osoba A potwierdza reakcję osoby B: „Chyba nie, ale doceniam twoje zrozumienie".

ich zdobycia jest bezpośrednie zapytanie tej osoby. Zamiast zakładać, że Patrycja chciałaby, by zwracano się do niej „Pat" lub „Pati", możesz ją po prostu o to zapytać. Ta sama strategia może być wykorzystana mniej bezpośrednio, gdy prosisz kogoś o informacje o jakiejś osobie. Na przykład możesz zapytać przyjaciela lub współpracownika Patrycji, czy lubi ona, gdy zwracając się do niej, zdrabnia się jej imię. Możesz także zapytać, czy używanie przez Patrycję zdrobnień w stosunku do ciebie sugeruje, że jest zainteresowana pójściem z tobą na randkę.

Ostatnia strategia zdobywania wiedzy to ujawnianie Ja. W rozdziale 3 opisaliśmy ujawnianie Ja jako proces intencjonalnego i dobrowolnego udzielania innym informacji o sobie. Jest to w zasadzie strategia wykorzystywana po to, by inni nas poznali. Dając się poznać innym, sprawiasz zarazem, że łatwiejsze staje się poznanie tych osób. Szczególnie na początku relacji ludzie mają skłonność do wzajemnego ujawniania informacji o sobie (Ignatius i Kokkonen 2007). W miarę jak relacja się rozwija, dwie osoby angażują się we wzajemne ujawnianie Ja, ponieważ czują się bezpiecznie, dzieląc się ze sobą osobistymi informacjami.

Zdobywanie wiedzy o komunikacji to coś więcej niż czytanie o niej w książce – usprawnianie twoich kompetencji komunikacyjnych polega także na wypróbowywaniu tego, czego się uczysz. To, co wiesz, i to, co jesteś w stanie zrobić, często znacząco różni się od siebie. Poza wiedzą, której dostarczył ci ten rozdział, w rozdziale 8 zostały opisane podstawowe umiejętności dla kompetentnego komunikowania się.

Podsumowanie rozdziału

Komunikacja interpersonalna jest procesem organizowania wiadomości i środków przekazu w celu tworzenia znaczenia w społecznych i osobistych interakcjach między ludźmi. Interakcja dotyczy współzależności między zachowaniami osób komunikujących się w danej sytuacji. Powstająca w jej efekcie relacja to pewien rodzaj poczucia wzajemnego pozycjonowania się, to znaczy tego, w jaki sposób wchodzicie ze sobą w interakcję. Każdy komunikat, który jest przekazywany w dowolnej relacji, można scharakteryzować na poziomie treści i relacji. Poziom treści komunikatu jest tym, co w dosłownym sensie znaczą słowa. Poziom relacji dotyczy tego, co dany komunikat mówi o relacji.

Wiedza deklaratywna o relacjach jest przechowywana w formie repertuarów zachowań i ról, skryptów i opowieści oraz reguł i norm. Repertuar zachowań jest zbiorem ról, które możemy odgrywać lub kreować w interakcjach, role zaś są wzorcami i stylami wypowiedzi i zachowań, które wyrażamy w zależności od kontekstu. Rozpiętość odnosi się do liczby ról, jakie odgrywasz, a głębokość – do stopnia znajomości danej roli. Skrypty i opowieści są narracjami o tym, co jest oczekiwane lub co powinno się zdarzyć w danej sytuacji. Normy społeczne są jawnymi lub utajonymi regułami określającymi, jakie zachowania są akceptowalne przez społeczeństwo lub grupę.

Radzenie sobie z trudnościami związanymi z komunikacją interpersonalną dokonuje się dzięki planowaniu, empatii i przyjmowa-

EMPATIA
to zdolność doświadczania uczuć podobnych do uczuć innej osoby lub z nimi związanych.

WSPÓŁCZUCIE
to chęć zaoferowania innej osobie wsparcia, gdy jest ona ogólnie w tarapatach.

PRZYJMOWANIE PERSPEKTYWY INNEJ OSOBY
to poznawcze spostrzeganie świata tak, jak postrzega go ta osoba.

STRATEGIE ZDOBYWANIA WIEDZY
to zachowania wykorzystywane przez ludzi komunikujących się w celu uzyskania informacji o innych lub o sytuacji.

niu cudzej perspektywy oraz wykorzystywaniu strategii zdobywania wiedzy. Na planowanie składa się przewidywanie oraz formułowanie możliwych strategii osiągnięcia jakiegoś celu w komunikacji przy wykorzystywaniu planu do osiągnięcia tego celu. W tym znaczeniu plan jest intencjonalnym opisem działań i środków, jakie są potrzebne do jego realizacji. Aby poradzić sobie z narcyzmem – tendencją do bycia otwartym i zaabsorbowanym sobą, ale także aroganckim – osoba komunikująca się musi wykazywać empatię, czyli zdolność doświadczania uczuć podobnych do uczuć innej osoby. Empatia nie jest tym samym co współczucie, które wiąże się z oferowaniem wsparcia innej osobie, zazwyczaj znajdującej się w trudnej sytuacji. Empatia i współczucie są reakcjami emocjonalnymi, podczas gdy przyjmowanie perspektywy innej osoby oznacza poznawcze spostrzeganie świata w taki sposób, w jaki ona go widzi. Strategie zdobywania wiedzy są zachowaniami wykorzystywanymi przez ludzi w celu uzyskiwania informacji o innych lub o sytuacji. Wśród strategii aktywnych wymienić można wyobrażanie sobie czegoś, wypróbowywanie tego w myślach lub czytanie o danej sytuacji. Strategie interaktywne to zadawanie pytań i ujawnianie Ja.

KLUCZOWE POJĘCIA

W rozdziale tym opisano następujące kluczowe pojęcia, które podajemy tu w kolejności alfabetycznej, a których definicje znajdują się także w *Słowniczku* na końcu książki.

empatia
głębokość
interakcja
komunikacja interpersonalna
narcyzm
normy społeczne
opowieść
plan
planowanie
poziom relacji
poziom treści
przyjmowanie perspektywy
repertuar
role
rozpiętość
strategie zdobywania wiedzy
współczucie
związek/relacja

MOTYWACJA: NARZĘDZIE DO OCENY SIEBIE

Oceń każdą z ośmiu opisanych tu sytuacji komunikacyjnych, wskazując własny poziom kompetencji w zakresie komunikacji. Oceń kompleksowo jedną z sytuacji w odniesieniu do swojej motywacji, wiedzy i umiejętności. Następnie oceń w ten sposób kolejną sytuację. Użyj skali od 1 do 4, gdzie 1 oznacza niski poziom kompetencji, a 4 – wysoki.

Sytuacje komunikacyjne

1. Interakcja z policjantem, który wręcza ci mandat za zbyt szybką jazdę.
2. Dyskusja z profesorem, kiedy masz wrażenie, że nie dostałeś właściwej oceny na zaliczenie kursu.
3. Rozmowa o tym, że czujesz się zdradzony przez dobrego (ale nie najlepszego) przyjaciela, który przekazał innym jakąś informację o tobie, którą podzieliłeś się z nim w zaufaniu.
4. Rozmowa na pierwszej randce z kimś, kto ci się podoba.
5. Radzenie sobie ze wstydem, kiedy mówisz lub robisz coś naprawdę ośmieszającego w sytuacji publicznej.
6. Negocjowanie ceny zakupy twojego pierwszego nowego samochodu z agresywnym sprzedawcą.
7. Wspieranie przyjaciela, który mówi ci, że jego matka właśnie zmarła niespodziewanie.
8. Otrzymanie dużego komplementu w sytuacji publicznej, na przykład dotyczącego twojej atrakcyjności.

Motywacja

1 = Nie zwracam na to uwagi, nie jestem tym zainteresowany lub po prostu nie mam motywacji do bycia w tym kompetentnym.
2 = Nie zwracam na to dużej uwagi, raczej nie jestem tym zainteresowany, ale mam motywację do bycia kompetentnym.
3 = Jestem tym dość zainteresowany i mam motywację do bycia kompetentnym.
4 = Jestem bardzo tym zainteresowany i mam dużą motywację do bycia kompetentnym.

Wiedza

1 = Zupełnie nie mam doświadczenia i wiedzy na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
2 = Mam niewielkie doświadczenie i pojęcie na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
3 = Mam pewne doświadczenie i wiedzę na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
4 = Mam dużą wiedzę na temat wszystkich aspektów tego, co zrobić i jak to zrobić.

Umiejętności

1 = Zupełnie nie potrafię zachować się kompetentnie.
2 = Jestem w niewielkim stopniu zdolny do zachowania się kompetentnie.
3 = Jestem do pewnego stopnia zdolny do zachowania się kompetentnie.
4 = Jestem w pełni zdolny do zachowania się kompetentnie.

Interpretacja wyników

Oblicz wynik ogólny dla każdej sytuacji (motywacja, wiedza i umiejętności). Za każdym razem możesz uzyskać od 3 do 12 punktów. Jeśli twój wynik ogólny dla którejkolwiek sytuacji jest niższy niż 6 punktów, to znaczy, że postrzegasz siebie jako osobę mniej niż przeciętnie kompetentną. Wynik od 7 do 9 punktów oznacza, że jesteś średnio kompetentny w wysyłaniu i odbieraniu komunikatów. Natomiast wynik od 10 do 12 punktów świadczy o tym, że masz wysoki poziom kompetencji w tego typu sytuacjach.

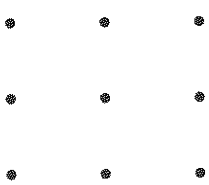
WIEDZA: PYTANIA DO DYSKUSJI

1. Który z dwóch rodzajów wiedzy: wiedza deklaratywna czy proceduralna, może być w najmniejszym stopniu uświadomiony?
   Dlaczego?
2. Określ sytuację, która jest twoim zdaniem relatywnie dobrze odzwierciedlona w skrypcie. Jak bardzo elastyczny jest ten skrypt? Jakie czynniki mogą wpłynąć na zmiany w tym skrypcie?
   Dlaczego?
3. Określ sytuację interpersonalną, z którą jest związanych wiele reguł, oraz sytuację, z którą jest związanych bardzo niewiele reguł. Czym różnią się od siebie te dwie sytuacje i w której wolisz się komunikować?
   Dlaczego?
4. Pomyśl o ostatnim kontakcie interpersonalnym, który wydał ci się szczególnie trudny. W jaki sposób mógłbyś lepiej wykorzystać planowanie, by polepszyć efekt tego spotkania?
6. Pomyśl o ostatnim kontakcie interpersonalnym, który wydał ci się szczególnie trudny. W jaki sposób mógłbyś lepiej wykorzystać empatię oraz przyjmowanie cudzej perspektywy, by polepszyć efekt tego spotkania?
7. Pomyśl o ostatnim kontakcie interpersonalnym, który wydał ci się szczególnie trudny. W jaki sposób mógłbyś lepiej wykorzystać strategie zdobywania wiedzy, by polepszyć efekt tego spotkania?

UMIEJĘTNOŚCI: ĆWICZENIA DLA STUDENTÓW

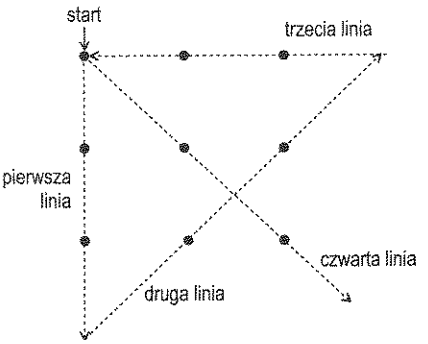
Ćwiczenia indywidualne

1. Pięć wymienionych tu problemów dotyczy znanych ci lub codziennych skryptów. Rozwiąż te problemy. Nie czytaj dalszej części tekstu, dopóki ich nie rozwiążesz.
   - Jeżeli miałbyś tylko jedną zapałkę i wszedł do pokoju, w którym znajduje się lampa naftowa, piecyk opalany drewnem oraz piecyk gazowy, co byś najpierw zapalił?
   - Pacjent jest wieziony na izbę przyjęć. Chirurg, patrząc na pacjenta, mówi: „Nie mogę go operować, jest moim synem!". Chirurg nie jest ojcem pacjenta. Jak to możliwe?
   - W pustej butelce po winie jest dziesięciocentówka. Butelka jest zakorkowana. Jak wyjmiesz monetę, nie wyjmując korka i nie tłukąc butelki?
   - Połącz 9 kropek, używając tylko prostych linii, bez odrywania długopisu od kartki.



Problemy te wydają się dość proste. Jednakże ludzie często rozwiązują je niepoprawnie lub nie potrafią ich w ogóle rozwiązać. Dzieje się tak po części dlatego, że każdy z nich uruchamia u siebie skrypt, który nie jest w rzeczywistości właściwy, albo dlatego, że koncentruje się jedynie na jakimś fragmencie skryptu. Jakie codzienne kontakty mogą prowadzić do uruchomienia niewłaściwych skryptów?

Odpowiedzi
Należy zapalić zapałkę. Myślimy o zapalaniu źródła ciepła, a nie tego, czego użyjemy do jego zapalenia.
Chirurg jest matką pacjenta. Wciąż mamy skłonność do myślenia o chirurgu jako o mężczyźnie.
Wepchnąć korek. Zwykliśmy myśleć raczej o wyjmowaniu korka z butelki wina.
Poruszaj długopisem w kierunku zgodnym ze strzałkami na rysunku. Ten problem zwykle jest frustrujący, ponieważ ludzie sądzą, że 9 kropek tworzy kwadrat. Jesteśmy przyzwyczajeni do widzenia kwadratów i dlatego myślimy jedynie o „wnętrzu figury". Jedynym sposobem rozwiązania tego problemu jest wyjście „na zewnątrz figury".



2. Pomyśl o wielu interakcjach związanych z komunikacją interpersonalną, w które zaangażowałeś się w ciągu ostatnich 24 godzin. Spisz te sytuacje i zidentyfikuj, jaką rolę odgrywałeś w każdej z nich. Następnie zastanów się nad repertuarem umiejętności komunikacyjnych, jakie miałeś, by odegrać każdą z tych ról.
3. Jednym z pośrednich sposobów uzyskiwania wiedzy o tym, jak się komunikować, jest uczenie się odgrywania ról. Często patrzymy na innych, żeby podpowiedzieli nam, jaką powinniśmy grać rolę. Te osoby są modelami ról. Do naszych modeli ról zaliczają się matki, ojcowie, gwiazdy filmowe, gwiazdy muzyki rockowej, postacie historyczne. Jednym ze sposobów budowania wiedzy w dowolnej sytuacji jest wyobrażanie sobie, co zrobiłyby osoby będące twoimi modelami ról w tej sytuacji. Podaj listę trzech sytuacji, w których ostatnio doświadczyłeś problemów w komunikacji, oraz listę osób, które najbardziej chciałbyś naśladować w tych sytuacjach. Jakie byłyby reakcje osób będących modelami w każdej z nich?
4. Pomyśl o kilku trudnych sytuacjach interpersonalnych, jakich doświadczyłeś (dyskusja między studentem a profesorem co do oceny, rozmowa o pracę, negocjowanie ceny samochodu itd.). Wybierz jedną z nich i napisz skrypt tej sytuacji. W jaki sposób mogłeś się komunikować, żeby zmienić ten skrypt?
5. Przez cały dzień sporządzaj pamiętnik interakcji. Po każdej przekraczającej 10 minut rozmowie twarzą w twarz lub komunikacji internetowej notuj następujące rzeczy: Kiedy do niej doszło? Gdzie? Jak długo trwała? Jaka była twoja relacja z osobą lub osobami w niej uczestniczącymi? Jakie były główne tematy rozmowy? Jakie były twoje cele w tej rozmowie? Jak kompetentny byłeś ty i pozostałe osoby? Co każdy z was mógł zrobić, by zmienić efekty interakcji?
6. Pomyśl o konflikcie, który ostatnio miałeś z jakąś osobą. Zastanów się, w jaki sposób empatia, przyjęcie perspektywy drugiej osoby oraz strategie zdobywania wiedzy mogą ułatwiać lepsze poradzenie sobie z konfliktem.

Ćwiczenia w grupach

1. Utwórzcie grupy składające się z 4 studentów. Niech każda osoba napisze trzy strategie zdobywania informacji podczas pierwszej randki. Porównaj swoją listę z listami utworzonymi przez inne osoby w grupie. Jak myślicie, jak dalece kompetentne byłyby te strategie? Czy któraś z nich naruszała reguły skryptów sytuacji pierwszej randki? Dlaczego?
2. Utwórzcie grupy składające się z 4–5 studentów. Wybierzcie jakiś kontekst komunikacji interesujący dla grupy. Na przykład możecie wybrać intymną sytuację, w której ktoś się oświadcza, sytuację konfrontacji, w której staracie się przekonać współlokatora do zmiany jakiegoś nawyku, czy sytuację negocjacji, w której targujecie się o lepszą cenę samochodu lub systemu komputerowego. Następnie niech każdy z członków grupy indywidualnie stworzy swój plan osiągnięcia celu w danej sytuacji. W grupie porównajcie, przedyskutujcie i połączcie swoje plany, by stworzyć skuteczny skrypt i ustalić reguły osiągnięcia celu.
3. Utwórzcie pary z osobami, których nie znacie dobrze. W zamieszczonej poniżej tabeli znajduje się kilka pytań. Przeprowadźcie rozmowę zapoznawczą, upewniając się, że nie zadajecie drugiej osobie wprost żadnego z pytań zawartych w tabeli. Po rozmowie każda osoba z pary powinna odpowiedzieć na pytania, nawet jeśli będzie zgadywała. Zapiszcie te zgadywane odpowiedzi w tabeli.

1. Jakiego wyznania jest ta osoba, o ile jest religijna?	2. Czy ta osoba jest obecnie w satysfakcjonującym, bliskim związku?
3. Czy ta osoba ma lub chce mieć dzieci?	4. Czy ta osoba ma liberalne czy konserwatywne przekonania polityczne, czy jest politycznie niezależna lub niezainteresowana życiem politycznym?
5. Czy ogólnie rzecz biorąc, ta osoba jest szczęśliwa?	6. Jaką kuchnię, jakie potrawy lubi ta osoba?
7. Czy dana osoba wolałaby pójść na oficjalne przyjęcie, czy na nieformalne spotkanie towarzyskie?	8. Jaką drogę kariery chce wybrać ta osoba po ukończeniu edukacji?
9. Dokąd ta osoba chciałaby podróżować?	10. Czy rodzice tej osoby są/byli rozwiedzeni?

Po rozmowie i zapisaniu odpowiedzi, porównaj swoje odpowiedzi z dotyczącymi ciebie odpowiedziami partnera i sprawdź, jak bardzo są trafne. Jakiego rodzaju informacji możesz się spodziewać podczas codziennej rozmowy z jakąś osobą? Jakie strategie zdobywania informacji byłyby najlepsze, żebyś naprawdę mógł kogoś poznać?

BIBLIOGRAFIA

Afifi, W.A., i Weiner, J.L. (2004). Toward a theory of motivated information management. *Communication Theory*, 14(2), 167–190.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Battaglia, D.M., Richard, F.D., Datteri, D.L., i Lord, C.G. (1998). Breaking up is (relatively) easy to do: A script for the dissolution of close relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 15(6), 829–845.

Beatty, M.J., Heisel, A.D., Hall, A.E., Levine, T.R., i La France, B.H. (2002). What can we learn from the study of twins about genetic and environmental influences on interpersonal affiliation, aggressiveness, and social anxiety? A meta-analytic study. *Communication Monographs*, 69(1), 1–18.

Berger, C.R. (2003). Message production skill in social interaction. W: J.O. Greene i B.R. Burleson (red.), *Handbook of communication and social interaction skills* (s. 257–290). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Berger, C.R., i Bradac, J.J. (1982). *Language and social knowledge: Uncertainty in interpersonal relations*. London, UK: Edward Arnold.

Besser, S.M., i in. (producenci) i Reed, P. (reżyseria). (2006). *Sztuka zrywania* [film *The break-up*]. U.S.: Universal Pictures.

Dailey, R.M., Pfiester, A., Jin, B., Beck, G., i Clark, G. (2009). On-again/off-again dating relationships: How are they different from other dating relationships. *Personal Relationships*, 16(1), 23–47.

Duran, R.L., i Spitzberg, B.H. (1995). Toward the development and validation of a measure of cognitive communication competence. *Communication Quarterly*, 43(3), 259–275.

Foster, J.D., i Twenge, J.M. (2011). Narcissism and relationships: From light to dark. W: W.R. Cupach i B.H. Spitzberg (red.), *The dark side of close relationships* (wyd. 2, s. 381–407). New York, NY: Routledge/Taylor & Francis.

Honeycutt, J.M., Cantrill, J.G., i Greene, R.W. (1991). Memory structures for relational escalation: A cognitive test of the sequencing of relational actions and strategies. *Human Communication Research*, 16(1), 62–90.

Ignatius, E., i Kokkonen, M. (2007). Factors contributing to verbal self-disclosure. *Nordic Psychology*, 59(4), 362–391.

Koeppel, L.B., Montagne-Miller, Y., O'Hair, D., i Cody, M.J. (1993). Friendly? Flirting? Wrong? W: P.J. Kalbfleisch (red.), *Interpersonal communication: Evolving interpersonal relationships* (s. 13–32). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Kruger, J., i Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121–1134.

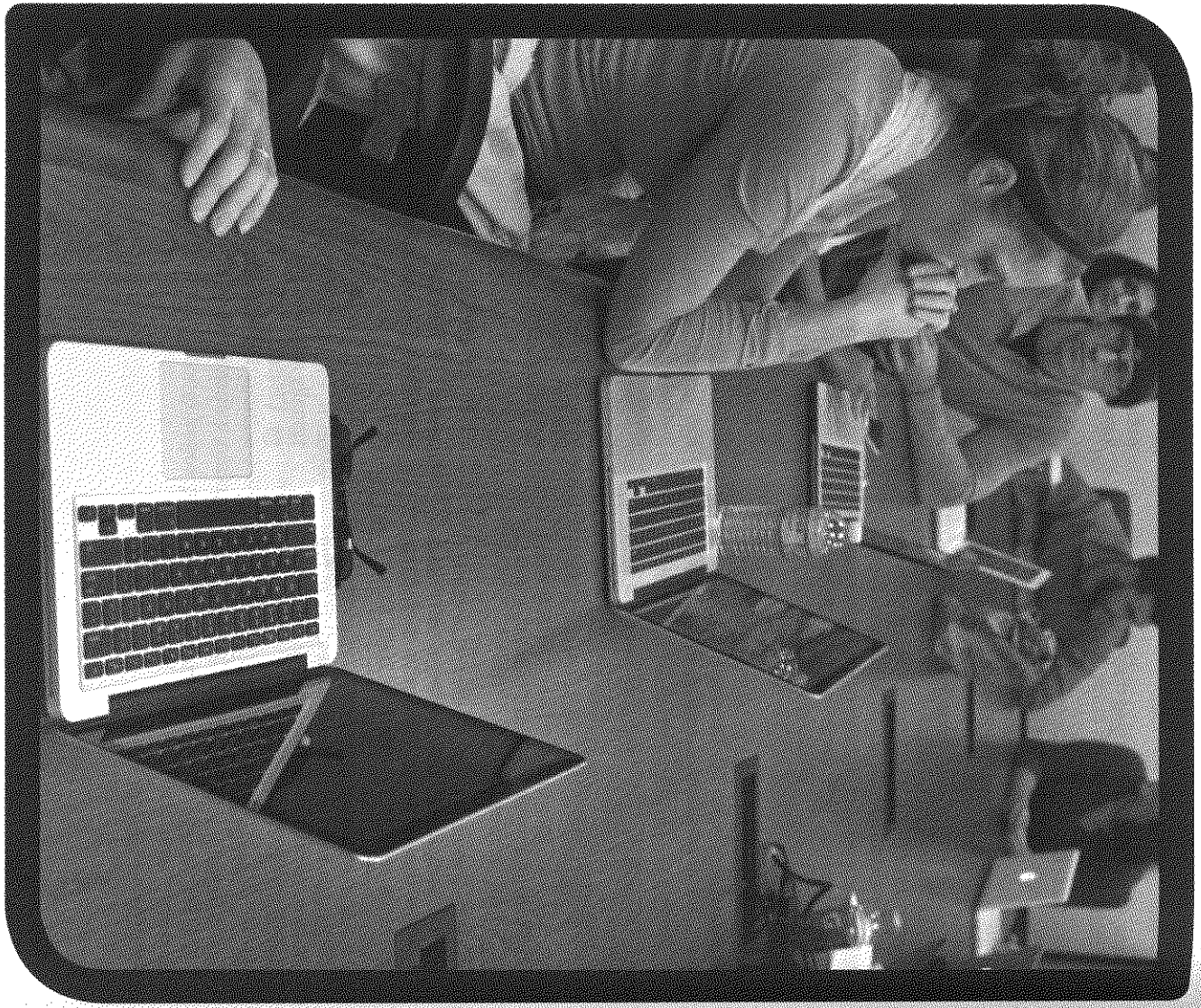
Pryor, J.B., i Merluzzi, T.V. (1985). The role of expertise in processing social interaction scripts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21(4), 362–379.

Robinson, J.D. (2004). The sequential organization of „explicit" apologies in naturally occurring English. *Research on Language and Social Interaction*, 37(3), 291–330.

Rose, S., i Frieze, I.H. (1993). Young singles' contemporary dating scripts. *Sex Roles*, 28(9–10), 499–509.

Watzlawick, P., Bavelas, J.B., i Jackson, D.D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York, NY: W.W. Norton.

Wynn, R., i Wynn, M. (2006). Empathy as an interactionally achieved phenomenon in psychotherapy: Characteristics of some conversational resources. *Journal of Pragmatics*, 38(9), 1385–1397.



ROZDZIAŁ 8

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA: UMIEJĘTNOŚCI

- **Istota umiejętności interpersonalnych**
  Charakterystyka umiejętności interpersonalnych
  Rodzaje umiejętności interpersonalnych

- **Pokonywanie trudności związanych z umiejętnościami w zakresie komunikacji interpersonalnej**
  Dostosowywanie się a spójność
  Zainteresowanie sobą a zainteresowanie innymi
  Wpływ komunikacji za pośrednictwem komputera na umiejętności interpersonalne

- **Podsumowanie rozdziału**
  Kluczowe pojęcia
  Motywacja: narzędzie do oceny siebie
  Wiedza: pytania do dyskusji
  Umiejętności: ćwiczenia dla studentów

Geniuszem komunikacji jest zdolność bycia jednocześnie totalnie uczciwym i totalnie miłym.

JOHN JOSEPH POWELL (1925–2009),
jezuita i autor książek z dziedziny psychologii i teologii katolickiej

Nancy i Don mieszkają razem od kilku miesięcy po tym, jak chodzili ze sobą przez rok. Spotkali się na uczelni i razem ukończyli studia. Nancy jest praktykantem adwokackim w firmie prawniczej zlokalizowanej w centrum miasta, Don zaś pracuje głównie z domu jako manager do spraw sprzedaży dla firmy planującej eventy. Nancy wraca do domu i zastaje Dona zapatrzonego w monitor komputera, klikającego zapamiętale na pozycje w kalendarzu.

Don: Cześć kochanie, jesteś w domu... Jak minął dzień?
Nancy: Wykańczający. Co jest na kolację?
D: Coś wymyślimy. Słuchaj, co robisz jutro po południu?
N: Dlaczego pytasz? Co się dzieje?
D: Moi pracownicy grają z konkurencyjną firmą w turnieju softball. Gramy o drugiej.
N: [sarkastycznie] Ooo. Brzmi naprawdę niesamowicie... Nie, powinnam popracować nad szkicem sprawozdania dla mojego szefa. Ma być gotowy na poniedziałek.
D: Wygląda na to, że nigdy nie masz czasu na moje firmowe wyjścia.
N: To nie jest wyjście firmowe – to spotkanie bandy niedowartościowanych kolesi będące pretekstem do napicia się.
D: Chciałbym, żebyś była nieco bardziej entuzjastycznie nastawiona do tego, co robię.
N: [rozdrażniona] Dobrze. Pójdę na ten twój meczyk.
D: Zapomnij o tym! Zostań, a ja znów będę cię usprawiedliwiał.
N: O co chodzi – przecież to tak naprawdę nie ma znaczenia.
D: Wiesz, chciałbym, żebyś nieco bardziej interesowała się moim życiem zawodowym. Te mecze to rodzaj podtrzymywania morale oraz nawiązywania kontaktu. Poza tym ja zawsze chodzę na twoje imprezy firmowe.
N: Na moich imprezach firmowych serwują jedzenie i picie. Słuchaj, dlaczego miałabym mieć ochotę na oglądanie cały dzień bandy ludzi biegających między bazami?
D: Po prostu tego nie rozumiesz.
N: A co tu jest do rozumienia? Ja po prostu nie uważam, żeby pójście na twój mecz było dla mnie dobrym sposobem spędzania czasu.
D: Domyślam się, że nasz związek też nie jest dla ciebie dobrym sposobem spędzania czasu.
N: Zaczynam mieć wątpliwości.

Konflikty i kłótnie często ujawniają to, co w ludziach najgorsze (Spitzberg, Canary i Cupach 1994). Jednym z powodów takiego zachowania jest to, że wielu z nas nigdy nie nauczyło się kompetentnie panować nad konfliktem albo nie miało możliwości poprawienia swoich umiejętności.

Konflikt Dona i Nancy wydaje się sporem o mecz i planowanie, jednak wyraźnie chodzi o inne sprawy, takie jak to, czy cenią nawza-

jem swoje kariery zawodowe, a ostatecznie, czy cenią swój związek. Żadne z nich nie próbuje znaleźć się w pozycji drugiej osoby i trudno im dojść do sedna sprawy. Może mają umiejętności zarządzania konfliktem, ale żadne z nich nie ma motywacji ani wiedzy, by je wykorzystać.

Ostatecznie o każdej osobie komunikującej się z nami wiemy tylko tyle, ile ujawnia ona swoim zachowaniem. Ponieważ nie możemy dokładnie wiedzieć, co inni ludzi myślą czy czują, pozostaje nam tylko wnioskowanie o tym na podstawie ich zachowań. Te zachowania obserwujemy podczas rozmów. Rozdział ten poświęciliśmy umiejętnościom w zakresie komunikacji interpersonalnej wykorzystywanym w rozmowach. Takie rozmowy sprzyjają zarówno tworzeniu i podtrzymywaniu związków, jak i powstawaniu problemów i kończeniu związków. Oczywiście czasem te rozmowy toczą się *online* lub przez telefon komórkowy, co omawiamy na końcu rozdziału. Zaczniemy od opisu istoty umiejętności komunikacyjnych i ich związku z komunikacją interpersonalną.

Istota umiejętności interpersonalnych

Większość praktycznych informacji o kompetencji w komunikacji interpersonalnej ma charakter intuicyjny lub zdroworozsądkowy. Jak wskazywaliśmy w rozdziale 7, ludzie ogólnie uważają się za bardziej kompetentnych w komunikacji, niż są w rzeczywistości. Właśnie takie przecenianie swoich zdolności jest częścią ich problemu, ponieważ przyczynia się do tego, że nie są w stanie komunikować się kompetentnie (Chang i in. 2010; Fay, Page i Serfaty 2010). Na przykład w pracy to, jak ty sam postrzegasz swoje umiejętności, jest mniej predyktywne dla sukcesów w twojej karierze niż to, jak widzą twoje umiejętności inne osoby (Jaramillo, Carrillat i Locander 2005). Mimo to wielu ludzi zakłada, że są kompetentni w komunikacji interpersonalnej. Mówiąc wprost, większość z nas prawdopodobnie ma gorsze umiejętności w zakresie komunikacji, niż sądzi. Dzieje się tak tym bardziej, im wyższy mamy poziom pewności siebie i samooceny (Baumeister i in. 2005). Choć większość z nas jest w stanie prowadzić codzienne rozmowy, wykorzystując intuicję i zdrowy rozsądek, możemy nie rozumieć właściwie zasad oraz ogólnych umiejętności komunikacyjnych istotnych dla kompetencji w codziennych interakcjach.

Charakterystyka umiejętności interpersonalnych

Zgodnie z definicją przedstawioną w rozdziale 2 umiejętność jest powtarzalną, zorientowaną na cel sekwencją czynności wywoływaną w określonym kontekście (Spitzberg i Cupach 2011). **Umiejętności** są zatem działaniami ukierunkowanymi na osiągnięcie pożądanych rezultatów w danym kontekście. Zrozumienie tej prostej definicji wymaga wprowadzenia kilku dodatkowych zagadnień.

Działania są zachowaniami przejawianymi przez osobę. Nie wykonujesz wszystkich działań, jakie potrafisz, w każdej rozmowie. Wybierasz pewne zachowania na podstawie motywacji i wiedzy oraz charakteru komunikatu potrzebnego do osiągnięcia danego celu (Samp i Solomon 2005). Im jesteś silniej zmotywowany, tym bardziej świadomie korzystasz z wiedzy, by znaleźć najlepsze z możliwych umiejętności. Jeżeli masz dużą wiedzę, to dysponujesz szerokim i głębokim repertuarem zachowań, z których możesz wybierać. Wreszcie umiejętności odnoszą się do działań podejmowanych przez ciebie, a te są efektem motywacji i wiedzy.

Ponieważ umiejętność jest zestawem zachowań ukierunkowanych na osiągnięcie

jakiegoś określonego rezultatu, im więcej swoich celów realizujesz, komunikując się, tym jesteś efektywniejszy. Zazwyczaj to cele definiują umiejętności. Na przykład *umiejętności radzenia sobie z konfliktem* wiążą się z celem, jakim jest rozwiązanie konfliktu. *Umiejętności asertywności* odnoszą się do celu, jakim jest obrona swoich praw. *Umiejętności argumentacji* dotyczą celu przytaczania argumentów. Wszystkie zatem umiejętności komunikacyjne pozwalają osiągać określone rezultaty. Efektywność w tym zakresie zależy od poziomu umiejętności oraz, w znacznej mierze, od twojej skuteczności. W historii opisanej na początku rozdziału Don i Nancy przejawiali raczej słabe umiejętności radzenia sobie z konfliktem, ponieważ żadne z nich nie osiągnęło pożądanych celów.

Umiejętności są powtarzalne. Jak wspomniano w rozdziale 7, możesz raz opowiedzieć dowcip z właściwą modulacją głosu i dykcją, ale może się to już nie udać kolejny raz. Takie subtelności mogą dużo zmienić w opowiadaniu dowcipu, a umiejętność opowiadania dowcipów oznacza, że jest się w stanie zawsze robić to tak samo dobrze lub nawet lepiej, kiedy tylko pozwala na to kontekst. Umiejętności są także związane z kontekstem. Uśmiechanie się po opowiedzeniu dowcipu jest czymś innym niż uśmiechanie się w odpowiedzi na dowcip opowiedziany przez kogoś innego. Biorąc pod uwagę to, że każdy kontekst oznacza odmienne cele, jasne jest, że to, które umiejętności są skuteczne, różni się w zależności od kontekstu.

Umiejętności mogą być opisywane na wielu poziomach abstrakcji, o czym wspominaliśmy już w rozdziale 2. **Poziom abstrakcji umiejętności** dla zachowań komunikacyjnych ma rozpiętość od mikroumiejętności do makroumiejętności. Do **umiejętności z poziomu mikro** należą takie zachowania jak gesty, kontakt wzrokowy, uśmiechanie się, słownictwo, wymowa, zróżnicowanie wokalne. **Umiejętności z poziomu makro** odzwierciedlają wykorzystanie umiejętności z poziomu mikro do ujawnienia pewnych ogólnych umiejętności, takich jak asertywność, ujawnianie Ja, wsparcie społeczne, zarządzanie konfliktem, oszukiwanie czy poczucie humoru. Podczas gdy umiejętności z poziomu mikro to cegły i zaprawa komunikacji, umiejętności z poziomu makro są pokojami budowanymi z tych cegieł i zaprawy. Na to, czy jesteś postrzegany jako kompetentny, wpływa wybór odpowiedniej umiejętności z poziomu mikro, pożądanej dla umiejętności z poziomu makro.

Większość z nas przechodziła w jakimś momencie życia rozmowę o pracę, w której wykorzystywaliśmy wiele umiejętności z poziomu mikro – nawiązaliśmy kontakt wzrokowy, okazaliśmy poczucie humoru, odpowiadaliśmy na pytania, unikaliśmy przerywania i tak dalej – jednak nie dostaliśmy pracy. Było w nas coś, co nie podobało się osobie prowadzącej rozmowę. Mogło to być spowodowane wykorzystaniem umiejętności z poziomu mikro niewpływających właściwie na umiejętności z poziomu makro, takich jak

UMIEJĘTNOŚĆ
to działania ukierunkowane na osiągnięcie pożądanych rezultatów w danym kontekście.

DZIAŁANIA
to zachowania przejawiane przez osobę.

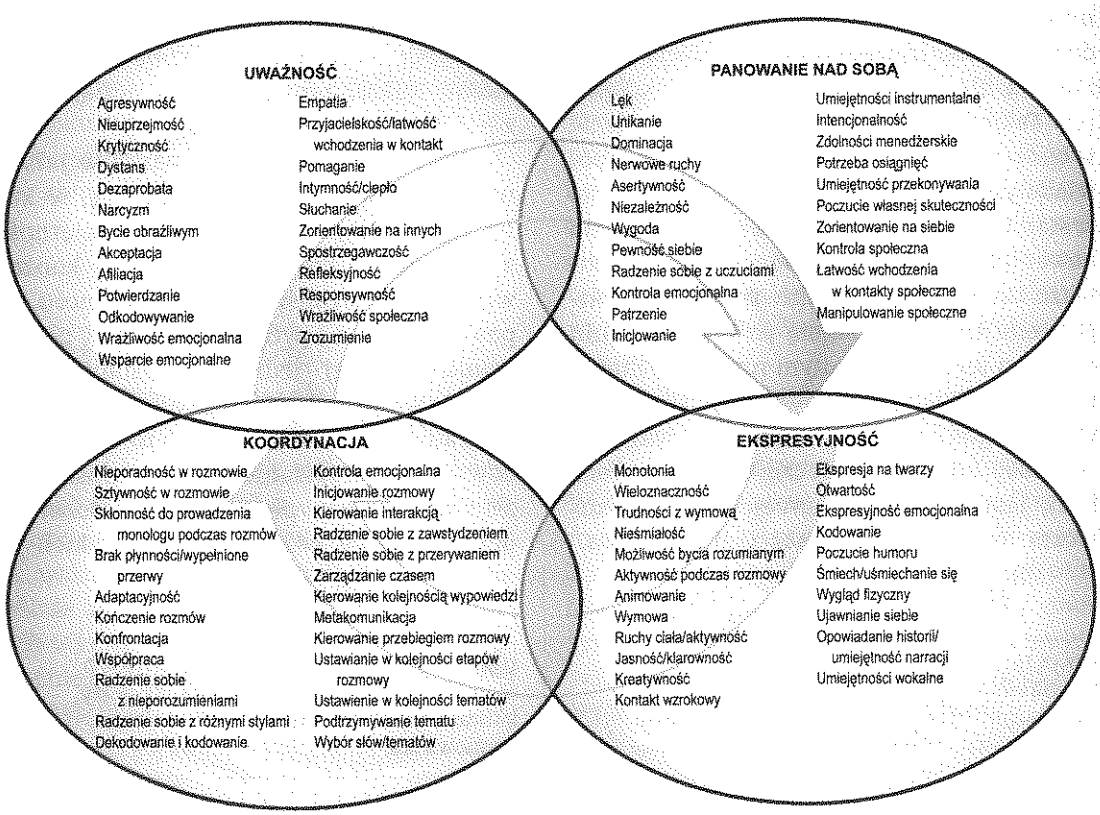
POZIOM ABSTRAKCJI UMIEJĘTNOŚCI
oznacza, że umiejętności istnieją na wielu różnych poziomach, o różnym stopniu szczegółowości/specyficzności: od poziomu mikro do poziomu makro.

UMIEJĘTNOŚCI Z POZIOMU MIKRO
to umiejętności cząstkowe, takie jak gesty, kontakt wzrokowy, uśmiech, słownictwo, wymowa itd.

UMIEJĘTNOŚCI Z POZIOMU MAKRO
to umiejętności główne będące składanką umiejętności cząstkowych, których przejawami są asertywność, ujawnianie Ja, wsparcie społeczne, zarządzanie konfliktem, okłamywanie czy poczucie humoru.

asertywność i pewność siebie, które chcieliśmy pokazać prowadzącemu rozmowę. Stanowi to jedną z najważniejszych lekcji o umiejętnościach w zakresie komunikacji interpersonalnej – *nie są one tym samym co kompetencja*. Umiejętności to zachowania, każde zaś zachowanie może być odbierane jako kompetentne przez pewne osoby, ale także jako niekompetentne przez inne. Już w rozdziale 2 zauważyliśmy, że motywacja, wiedza oraz umiejętności *sprawiają*, iż rosną szanse na to, że będziesz odebrany jako kompetentny, ale nie gwarantują bycia kompetentnym (Canary i Spitzberg 1990). Kompetencja pojawia się, gdy umiejętności są *postrzegane* jako wykorzystane właściwie i efektywnie.

Rozróżnienie między wywieraniem wrażenia a zachowaniem jest centralnym elementem modelu kompetencji interpersonalnych. Jak pisaliśmy, dany zestaw zachowań składa się na umiejętność. Potem umiejętność może być powtarzana tak długo, aż stanie się efektywna i okazywana z pewnością siebie. Ale kompetencja zależy od tego, jak ta umiejętność będzie postrzegana, interpretowana i oceniana. Na szczęście wrażenia takie są rzadko arbitralne. W każdej kulturze pewne rodzaje umiejętności i zachowań mogą być postrzegane jako kompetentne częściej niż inne. Pozostaje więc pytanie, jakie umiejętności są najczęściej traktowane jako kompetentne. Odpowiedź na nie stanowi cel następnego podrozdziału.



RYSUNEK 8.1. Umiejętności ogólne i składające się na nie umiejętności cząstkowe

Cztery główne umiejętności komunikacji interpersonalnej zawierają w sobie umiejętności cząstkowe, przy czym niektóre z nich składają się na więcej niż jedną umiejętność ogólną.

Rodzaje umiejętności interpersonalnych

Jeżeli kompetencja różni się w zależności od kontekstu, to w jaki sposób jest w ogóle możliwe rozwinięcie zestawu umiejętności, które pomagają komunikować się kompetentnie w odmiennych kontekstach? Zauważ, że reguły uprawiania sportu znacznie się różnią, ale większość sportów wymaga koordynacji na linii oko–dłoń, szybkich odruchów, wytrzymałości itd. Podobnie, mimo że konteksty komunikacji różnią się bardzo między sobą, pewne umiejętności są ważne bez względu na kontekst.

Przedstawimy tu cztery ogólne umiejętności z poziomu makro przydatne we wszystkich kontekstach interpersonalnych – są to: uważność, panowanie nad sobą, koordynacja i ekspresyjność. Umiejętności z poziomu mikro to klocki, z których zbudowane są te cztery główne umiejętności (Spitzberg 2007; Spitzberg i Cupach 2011). Każda z umiejętności cząstkowych może składać się na więcej niż jedną umiejętność główną. Pokazujemy to na rysunku 8.1. Na przykład wyrażanie osobistych opinii jest, rzecz jasna, aspektem ekspresyjności osoby komunikującej się. Ale także ujawnia jej panowanie nad sobą i poczucie pewności siebie. Spostrzeganie tych czterech umiejętności przejawianych w bezpośredni sposób może sprawiać, że wydają się proste. Jednakże z ich kompetentnym wykorzystywaniem wiąże się wiele trudności, które omawiamy w dalszej części rozdziału, po tym, jak przyjrzymy się bliżej każdej z nich.

Uważność jest pierwszą ogólną umiejętnością interpersonalną polegającą na okazywaniu innej osobie bądź osobom podczas interakcji zainteresowania, troski i uwagi. Jest to umiejętność angażowania osoby, z którą wchodzisz w interakcję, oraz okazywania zainteresowania jej wkładem w rozmowę. Bycie uważnym w znacznym stopniu pokrywa się z umiejętnością słuchania, która została omówiona w rozdziale 6, lecz na wiele sposobów jest także czymś odrębnym. Celem bycia uważnym nie jest dokładne odebranie tego, co mówi inna osoba, ale raczej zachowanie się w sposób, który sprawia, że angażuje się ona w interakcję. To zaangażowanie może przyjmować różne formy, a tylko niektóre zawierają w sobie umiejętność słuchania.

Dwa ściśle powiązane za sobą aspekty uważności, które mogą znacząco udoskonalić lub osłabić umiejętność bycia uważnym, to rozwijanie tematu oraz zarządzanie czasem. **Rozwijanie tematu** jest kierowaniem przedmiotem dyskusji w rozmowie. Zachodzi ono na dwa podstawowe sposoby, jakimi są zmiana tematu oraz pytania. **Zmiana tematu** jest odejściem od dotychczasowego tematu rozmowy w kierunku innego. Ta umiejętność, gdy jest wykorzystywana ostrożnie, może rzeczywiście ujawnić kompetencję, ponieważ wymaga poświęcenia bacznej uwagi tematowi wprowadzonemu przez drugą osobę, by płynnie móc dokonać zmiany tematu. Jednakże większość ludzi chce rozmawiać na tematy ich interesujące i tu właśnie przydaje się druga umiejętność rozwijania tematów – zadawanie pytań.

Pytania zachęcają inną osobę do określenia, w jakim kierunku zmierza rozmowa. Możesz także wpłynąć na rozwój tematu przez rodzaj pytań, jakie stosujesz. Istnieją

UWAŻNOŚĆ
to umiejętność interpersonalna polegająca na okazywaniu innej osobie bądź osobom podczas interakcji zainteresowania, troski i uwagi.

ROZWIJANIE TEMATU
to kierowanie przedmiotem rozmowy podczas interakcji.

ZMIANA TEMATU
to odejście od dotychczasowego tematu rozmowy w kierunku innego.

dwa rodzaje pytań. **Pytania otwarte** pozwalają drugiej osobie na dużą dowolność odpowiedzi. Przeciwstawia się im **pytania zamknięte**, które dają rozmówcy bardzo ograniczone możliwości odpowiedzi. Na przykład pytając: „Co jest główną dziedziną twoich studiów?" albo „Gdzie się urodziłeś?", używasz pytań zamkniętych. Zazwyczaj wymagają one odpowiedzi jednym słowem i nie dostarczają odpowiadającemu materiału tematycznego, nad którym mógłby się rozwodzić. Dla kontrastu przyjrzyj się następującym pytaniom: „Co sprawia, że zainteresowałeś się tą dziedziną?" i „Za czym, jeśli jest coś takiego, tęsknisz, myśląc o swoim miejscu urodzenia?". Te pytania dotyczą tych samych tematów, co pytania zamknięte, ale skłaniają respondenta do o wiele większego zaangażowania w proces rozwinięcia tematu.

Kolejnym aspektem rozwijania tematu, który może udoskonalić lub pogorszyć bycie uważnym, jest **zarządzanie czasem**, czyli umiejętność wprowadzania równowagi i właściwych proporcji czasu, jaki mogą poświęcić na mówienie poszczególne osoby podczas konwersacji. Zachowanie równowagi w czasie mówienia jest istotne dla uważności, a co za tym idzie, dla kompetentnego komunikowania się. Badania pokazują, że ludzie są postrzegani jako bardziej kompetentni, gdy w odniesieniu do innych mówią przez dłuższy czas, ale tylko do pewnego momentu. Gdy ktoś mówi przez 70, 80 lub 90% czasu, nie dopuszczając innych do głosu, może być postrzegany jako mniej kompetentny. Osoby komunikujące się, które posuwają się do takiego ekstremum, dominując nad rozwojem tematu, mogą być traktowane jako egoistyczne i manipulujące, a więc mniej kompetentne (Wheeless, Frymier i Thompson 1992).

Panowanie nad sobą, druga ogólna umiejętność interpersonalna, oznacza sprawianie wrażenia kogoś, kto kontroluje własne zachowania w komunikacji. Głównym powodem tego, że ludzie nie panują nad sobą, jest lęk. Właściwie każdy doświadczył lęku w kontekście wystąpienia publicznego. Jednakże lęk w sytuacjach interpersonalnych jest także bardzo powszechny. **Lęk społeczny** to prawdziwy lub wyobrażony strach przed wchodzeniem w interakcję w sytuacji interpersonalnej. Sytuacje społeczne mogą wydawać się nam zagrażające, ponieważ to, co sądzimy, że inni o nas myślą, w dużym stopniu kształtuje nasz obraz siebie. Mówiąc ogólnie, im bardziej formalna lub nieznana sytuacja, im ważniejsze cele, tym bardziej ludzie się denerwują.

Kiedy ktoś doświadcza niepokoju w wielu różnych sytuacjach społecznych przez dłuższy czas, to mówimy o **nieśmiałości**, tendencji do wycofywania się z aktywności społecznej. Osoby nieśmiałe mogą w jakiejś konkretnej sytuacji nie być bardzo odmienne od innych, ale są mniej skłonne do rozpoczynania rozmowy lub do aktywnego uczestniczenia w niej. W niektórych kulturach, takich jak azjatyckie, ceni się mniej asertywny styl komunikacji i dlatego ich członkowie mogą się wydawać bardziej nieśmiali niż inni. W kulturach tych nieśmiałość w rozmowie niekoniecznie oznacza brak kompetencji (Kim 1999). Można jednak być nieśmiałym nawet jak na standardy kultur relatywnie nieasertywnych.

Lęk społeczny i nieśmiałość sprawiają, że ludziom trudniej jest w interakcjach zaspokajać własne potrzeby i realizować cele. Mówiąc ogólnie, nie pójdziesz na randkę, jeśli kogoś nie zaprosisz lub jeśli nie przyjmiesz czyjegoś zaproszenia, nie dostaniesz pracy, jeśli nie weźmiesz udziału w rozmowie kwalifikacyjnej, a twój partner nie będzie wiedział, jak bardzo go kochasz, jeśli mu tego nie zakomunikujesz. Specyficzne zachowania wynikające z lęku społecznego oraz braku umiejętności panowania nad sobą są zapewne podobne. Unikanie kontaktu wzrokowego, wiercenie się, potknięcia słowne, mówienie powoli drżącym głosem, rzadsze odzywanie się w trakcie rozmowy oraz okazywanie nerwowości są zachowaniami wyni-

kającymi z deficytu w zakresie panowania nad sobą. Dla porównania dobra umiejętność panowania nad sobą jest związana z pewnością siebie, dynamicznością i charyzmą. Takie umiejętności zazwyczaj przejawiają się w bardziej płynnym wypowiadaniu się, stabilniejszym i silniejszym tonie głosu, bardziej pewnych i ekspresyjnych gestach oraz częstszym kontakcie wzrokowym.

Osoby panujące nad sobą częściej zabierają głos, więcej mówią i zdają się kontrolować przebieg rozmowy. Te umiejętności pozwalają rozwinąć asertywność. **Asertywność** jest umiejętnością wyrażania własnych praw oraz poglądów bez naruszania praw i poglądów drugiej osoby. Asertywność oznacza dopuszczenie do głosu twoich zainteresowań, twojego zdania, twoich potrzeb, pragnień i opinii w odpowiedni dla kontekstu sposób, jest zatem czymś innym niż agresywność i uległość. **Komunikacja agresywna** to wyrażanie własnych praw i poglądów w sposób naruszający prawa i poglądy innych osób. Najczęściej odzwierciedla nadmiar panowania nad sobą w takim sensie, że dbasz jedynie o własne motywy. Wreszcie **komunikacja uległa** to unikanie wyrażania siebie lub przedkładanie spraw innych nad własne.

Badania wyraźnie pokazują, że ludzie często odgrywają zachowanie lepiej „w myślach" niż w rzeczywistości (Spitzberg i Cupach 1984). Oznacza to, że abstrakcyjnie łatwo jest wierzyć, że byłoby właściwie coś powiedzieć w jakichś sytuacjach, ale większość ludzi tego nie robi. Ludzie często denerwują się, że spowodują kłopoty lub zakłócą sytuację. Wiele osób sądzi, że dochodząc swego, będą postrzegane jako niegrzeczne lub agresywne. Istotnie, gdy asertywność jest okazywana w nagły i intensywny sposób, często jest interpretowana jako agresywność. Niektóre różnice między komunikacją asertywną, agresywną i uległą są omówione w ramce 8.1 poświęconej konfliktowi, asertywności i kompetencji.

Koordynacja, trzecia ogólna umiejętność interpersonalna, polega na sprawnym kierowaniu przebiegiem interakcji. Składa się na nią regulowanie kolejności wypowiadania się i rozwoju tematów rozmowy, podtrzymywa-

PYTANIA OTWARTE
pozwalają drugiej osobie na dużą dowolność odpowiedzi.

PYTANIA ZAMKNIĘTE
dają rozmówcy bardzo ograniczone możliwości odpowiedzi.

ZARZĄDZANIE CZASEM
to umiejętność zrównoważenia czasu, jaki ma na mówienie każdy z rozmówców.

PANOWANIE NAD SOBĄ
to umiejętność interpersonalna, polegająca na sprawianiu wrażenia kogoś, kto kontroluje własne zachowania w komunikacji.

LĘK SPOŁECZNY
jest prawdziwym lub wyobrażonym strachem przed wchodzeniem w interakcję w sytuacji interpersonalnej.

NIEŚMIAŁOŚĆ
to tendencja do wycofywania się z aktywności społecznych.

ASERTYWNOŚĆ
jest umiejętnością wyrażania własnych praw oraz poglądów bez naruszania praw i poglądów drugiej osoby.

KOMUNIKACJA AGRESYWNA
to wyrażanie własnych praw i poglądów w sposób naruszający prawa i poglądy innych osób.

KOMUNIKACJA ULEGŁA
to unikanie wyrażania siebie lub przedkładanie spraw innych nad własne.

UMIEJĘTNOŚĆ UNIKANIA
ma na celu unikanie konfliktu.

UMIEJĘTNOŚĆ DYSTRYBUCJI
to podejmowanie prób podzielenia wyników konfliktu tak, by samemu być wygranym w większym stopniu niż druga osoba.

UMIEJĘTNOŚĆ INTEGRACJI
to podejmowanie prób, by nasze cele były zbieżne z celami drugiej osoby, tak by obie strony osiągnęły to, czego chcą.

nie konwersacji oraz przystępowanie do rozmów i ich opuszczanie. Umiejętność koordynacji zazwyczaj jest uważana za przejawianą w kompetentny sposób, jeżeli osoby pozostające w interakcji angażują się w rozmowę, która toczy się „płynnie", a nie z trudem.

Płynna rozmowa zakłada także, że uczestnicy interakcji nie wtrącają się w to, co do niej wnosi inna osoba. Jak większość ludzi możesz myśleć, że oznacza to nieprzerywanie sobie nawzajem. W rzeczywistości przekonanie o tym, że przerywanie to coś niesto-

RAMKA 8.1. Konflikt, asertywność i kompetencja

Konflikt zwykle wyzwala w ludziach to, co najgorsze, z kilku powodów, z których powinniśmy zdawać sobie sprawę i które powinniśmy rozumieć.

Trudno jest radzić sobie z konfliktem częściowo dlatego, że burzy on istotne aspekty efektywnej kompetencji. Próbujesz być skuteczny w osiągnięciu swoich celów, niemniej druga osoba uważa te cele za niewłaściwe. Jednakże próbując dążyć do skuteczności, możesz być postrzegany jako osoba zachowująca się w sposób niestosowny. Z kolei próby drugiej osoby powstrzymania cię od osiągnięcia celów tobie będą się wydawały niestosowne.

Badania nad kompetencją podczas konfliktu pozwoliły określić trzy główne umiejętności radzenia sobie z konfliktem: unikania, „dystrybucji" i integracji. **Umiejętność unikania** ma na celu usunięcie konfliktu. Odkładasz konflikt na inną chwilę lub inne miejsce, by uniknąć zmagania się z daną sprawą w tej chwili, albo tak kierujesz interakcją, by konflikt został zapomniany lub przekierowany. Unikanie często oznacza przekierowanie na inny temat dyskusji, odkładanie jej na potem lub po prostu pozostawianie sytuacji aż do czasu, gdy konflikt sam zniknie z pola widzenia. W początkowej scenie Don mógł poprosić Nancy o to, żeby porozmawiali później albo mógł zacząć mówić o tym, co zrobić na kolację. Unikanie jest powszechnie uważane za niekompetentne podejście do konfliktu, ale niektóre klasyczne badania pokazały, że czasami pomaga osobom komunikującym się uniknąć jego eskalacji (Raush i in. 1974).

Kolejną umiejętnością związaną z radzeniem sobie z konfliktem jest interakcja „dystrybucji". **Umiejętność dystrybucji** pociąga za sobą próbę rozdzielenia wyników konfliktu tak, by uzyskać więcej niż druga osoba. Jest to agresywne i maksymalizujące podejście do komunikacji. Kłamstwo, natrętna argumentacja, krzyki, krytykowanie, oskarżanie i odmawianie przyznania się do winy są formami komunikacji rozpraszającej. Choć zazwyczaj nie myślimy o tych zjawiskach jako o „umiejętnościach" radzenia sobie z konfliktem, niektóre osoby są wyraźnie lepsze od innych w ich wykorzystywaniu. Ponadto, ogólnie mówiąc, im częściej osoby komunikujące się wykorzystują te umiejętności, tym bardziej są postrzegane jako niekompetentne (Olson 2002). Z pewnością Don i Nancy zaangażowali się w wymianę komunikacji „dystrybucji" i postrzegali się nawzajem jako niekompetentnie podchodzących do nieporozumienia.

Ostatnią umiejętnością związaną z radzeniem sobie z konfliktem jest komunikacja integracji. Podczas gdy umiejętność dystrybucji pociąga za sobą podział wyników konfliktu, **umiejętność integracji** wykorzystujesz do realizacji swoich celów oraz jednocześnie celów drugiej osoby, byście oboje osiągnęli to, czego chcecie. Składa się na to ostrożna interakcja, w trakcie której ujawniają się cele obu osób, zostaje wyjaśniona ważność tych celów oraz określone możliwe rozwiązania i podejmuje się próbę stworzenia planu, który pozwoli na realizację spraw każdej z osób. Ilustracją takiego podejścia byłoby, gdyby Don i Nancy uspokoili się i porozmawiali o tym, w jaki sposób Don mógłby pomóc Nancy w domu, by miała więcej czasu na przygotowanie szkicu sprawozdania dla szefa.

Badania nad konfliktem wyjaśniły trzy kwestie dotyczące przedstawionych umiejętności (Spitzberg 1994). Przede wszystkim w danej sytuacji i w danym kontekście kompetentne może okazać się wykorzystanie odpowiedniej umiejętności (Gross, Guerrero i Alberts 2004). Czasami najlepiej jest uniknąć konfliktu, zamiast pozwolić sobie na uwolnienie złości (Canary, Spitzberg i Semic 1998). Czasami umiejętność dzielenia jest jedynym sposobem na ucieczkę przed wykorzystaniem przez kogoś, kto jest zdeterminowany do bycia rozpraszającym, jak w przypadku negocjowania ceny samochodu. W istocie każda z tych umiejętności może być odbierana jako kompetentna i wiązana z zadowalającym rozwiązaniem w pewnych sytuacjach (Cramer 2002). Jednakże zachowania rywalizacyjne, szczególnie agresywne, są zazwyczaj postrzegane jako relatywnie niekompetentne. W odróżnieniu od nich zachowania kooperacyjne w większości sytuacji są postrzegane jako kompetentne.

sownego, stało się tak rozpowszechnione, że często jest traktowane jako ogólna reguła komunikacji. Jednakże nietrafność tej reguły ilustruje, jak omylne mogą być ludzkie intuicje dotyczące komunikacji. Kiedy przestudiujemy codzienne rozmowy słowo po słowie, to okazuje się, że przerywanie jest kwestią zarówno powszechną, jak i złożoną, i bynajmniej nie jest niekorzystne. Wręcz przeciwnie, najczęściej jest uważane za kompetentny sposób kierowania rozmową (Kennedy i Camden 1983). Dwie najpowszechniejsze formy przerywania to wtrącenia i przerywanie radykalne.

Z **wtrąceniami** mamy do czynienia, gdy powiesz coś w trakcie, jak ktoś inny zabiera głos. Większość z nich to wzmocnienia, które stanowią informacje zwrotne skierowane od słuchacza do mówiącego, że jego słowa zostały zrozumiane i/czy wymagają klaryfikacji. Jak dowiedziałeś się z rozdziału 7, wypowiedzi, takie jak *hm-hm*, *OK*, *yhm naprawdę?*, *żartujesz?*, są powszechnie wtrącane przez osobę słuchającą po to, żeby okazać zaangażowanie.

Przerywanie radykalne występuje, gdy ktoś odbiera osobie mówiącej głos w trakcie jej wypowiedzi. To właśnie większość ludzi ma na myśli, przestrzegając przed przerywaniem. Jednakże nawet przerywanie radykalne czasami nie jest ani niekorzystne, ani niekompetentne. Podczas ożywionych interakcji grupowych uczestnicy są często tak podekscytowani tematem rozmowy i dążeniem do wspólnego celu, że kończą czyjąś myśl, zanim sam mówiący zdąży ją wypowiedzieć. Takie przerywanie jest czasami odbierane jako mniej właściwe, ale bardziej dynamiczne, i zdaje się pomocne, gdy chcemy dojść do głosu (Hawkins 1991).

TABELA 8.1. Główne umiejętności interpersonalne

Na te cztery główne umiejętności – uważność, panowanie nad sobą, koordynacja i ekspresyjność – składa się wiele umiejętności specyficznych. Wszystkie one są niezbędne dla kompetentnej komunikacji w każdej interakcji interpersonalnej czy konwersacji.

Główne umiejętności z poziomu makro	Definicja umiejętności	Opis umiejętności
Uważność	Umiejętność polegająca na okazywaniu podczas interakcji zainteresowania, troski i uwagi innej osobie bądź osobom	Składają się na nią: rozwijanie tematu, zmiana tematu, używanie pytań zamkniętych i otwartych oraz zarządzanie czasem
Panowanie nad sobą	Umiejętność polegająca na sprawianiu wrażenia kogoś, kto kontroluje własne zachowania w komunikacji	Negatywnie wpływa na nią lęk społeczny i nieśmiałość, komunikacja agresywna i uległa Sprzyjają jej umiejętności asertywności i integracji, nie sprzyjają zaś unikania i „dzielenia"
Koordynacja	Umiejętność polegająca na sprawnym kierowaniu przebiegiem rozmowy	Składają się na nią: wtrącenia, przerywanie radykalne oraz inicjowanie tematu
Ekspresyjność	Umiejętność kierowania komunikacją werbalną i niewerbalną	Wymaga przystosowywania się oraz spójności i unikania skupienia się na sobie podczas rozmowy

Jednym z powodów przerywania jest to, że chwile ciszy, nawet bardzo krótkie, są okazją do włączenia się w rozmowę. Każdą przerwę trwającą sekundę lub dłużej postrzega się zwykle jako coś w rodzaju problemu w rozmowie (Jefferson 1989). Zazwyczaj sekunda wystarcza większości z nas, by przejąć głos.

Unikanie ciszy jest związane z inną umiejętnością składającą się na koordynację. Chodzi o **inicjowanie tematu**, które oznacza wprowadzenie nowego wątku do dyskusji. Kompetentne wprowadzenie tematu zazwyczaj oznacza rozwinięcie tematów odnoszących się do wszystkich uczestników interakcji oraz do danego kontekstu. Takie tematy pozwalają uczestniczyć w rozmowie wszystkim osobom pozostającym w interakcji. Temat wprowadzony kompetentnie kontynuuje wątki poprzednich tematów rozmowy, dodając coś, by rozmowa była spójna. Ta spójność tematów w trakcie rozmowy jest bardzo elastyczna. Często mogą ci się zdarzyć rozmowy, w których zastanawiasz się, w jaki sposób początkowy temat zamienił się w temat właśnie dyskutowany. Jednakże, jeśli miałbyś prześledzić rozwój tematu krok po kroku, zobaczyłbyś, że każda zmiana stanowi sensowne i relewantne rozwinięcie poprzedniego wątku.

Ekspresyjność, czwarta główna umiejętność interpersonalna, jest umiejętnością kierowania komunikacją werbalną i niewerbalną. Ekspresyjność sprawia, że zachowania komunikacyjne są żywe, urozmaicone, kolorowe. Jest głównym sposobem okazywania afektów i emocji w interakcjach, a także przekazywania poszczególnych niuansów znaczeń i intencji. Jak opisano w rozdziale 5 poświęconym komunikacji niewerbalnej, ekspresyjność oparta jest w dużym stopniu na zestawie obserwowalnych sygnałów niewerbalnych.

Jeśli kiedykolwiek zdarzyło ci się rozmawiać z kimś, kto nie wyrażał żadnych emocji swoim tonem głosu, to szybko zdasz sobie sprawę, że taki rodzaj głosu nie sprzyja kompetentnej komunikacji. Ekspresyjność jest także widoczna w komunikatach niewerbalnych przekazywanych za pomocą mimiki twarzy i oczu. W większości kontekstów ludzie, którzy mają bogatszą mimikę twarzy, są postrzegani jako bardziej kompetentni i atrakcyjni (Sabatelli i Rubin 1986), a co za tym idzie, interakcje z nimi są oceniane jako bardziej satysfakcjonujące (Friedman, DiMatteo i Taranta 1980). Nawet coś tak prostego jak uśmiech może wywierać pozytywne wrażenie na innych (Harwood i Williams 1998). Podsumowując, mimika twarzy zazwyczaj wzmacnia kompetencję osoby komunikującej się (Norton 1984).

Umiejętności ekspresji z użyciem głosu oraz mimika razem wzięte mają wielki wpływ na to, czy ktoś zainteresuje się tobą, czy nie. Niemniej są także inne cechy wpływające na zainteresowanie się twoją osobą. Myśląc o wartości ekspresyjności, warto na przykład zastanowić się nad tym, w jaki sposób możesz opisać kogoś nudnego. Osoby nudne są bierne, marudne, czasami rozpraszające, pozbawione emocji, skoncentrowane na sobie i wydają się angażować jedynie w krótkie pogawędki i szablonowe

KOORDYNACJA
to umiejętność interpersonalna polegająca na sprawnym kierowaniu przebiegiem interakcji.

WTRĄCENIA
to sytuacje, gdy mówisz coś w trakcie, jak ktoś inny zabiera głos.

PRZERYWANIE RADYKALNE
występuje, gdy ktoś odbiera osobie mówiącej głos w trakcie jej wypowiedzi.

INICJOWANIE TEMATU
to wprowadzenie nowego wątku do dyskusji.

EKSPRESYJNOŚĆ
to umiejętność kierowania komunikacją werbalną i niewerbalną.

powiedzenia (Leary i in. 1986). Oczywiście celem kompetentnie komunikującej się osoby jest dysponowanie przeciwnymi umiejętnościami.

Cztery główne umiejętności lub umiejętności z poziomu makro – uważność, panowanie nad sobą, koordynacja i ekspresyjność – zostały podsumowane w tabeli 8.1. Przejrzyj tę tabelę. Rozdział ten zamykamy dyskusją na temat głównych trudności w komunikacji interpersonalnej.

Pokonywanie trudności związanych z umiejętnościami w zakresie komunikacji interpersonalnej

Cztery główne umiejętności komunikacji wykorzystujemy we wszystkich naszych interakcjach interpersonalnych. Na każdą z tych umiejętności składa się wiele umiejętności cząstkowych. W każdej sytuacji komunikacji interpersonalnej staramy się kierować tymi umiejętnościami tak, by skutecznie osiągnąć nasze cele w sposób właściwy dla kontekstu. Po uwzględnieniu liczby, subtelności i złożoności tych umiejętności komunikacji interpersonalnej staje się oczywiste, że z naszą kompetencją jest związanych kilka trudności. Główne wyzwania to zachowywanie proporcji między plastycznością a stałością, równowaga między zainteresowaniem własną osobą a zainteresowaniem innymi w komunikacji oraz podnoszenie umiejętności komunikacji z wykorzystaniem komputera.

Dostosowywanie się a spójność

Nasza tendencja do polegania na nawykach i rutynie stwarza trudność, którą możemy nazwać nadmierną stałością. Jeżeli będziemy zbyt stali i przewidywalni, to możemy stać się również nudni. Aby poradzić sobie z tą trudnością, ludzie muszą utrzymywać równowagę między dostosowywaniem się a stałością swoich umiejętności komunikacyjnych (Spitzberg 1993).

Plastyczność jest możliwością dostosowywania umiejętności do zmian kontekstu i rozwoju sytuacji. **Stałość** natomiast jest utrzymywaniem podobnych sposobów funkcjonowania w różnych kontekstach i sytuacjach. Chociaż umiejętności te są różne, obie są niezbędne dla kompetentnej komunikacji interpersonalnej. Polegamy na tym, że inni ludzie są przynajmniej do pewnego stopnia przewidywalni. Ufamy, że zwykle przekazują nam to, co sami uważają za prawdziwe. Oczekujemy, że będą stosownie reagować na to, co mamy im do powiedzenia. Ta spójność umiejętności komunikacyjnych naszych partnerów interakcji pozwala nam skoncentrować się na celach konwersacji bez domyślania się każdego aspektu kontaktu. Gdyby nic nie było do przewidzenia, każda interakcja wymagałaby zaangażowania ogromnego wysiłku już na etapie koordynacji podstawowych czynności komunikacyjnych.

PLASTYCZNOŚĆ
jest możliwością dostosowywania umiejętności do zmian kontekstu i rozwoju sytuacji.

STAŁOŚĆ
jest utrzymywaniem podobnych sposobów funkcjonowania w różnych kontekstach i sytuacjach.

NARCYZM KONWERSACYJNY
to okazywanie w komunikacji dbałości jedynie o własną osobę.

W dużym stopniu każda nowa sytuacja komunikacyjna przynosi ze sobą różnorodne zachowania, które możemy przewidzieć, ale również wielorakie nowe zachowania i doświadczenia. Kompetencja w tych interakcjach wymaga ciągłego utrzymywania równowagi między plastycznością a stałością. Uczestnicy komunikacji muszą być chociaż do pewnego stopnia przewidywalni, ale równocześnie zdolni do zmiany lub dostosowywania tego, co robią i mówią, do potrzeb sytuacji. Jeżeli osoba, z którą rozmawiasz, nagle zmienia zdanie w sposób, którego nie przewidziałeś, lub nieoczekiwanie dla ciebie przeskakuje do nowego tematu, to musisz być gotowy, by „płynąć z prądem" konwersacji. W skrócie kompetencja oznacza zmianę zachowania wbrew spójności dyktowanej przez doświadczenie.

Zainteresowanie sobą a zainteresowanie innymi

Podczas komunikacji większość z nas myśli o czymś, co sami chcielibyśmy osiągnąć, w rezultacie przykładamy małą uwagę do tego, co pragną osiągnąć inni. Zapewnienie równowagi między zdobywaniem własnych celów a celami innych osób jest podstawowym wyzwaniem dla kompetentnej interakcji. Nadmierne zaspokajanie własnych potrzeb staje się narcystyczne, a nadmierne zaspokajanie potrzeb innych – uległe.

Skrajne zachowania nakierowane na zaspokajanie własnych potrzeb stwarzają ryzyko **narcyzmu konwersacyjnego**, czyli okazywania w komunikacji dbałości jedynie o własną osobę (Vangelisti, Knapp i Daly 1990). Przypomnij sobie, że wprowadziliśmy już pojęcie narcyzmu w rozdziale 7. Narcyzm konwersacyjny przejawia się przez wypowiedzi koloryzujące siebie lub obronne, przerywanie i inne próby przejmowania kontroli nad rozmową, zbywające reakcje na wypowiedzi innych, wypowiedzi zbyt długo trwające i częste zabieranie głosu, nadmierne odsłanianie siebie oraz zachowania pretensjonalne i ekshibicjonistyczne (Leary i in. 1997). Takiego rozmówcy chcielibyśmy z pewnością unikać, kiedy tylko to możliwe. Jednakże badania wskazują, że przeciętny student ze Stanów Zjednoczonych jest obecnie około 30% bardziej narcystyczny i 30% mniej empatyczny niż 30 lat temu (Twenge i in. 2008; Konrath, O'Brien i Hsing 2011). Wynika z tego, że przynajmniej jeżeli chodzi o Stany Zjednoczone, rozmówcy mogą być coraz bardziej skoncentrowani na sobie i nieuważni, a nasza komunikacja może zachodzić w ramach pokolenia i kultury, która jest bardzo skoncentrowana na Ja.

Niektóre umiejętności są ukierunkowane na realizację twoich celów, podczas gdy pozostałe – na realizację celów innych osób. Panowanie nad sobą i ekspresyjność to w dużym stopniu umiejętności związane z koncentracją na własnej osobie. Panowanie nad sobą jest kontrolą twojego zachowania. Kiedy przejawiasz umiejętność ekspresyjności, to oddajesz głos swoim doświadczeniom wewnętrznym, swoim uczuciom i swoim myślom. Jeśli za bardzo koncentrujesz się na ekspresyjności i panowaniu nad sobą, możesz wydawać się narcystyczny lub skoncentrowany na sobie. Ale jeśli przejawiasz zbyt silnie umiejętności koordynacji i uważności, możesz być postrzegany jako ktoś, komu brak indywidualności. Wróć teraz myślami do jałowej dyskusji między Donem i Nancy w scenie opisanej na początku tego rozdziału. Don i Nancy nie byli zdolni do zachowania równowagi między zainteresowaniem sobą a zainteresowaniem drugą osobą. Rezultatem tego była sytuacja patowa, dotycząca tak prostej kwestii, jak wyjście na turniej softballa na kilka godzin.

Teraz przejdziemy do omówienia ostatniej trudności związanej z komunikacją interpersonalną, która jest naprawdę wszechobecna w związkach międzyludzkich w XXI wieku.

Wpływ komunikacji za pośrednictwem komputera na umiejętności interpersonalne

Ludzie na całym świecie coraz silniej doświadczają błyskawicznego rozprzestrzeniania się nowych technologii komunikacyjnych, co niesie ze sobą zarówno nowe wyzwania, jak i nowe szanse. Przykładem nowej szansy może być zakres możliwości komunikacyjnych, jakie daje Facebook. W tabeli 8.2 pokazujemy, że Facebook jest narzędziem przyjętym i używanym na całym świecie. Ponad połowa populacji Stanów Zjednoczonych korzysta z internetowych serwisów społecznościowych, z których Facebook jest zdecydowanie najbardziej popularny. Chociaż Twitter jest równie rozpoznawalny, w Stanach Zjednoczonych używa go tylko 8% osób w wieku powyżej 12 lat. Około jednej czwartej użytkowników Facebooka w Stanach Zjednoczonych odwiedza swoje konto wielokrotnie w ciągu dnia, a mniej więcej połowa tych odwiedzin jest wykonywana z urządzeń mobilnych (Edison Research 2011). Znaczny procent użytkowników Facebooka doświadcza jednak trudności w komunikacji interpersonalnej, takich jak odrzucenie lub zignorowanie zaproszenia do grona znajomych, rozbieżne rankingi znajomych, natarczywość i nadmierna obserwacja ze strony innych użytkowników, zazdrość o komentarze na stronach innych osób, ignorowane pytania bądź uwagi, krzywdzące lub niemożliwe do kontrolowania plotki, pogardliwe komentarze, ograniczony dostęp do stron innych użytkowników, bycie wyłączonym z grup dyskusyjnych czy usuniętym z grona znajomych (Tokunaga 2011).

Innymi słowy, Facebook może być płaszczyzną komunikacji pod wieloma względami odmienną niż komunikacja twarzą w twarz, ale komunikacja za jego pomocą jest narażona na takie same przejawy niekompetencji jak interakcja bezpośrednia.

Jeżeli pomyślimy o zakresie, w jakim ludzie komunikują się z użyciem komputera i Internetu, to główne grupy umiejętności komunikacyjnych, takie jak uważność, panowanie nad sobą, koordynacja i ekspresyjność, wydają się mieć swoje odpowiedniki w świecie tych nowych mediów (Spitzberg 2006).

Kiedy komunikujemy się za pomocą komputera, to uważność polega na przyjmowaniu osobistego podejścia do wysyłanych wiadomości. Na przykład w internetowej korespondencji biznesowej ciągle możesz kierować pytania bezpośrednio do odbiorcy oraz odnieść się do wcześniejszej korespondencji i wiadomości. Aby okazać zainteresowanie, możesz rozpocząć wiadomość biznesową od pytania lub jakiegoś sympatycznego komentarza. Tak jak w przypadku bardziej tradycyjnych sposobów komunikacji, szybka i stosowna odpowiedź na czyjąś wiadomość pokazuje nasze zainteresowanie. Medium komunikacyjne, którego używamy, zmienia sposób, w jaki możemy okazywać zainteresowanie, ale nie zmienia wagi jego okazywania.

Panowanie nad sobą podczas interakcji z użyciem danego medium komunikacyjnego jest odzwierciedlane przez twoją wiedzę i stopień opanowania samego medium oraz własnych zachowań komunikacyjnych. Osoba, która ma większą wiedzę na temat danego środka komunikacji oraz sposobów jego używania, będzie postrzegana jako bardziej panująca nad sobą. Osoba, która potrafi stawiać czoło wyzwaniom związanym z wykorzystywaniem nowych programów i technologii, będzie okazywała więcej pewności siebie niż osoba bardzo nieufna wobec nowych rozwiązań technicznych. Niektórzy ludzie wkładają sporo wysiłku, żeby nauczyć się, jak stworzyć własną stronę internetową. Inni jedynie przyglądają się życiu społeczności internetowych, nie uczestnicząc w nim aktywnie – te osoby mogą się wydawać mniej panujące nad sobą i pewne siebie.

Koordynacja w komunikacji za pomocą komputera oznacza zarządzanie własną aktywnością według jej pilności i wagi. Użytkownicy, którzy zarządzają swoim czasem

w sposób kompetentny, wysyłają i odpowiadają na internetową korespondencję wtedy, kiedy powinni, a ich wiadomości nie są ani zbyt rozwlekłe, ani zbyt zwięzłe. Niektórzy ludzie wysyłają wiadomości, które są zbyt długie, by inni mogli je bez kłopotów przeczytać. Inne wiadomości są zbyt krótkie, mogą wydawać się lakoniczne i często wymagają rozszerzenia. Niektóre badania sugerują, że kiedy ludzie komunikują się za pośrednictwem komputera, to komunikacja może nabierać zbyt osobistego charakteru, a intymne informacje o sobie są ujawniane zbyt szybko lub w zbyt dużym zakresie (Walther 1996).

Jeżeli dla jednej ze stron komunikacji takie błyskawiczne nasilenie intymności wydaje się nieodpowiednie, może to wynikać z braku wyczucia i koordynacji. Wiedza o tym, jakie tematy rozmów są dopuszczalne, a jakie *nie*, jest istotna dla kompetentnej komunikacji internetowej.

W komunikacji za pomocą komputera ekspresyjność ma związek z tym, jak bogata jest twoja wiadomość. Bogactwo może oznaczać to, jak sugestywny i żywy jest twój sposób przekazywania informacji. Kiedy e-mail stał się popularny, to ludzie zdali sobie sprawę z tego, że możliwości przekazywania emocji za jego pomocą są ograniczone. Zostały więc wymyślone emotikony, czyli ikony, które przekazywały emocje leżące u podstaw przekazu werbalnego. Aby usprawnić wysyłanie wiadomości, wprowadzono również akronimy i skróty. W 2011 roku funkcjonowało ponad 2000 rozpoznawalnych akronimów (patrz www.netlingo.com/acro-

RAMKA 8.2. Statystyki dotyczące Facebooka

Jako medium komunikacyjne Facebook przeszedł niewiarygodny wzrost od jego uruchomienia w lutym 2004 roku.

Źródło: wszystkie informacje pochodzą z następującego źródła, chyba że zaznaczono inaczej: http://newsroom.fb.com/content/default.aspx?NewsAreaId=22.

Ludzie na Facebooku

- 901 milionów aktywnych użytkowników w ciągu miesiąca (dane dla marca 2012 r.).
- Średnio 526 milionów aktywnych użytkowników każdego dnia (dane dla marca 2012 r.).
- Przeciętny użytkownik Facebooka ze Stanów Zjednoczonych ma 200–250 znajomych (Hampton i in., 2011).
- dwóch przeciętnych użytkowników Facebooka dzieli od 3 do 5 stopni separacji (Backstrom i in., 2012; Ugander i in., 2011).

Aktywność na Facebooku

- Około 500 milionów użytkowników mobilnych.
- Około 400 milionów użytkowników Facebooka loguje się przez minimum 6 z ostatnich 7 dni.
- Przeciętny użytkownik Facebooka ze Stanów Zjednoczonych wysyła zaproszenie do grona znajomych, otrzymuje zaproszenie do grona znajomych i akceptuje zaproszenie do grona znajomych około 4 razy w miesiącu (Hampton i in., 2012).
- Około 300 milionów zdjęć jest przesyłanych na Facebooka każdego dnia.
- Przeciętnie pojawiają się ponad 3 miliardy „lajków" i „komentarzy" każdego dnia.

Zasięg globalny

- Powyżej trzech czwartych użytkowników aktywnych w czasie przeciętnego miesiąca jest spoza Ameryki Północnej.
- Facebook jest dostępny w ponad 70 językach.
- Użytkownik Facebooka, który ma 100 znajomych, będzie także miał „27 500 unikalnych znajomych ich znajomych i 40 300 nieunikalnych znajomych ich znajomych".

nyms.php), chociaż dla większości z nas pierwsza pięćdziesiątka byłaby zupełnie wystarczająca, by efektywnie funkcjonować w czasie naszych codziennych interakcji (patrz www.netlingo.com/top50/popular-text-terms.php). Emotikony nie są jedynym narzędziem, którego możemy używać, by wzbogacić naszą ekspresyjność w środowisku internetowym. Używanie kolorowych czcionek, tworzenie ciekawych awatarów, włączanie do swoich wiadomości zdjęć lub filmów i tworzenie bardziej interaktywnych mediów stanowi wyraz większego bogactwa.

Teraz pomyśl jeszcze raz o negatywnej interakcji między Nancy i Donem w historii rozpoczynającej ten rozdział. Mimo że komunikowali się twarzą w twarz, nie byli zdolni użyć swoich głównych umiejętności komunikacyjnych: uważności, panowania nad sobą, koordynacji i ekspresyjności, w krótkiej rozmowie na temat imprezy firmowej Dona. Nie dostosowali swojego sposobu komunikacji do drugiej osoby i oboje wydawali się bardziej skoncentrowani na sobie niż na partnerze interakcji. Gdyby uczestniczyli z tobą w zajęciach i przeczytali ten rozdział na temat umiejętności interpersonalnych, mogliby podejść do swoich problemów w bardziej kompetentny sposób i przez to wypracować lepsze rozwiązanie.

Podsumowanie rozdziału

Kompetencja komunikacyjna wydaje się intuicyjna i zdroworozsądkowa, jednak w rzeczywistości polega na efektywnym i właściwym wykorzystywaniu umiejętności komunikacyjnych. Umiejętności są powtarzalnymi działaniami zorientowanymi na cel. W zależności od stopnia złożoności rozróżnia się umiejętności cząstkowe, takie jak gestykulacja lub nawiązywanie kontaktu wzrokowego, oraz umiejętności ogólne, takie jak bycie asertywnym, ujawnianie intymnych informacji o sobie czy udzielanie innym wsparcia. Im lepiej wykorzystujesz te umiejętności, z tym większym prawdopodobieństwem ty sam, ale również inni będą postrzegać cię jako osobę bardziej kompetentną.

Dostosowujemy swój sposób komunikacji do różnych kontekstów, ale pewne umiejętności ogólne są wykorzystywane w zdecydowanej większości sytuacji. Cztery ogólne umiejętności, które są przydatne w wielu różnych sytuacjach, to uważność, panowanie nad sobą, koordynacja i ekspresyjność. Uważność to zdolność do okazywania zainteresowania i troski o innych. Aby w pełni wykorzystywać tę umiejętność, musisz wiedzieć, w jaki sposób rozwijać i zmieniać temat rozmowy, zadawać pytania otwarte i zamknięte oraz zarządzać czasem w trakcie interakcji. Umiejętność panowania nad sobą przejawia się przez kontrolę nad własnymi zachowaniami komunikacyjnymi. Z niskim poziomem panowania nad sobą są związane lęk społeczny, nieśmiałość, zachowania agresywne lub pasywne. Osoby w większym stopniu panujące nad sobą potrafią w sposób kompetentny okazywać asertywność i posługują się umiejętnościami integracji bardziej niż unikaniem i umiejętnościami „dzielenia".

Umiejętność koordynacji jest związana z kierowaniem przebiegiem interakcji. Dozwolone są wtrącenia i przerywanie radykalne, ważną umiejętnością związaną z koordynacją jest także wprowadzanie do rozmowy nowych tematów. Ekspresyjność wiąże się z sugestywnością i dynamiką komunikacji werbalnej i niewerbalnej.

Trzy powszechne trudności odnoszące się do efektywnego i właściwego wykorzystywania tych umiejętności to odnajdywanie równowagi między stałością a plastycznością, zachowywanie odpowiednich proporcji między zainteresowaniem sobą a zainteresowaniem innymi oraz podnoszenie naszych umiejętności w porozumiewaniu się za pośrednictwem mediów komunikacyjnych.

KLUCZOWE POJĘCIA

W rozdziale tym opisano następujące kluczowe pojęcia, które podajemy tu w kolejności alfabetycznej, a których definicje znajdują się także w *Słowniczku* na końcu książki.

abstrakcyjność
asertywność
działania
ekspresyjność
komunikacja agresywna
komunikacja uległa
koordynacja
lęk społeczny
narcyzm konserwacyjny
nieśmiałość
panowanie nad sobą
plastyczność
przerywanie radykalne
pytania otwarte
pytania zamknięte
rozwijanie tematu
stałość
umiejętności
umiejętności cząstkowe
umiejętności ogólne
umiejętności unikania
umiejętność dystrybucji
umiejętność integracji
uważność
wprowadzanie tematu
wtrącenia
zarządzanie czasem
zmiana tematu

MOTYWACJA: NARZĘDZIE DO OCENY SIEBIE

Oceń każdą z ośmiu opisanych tu sytuacji komunikacyjnych, wskazując własny poziom kompetencji w zakresie komunikacji. Oceń kompleksowo jedną z sytuacji w odniesieniu do swojej motywacji, wiedzy i umiejętności. Następnie oceń w ten sposób kolejną sytuację. Użyj skali od 1 do 4, gdzie 1 oznacza niski poziom kompetencji, a 4 – wysoki.

Sytuacje komunikacyjne

1. Poznawanie nowych ludzi w sytuacji społecznej, na przykład na imprezie.
2. Poznawanie nowych ludzi w kontekście zawodowym, w pracy.
3. Zwracanie uwagi na drugą osobę, kiedy myślisz, że wiesz więcej o temacie rozmowy niż ona.
4. Panowanie nad sobą mimo uczucia zdenerwowania w danej sytuacji.
5. Opanowywanie pokusy, żeby zachowywać się nieco agresywnie podczas sporu z ważną dla ciebie osobą.
6. Czekanie na swoją kolej podczas zażartej dyskusji na ważny temat.
7. Wyrażanie swojego zdania na dany temat w sugestywny i żywy sposób.
8. Dostosowywanie tego, co mówisz podczas rozmowy, do potrzeb i trosk drugiej osoby.

Motywacja

1 = Nie zwracam na to uwagi, nie jestem tym zainteresowany lub po prostu nie mam motywacji do bycia w tym kompetentnym.
2 = Nie zwracam na to dużej uwagi, raczej nie jestem tym zainteresowany, ale mam motywację do bycia kompetentnym.
3 = Jestem tym dość zainteresowany i mam motywację do bycia kompetentnym.
4 = Jestem bardzo tym zainteresowany i mam dużą motywację do bycia kompetentnym.

Wiedza

1 = Zupełnie nie mam doświadczenia i wiedzy na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
2 = Mam niewielkie doświadczenie i pojęcie na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
3 = Mam pewne doświadczenie i wiedzę na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
4 = Mam dużą wiedzę na temat wszystkich aspektów tego, co zrobić i jak to zrobić.

Umiejętności

1 = Zupełnie nie potrafię zachować się kompetentnie.
2 = Jestem w niewielkim stopniu zdolny do zachowania się kompetentnie.
3 = Jestem do pewnego stopnia zdolny do zachowania się kompetentnie.
4 = Jestem w pełni zdolny do zachowania się kompetentnie.

Interpretowanie wyników

Oblicz wynik ogólny dla każdej sytuacji (motywacja, wiedza i umiejętności). Za każdym razem możesz uzyskać od 3 do 12 punktów. Jeśli twój wynik ogólny dla którejkolwiek sytuacji jest niższy niż 6 punktów, to znaczy, że postrzegasz siebie jako osobę mniej niż przeciętnie kompetentną. Wynik od 7 do 9 punktów oznacza, że jesteś średnio kompetentny w wysyłaniu i odbieraniu komunikatów. Natomiast wynik od 10 do 12 punktów świadczy o tym, że masz wysoki poziom kompetencji w tego typu sytuacjach.

WIEDZA:
PYTANIA DO DYSKUSJI

1. Jaki jest związek między umiejętnościami interpersonalnymi a wywieraniem wrażenia kompetencji?
2. Jaki jest związek umiejętności ogólnych (np. empatia czy asertywność) z umiejętnościami cząstkowymi (np. mimika twarzy czy zadawanie pytań)?
3. Jaki sposób przerywania rozmowy może być kompetentny?

4. Jakie są cztery główne obszary kompetencji w zakresie komunikacji interpersonalnej? Czym różnią się one od siebie? Podaj przykłady każdej z umiejętności.
5. Podaj różnice między asertywnym, agresywnym a uległym zachowaniem komunikacyjnym.
6. Opisz proces utrzymywania równowagi między plastycznością a stałością.
7. Jako osoba uczestnicząca w komunikacji, w jaki sposób możesz utrzymywać równowagę między własną potrzebą służenia swoim celom a potrzebą innych osób służenia ich celom?
8. W jaki sposób możemy pokonać wyzwania dla komunikacji interpersonalnej, które są rezultatem zwiększającego się użycia komputera jako środka pośredniczącego w komunikacji?

UMIEJĘTNOŚCI: ĆWICZENIA DLA STUDENTÓW

Ćwiczenia indywidualne

1. Odwiedź stronę internetową Rozwiązywanie Konfliktów w Sieci (Conflict Resolution Network) http://crnhq.org/twelveskills.html i zapoznaj się z modelem 12 zdolności zarządzania konfliktem. Pomyśl o dwóch sytuacjach komunikacyjnych, w których ostatnio się znalazłeś – w jednej zachowałeś się zbyt agresywnie, a w drugiej zbyt pasywnie. Ze wszystkimi szczegółami, które pamiętasz z danej rozmowy, zapisz swoją odpowiedź lub zdanie, które wypowiedziałeś, a które było zbyt agresywne w pierwszej sytuacji i zbyt pasywne w drugiej. Następnie, wykorzystując informacje dotyczące „komunikatu Ja" zawarte na podanej stronie internetowej, przeformułuj własne odpowiedzi, by były odpowiednio asertywne. W jaki sposób „komunikaty Ja" mogą pomóc w rozwiązywaniu konfliktów, które napotykasz w codziennym życiu?
2. Mamy tu opisane sytuacje potencjalnie sprawiające problem. Dla każdej napisz agresywną, uległą i asertywną odpowiedź.
   - Tydzień temu ty i osoba, z którą spotykałeś/aś się od roku, zerwaliście ze sobą. Wciąż czujesz silne emocje wobec tej osoby, ale wiesz, że życie musi się toczyć dalej. Tydzień później twój najlepszy przyjaciel/ółka dzwoni i mówi: „Wiesz co? Idę na imprezę z twoim/twoją eks. Mam nadzieję, że nie masz nic przeciwko temu".
   - Mimo uzgodnienia, że ty i twój współlokator kupujecie jedzenie osobno, by uniknąć kłótni o podbieranie przekąsek, wracasz do domu i zastajesz współlokatora na konsumowaniu ostatniej paczki twojego popcornu.
3. Mamy tu kilka sytuacji, w których możesz się znaleźć. Do każdej z nich napisz trzy możliwe wypowiedzi, które mógłbyś wykorzystać, aby rozpocząć rozmowę.
   - Jesteś ze swoim zwierzątkiem domowym u weterynarza i widzisz osobę, która jest z takim samym zwierzęciem.
   - Widzisz swojego profesora na korytarzu i chcesz porozmawiać o niedawnym zadaniu domowym i ocenie, którą uzyskałeś.
   - Jesteś w parku i przyglądasz się ludziom grającym we frisbee, a na ławce obok ciebie siedzi starsza osoba.
   - Jesteś na imprezie i jakaś atrakcyjna osoba pyta cię o godzinę.

4. Oto kilka przykładów pytań zamkniętych. Do każdego z nich napisz po trzy pytania otwarte związane z tym samym tematem.
   - Skąd jesteś?
   - Jak długo studiujesz? Jak dawno temu skończyłeś studia?
   - W czym się specjalizujesz?
   - Gdzie pracujesz? Na jakim stanowisku?
   - Jakie są twoje zainteresowania?
   - Gdzie mieszkasz?

Ćwiczenia w grupach

1. Mamy do dyspozycji listę terminów i tematów. W tym ćwiczeniu będziecie proszeni o wykazanie się kreatywnością w rozwijaniu tematów. Połączcie się w pary. Pierwszy ochotnik powinien wybrać temat z listy i wygłosić jakiś komentarz go dotyczący. Na przykład, jeżeli wybranym tematem była „kontrola posiadania broni", to może zacząć mówić coś takiego, jak: „Myślę, że rząd nie zabronił jeszcze strzelania w razie napadu". Następnie druga osoba z pary wybierze inny temat z listy i wypowie zdanie, które będzie związane z oboma tematami, tym wybranym przez nią i tym wybranym przez jej partnera. Zatem, kontynuując nasz przykład, jeśli następnym tematem będzie „aborcja", to kolejna osoba może powiedzieć coś w stylu: „Tak, jeśli nie zaczną lepiej kontrolować posiadania broni, będą mieć do czynienia z dziwakami atakującymi kliniki aborcyjne lub cokolwiek innego, z czym się nie pogadzają". Każda osoba kontynuuje rozmowę, wygłaszając komentarz, który dotyczy poprzedniego tematu oraz tematu wybranego przez nią z listy. Kontynuujcie rozmowę, by zbadać, jak trudne jest trzymanie się tematu wraz z biegiem konwersacji. Kiedy wyczerpiecie wszystkie tematy z listy, to zacznijcie od początku z dwoma nowymi stwierdzeniami na temat dwóch nowych tematów.

Równe prawa	Imigracja
Terroryzm	Ekonomia
Dobrobyt	HIV i AIDS
Jazda po pijanemu	Nauka języków obcych
Łowiectwo i rybołówstwo	Przemoc w mediach
Sport	Inżynieria genetyczna
Rozdział kościoła od państwa	Edukacja seksualna
Eutanazja	Podatki
Wartości rodzinne	Środowisko

   Po zakończeniu ćwiczenia porozmawiajcie o umiejętności rozwijania i podtrzymywania tematu. Co różni komentarze kompetentne od niekompetentnych?
2. Utwórzcie pary z osobami, których dobrze nie znacie. Przeprowadźcie rozmowę zapoznawczą. Niech w trakcie rozmowy każda osoba za każdym razem czeka 5 sekund, zanim odpowie na wypowiedź drugiej osoby. Możecie to robić, odliczając w myślach do pięciu, zanim coś powiecie. Po około 10 minutach omówcie wpływ opóźnień na przebieg rozmowy.
3. Utwórzcie 3–4-osobowe grupy. Posługując się listą umiejętności ogólnych, stwórzcie w grupie listę umiejętności cząstkowych, które wszyscy uważacie za najbardziej sprzyjające kompetencji lub niekompetencji w zakresie komunikacyjnym, co ludzie powinni robić,

a czego nie powinni. Następnie przedyskutujcie, które z umiejętności cząstkowych najbardziej charakteryzują każdego z was w większości interakcji.

Umiejętności ogólne	Kompetentne umiejętności cząstkowe	Niekompetentne umiejętności cząstkowe
Uważność		
Panowanie nad sobą		
Koordynacja		
Ekspresyjność		

BIBLIOGRAFIA

Backstrom, L., Boldi, P., Rosa, M., Ugander, J., i Vigna, S. (2012, 5 stycznia). *Four degrees of separation*, http://arxiv.org/pdf/1111.4570v3.pdf.

Baumeister, R.F., Campbell, J.D., Krueger, J. I., i Vohs, K.D. (2005, January). Exploding the self-esteem myth. *Scientific American*, 292(1), 84–91.

Canary, D.J., i Spitzberg, B.H. (1990). Attribution biases and associations between conflict strategies and competence outcomes. *Communication Monographs*, 57(2), 139–151.

Canary, D.J., Spitzberg, B.H., i Semic, B.A. (1998). The experience and expression of anger in interpersonal settings. W: P.A. Andersen i L.K. Guerrero (red.), *Handbook of communication and emotion: Theory, research, and applications* (s. 189–213). San Diego, CA: Academic Press.

Chang, V.Y., Arora, V.M., Lev-Ari, S., D'Arcy, M., i Keysar, B. (2010). Interns overestimate the effectiveness of their hand-off communication. *Pediatrics*, 125(3), 491–496.

Cramer, D. (2002). Linking conflict management behaviors and relational satisfaction: The intervening role of conflict outcome satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 19, 425–432.

Edison Research (2011). *The social habit 2011*, www.edisonresearch.com/home/archives/2011/05/the_social_habit_2011.php.

Fay, N., Page, A.C., i Serfaty, C. (2010). Listeners influence speakers' perceived communication effectiveness. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(4), 689–692.

Friedman, H.S., DiMatteo, M.R., i Taranta, A. (1980). A study of the relationship between individual differences in nonverbal expressiveness and factors of personality and social interaction. *Journal of Research in Personality*, 14(3), 351–364.

Gross, M.A., Guerrero, L.K., i Alberts, J.K. (2004). Perceptions of conflict strategies and communication competence in task-oriented dyads. *Journal of Applied Communication Research*, 32(3), 249–270.

Hampton, K.N., Goulet, L.S., Marlow, C., i Rainie, L. (2012, 3 lutego). *Why most Facebook users get more than they give: The effect of Facebook „power users" on everybody else*. Washington DC: Pew Research Center's Internet & American Life Project, www.pewinternet.org/~/media//Files/Reports/2012/PIP_Facebook%20users_2.3.12.pdf.

Harwood, J., i Williams, A. (1998). Expectations for communication with positive and negative subtypes of older adults. *International Journal of Aging & Human Development*, 47(1), 11–33.

Hawkins, K. (1991). Some consequences of deep interruption in task-oriented communication. *Journal of Language and Social Psychology*, 10(3), 185–203; doi: 10.1177/0261927X91103003.

Jaramillo, F., Carrillat, F.A., i Locander, W.B. (2005). A meta-analytic comparison of managerial ratings and self-evaluations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4), 315–328.

Jefferson, G. (1989). Preliminary notes on a possible metric which provides for a „standard maximum" silence of approximately one second in conversation. W: D. Roger i P. Bull (red.),

Conversation: An interdisciplinary perspective (s. 166–196). Philadelphia, PA: Multilingual Matters.

Kennedy, C.W., i Camden, C.T. (1983). A new look at interruptions. *Western Journal of Speech Communication*, 47(1), 45–58.

Kim, M.-S. (1999). Cross-cultural perspectives on motivations of verbal communication: Review, critique, and a theoretical framework. W: M.E. Roloff i G.D. Paulson (red.), *Communication yearbook 22* (s. 50–89). Thousand Oaks, CA: Sage.

Konrath, S.H., O'Brien, E.H., i Hsing, C. (2011). Changes in dispositional empathy in American college students over time: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 15(2), 180–198.

Leary, M.R., Bednarski, R., Hammon, D., i Duncan, T. (1997). Blowhards, snobs, and narcissists: Interpersonal reactions to excessive egotism. W: R. Kowalski (red.), *Aversive interpersonal behavior* (s. 111–131). New York, NY: Plenum.

Leary, M.R., Rogers, P.A., Canfield, R.W., i Coe, C. (1986). Boredom in interpersonal encounters: Antecedents and social implications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(5), 968–975.

Norton, R. (1984). *Communicator style: Theory, applications, and measures*. Beverly Hills, CA: Sage.

Olson, L.N. (2002). „As ugly and painful as it was, it was effective": Individuals' unique assessment of communication competence during aggressive conflict episodes. *Communication Studies*, 53(2), 171–188.

Raush, H.L., Barry, W.A., Hertel, R.J., i Swain, M.A. (1974). *Communication, conflict, and marriage*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sabatelli, R.M., i Rubin, M. (1986). Nonverbal expressiveness and physical attractiveness as mediators of interpersonal perceptions. *Journal of Nonverbal Behavior*, 10(2), 120–133.

Samp, J.A., i Solomon, D.H. (2005). Toward a theoretical account of goal characteristics in micro-level message features. *Communication Monographs*, 72(1), 22–45.

Spitzberg, B.H. (1993). The dialectics of (in)competence. *Journal of Social and Personal Relationships*, 10(1), 137–158.

Spitzberg, B.H. (1994). The dark side of (in)competence. W: W.R. Cupach i B.H. Spitzberg (red.), *The dark side of interpersonal communication* (s. 25–49). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Spitzberg, B.H. (2006). Preliminary development of a model and measure of computer-mediated communication (CMC) competence. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 629–666, http://jcmc.indiana.edu/vol11/issue2/spitzberg.html.

Spitzberg, B.H. (2007). *CSRS: The conversational skills rating scale – An instructional assessment of interpersonal competence* (wyd. 2). NCA Diagnostic Series. Annandale, VA: National Communication Association.

Spitzberg, B.H., Canary, D.J., i Cupach, W.R. (1994). A competence-based approach to the study of interpersonal conflict. W: D.D. Cahn (red.), *Intimates in conflict* (s. 183–202). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Spitzberg, B.H., i Cupach, W.R. (1984). *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills, CA: Sage.

Spitzberg, B.H., i Cupach, W.R. (2011). Interpersonal skills. W: M.L. Knapp i J.R. Daly (red.), *Handbook of interpersonal communication* (wyd. 4, s. 481–524). Thousand Oaks, CA: Sage.

Tokunaga, R.S. (2011). Friend me or you'll strain us: Understanding negative events that occur over social networking sites. *CyberPsychology, Behavior, and Social Networking*, 14(7–8), 425–432.

Twenge, J.M., Konrath, S.H., Foster, J.D., Campbell, W.K., i Bushman, B.J. (2008). Egos inflating over time: A crosstemporal meta-analysis of the narcissistic personality inventory. *Journal of Personality*, 76(4), 875–902.

Ugander, J., Karrer, B., Backstrom, L., i Marlo, C. (2011, 18 listopada). *The anatomy of the Facebook social graph*, http://arxiv.org/pdf/1111.4503v1.pdf.

Vangelisti, A.L., Knapp, M.L., i Daly, J. (1990). Conversational narcissism. *Communication Monographs*, 57(4), 251–274.

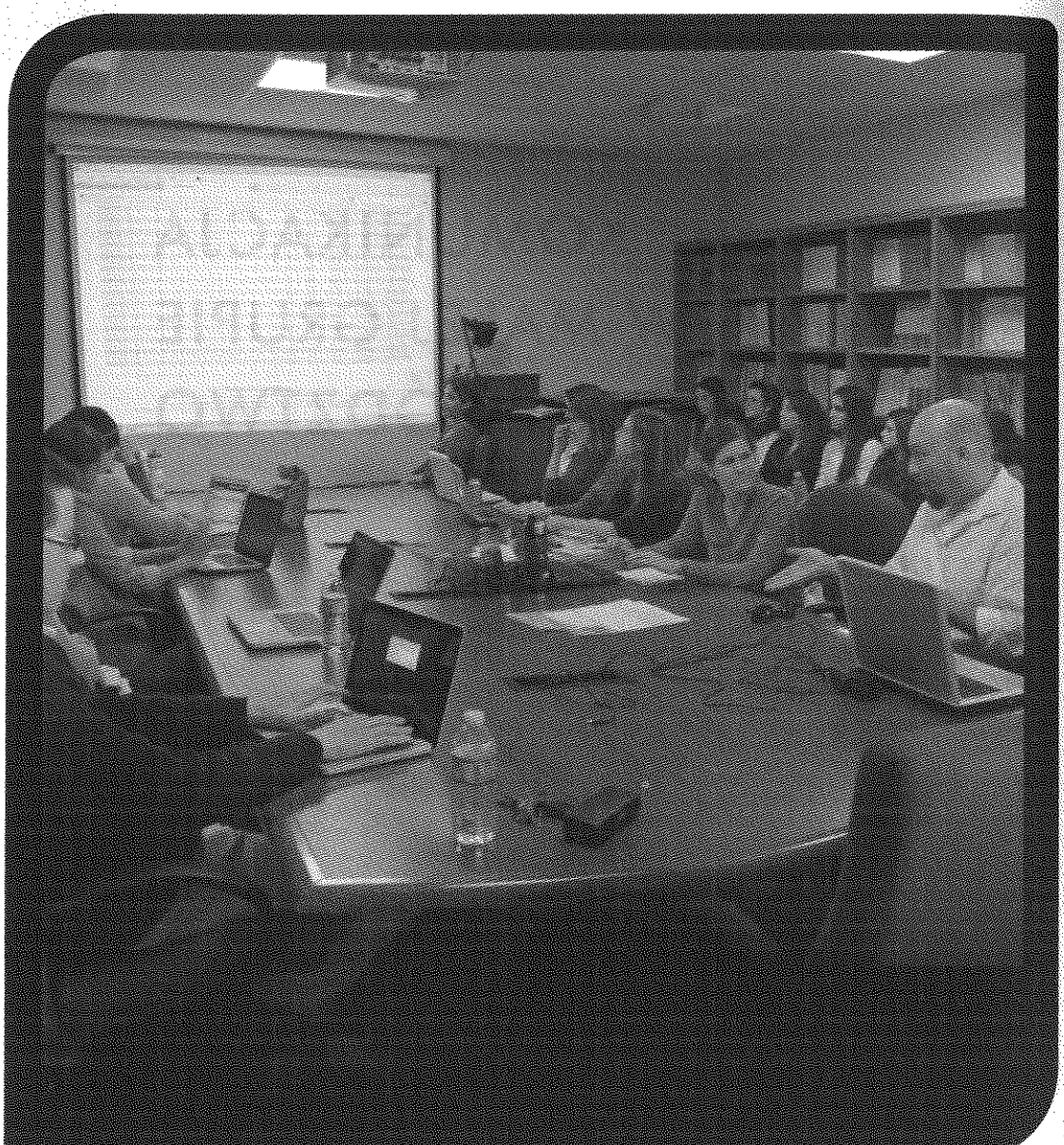
Walther, J.B. (1996). Computer-mediated communication: Impersonal, interpersonal, and hyperpersonal interaction. *Communication Research*, 23(1), 3–43.

Wheeless, L.R., Frymier, A.B., i Thompson, C.A. (1992). A comparison of verbal output and receptivity in relation to attraction and communication satisfaction in interpersonal relationships. *Communication Quarterly*, 40(2), 102–115.

CZĘŚ

3

KOMUNIKACJA W MAŁEJ GRUPIE I PRZYWÓDZTWO



ROZDZIAŁ 9

MAŁE GRUPY I PODEJMOWANIE DECYZJI

WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI

- **Czym jest mała grupa?**
  Definicja małej grupy
  Wskazanie, kiedy grupy powinny podejmować decyzje
- **Podejmowanie decyzji przez grupę**
  Rozwiązywanie problemów a podejmowanie decyzji
  Definiowanie zadań grupowych związanych z podejmowaniem decyzji
  Zastosowanie komunikacji w podejmowaniu decyzji przez grupy
- **Umiejętności zadaniowe w procesie decyzyjnym**
  Zdefiniowanie i analiza problemu
  Identyfikacja kryteriów rozwiązania problemu
  Generowanie i ocena rozwiązań
- **Przezwyciężanie trudności związanych z podejmowaniem decyzji**
  Syndrom myślenia grupowego
  Myślenie dywergencyjne i konwergencyjne
  Wpływ mediów i technologii na grupy i zespoły
- **Podsumowanie rozdziału**
  Kluczowe pojęcia
  Motywacja: narzędzie do oceny siebie
  Wiedza: pytania do dyskusji
  Umiejętności: ćwiczenia dla studentów

Gracze wygrywają w zawodach,
zespoły wygrywają w mistrzostwach.

WILLIAM C. TAYLOR (ur. 1959),
pisarz, mówca i przedsiębiorca

Liczba studentów przyjmowanych na Uniwersytet Narodowy dramatycznie wzrosła, wywołując dyskusję na temat zdolności uczelni do oferowania wysokiej jakości nauczania i prowadzenia przełomowych badań. Rektor Uniwersytetu Narodowego stworzyła zespół zadaniowy, składający się ze studentów oraz pracowników naukowych i administracyjnych, by sformułował rekomendacje dotyczące poradzenia sobie z problemem rosnącej liczby studentów. Rektor wyznaczyła Evę, pracownika naukowego, na przewodniczącą zespołu.

Eva zaczęła pierwsze spotkanie od przedstawienia zadania postawionego przez rektora zespołowi: „Zadaniem komitetu jest wypracowanie rekomendacji dla rektora dotyczących zarządzania systemem przyjęć na studia. Istnieje obawa, że ostatni wzrost liczby przyjętych studentów może spowodować problemy".

Bob, zastępca rektora do spraw finansowych, natychmiast odpowiedział: „Moim zdaniem nie ma żadnego problemu. Więcej studentów to więcej pieniędzy zarobionych na czesnym i wyższy dochód dla uniwersytetu. Powinniśmy każdego roku zwiększać liczbę przyjęć".

Sally, przewodnicząca senatu, wtrąciła: „Z tego, co wiem od wykładowców, na każdych zajęciach mają o 20% więcej studentów. Jakość przyjmowanych studentów spadła, a prowadzący muszą spędzać o wiele więcej czasu podczas zajęć, omawiając podstawowy materiał. To jest duży problem!".

Nilam, przewodniczący samorządu studenckiego, powiedział: „Wiem, że na zajęciach sale są przepełnione i że studenci nie czują, iż prowadzący traktują ich odpowiednio uważnie". Eduardo, przewodniczący stowarzyszenia absolwentów, wtrącił: „Nasi absolwenci także wyrażają krytyczne opinie na ten temat. Martwią się, że jeśli zmniejszymy liczbę przyjmowanych co roku studentów, podwyższając wstępne wymagania, to ich dzieci nie dostaną się na studia".

Dyskusja szybko przerodziła się w gorącą debatę, Eva zaś, przewodnicząca zespołu, siedziała w milczeniu, próbując wymyślić, co ma zrobić. Było tyle różnych spraw, z którymi trzeba się zmierzyć, zanim zespół zadaniowy będzie mógł podjąć decyzję. Gdy inny członek zespołu podzielił się refleksją, że być może nadszedł czas, by ponownie zastanowić się nad misją uniwersytetu, jako że wielkość uczelni zależy od jej misji, Eva westchnęła ciężko i wiedziała, że mają przed sobą długie popołudnie.

Małe grupy coraz częściej są angażowane do podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów. Kwestie, z którymi muszą się zmierzyć organizacje, rządy i społeczeństwa, takie jak środowisko naturalne, opieka zdrowotna, globalizacja i terroryzm, są coraz bardziej złożone i wymagają skoordynowanych wysiłków wielu ludzi, by można było podjąć mądre decyzje. Podczas gdy problemy stają się coraz bardziej złożone, wiedza i informacja są coraz bardziej fragmentaryczne, jako że niektórzy ludzie są w posiadaniu faktów dotyczących tych problemów, którymi nie dysponują inni. Na przykład zespół zadaniowy Uniwersytetu Narodowego ma do czynienia z bardzo skomplikowanym problemem,

w przypadku którego studenci, pracownicy akademiccy, pracownicy administracyjni i absolwenci w inny sposób rozumieją, co oznacza kryzys związany z systemem przyjęć, i mają różne pomysły na to, jak sobie z nim poradzić.

Kluczem do efektywności grup, takich jak wspomniana grupa zadaniowa, jest kompetentna komunikacja. W tym rozdziale opiszemy najpierw, czym jest mała grupa, a następnie, jaką rolę odgrywa komunikacja w promowaniu wysokiej jakości w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów przez małe grupy.

Czym jest mała grupa?

W opowiadaniu otwierającym rozdział Eva została wyznaczona na szefa zespołu do spraw zarządzania przyjęciami na studia. Czy twoim zdaniem ten zespół stanowi małą grupę? Choć istnieje wiele kryteriów pozwalających uznać zbiór osób za grupę, jedynie cztery z nich definiują, czym jest mała grupa:

1. Zbiór ludzi musi składać się z trzech lub więcej osób.
2. Każdy członek grupy musi postrzegać siebie jako uczestnika tej grupy.
3. Zachowania oraz cele każdego członka grupy muszą być wzajemnie zależne, grupa zaś musi być zależna od swojego większego kontekstu lub otoczenia.
4. Musi istnieć komunikacja między członkami grupy.

Definicja małej grupy

Stosując te cztery kryteria, można zdefiniować **małą grupę** jako trzy lub więcej osób, które postrzegają siebie jako grupę, są od siebie wzajemnie zależne i komunikują się ze sobą. Kryteria te pomagają także odróżnić komunikację w małej grupie od komunikacji interpersonalnej i publicznej. Na podstawie tych kryteriów i definicji komunikacji z rozdziału 1 mianem **komunikacji w małej grupie** będziemy określać proces zarządzania komunikatami i mediami w celu tworzenia znaczeń w grupach składających się z trzech lub więcej osób, które postrzegają siebie jak grupę, są od siebie wzajemnie zależne i komunikują się ze sobą.

Jeśli małą grupę tworzą co najmniej trzy osoby, to możesz się zastanawiać, jak duża liczba osób stanowi nadal małą grupę. Czy uważasz, że grupa studentów uczęszczających na wykłady, licząca 250 osób, to mała grupa? Jednym ze sposobów odróżnienia małej grupy od dużej jest możliwość bycia świadomym obecności wszystkich innych osób w grupie oraz przypomnienia sobie, jak wyglądał konkretny jej członek i co robił (Bales 1950, s. 33). Ponadto trzy lub więcej osób ma pozostawać we wzajemnej zależności, co oznacza, że są powiązane ze sobą i wzajemnie na siebie wpływają oraz że muszą komunikować się ze sobą. W zespole Evy głównym kanałem komunikacji był kontakt osobisty. Jednakże eksplozja technologii informacyjnych, takich jak e-mail, wideokonferencje i audiokonferencje, pozwala członkom grupy komunikować się przy użyciu wszystkich rodzajów kanałów zapośredniczonych. Jeśli poznalibyśmy dalszą część historii Evy, to moglibyśmy stwierdzić, że wybrała ona jakieś inne kanały komunikacji zapośredniczonej, by skutecznie zrealizować zadanie stojące przed jej grupą.

W tabeli 9.1 wyjaśniamy bardziej szczegółowo, czym jest mała grupa, przedstawiając listę wielu różnych typów małych grup (Socha 1996). Spójrz na tę listę, by stwierdzić, do ilu małych grup możesz należeć. Grupy na liście zostały skategoryzowane na podstawie celów, które starają się osiągnąć. Aby zrealizować swoje cele, większość istotnych wy-

zwań, z którymi mają do czynienia małe grupy, jest związana z podejmowaniem dobrych decyzji. W kontekście małych grup decyzje można podejmować jedynie przez proces komunikacji.

Wskazanie, kiedy grupy powinny podejmować decyzje

Częstotliwość korzystania z grupowego podejmowania decyzji w sektorze publicznym i prywatnym wzrosła gwałtownie w ciągu ostatnich 20 lat. Biorąc pod uwagę ten wzrost, jak można stwierdzić, kiedy angażowanie grup do podejmowania decyzji jest odpowiednie i efektywne? Liderzy i menedżerowie czasami zakładają komitety, by podjęły one niepopularne decyzje, za które będzie można je obwinić i uniknąć wzięcia na siebie odpowiedzialności. Kiedy grupa poświęca czas i energię na rozważanie decyzji, która nie ma szansy na bycie podjętą lub wdrożoną, to jesteśmy skłonni twierdzić, że angażowanie grup do podejmowania decyzji w tych okolicznościach nie jest właściwe.

Przywódcy grup powinni zbadać swoje motywacje skłaniające ich do korzystania

TABELA 9.1. Podział grup na typy pod kątem rodzajów działań i celów

Kategoryzacji grup można dokonać na podstawie działań, w które się angażują, i na podstawie celów, które próbują osiągnąć. Jednostka może należeć do wielu różnych grup. Do ilu grup ty należysz?
Źródło: na podstawie Socha (1996).

Działania i cel	Typy grup
Handlowe	Grupy konsumenckie, kooperatywy spożywcze, grupy inwestycyjne, zarządy nieruchomości
Edukacyjne	Grupy robocze w przedszkolu, klasy w szkole podstawowej i średniej, grupy studenckie w college'u i na studiach, grupy osób szkolących się w zawodzie
Rodzinne	Najbliższa rodzina, dalsza rodzina, domy dziecka, rodziny zastępcze, grupy opieki dziennej, wspólnoty mieszkające razem, grupy mieszkające we wspólnym domu, korzystające ze wsparcia i pomocy opieki społecznej, grupy pomocy osobom starszym, klasztory, parafie, stowarzyszenia zakonne
Opieki zdrowotnej	Grupy terapeutyczne, grupy wsparcia, grupy rehabilitacyjne, stacjonarne grupy terapeutyczne w instytucjach opieki, grupy opieki nad osobami starszymi i upośledzonymi
Zawodowe	Zespoły kontroli jakości, zespoły zarządzające, zespoły do spraw badań i rozwoju, komitety, zarządy firm, zespoły projektowe
Polityczne/obywatelskie	Rady dzielnicy, rady do spraw planowania, komitety partii politycznych, grupy protestu, zarządy organizacji charytatywnych, ligi obywatelskie
Rekreacyjne	Drużyny sportowe, bractwa studenckie, stowarzyszenia zrzeszające ludzi o podobnych zainteresowaniach, drużyny harcerskie, zespołu muzyczne, chóry
Społeczne	Grupy przyjaciół, grupy znajomych, gangi, kluby
Duchowe	Grupy kościelne, szkółki niedzielne, zgromadzenia synagogalne, kongregacje muzułmańskie, grupy kultu, zakony

z grup do podjęcia decyzji i rozwiązywania problemów na podstawie następujących pięciu kwestii:

1. *Motywacja.* Zbadaj swoją motywację do skorzystania z grupy w celu podjęcia decyzji lub sformułowania rekomendacji. Posłuży się grupą, kiedy potrzebujesz zapoznać się z różnorodnością poglądów na dany temat. Jeśli jednak motywacja do zebrania grupy wynika po prostu z chęci uniknięcia odpowiedzialności za decyzję, to korzystanie z grupy nie jest odpowiednie.
2. *Zakres.* Sprecyzuj zakres odpowiedzialności grupy i jasno nakreśl granice zadania do wykonania. Nie jest w porządku pociąganie grupy do odpowiedzialności, jeśli jej członkowie nie są władni wprowadzić w życie swoich rekomendacji.
3. *Zadanie.* Jasno przedstaw grupie zadanie przed nią stojące. Kiedy grupa spotyka się po raz pierwszy, to fundamentalne znaczenie ma wyraźne określenie jej zadania przez menedżera lub lidera tworzącego grupę. Tak długo, jak grupa będzie wiedziała, jaki jest jej zakres odpowiedzialności, kto będzie akceptował lub odrzucał jej ostateczną decyzję i jak zostanie ona wprowadzona w życie, będzie to oznaczało, że kierownik przydzielił grupie zadanie w sposób etyczny.
4. *Informacja zwrotna na temat wykonywanego zadania.* Dostarczaj okresowo grupie informacji zwrotnych na temat wykonywanego przez nią zadania. Utrzymuj bliski kontakt z członkami grupy podczas pracy. Powszechnym błędem jest wyznaczanie grupie zadania i niekontaktowanie się z nią, aż do czasu pojęcia przez nią decyzji lub ukończenia zadania. Efektem tego mogą być trudności, na które natyka się grupa, jeśli w trakcie pracy jej działania poszły w innym kierunku niż zamierzony przez kierownika.
5. *Informacja zwrotna na temat podjętej decyzji.* Dostarczaj informacji zwrotnych na temat wprowadzenia w życie decyzji grupy. W wielu przypadkach członkowie grupy podejmują decyzje, a potem nigdy nie dowiadują się, jakie były dalsze losy ich pracy. Dostarczanie informacji zwrotnych na temat tego, w jaki sposób praca grupy została spożytkowana, stanowi istotną część grupowego procesu podejmowania decyzji. Daje to grupie nie tylko poczucie zakończenia projektu, lecz także komunikuje cenne informacje na temat tego, co jej członkowie powinni wziąć pod uwagę następnym razem, kiedy zostanie im przydzielone zadanie grupowe.

Z pewnością wykorzystanie grup do podejmowania decyzji stanowi trend, który będzie kontynuowany w XXI wieku. Pytanie zatem nie brzmi: „Czy będziemy korzystać z grup do podejmowania decyzji?", ale raczej: „*W jaki sposób* będziemy korzystać z grup do podejmowania decyzji?". Zawarte w tym rozdziale informacje mają pomóc w znalezieniu odpowiedzi.

Podejmowanie decyzji przez grupę

Jakie możesz podać przykłady ważniejszych decyzji podejmowanych przez twoją lokalną społeczność? W twoim regionie? W twoim kraju? Na świecie? Możliwe, że ludzie z twojej lokalnej społeczności próbują podjąć decyzje na temat tego, jak zaoferować mieszkania w cenach dostępnych dla rodzin o niskich dochodach. Na poziomie regionu być może pewne grupy ludzi próbują zadecydować, jaki jest najlepszy sposób poradzenia sobie z potrzebami rozwoju gospodarczego konkurującymi z potrzebą ochrony środowiska naturalnego. Na poziomie krajowym partie polityczne mogą podejmować próby poradzenia sobie z problemami związanymi z poprawą dostępu do opieki zdrowotnej i poziomu edukacji. Na poziomie międzynarodowym

grupy takie jak ONZ lub Czerwony Krzyż podejmują decyzje na temat tego, jak pomagać krajom dotkniętym przez klęski żywiołowe, na przykład w postaci huraganu lub trzęsienia ziemi, które je zrujnowały i pozbawiły ich obywateli możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb, w tym głodu i pragnienia. Niezależnie od tego, w którą stronę spojrzysz, natkniesz się na grupy osób podejmujących ważne decyzje, mające wpływ na innych ludzi.

Osoby komunikujące się kompetentnie w małych grupach muszą dysponować wiedzą dotyczącą czterech obszarów:

1. Relacji między podejmowaniem decyzji a rozwiązywaniem problemów.
2. Rodzajów zadań grupowych związanych z podejmowaniem decyzji.
3. Procesów komunikacyjnych podczas podejmowania decyzji.
4. Kryteriów uznania decyzji za decyzję wysokiej jakości.

Rozwiązywanie problemów a podejmowanie decyzji

Problem występuje wtedy, gdy istnieje rozbieżność między idealnym a obecnym stanem rzeczy. Na przykład przywódcy danej społeczności mogą odczuwać potrzebę rozwiązania problemu zaoferowania przystępnych cenowo mieszkań z powodu rozbieżności między liczbą rodzin z niskimi dochodami, które posiadają mieszkanie, a średnią krajową posiadania mieszkań. Na poziomie krajowym potrzeba opieki zdrowotnej może nie znajdować odzwierciedlenia w dostępnych usługach i infrastrukturze. W przykładach tych istnieje rozbieżność między stanem idealnym, w którym chciałaby się znajdować grupa, a obecnym stanem rzeczy, który aktualnie jej dotyczy .

Dlatego **rozwiązywanie problemów** to proces grupowy, w którym członkowie grupy analizują problemy i wypracowują ich rozwiązania. Głównym pojęciem z zakresu analizy problemów jest zaproponowane przez Kurta Lewina pojęcie **analizy pola sił** – procesu analizy przyczyn problemu oraz czynników blokujących jego rozwiązanie (Lewin 1951). Rysunek 9.1 stanowi ilustrację tej metody. Problem – rozbieżność między idealnym a aktualnym stanem rzeczy – znajduje się w centrum analizy pola sił. Główne pytania to: (1) Co jest powodem problemu? oraz (2) Co przeszkadza w rozwiązaniu lub poradzeniu sobie z problemem? Pierwsze pytanie koncentruje się na **siłach sprawczych**, inaczej przyczynach lub źródłach danego problemu, natomiast drugie wprowadza zaś pojęcie **sił blokujących**, powstrzymujących rozwiązanie problemu.

MAŁA GRUPA
to trzy lub więcej osób, które postrzegają siebie jako grupę, są od siebie wzajemnie zależne i komunikują się ze sobą.

KOMUNIKACJA W MAŁEJ GRUPIE
to proces zarządzania komunikatami i mediami w celu tworzenia znaczeń w grupach składających się z trzech lub więcej osób, które postrzegają siebie jako grupę, są od siebie wzajemnie zależne i komunikują się ze sobą.

PROBLEM
występuje, kiedy istnieje rozbieżność między stanem idealnym a obecnym stanem rzeczy.

ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW
to procesy grupowe, w których członkowie grupy oceniają problemy i formułują ich rozwiązania.

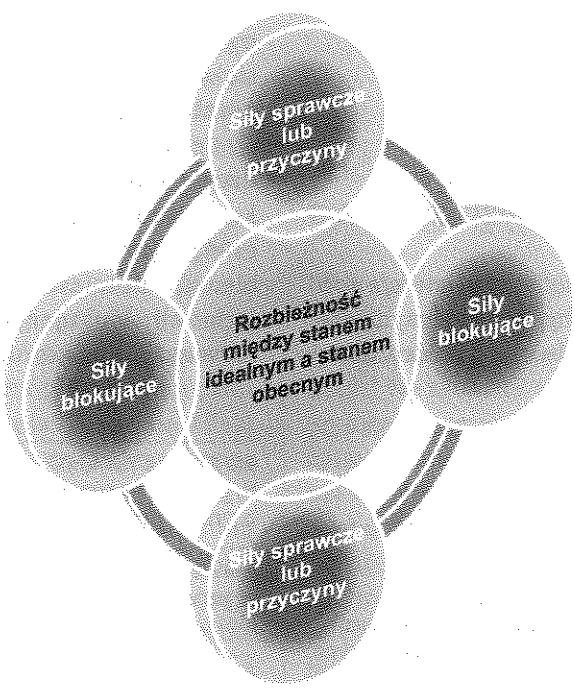
ANALIZA POLA SIŁ
to proces analizy przyczyn problemu oraz sił blokujących jego usunięcie.

SIŁY SPRAWCZE
to przyczyny, źródła danego problemu.

SIŁY BLOKUJĄCE
to siły powstrzymujące rozwiązanie problemu.

Aby w pełni zrozumieć problem, ważna jest ocena sił sprawczych i sił blokujących. Dopiero po jej dokonaniu można przystąpić do rozwiązania problemu przez wpływ na siły sprawcze i usunięcie sił blokujących. W jaki sposób zespół zadaniowy do spraw rekrutacji mógłby poradzić sobie z rozbieżnością między aktualnym a pożądanym stanem rekrutacji na Uniwersytecie Narodowym? Członkowie zespołu mogą rozpocząć pracę od zadania pytania: „Co stoi u źródeł tej rozbieżności?". Do możliwych przyczyn mogą należeć: potrzeba zdobycia przez uniwersytet funduszy pochodzących z czesnego, brak rygorystycznej polityki rekrutacyjnej oraz mała liczba wykładowców w stosunku do liczby studentów. Członkowie zespołu mogą także zadać pytanie: „Co blokuje rozwiązanie problemu?". Siły blokujące mogą obejmować opór absolwentów wobec uczynienia Uniwersytetu Narodowego bardziej selektywnym, misję uniwersytetu, która akcentuje oferowanie dostępu do edukacji szerokiej rzeszy studentów, oraz kwestie finansowe. Przy użyciu tej metody analizy członkowie grupy zadaniowej mogą zaproponować dwa rozwiązania: (1) zatrudnienie dodatkowych wykładowców, by sprostać wymaganiom związanym z liczbą studentów, lub (2) wypracowanie bardziej selektywnej polityki rekrutacji. Pierwsze z tych rozwiązań likwiduje ważną siłę sprawczą problemu (mała liczba wykładowców w stosunku do liczby studentów), drugie zaś usuwa główną siłę blokującą (opór wobec ostrzejszej selekcji w procesie rekrutacji).

Podejmowanie decyzji należy odróżnić od procesów rozwiązywania problemów. **Decyzja** to wybór spośród alternatywnych rozwiązań lub propozycji. Alternatywami mogą być



RYSUNEK 9.1. Analiza pola sił

Rozbieżność to różnica między aktualnym a idealnym stanem rzeczy. Siły sprawcze to główne przyczyny powstania tej rozbieżności, siły blokujące zaś ograniczają możliwość jej zredukowania.

konkurencyjne wyjaśnienia przyczyn problemu. Na przykład członkowie grupy, której szefuje Eva, mają alternatywne wyjaśnienia przyczyn problemu, z którym powinni się uporać. Alternatywy mogą obejmować konkurencyjne propozycje rozwiązania problemu. Która spośród następujących alternatyw jest lepsza – zatrudnienie większej liczby wykładowców czy stworzenie ostrzejszych kryteriów selekcji podczas rekrutacji? Proces podejmowania decyzji może być stosowany do rozwiązywania problemów, ale nie jest tym samym. Na przykład, przypuśćmy, że Kongres USA zgodził się, by objąć opieką zdrowotną wszystkich nieubezpieczonych obywateli Stanów Zjednoczonych. Musi teraz zdecydować, jaki jest najlepszy sposób, by stworzyć program realizujący ten cel, wybierając spośród wielu możliwych alternatywnych rozwiązań. Na tym etapie dyskusji kongresmani nie rozwiązują problemu, a podejmują decyzję przez wybór jednej z różnych propozycji działań.

Definiowanie zadań grupowych związanych z podejmowaniem decyzji

Grupy realizują wiele różnych zadań, takich jak wytwarzanie produktów, oferowanie usług, tworzenie planów strategicznych, przygotowywanie kampanii marketingowych itd. Każde z tych zadań wymaga podejmowania decyzji i wyborów spośród rozmaitych alternatywnych działań. Jednym ze sposobów zrozumienia zadań związanych z podejmowaniem decyzji jest identyfikacja różnych rodzajów pytań, na które grupa próbuje odpowiedzieć. Małe grupy najczęściej mają do czynienia z czterema rodzajami pytań:

1. Pytania dotyczące faktów.
2. Pytania dotyczące domysłów.
3. Pytania dotyczące wartości.
4. Pytania dotyczące polityki (Gouran 2003).

Ujmując rzecz prosto, grupa musi rozważyć różne rodzaje pytań, zanim zacznie oceniać, która alternatywa jest najlepsza, lub formułować odpowiedź na zadane pytanie. W tabeli 9.2 opisujemy owe cztery rodzaje pytań i ilustrujemy, w jaki sposób zespół zadaniowy z opowiadania otwierającego rozdział mógłby je wykorzystać do analizy zadania związanego z zarządzaniem procesem rekrutacji, z którym ma się uporać.

Grupy rzadko podejmują decyzję na podstawie odpowiedzi tylko na pojedyncze pytania dotyczące faktów, domysłów, wartości lub polityki. Podejmowane decyzje dotyczące większości zdań zwykle są oparte na analizie całej gamy wielu różnych kwestii. Proces taki nazywa się **zagnieżdżonym podejmowaniem decyzji** i polega na tym, że decydenci dokonują priorytetyzacji pytań, które zadają. Pytania, które zadają na wcześniejszych etapach procesu, służą jako podstawa formułowania kolejnych pytań, które z kolei prowadzą do odpowiedzi na pytanie główne. W zagnieżdżonym podejmowaniu decyzji trudno odpowiedzieć na pytanie centralne, za które grupa jest odpowiedzialna, bez uprzedniego znalezienia odpowiedzi na te pytania, które służą jako jego podstawa.

Na przykład, by odpowiedzieć na główne pytanie polityczne: „Jaka powinna być polityka uniwersytetu dotycząca przyjęć studentów?", zarząd komitetu rekrutacyjnego musi odpowiedzieć na wiele innych pytań dotyczą-

DECYZJA
to wybór spośród alternatywnych rozwiązań lub propozycji.

ZAGNIEŻDŻONE PODEJMOWANIE DECYZJI
zakłada priorytetyzację wzajemnie zależnych pytań i kwestii, z którymi ma do czynienia grupa.

cych faktów, domysłów oraz wartości. Jeśli komitet nie będzie miał jasności odnośnie do faktycznego wpływu ekonomicznego różnej liczby przyjmowanych studentów, to prawdopodobnie podejmie nieodpowiednią decyzję polityczną. Jeśli komitet nie zbadał możliwych konsekwencji rozmaitych limitów przyjęć studentów dla infrastruktury uczelni, to, ponownie, podjęta decyzja może okazać się nieodpowiednia. W końcu jeśli komitet nie określi jasno, jakie są podstawowe wartości uniwersytetu oraz głównych grup beneficjentów, również może podjąć niewłaściwą decyzję. Ostateczna wartość decyzji politycznej oraz podjętych działań zależy od tego, czy grupa będzie potrafiła zidentyfikować i udzielić odpowiedzi na pytania zagnieżdżone pod pytaniem głównym: „Co robić?". Pytania zagnieżdżone dla komitetu do spraw rekrutacji zostały jasno przedstawione w tabeli 9.2.

Zastosowanie komunikacji w podejmowaniu decyzji przez grupy

Aby mała grupa mogła podejmować skuteczne i odpowiednie decyzje, jej członkowie muszą być świadomi procesów komunikacyjnych towarzyszących podejmowaniu wysokiej jakości decyzji. Na początku XX wieku John Dewey (1910), filozof, przeprowadził wywiady z setkami studentów, w trakcie których prosił ich o opisanie procesów, jakie wykorzystywali, by podjąć decyzję. Na podstawie zebranych w ten sposób informacji stworzył **model myślenia refleksyjnego**, który określa serię kroków, jakie powinni przejść decydenci, by podjąć wysokiej jakości decyzję. Model ten zakłada, że każdy z kroków należy przejść w założonej kolejności, by dokonać logicznej analizy problemu i podjąć

TABELA 9.2. Rodzaje pytań dla małych grup

W tabeli przedstawiono cztery rodzaje pytań dla małych grup, które mogą być wykorzystane do zbadania problemu stojącego przed grupą zadaniową do spraw rekrutacji z opowiadania otwierającego rozdział.

Rodzaj pytania	Konkretne pytania dotyczące rekrutacji zadawane przez grupę zadaniową
• Pytania dotyczące domysłów są pytaniami o to, co może się stać w przyszłości, wyobrażeniami dotyczącymi zdarzeń lub możliwości, które mogą się pojawić	• Co się stanie, jeśli uniwersytet zwiększy limit przyjęć? • W jaki sposób zareagują wykładowcy na zwiększoną liczbę studentów? • Jakie są możliwe pozytywne bądź negatywne konsekwencje zwiększenia lub zmniejszenia liczby przyjętych studentów? • W jaki sposób wzrost wymagań przy rekrutacji studentów, takich jak wyniki testów z wiedzy ogólnej, wpłynie na kulturę uniwersytetu? A co stanie się w przypadku obniżenia wymagań rekrutacyjnych?
• Pytania dotyczące wartości są pytaniami moralnymi i etycznymi, odnoszącymi się do kwestii samoistnej ważności, wartości, użyteczności oraz pożądanego charakteru przedmiotów, postaw i opinii	• Jakiego rodzaju społeczności uniwersyteckiej pragnęlibyśmy? Jakiego rodzaju studenci najlepiej pasują do tego rodzaju wspólnoty, który chcielibyśmy stworzyć? • Jak ważne jest dla nas ograniczanie liczby przyjmowanych studentów? • Co jest dla nas najważniejsze – liczba czy jakość studentów? • Czy przysłużymy się naszej społeczności, jeśli ograniczymy liczbę przyjętych studentów?
• Pytania dotyczące polityki koncentrują się na działaniach, które powinno się podjąć, by rozwiązać problem	• Jakiego rodzaju działania powinien podjąć uniwersytet względem rekrutacji?

decyzję. Sześć proponowanych kroków przedstawiamy w tabeli 9.3.

Model myślenia refleksyjnego Deweya stał się podstawą współczesnego podejścia do podejmowania decyzji zwanego **podejściem funkcjonalistycznym** (Gouran i Hirokawa 2003; Wittenbaum i in. 2004). Podejście to zakłada, że do podjęcia przez grupę decyzji wysokiej jakości konieczna jest realizacja czterech podstawowych funkcji związanych z takim właśnie podejmowaniem decyzji. Funkcje te przedstawiamy także w tabeli 9.3.

Wczesne wersje podejścia funkcjonalistycznego zakładały, że grupy, które nie zdołały spełnić podstawowych wymagań funkcjonalnych, będą podejmowały niskiej jakości decyzje (Gouran i Hirokawa 1996). Na przykład jeśli grupa nie dokona odpowiedniej oceny problemu, to może generować rozwiązania, które nie odnoszą się do tego konkretnego problemu. Podobnie jeśli członkowie grupy nie zidentyfikują szerokiej gamy alternatyw, to mogą przeoczyć najbardziej odpowiednie rozwiązanie. Według niektórych badań pewne funkcje są ważniejsze dla podejmowania wysokiej jakości decyzji niż inne, a ich ważność może być zależna od zadania i sytuacji (Hirokawa 1990). Na przykład komunikacja oceniająca problem oraz zagrożenia i negatywne konsekwencje jego alternatywnych rozwiązań stanowi silniejszy predyktor wysokiej jakości decyzji niż komunikacja jedynie generująca alternatywne rozwiązania (Orlitzky i Hirokawa 2001). Jeśli zatem grupa chce podjąć dobrą decyzję, to jej członkowie muszą stwierdzić, jakiego rodzaju pytania należy przedyskutować, oraz poznać kontekst lub sytuację, w której znajduje się grupa, a także potencjalne wady możliwych alternatywnych decyzji.

W jaki sposób te cechy zadania odnoszą się do grupy zadaniowej opisanej w opowiadaniu otwierającym rozdział? Zadanie to stanowi nie lada wyzwanie, jako że istnieje wiele jego możliwych rozwiązań, kryteria ich oceny są zaś niejasne. Nie powinno zatem dziwić, że członkowie grupy zadaniowej poświęcili dużo czasu analizie zadania, które zostało im powierzone, oraz analizie przyczyn problemów z rekrutacją studentów. Mając na względzie fakt, że członkami komisji byli zarówno studenci, jak i wykładowcy oraz pracownicy administracyjni, można z dużym prawdopodobieństwem przyjąć, że mieli oni różne poglądy na problem, który przyszło im rozwiązać. Dlatego też powinni

TABELA 9.3. Modele zastosowania komunikacji w podejmowaniu decyzji przez grupy

Przedstawione w tabeli dwa podejścia do komunikowania się podczas podejmowania decyzji przez małe grupy wydają się bardzo podobne. Sześć kroków założonych przez model Deweya na początku XX wieku stanowi podstawę czterech funkcji podejmowania decyzji w bardziej współczesnym podejściu funkcjonalistycznym.

Model myślenia refleksyjnego	Podejście funkcjonalistyczne do grupowego podejmowania decyzji
1. Rozpoznanie istnienia problemu 2. Zdefiniowanie zakresu i natury problemu oraz zidentyfikowanie czynników, które wywołują problem 3. Wygenerowanie kilku możliwych rozwiązań problemu 4. Wypracowanie kryteriów wyboru spośród alternatywnych rozwiązań i ocena rozwiązania według tych kryteriów 5. Wybranie najlepszego rozwiązania 6. Ocena rozwiązania, by stwierdzić, że jest ono prawidłowe	1. Ocena sytuacji problemowej 2. Określenie celów procesu decyzyjnego 3. Wygenerowanie alternatywnego rozwiązania 4. Ocena alternatyw w świetle ich pozytywnych bądź negatywnych konsekwencji

spędzić więcej czasu na dzieleniu się wiedzą i informacjami, którymi dysponowali tylko poszczególni członkowie zespołu. Według teorii funkcjonalistycznej, by dokonać optymalnego wyboru, zespół powinien poświęcić także sporo czasu ocenie ewentualnych negatywnych konsekwencji podjęcia określonej decyzji. Wreszcie Eva i członkowie jej zespołu muszą być świadomi i umieć zastosować przedstawione w dalszej części rozdziału umiejętności zadaniowe związane z czterema funkcjami podejmowania decyzji zakładanymi w podejściu funkcjonalistycznym.

Umiejętności zadaniowe w procesie decyzyjnym

Umiejętność zadaniowa to komunikat lub zachowanie danej osoby, które pomaga grupie podjąć decyzję. Trzy podstawowe umiejętności zadaniowe niezbędne dla efektywnego podejmowania decyzji to:

1. Zdefiniowanie i analiza problemu.
2. Identyfikacja kryteriów oceny rozwiązania problemu.
3. Wygenerowanie i ocena rozwiązań lub alternatyw.

Odwołując się do opowiadania otwierającego rozdział, przyjrzyjmy się bliżej tym trzem rodzajom komunikatów, które pomagają grupom w podejmowaniu decyzji wysokiej jakości.

Zdefiniowanie i analiza problemu

Znalezienie odpowiedzi na pytanie: „Co właściwie stanowi problem?", może być trudne. Członkowie grupy często postrzegają sytuację inaczej, ale zakładają, że inni widzą ją tak samo jak oni. Efektem tego założenia jest nierzadko pomijanie przez grupę tego zadania, ze względu na to, że nie zdaje sobie ona sprawy z jego ważności. W rezultacie członkowie grupy przepełnieni dobrą wolą próbują rozwiązać różne problemy. Jednakże mogą oni wysyłać wiele komunikatów, by usprawnić zdefiniowanie i klaryfikację problemu. Celem tej umiejętności zadaniowej jest zapewnienie jasnego zrozumienia problemu w ten sam sposób przez wszystkich członków grupy.

Każda z czterech następujących wiadomości może pomóc grupie współpracować i zdefiniować problem:

1. Określenie problemu: komunikaty, które proponują konkretną definicję problemu.
2. Modyfikacja określenia problemu: komunikaty, które łączą konkurencyjne definicje problemu lub nieco zmieniają istniejące określenie problemu.
3. Założenia szczegółowe: komunikaty, które analizują istniejące założenia dotyczące natury problemu, oraz osoby, które są albo zaangażowane w proces decyzyjny, albo których dotyczyć będzie decyzja grupy.
4. Zmiana perspektywy: komunikaty podkreślające różnice w spostrzeganiu problemu przez różne osoby lub zainteresowane strony.

Gdyby Eva, jako przewodnicząca grupy zadaniowej, wysłała tego rodzaju komunikaty, co mogłaby powiedzieć w trakcie zebrania grupy? Mogłaby określić problem w następujący sposób: „Myślę, że naszym problemem jest to, że nie mamy wystarczająco dużo wykładowców oraz personelu, by sprostać zwiększonym limitom rekrutacji". Mogłaby też poprosić każdego z członków grupy o opis problemu z jego perspektywy: „Co według ciebie jest problemem, z którym boryka się Uniwersytet Narodowy?". Mogłaby przedstawić szczegółowe założenia dotyczące określ-

lenia problemu: „Jednym z założeń, jakie przyjmuję, analizując problem trendu wzrastających limitów przyjęć studentów, jest to, że oferowanie wysokiej jakości nauczania naszym studentom jest kluczem do naszego przyszłego sukcesu". Mogłaby odwołać się do perspektyw innych osób, by przeanalizować sformułowanie problemu: „Co waszym zdaniem stanowi problem dla naszych absolwentów?" lub „Jeśli w tym spotkaniu uczestniczyliby liderzy społeczności naszego miasta, to jaki problem mogliby wskazać?". W przypadku gdyby w trakcie dyskusji pojawiły się różne sformułowania problemu, Eva mogłaby zmodyfikować określenie problemu: „Wygląda na to, że problemem jest zarówno zmniejszający się przychód, jak i ograniczona liczba nauczycieli". Członkowie grupy oraz przywódcy, którzy chcą wspomagać tworzenie użytecznych definicji problemu, muszą dysponować umiejętnościami w zakresie stosowania tego typu komunikatów.

Kolejną umiejętnością niezbędną do podejmowania efektywnych decyzji jest analiza problemu w konfrontacji z grupą. Działanie takie pomaga poznać przyczyny, przeszkody, historię, objawy oraz znaczenie problemu, który grupa usiłuje rozwiązać. Celem tej umiejętności zadaniowej jest upewnienie się, że wszyscy członkowie grupy podobnie spostrzegają problem i że grupa zgadza się co do definicji jego symptomów i przyczyn.

Pięć rodzajów pytań, podobnych do wskazanych tutaj, pomaga zebrać bogactwo szczegółów, w które obfituje każdy problem:

1. Symptomy: Skąd wiemy, że istnieje problem? Jakie są jego oznaki?
2. Siły sprawcze: Co stanowi przyczynę problemu? Co jest źródłem problemu?
3. Siły blokujące: Co przeszkadza nam w rozwiązaniu problemu? Jakie siły ograniczają nasze możliwości poradzenia sobie z problemem?
4. Znaczenie: Jak ważny jest problem? Dla kogo?
5. Historia: Jaka jest historia tego problemu? Kiedy problem się pojawił? Kto był pierwszą osobą, która stwierdziła, że jest to problem?

W ramach przewodniczenia grupie zadaniowej Eva mogła zadać kilka pytań służących analizie problemu: „Skąd wiemy, że istnieje problem?", „Kto pierwszy zauważył ten problem?" oraz „Kiedy powstał problem?". Pytanie o symptomy problemu pozwoliłoby jej poprowadzić dyskusję w kierunku analizy ważności i historii problemu. Na przykład Eva mogła przedstawić następujące stwierdzenie opisujące wagę problemu: „Jeśli nie możemy zebrać funduszy przez zwiększenie liczby wniosków grantowych pisanych przez naszych pracowników naukowych, to będziemy musieli przeanalizować inne sposoby generowania przychodów, w tym zwiększenie limitu przyjęć studentów". Mogła przedstawić podsumowanie powodów powstania problemu: „Problem powstał pięć lat temu, kiedy odszedł od nas zastępca rektora do spraw rozwoju. Od tego czasu nie potrafiliśmy zebrać wystarczających funduszy od absolwentów oraz ze strony biznesu". Aby rozpocząć dyskusję na temat generowania rozwiązań, Eva mogła podnieść kwestię sił sprawczych oraz sił blokujących. Mogła określić przyczynę problemu w następujący spo-

MODEL MYŚLENIA REFLEKSYJNEGO
określa serię kroków, jakie powinni przejść decydenci, by podjąć decyzję wysokiej jakości.

PODEJŚCIE FUNKCJONALISTYCZNE
zakłada wskazanie pewnych funkcji związanych z podejmowaniem decyzji, których realizacja prowadzi do podjęcia decyzji wysokiej jakości.

UMIEJĘTNOŚĆ ZADANIOWA
to komunikat lub zachowanie danej osoby, które pomaga grupie podjąć decyzję.

sób: „Powodem, dla którego przyjmujemy zbyt wielu studentów, jest fakt, że nasza polityka rekrutacji nie jest wystarczająco selektywna", lub poprosić członków zespołu o wyrażenie opinii na temat możliwych przyczyn: „Jakie są, waszym zdaniem, główne przyczyny zbyt dużej liczby przyjętych studentów?". Mogłaby też zadać pytania, takie jak: „Co powstrzymuje nas od rozwiązania tych problemów?". Pomogłyby one grupie zadaniowej zidentyfikować siły blokujące, które powstrzymują uczestników procesu przed znalezieniem rozwiązania problemu.

Identyfikacja kryteriów rozwiązania problemu

Na umiejętność zadaniową identyfikacji kryteriów rozwiązania problemów składają się stwierdzenia pomagające ocenić jakość możliwych alternatywnych rozwiązań problemu. Zanim mała grupa wybierze jedno z możliwych rozwiązań, musi wypracować kryteria, na podstawie których będzie je oceniała. Celem tej umiejętności zadaniowej jest dostarczenie grupie kryteriów, które będą potrzebne do generowania i oceny rozwiązań.

Dwa wskazane tu pytania ułatwiają ustanowienie przez grupę kryteriów oceny i ich modyfikację:

1. *Propozycja kryteriów*: Jakie są kryteria lub standardy, których powinniśmy użyć, oceniając rozwiązania?
2. *Modyfikacja kryteriów*: W jaki sposób można połączyć te kryteria, by stworzyć użyteczny standard oceny? Jak możemy zmienić to kryterium, by uczynić je bardziej odpowiednim w świetle zadania grupy?

Na przykład członkowie grupy zadaniowej do spraw rekrutacji studentów mogą zdefiniować kryteria oceny przez zadawanie pytań lub wygłaszanie komentarzy w stylu: „Jakich kryteriów potrzebujemy, by wybrać odpowiedni plan podniesienia czesnego?" lub: „Każde działanie, które pomaga zaoferować studentom wysokiej jakości edukację, musi brać pod uwagę liczbę nauczycieli akademickich". Do pytań oraz komentarzy, które pozwalają modyfikować kryteria, można także zaliczyć następujące: „Zgadzam się, że każda przedstawiona przez nas propozycja musi zawierać zalecenia odnośnie do zmniejszenia limitu przyjęć, ale jednocześnie musi także sugerować, że Biuro do spraw Rozwoju powinno być bardziej zaangażowane w generowanie przychodów" lub „Rozumiem, że musimy znacząco zmniejszyć limit przyjęć studentów, ale czy moglibyście podać konkretne liczby opisujące akceptowalny dla was poziom ograniczenia limitu przyjęć?". Taki sposób proponowania i modyfikacji kryteriów decyzyjnych umożliwi grupie podjęcie decyzji wyższej jakości.

Generowanie i ocena rozwiązań

Dwa typy komunikatów generujących alternatywne sposoby poradzenia sobie z problemem to komunikaty domagające się rozwiązań oraz komunikaty proponujące rozwiązania. Liderzy małych grup powinni domagać się propozycji rozwiązań od innych członków grupy, a także samemu proponować możliwe rozwiązania problemu. Celem tej umiejętności zadaniowej i tych komunikatów jest pomoc członkom grupy w rozważeniu konsekwencji i odpowiedniości każdej generowanej przez nie alternatywy.

Cztery wskazane tu pytania pomogą przeprowadzić dokładną analizę silnych i słabych stron różnych alternatywnych rozwiązań problemu proponowanych przez grupę:

1. Konsekwencje pozytywne: Jakie korzyści można uzyskać z przyjęcia tego rozwiązania?

2. Konsekwencje negatywne: Jakie mogą być niekorzystne następstwa przyjęcia tego rozwiązania?
3. Dopasowanie rozwiązania do problemu: Czy dane rozwiązanie spełnia kryteria ustalone na początku?
4. Testowanie realistycznego charakteru rozwiązania: Czy dane rozwiązanie jest sensowne? Czy jest możliwe? Czy ludzie będą popierać to rozwiązanie?

Aby wspomóc swój zespół podczas generowania rozwiązań, Eva mogła domagać się przedstawienia rozwiązań, zadając pytanie: „Co możemy zrobić, żeby rozwiązać ten problem?". Mogła także zaproponować rozwiązania, przedstawiając grupie listę możliwych rekomendacji. Takie zaproponowane rozwiązanie jest jednak często modyfikowane przez innych członków grupy. Eva mogłaby na przykład zaproponować podwyższenie wymagań rekrutacyjnych jako strategię obniżenia limitu przyjęć. Podczas dyskusji grupowej inny członek komitetu mógł przedstawić wyjątki, które będą czynione dla dzieci absolwentów. Ów członek komitetu mógłby uzasadnić ten pomysł, dowodząc, że wyższy limit przyjęć dla dzieci absolwentów zachęci ich do płacenia wyższych datków na uczelnię.

Po wygenerowaniu i modyfikacji różnych alternatyw ostatnia potrzebna umiejętność zadaniowa to ocena rozwiązań. Zamiast podejmować szybkie decyzje odnośnie do tego, które rozwiązanie jest najlepsze, członkowie małej grupy powinni ocenić każde rozwiązanie lub propozycję przy użyciu wypracowanych wcześniej kryteriów oceny dobrego rozwiązania. Ta umiejętność zadaniowa pozwala grupie starannie ocenić każdą alternatywę, a następnie wybrać najbardziej korzystne rozwiązanie.

Pięć przedstawionych tu pytań pomoże grupie ocenić i przetestować potencjalny sukces możliwych rozwiązań problemu:

1. *Spojrzenie w przód*: Jeśli przyjęlibyśmy tę alternatywę, jaki byłby kolejny krok?
2. *Delegacja*: Kto byłby odpowiedzialny za ten kolejny krok?
3. *Możliwe wersje wydarzeń*: Co zrobilibyśmy, gdybyśmy w kolejnym kroku ponieśli porażkę?
4. *Wsparcie*: Kto wspierałby to rozwiązanie? A kto byłby mu przeciwny?
5. *Perspektywy*: Mając na względzie siłę wsparcia i sprzeciwu, czy możemy realistycznie oczekiwać, że to rozwiązanie się sprawdzi?

W jaki sposób Eva mogłaby pomóc komitetowi w bardziej uważnym przyjrzeniu się szansom i trudnościom wiążącym się z każdym z proponowanych rozwiązań? Z pewnością mogłaby zadać dające szerokie pole do odpowiedzi pytania otwarte, takie jak: „Co zyskamy lub co stracimy, jeśli przyjmiemy tę alternatywę?", albo wygłaszać stwierdzenia służące do zakomunikowania jej oceny zalet i wad poszczególnych alternatyw: „Jeśli przyjmiemy opcję X, to obawiam się, że...". Eva mogłaby także podsumować dyskusję nad alternatywami, odnosząc się do kryterium ustanowionego na początku przez grupę, i przedyskutować, w jaki sposób to rozwiązanie będzie działało w prawdziwym życiu: „Na ile ta alternatywa realizuje nasz cel zarządzania rekrutacją studentów?"

Podczas końcowej analizy użycie tego rodzaju komunikatów i pytań pozwala różnym grupom przewidzieć i przezwyciężyć wiele opisanych dalej wyzwań, z którymi borykają się grupy podejmujące decyzję.

Przezwyciężanie trudności związanych z podejmowaniem decyzji

Wiele grup nie jest tak rygorystycznych w używaniu opisanych tu umiejętności zadaniowych. Członkowie grupy angażują się

w rozmowę o zadaniu, jednak nie myślą o procesach grupowych potrzebnych do jego realizacji. Jedną z głównych przyczyn takiego zachowania i trudności z podejmowaniem decyzji jest zjawisko określane jako myślenie grupowe. Z wyzwaniem w postaci syndromu myślenia grupowego można sobie poradzić, stosując myślenie dywergentne i konwergentne. Przyjrzyjmy się najpierw, czym jest myślenie grupowe i dlaczego się pojawia (Park 2000; Chapman 2006).

Syndrom myślenia grupowego

Syndrom myślenia grupowego występuje w sytuacji, gdy członkowie grupy ustanawiają normę, która za najwyższy priorytet uznaje zgodę, co osłabia krytyczną ocenę możliwych rozwiązań, konkurencyjnych wobec ostatecznej decyzji (Janis 1982). Innymi słowy, członkowie grupy zbyt wcześnie poszukują konsensusu. Myślenie grupowe wynika z istniejących wcześniej warunków, które prowadzą do nieefektywnych zachowań związanych z podejmowaniem decyzji, co ilustruje rysunek 9.2.

Jak widać na rysunku 9.2, obrazującym model myślenia grupowego, jego pojawienie się jest związane z istnieniem trzech niezbędnych warunków wstępnych. Po pierwsze, w miarę jak członkowie grupy stają się coraz bardziej spójni i wyznają podobne wartości, pojawia się zagrożenie, że poszczególne osoby tak upodobnią się pod względem swojego nastawienia do problemu, iż przestaną myśleć krytycznie, co wpłynie negatywnie na podtrzymanie ducha grupy i silne poczucie afiliacji z innymi jej członkami.

Po drugie, na prawdopodobieństwo pojawienia się przejawów myślenia grupowego może mieć wpływ wiele czynników strukturalnych. Należą do nich:

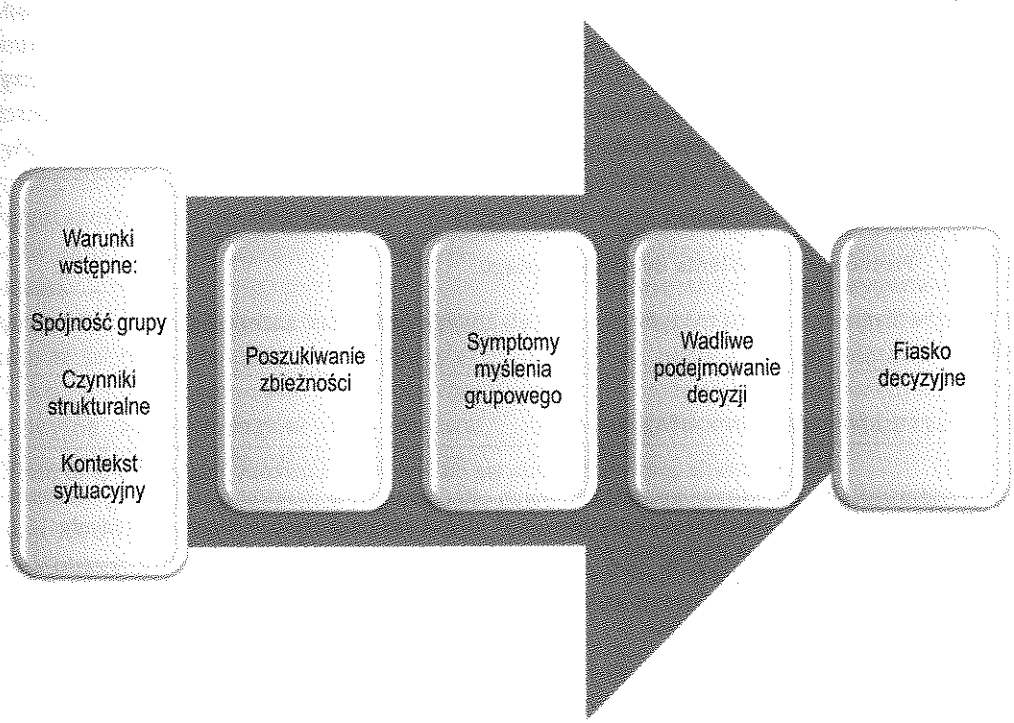
- *Podobieństwo członków grupy*: W im większym stopniu postawy, wartości i przekonania ludzi są podobne, tym bardziej prawdopodobne jest, że dotknie ich syndrom myślenia grupowego. Członkowie grupy mogą traktować niektóre kwestie jako oczywiste i zaniedbywać ocenę alternatyw.
- *Brak bezstronnego przywództwa*: Kiedy przywódcy grupy wyrażają swoje silne przekonania na temat rozwiązań problemów, to członkowie grupy mogą być bardziej skłonni do popadania w myślenie grupowe. W takiej sytuacji członkowie grupy mogą próbować zadowolić przywódcę, podążając za jego opinią i nie oceniając alternatyw.
- *Brak metodycznych procedur*: Prawdopodobieństwo pojawienia się myślenia grupowego wzrasta, kiedy grupa nie ma wyznaczonych procedur sprzyjających rygorystycznej analizie problemu i możliwych rozwiązań.
- *Izolacja grupy*: Kiedy grupy zaczynają czuć się odcięte od swojego szerszego środowiska, to są bardziej podatne na myślenie grupowe. Klasyczny przykład grup izolowanych stanowią sekty, które odcinają się od szerszego społeczeństwa. Czasem silnie związane ze sobą grupy po prostu unikają kontaktu lub wpływu ze strony osób spoza grupy.

SYNDROM MYŚLENIA GRUPOWEGO
występuje w sytuacji, gdy członkowie grupy ustanawiają normę, która za najwyższy priorytet uznaje zgodę, co osłabia krytyczną ocenę możliwych rozwiązań, konkurencyjnych wobec ostatecznej decyzji.

POSZUKIWANIE ZGODNOŚCI
polega na próbach osiągnięcia przez grupę zgody co do podejmowanej przez nią decyzji.

Po trzecie, do myślenia grupowego może skłaniać kontekst sytuacyjny. Częstym problemem są dwa czynniki sytuacyjne: stres oraz samoocena. Wysoki poziom stresu wiąże się dodatnio z myśleniem grupowym. Kiedy członkowie grupy są poddani presji, to poczucie konieczności szybkiego podjęcia decyzji powoduje u nich tendencję do działania w procesie decyzyjnym, tak jak gdyby wystąpiło w nim spięcie. Mogą dojść do wniosku, że nie mają wystarczająco dużo czasu, by przeanalizować problem, wygenerować rozwiązania lub ocenić alternatywy. Członkowie grupy z większym prawdopodobieństwem angażują się w myślenie grupowe także wtedy, gdy mają niski poziom samooceny. Członkom grupy cierpiącym na niską samoocenę brakuje pewności siebie, by zaprezentować indywidualny punkt widzenia, szczególnie taki, który jest sprzeczny z opinią grupy.

Jak przedstawiono na rysunku 9.2, warunki wstępne prowadzą do **poszukiwania zgodności**, które polega na próbach osiągnięcia przez grupę zgody co do podejmowanej przez nią decyzji. Tendencja do poszukiwania zgodności nie jest sama w sobie problematyczna – większość grup próbuje formułować zgodne stanowisko względem działań, które należy podjąć w związku z problemem. Kiedy jednak tendencja ta weźmie górę nad krytycznym myśleniem, to jej efektem są następujące symptomy myślenia grupowego:



RYSUNEK 9.2. Model myślenia grupowego Janisa

Trzy główne warunki wstępne skłaniają grupy do poszukiwania zgody dotyczącej rozważanej kwestii: (1) spójność grupy, (2) czynniki strukturalne oraz (3) prowokacyjny kontekst sytuacyjny. Tendencja grup do poszukiwania zgodności może prowadzić do powstawania syndromu myślenia grupowego, który z kolei może skutkować wadliwym podejmowaniem decyzji i fiaskiem decyzyjnym – porażką zamiast osiągnięcia prawdziwego celu grupy.

Źródło: na podstawie Janis (1982).

- Członkowie grupy mają iluzję bycia niezwyciężonymi.
- Panuje niekwestionowane przekonanie o immanentnej moralności grupy i nieomylnym poczuciu, co jest dobre.
- Członkowie grupy zbiorowo racjonalizują lub usprawiedliwiają swoje decyzje.
- Członkowie grupy, którzy nie zgadzają się, zgłaszają wątpliwości lub sprzeciwiają się decyzji, są poddani negatywnemu etykietowaniu i postrzegani jako źli, słabi, nieinteligentni lub nieważni w porównaniu z tymi, którzy reprezentują opinię większości.
- Na członków grupy, którzy nie zgadzają się z opinią większości, jest wywierana bezpośrednia presja. Wyłamujący się członkowie grupy mogą doświadczyć ataku na swoje opinie oraz zagrożenia swojej pozycji w grupie.
- Kiedy pojawia się presja wobec sprzeciwiających się członków grupy, to inni członkowie mogą się nawet powstrzymać od wygłaszania opinii niezgodnych ze zdaniem większości. W rezultacie tworzy się iluzja jednomyślności i zgody.
- Niektórzy członkowie grupy przyjmują rolę osób chroniących grupę przez wyłamującymi się opiniami oraz podtrzymujących i broniących stanowiska większości.

Tego rodzaju przejawy myślenia grupowego prowadzą do wadliwego podejmowania decyzji (ponownie spójrz na rys. 9.2). Grupa cierpi z powodu problemów informacyjnych, ponieważ myślenie grupowe powstrzymuje ją od zbierania ważnych i potrzebnych informacji oraz szukania opinii ekspertów na temat kwestii dyskusyjnych. Grupa cierpi także na niezdolność do podjęcia rygorystycznej i otwartej analizy swojej decyzji. Wreszcie grupa nie tworzy planów awaryjnych na wypadek, gdyby podjęta decyzja była błędna.

W jaki sposób grupy mogą pokonywać wyzwania i podejmować wysokiej jakości decyzje? Jedna z odpowiedzi na to pytanie jest

TABELA 9.4. Promowanie myślenia dywergencyjnego

Burza mózgów i pisemna burza mózgów to dwie efektywne procedury zachęcające do myślenia dywergencyjnego.

Burza mózgów i pisemna burza mózgów	
Trzy reguły burzy mózgów i pisemnej burzy mózgów	• Zasada „powstrzymania się od krytyki": członkom grupy nie wolno oceniać jakości pomysłów innych członków grupy • Zasada „autostopowicza": członkom grupy wolno rozwijać pomysły na podstawie pomysłów zaproponowanych przez innych • Zasada „ilość sprzyja jakości": generowanie wielu pomysłów sprawia, że wzrastają szanse na pojawienie się wysokiej jakości, kreatywnych pomysłów
Wskazówki, jak przeprowadzić burzę mózgów lub pisemną burzę mózgów	• Burza mózgów zwykle jest przeprowadzana ustnie w grupie, w której zadanie jednego członka polega na zapisywaniu pomysłów na komputerze lub tablicy • Pisemną burzę mózgów stosuje się w grupach, w których komunikacja nie odbywa się osobiście, na przykład w zespołach osób przebywających w różnych miejscach i komunikujących się drogą elektroniczną • Liderzy grup stosujących którąś z procedur burzy mózgów powinni monitorować i zachęcać do uczestnictwa wszystkich członków grupy • Liderzy grup i ich członkowie stosujący którąś z przedstawionych tu procedur powinni dopilnować, by grupa koncentrowała się na wielu pomysłach, a nie tylko na jednym

taka, że kompetentni członkowie małej grupy muszą intencjonalnie stosować procedury grupowe, by (1) stymulować myślenie dywergencyjne oraz (2) inicjować myślenie konwergencyjne.

Myślenie dywergencyjne i konwergencyjne

Pierwszy opis problemu lub pierwsze zaproponowane jego rozwiązanie często nie są najbardziej efektywne czy kreatywne. Jednakże członkowie małych grup mają tendencję do trzymania się pierwszego opisu problemu lub pierwszego zasugerowanego rozwiązania. Sposobem na ograniczenie występowania tego zjawiska jest **myślenie dywergencyjne**, które zakłada wygenerowanie wielu różnych pomysłów i alternatyw dotyczących kwestii, problemów i rozwiązań, nad którymi pracuje grupa. Myślenie dywergencyjne jest szczególnie użyteczne jako metoda badania możliwych przyczyn i rozwiązań problemu.

Burza mózgów i pisemna burza mózgów opisane w tabeli 9.4 to dwie procedury grupowe, które mogą promować myślenie dywergencyjne. **Burza mózgów** to procedura grupowa, w której każdy członek grupy indywidualnie generuje pomysły i poddaje je dyskusji na forum grupy. W procedurze **pisemnej burzy mózgów** na kartce papieru rysuje się tabelę, która następnie jest wypełniana przez każdego członka grupy i podawana dalej, do kolejnej osoby, która zgłasza swoje pomysły, jednocześnie przyglądając się temu, co napisali poprzedni członkowie grupy.

Aby efektywnie zastosować burzę mózgów lub pisemną burzę mózgów, przywódcy grupy muszą zwrócić baczną uwagę do dwie kwestie proceduralne (Whyman i Ginnett 2005). Po pierwsze, czy w spotkaniu uczestniczą wszyscy członkowie grupy? Grupowe burze mózgów działają najlepiej, kiedy każdy członek czuje, że może swobodnie zgłaszać swoje pomysły. Jednakże niektórzy członkowie grupy nie czują się komfortowo, wygłaszając swoje pomysły na forum dużej grupy, i potrzebują w tym zakresie wsparcia. Po drugie, istotny jest stopień, w jakim grupa koncentruje się tylko na jednym pomyśle w przeciwieństwie do wielu pomysłów. Jedną z wad burzy mózgów jest to, że pomysł jednej osoby może stać się podstawą wszystkich kolejnych pomysłów. Członkowie grupy mogą być w tak dużym stopniu zasugerowani jednym pomysłem, że wszystkie kolejne pomysły, które wygenerują, są jedynie wariacją na temat pierwszego. Można temu zaradzić, jeśli każda jednostka po cichu wygeneruje lub na początku zapisze kilka pomysłów, zanim podzieli się nimi z grupą. Metoda ta chroni członków grupy przed wpływem innych osób na ich pierwsze przemyślenia na temat problemu.

Podczas gdy myślenie dywergencyjne polega na generowaniu dużej liczby pomysłów, **myślenie konwergencyjne** jest związane z oceną pomysłów, zawężaniem szerokiego zakresu alternatyw i wyborem rozwiązania

MYŚLENIE DYWERGENCYJNE
to generowanie wielu różnych pomysłów i alternatyw dotyczących kwestii, problemów i rozwiązań.

BURZA MÓZGÓW
to procedura grupowa, w której każda jednostka w grupie generuje pomysły i poddaje je dyskusji na forum grupy.

PISEMNA BURZA MÓZGÓW
to taka forma generowania pomysłów, w której na kartce papieru rysuje się tabelę, a następnie każdy członek grupy ją wypełnia i podaje dalej, do kolejnej osoby, która zgłasza swoje pomysły, jednocześnie przyglądając się temu, co napisali poprzedni członkowie grupy.

najbardziej odpowiedniego do zadania stojącego przed grupą (Tassoul i Buijs 2007). Procedury, które zawężają zakres alternatyw oraz badają silne i słabe strony każdej alternatywy, wspomagają myślenie konwergencyjne. Techniką szczególnie użyteczną w stymulowaniu myślenia konwergencyjnego jest technika grupy nominalnej.

Technika grupy nominalnej to procedura, w której członkowie grupy generują pomysły indywidualnie, a następnie dzielą się nimi z grupą i wspólnie je oceniają. Ta popularna technika zakłada, że do generowania pomysłów najlepsza jest praca indywidualna, z kolei ocena pomysłów jest najlepsza, jeśli przeprowadza ją grupa.

Technika ta składa się z sześciu kroków zachęcających do myślenia konwergencyjnego:

1. Każdy członek grupy po cichu generuje i zapisuje jak najwięcej pomysłów dotyczących danego zagadnienia.
2. Każda osoba kolejno przedstawia jeden pomysł, który jest zapisywany na tablicy. Proces ten jest powtarzany, aż każdy członek grupy przedstawi wszystkie swoje pomysły.
3. Korzystając z listy pomysłów zapisanej na tablicy, grupa ocenia słabe i silne strony każdego z nich.
4. Następnie członkowie grupy indywidualnie oceniają pomysły. Jedna z osób podlicza indywidualne oceny i przedstawia ranking pomysłów całej grupy.
5. Grupa wybiera najwyżej ocenione pomysły (np. trzy), a następująca po tym dyskusja koncentruje się tylko nich.
6. Kroki od 3 do 5 są powtarzane, aż grupa podejmie decyzję.

Myślenie konwergencyjne sprawdza się najlepiej, kiedy ma pomóc członkom grupy dostrzec różne perspektywy spojrzenia na dany problem. Jak wspomnieliśmy wcześniej, grupy podejmujące wysokiej jakości decyzje są ostrożne w swoich interakcjach i eksplorują problem z wielu różnych perspektyw. Jednym z dominujących podejść używanych do rozpoznania perspektywy innych osób i eksploracji ich implikacji jest procedura adwokata diabła.

Procedura adwokata diabła zasadza się na wyznaczeniu jednej osobie z grupy zadania polegającego na kwestionowaniu założeń oraz procesu zastosowanego do podjęcia decyzji (Schwenk 1990). Adwokat diabła wystawia na próbę sposób myślenia grupy, przedstawiając przeciwne poglądy i pomysły. Rola adwokata diabła w grupie jest znacząca, jako że poddaje on pod jej rozwagę opinie mniejszości. Im więcej opinii mniejszości zostanie uwzględnionych w ostatecznej decyzji, tym wyższa jakość decyzji. Jednakże procedura adwokata diabła jest tylko wtedy efektywna, kiedy członkowie grupy są otwarci na krytycyzm i cenią pomysły różne od ich własnych. Jeśli grupa nie jest otwarta na wysłuchanie innych poglądów, to bez względu na to, jak bardzo stara się adwokat diabła, opinie mniejszości nie zostaną wysłuchane. Nawet jeśli opinia mniejszości jest obecna w dyskusji, to gdy większość grupy nie słucha jej lub nie ceni, nie doprowadzi to do wysokiej jakości decyzji. Oznacza to, że wtedy, gdy jest to możliwe, grupy podejmujące decyzje po-

MYŚLENIE KONWERGENCYJNE
jest związane z oceną pomysłów, zawężaniem szerokiego zakresu alternatyw i wyborem rozwiązania najbardziej odpowiedniego do zadania stojącego przed grupą.

TECHNIKA GRUPY NOMINALNEJ
to procedura, w której członkowie grupy generują pomysły indywidualnie, a następnie dzielą się nimi z grupą i wspólnie je oceniają.

PROCEDURA ADWOKATA DIABŁA
zasadza się na wyznaczeniu jednej osobie z grupy zadania polegającego na kwestionowaniu założeń oraz procesu zastosowanego do podjęcia decyzji.

winny być konstruowane w sposób zapewniający heterogeniczność, a nie homogeniczność opinii ich członków. Zespół zadaniowy do spraw rekrutacji na Uniwersytet Narodowy był grupą heterogeniczną, której członkowie prezentowali różne opinie na temat problemu i jego rozwiązań.

Oprócz efektywnego radzenia sobie z syndromem myślenia grupowego jeszcze innym wyzwaniem dla procesu grupowego podejmowania decyzji jest wpływ mediów i technologii na grupy i zespoły w XXI wieku.

Wpływ mediów i technologii na grupy i zespoły

Większość definicji komunikacji w małej grupie sformułowanych w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku zawierała warunek komunikacji osobistej. Jednakże bardziej współczesne definicje komunikacji w małej grupie już go nie uwzględniają. Dlaczego? Prostą odpowiedzią na to pytanie jest to, że eksplozja technologii komunikacyjnych, za pomocą których ludzie wymieniają komunikaty, zmieniła sposoby komunikowania się członków grup. Nie muszą oni być już fizycznie obecni w tym samym pokoju, by komunikować się jako mała grupa. Pomyśl o różnych sposobach, na jakie technologia komunikacyjna może być używana w celu wytworzenia więzi między członkami grupy. Możesz teraz korzystać z intranetu firmowego, Internetu, wideokonferencji, wysyłać wiadomości za pośrednictwem komputera lub używać programów do podejmowania decyzji oraz telekonferencji do wymiany pomysłów.

W małych grupach członkowie często komunikują się za pośrednictwem komputerów, by realizować zadania związane z po-

TABELA 9.5. Komunikacja za pośrednictwem komputera (KPK) i małe grupy

Błędne spostrzeganie roli komputerów w komunikacji w małych grupach może skutkować niewłaściwym użyciem technologii. Oto cztery rodzaje błędnych przekonań i próby ich skorygowania.

Błędne przekonania	Korekta błędnych przekonań
Błędne przekonanie 1 Komunikacja za pośrednictwem komputera wzmacnia komunikację zorientowaną na zadanie	Decyzja o tym, czy komunikować się za pośrednictwem komputera w celu realizacji jakiegoś zadania, zależy od charakteru tego zadania i potrzeby osobistego kontaktu podczas pracy nad nim
Błędne przekonanie 2 Komunikacja za pośrednictwem komputera zawsze zwiększa stopień uczestnictwa członków grupy	W rzeczywistości niektórzy członkowie mogą nie uczestniczyć w interakcjach grupowych za pośrednictwem komputera w takim stopniu, w jakim uczestniczyliby w osobistym spotkaniu. Łatwo jest schować się za technologią
Błędne przekonanie 3 Technologia komunikacyjna pozwala członkom grupy na równe uczestnictwo	Technologia komunikacyjna pozwala na równe uczestnictwo, ale nie gwarantuje, że tak będzie faktycznie
Błędne przekonanie 4 Grupy komunikujące się za pośrednictwem komputera wymieniają więcej informacji niż w komunikacji osobistej	To, że przesyłanie załączników i linków do stron internetowych umożliwia dzielenie się większą liczbą informacji, nie oznacza, że członkowie grupy przeczytają je lub przejrzą

dejmowaniem decyzji, takie jak analiza problemu, generowanie rozwiązań i ich ocena. Badania prowadzone na różnych polach nauki analizują naturę tego wpływu (Walther 2009). Ich wyniki dowodzą, że na komunikację w grupie oddziałuje wiele błędnych przekonań odnośnie do wpływu technologii, które są przedstawione – wraz z ich korektą – w tabeli 9.5.

Jakie są konsekwencje pracy w wirtualnych zespołach w porównaniu z tradycyjnymi zespołami pracującymi ze sobą osobiście (Webster i Wong 2008)? Używając jakiegokolwiek typu technologii komunikacyjnej, osoby komunikujące się kompetentnie w małych grupach muszą zwrócić uwagę na cztery rodzaje problemów. Należy jednak zauważyć, że problemy te często dotyczą także pracy w grupach spotykających się osobiście, choć w tym trybie łatwiej sobie z nimi poradzić. Po pierwsze, członkowie grupy i ich przywódca muszą określić, czy zachowują odpowiednią równowagę między pracą wykonywaną osobiście i za pośrednictwem technologii. Po drugie, muszą monitorować, czy poziom zaangażowania odpowiednich uczestników grupy jest wystarczający do rozwiązania zadania. Po trzecie, muszą być pewni, że niektórzy członkowie grupy nie dominują w dyskusji. Po czwarte, muszą ocenić, czy grupa wymienia wszystkie ważne z punktu widzenia zadania informacje, potrzebne do jego realizacji.

Sposoby na poradzenie sobie z tymi wyzwaniami zależą od konkretnych okoliczności, w których znajduje się dana grupa. Na przykład kiedy niektórzy członkowie mają bardziej specjalistyczną wiedzę na dany temat, to mogą zdominować dyskusję. W związku z tym osoby komunikujące się kompetentnie, używając technologii, muszą ocenić kontekst, w którym działają, oraz formułować oparte na wiedzy sądy na temat tego, jakie rodzaje komunikacji są niezbędne, jaki jest potrzebny wkład członków grupy, czy efektywnym rozwiązaniem jest równe zaangażowanie poszczególnych osób i czy dostępne są informacje niezbędne do prowadzenia dyskusji.

W opowiadaniu rozpoczynającym ten rozdział zaobserwowałeś przebieg prac małej grupy, zespołu zadaniowego zajmującego się problemem rekrutacji studentów na Uniwersytet Narodowy. Na podstawie obserwacji tej grupy dowiedziałeś się, jak grupy podejmują decyzję i jak powinny wykorzystywać umiejętności zadaniowe i komunikację, by analizować i rozwiązywać problemy. Zastanów się przez chwilę, jak użyłbyś tych nowych informacji, by poprowadzić pracę grupy zadaniowej do spraw rekrutacji, gdybyś był jej liderem. W następnym rozdziale książki omówimy szczegółowo temat przywództwa w małych grupach.

Podsumowanie rozdziału

W podejmowaniu wielu decyzji wykorzystuje się małe grupy, mają one też podstawowe znaczenie w realizowaniu licznych zadań. Mała grupa to trzy lub więcej osób, które postrzegają siebie jako grupa, są od siebie wzajemnie zależne i komunikują się ze sobą. Komunikację w małej grupie definiujemy jako proces zarządzania komunikatami i mediami w celu tworzenia znaczeń w grupach składających się z trzech lub więcej osób, które postrzegają siebie jako grupa, są od siebie wzajemnie zależne i komunikują się ze sobą.

Grupowe podejmowanie decyzji różni się od grupowego rozwiązywania problemów. Problem istnieje wtedy, kiedy mamy do czynienia z rozbieżnością między stanem idealnym a obecnym stanem rzeczy, podczas gdy podejmowanie decyzji oznacza wybór między alternatywnymi wyjaśnieniami lub propozycjami rozwiązania problemu. Przeprowadzenie analizy pola sił może pomóc w zrozumieniu przyczyn problemu, jego sił sprawczych i sił blokujących, które hamują rozwiązanie. Często stosowaną metodą jest

zagnieżdżone podejmowanie decyzji, w której wypracowanie rozwiązania zależy od podjęcia decyzji dotyczących wielu innych kwestii.

Począwszy od modelu myślenia refleksyjnego Deweya, który znalazł kontynuację w podejściu funkcjonalistycznym, wiedza na temat sposobów podejmowania decyzji musi iść w parze z umiejętnościami zadaniowymi mającymi podstawowe znaczenie dla efektywnego podejmowania decyzji:

1. Definiowania i analizy problemu.
2. Identyfikacji kryteriów rozwiązania problemu.
3. Wygenerowania i oceny rozwiązań lub alternatyw.

Syndrom myślenia grupowego skraca procesy podejmowania decyzji. Syndrom ten pojawia się wtedy, gdy członkowie grupy ustanawiają normę, według której najwyższym priorytetem jest zgoda, i redukują krytyczną ocenę możliwych alternatyw końcowej decyzji. Wystąpieniu zjawiska myślenia grupowego sprzyjają trzy czynniki: spójność członków grupy, czynniki strukturalne i kontekst sytuacyjny. Jeśli mamy do czynienia z tymi czynnikami, to pojawia się skłonność do poszukiwania zgodności i grupa próbuje osiągnąć konsensus dotyczący decyzji.

Grupy mogą użyć wielu procedur w celu ustrukturyzowania procesu podejmowania decyzji. Członkowie grupy i ich przywódca powinni określić, czy pomysły muszą być generowane (myślenie dywergencyjne), czy oceniane (myślenie konwergencyjne). Burza mózgów i pisemna burza mózgów to dwie procedury, które można stosować w celu stymulowania myślenia dywergencyjnego. Technika grupy nominalnej oraz procedura adwokata diabła to narzędzia, których można użyć do zawężenia możliwych alternatyw. Oprócz skutecznego radzenia sobie z syndromem myślenia grupowego innym wyzwaniem dla podejmowania decyzji w XXI wieku jest wpływ mediów i technologii na wirtualne grupy i zespoły.

KLUCZOWE POJĘCIA

W rozdziale tym opisano następujące kluczowe pojęcia, które podajemy tu w kolejności alfabetycznej, a których definicje znajdują się także w *Słowniczku* na końcu książki.

analiza pola sił
burza mózgów
decyzja
komunikacja w małej grupie
mała grupa
model myślenia refleksyjnego
myślenie dywergencyjne
myślenie grupowe
myślenie konwergencyjne
pisemna burza mózgów
podejście funkcjonalistyczne
poszukiwanie zgodności
problem
procedura adwokata diabła
rozwiązywanie problemu
siły blokujące
siły sprawcze
technika grupy nominalnej
umiejętności zadaniowe
zagnieżdżone podejmowanie decyzji

MOTYWACJA: NARZĘDZIE DO OCENY SIEBIE

Oceń każdą z ośmiu opisanych tu sytuacji komunikacyjnych, wskazując własny poziom kompetencji podczas komunikacji w małej grupie. Oceń kompleksowo jedną z sytuacji w odniesieniu do swojej motywacji, wiedzy i umiejętności. Następnie oceń w ten sposób kolejną sytuację. Użyj skali od 1 do 4, gdzie 1 oznacza niski poziom kompetencji, a 4 – wysoki.

Sytuacje komunikacyjne

1. Praca w małej grupie, która nie ma jasności co do wyznaczonego jej zadania i tego, jaki właściwie problem należy rozwiązać lub jaką decyzję trzeba podjąć.
2. Określenie problemu w grupie ludzi mających bardzo różne poglądy na temat jego natury.
3. Analiza problemu w grupie ludzi mających bardzo różne poglądy na temat alternatywnych podejść do jego rozwiązania.
4. Identyfikacja problemu i decyzja odnośnie do kryteriów jego oceny w grupie ludzi mających bardzo różne poglądy na temat możliwych kryteriów oceny.
5. Uczestnictwo w grupie mającej tendencję do angażowania się w myślenie grupowe.
6. Radzenie sobie z niezgodą i konfliktem w małej grupie.
7. Zachęcanie do działania członków grupy, którzy wydają się sfrustrowani lub rozczarowani w związku z postępami grupy w zakresie realizacji zadania.
8. Produktywne kierowanie grupą, która komunikuje się jedynie przy użyciu technologii, za pośrednictwem komputera.

Motywacja

1 = Nie zwracam na to uwagi, nie jestem tym zainteresowany lub po prostu nie mam motywacji do bycia w tym kompetentnym.
2 = Nie zwracam na to dużej uwagi, raczej nie jestem tym zainteresowany, ale mam motywację do bycia kompetentnym.
3 = Jestem tym dość zainteresowany i mam motywację do bycia kompetentnym.
4 = Jestem bardzo tym zainteresowany i mam dużą motywację do bycia kompetentnym.

Wiedza

1 = Zupełnie nie mam doświadczenia i wiedzy na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
2 = Mam niewielkie doświadczenie i pojęcie na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
3 = Mam pewne doświadczenie i wiedzę na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
4 = Mam dużą wiedzę na temat wszystkich aspektów tego, co zrobić i jak to zrobić.

Umiejętności

1 = Zupełnie nie potrafię zachować się kompetentnie.
2 = Jestem w niewielkim stopniu zdolny do zachowania się kompetentnie.
3 = Jestem do pewnego stopnia zdolny do zachowania się kompetentnie.
4 = Jestem w pełni zdolny do zachowania się kompetentnie.

Interpretacja wyników

Oblicz wynik ogólny dla każdej sytuacji (motywacja, wiedza i umiejętności). Za każdym razem możesz uzyskać od 3 do 12 punktów. Jeśli twój wynik ogólny dla którejkolwiek sytuacji jest niższy niż 6 punktów, to znaczy, że postrzegasz siebie jako osobę mniej niż przeciętnie kompetentną. Wynik od 7 do 9 punktów oznacza, że jesteś średnio kompetentny w wysyłaniu i odbieraniu komunikatów. Natomiast wynik od 10 do 12 punktów świadczy o tym, że masz wysoki poziom kompetencji w tego typu sytuacjach.

WIEDZA:
PYTANIA DO DYSKUSJI

1. W jaki sposób kryteria klasyfikacji grupy jako małej (trzy lub więcej osób, wzajemna zależność i komunikacja) łączą się między sobą? Czy możliwe jest istnienie małej grupy, która tak siebie postrzega, ale której członkowie nie rozmawiają lub nie komunikują się ze sobą? Czy możliwe jest, aby dwie osoby, które postrzegają siebie jako grupę, które są wzajemnie zależne i które komunikują się ze sobą, zostały zaklasyfikowane jako grupa? Dlaczego tak lub dlaczego nie?
2. Jakie są różnice między rozwiązywaniem problemów a podejmowaniem decyzji? Czy można rozwiązać problem bez podejmowania decyzji lub podjąć decyzję bez rozwiązywania problemu? Wyjaśnij.
3. Czy wszystkie problemy należy rozwiązywać przy użyciu analizy pola sił? Dlaczego tak lub dlaczego nie?
4. Czy wszystkie decyzje należy podejmować za pomocą metody zagnieżdżonego podejmowania decyzji? Dlaczego tak lub dlaczego nie?
5. Jakie rodzaje komunikacji są ważne dla efektywnego podejmowania decyzji według modelu myślenia refleksyjnego i podejścia funkcjonalistycznego?
6. W jaki sposób myślenie grupowe wpływa na podejmowanie decyzji? Czy istnieją sytuacje, w których lider grupy może chcieć wywoływać myślenie grupowe?
7. Kiedy członkowie grupy powinni angażować się w myślenie dywergencyjne i konwergencyjne? Jakich strategii mogą użyć, aby wygenerować i ocenić pomysły?

UMIEJĘTNOŚCI: ĆWICZENIA DLA STUDENTÓW

Ćwiczenia indywidualne

1. Zapytaj czterech lub pięciu znajomych, jak definiują komunikację w małej grupie. Czy ich definicje uwzględniają cztery cechy charakterystyczne dla małych grup: trzy lub więcej osób, spostrzeganie, wzajemna zależność i komunikacja? Dlaczego twoim zdaniem znajomi zdefiniowali komunikację właśnie w taki sposób?
2. Wybierz dwie lub trzy osoby, które są uczestnikami małych grup, i przeprowadź z nimi wywiad, nadając następujące pytania:
   - Jakie jest twoje najlepsze doświadczenie związane z grupowym podejmowaniem decyzji?
   - Czego efektem jest to dobre doświadczenie?
3. Porównaj odpowiedzi, które uzyskasz od rozmówców, z materiałem z tego rozdziału. W jakim zakresie odpowiedzi twoich rozmówców są podobne lub różnią się od materiału prezentowanego w tym rozdziale? Jak myślisz, co jest tego powodem?
4. Wskaż problem, który cię martwi. Przeprowadź analizę pola sił tego problemu. Jakie są jego siły sprawcze? Jakie są siły blokujące?
5. Wyobraź sobie, że jesteś członkiem jakiejś organizacji. Zostałeś wyznaczony do napisania notatki na temat efektywnego podejmowania decyzji, którą następnie otrzymają wszystkie osoby w organizacji. Jakich pięć zasad efektywnego podejmowania decyzji zawarłbyś w tej notatce?
6. Poszukaj w Internecie stron omawiających procedury podejmowania decyzji. Wpisz słowa-klucze „procedury podejmowania decyzji" i wskaż dwie strony, na których są omawiane sposoby koordynowania działań grup podejmujących decyzje. Porównaj rekomendacje tam zawarte z rekomendacjami z tego rozdziału. W jakim zakresie rekomendacje te są podobne lub się różnią?

Ćwiczenia w grupach

1. Stwórzcie grupy 4–5 studentów, które przygotują krótkie listy tematów kontrowersyjnych. Przeprowadźcie burzę mózgów na temat tego, jakie ustanowilibyście podstawowe zasady konstruktywnej dyskusji na najbardziej kontrowersyjny temat z listy.
2. Prowadząc dyskusję w grupie 4–5 studentów, wskażcie sytuacje, w których jeden z członków grupy uczestniczył w grupie przejawiającej syndromy myślenia grupowego. Przygotujcie zestaw wskazówek do prowadzenia takiej grupy, przydatnych w razie, gdybyście zostali wyznaczeni na jej lidera.
3. W grupie 4–5 studentów wskażcie sytuację, w której jeden z członków uczestniczył w grupie, która podczas pracy nad realizacją zadania lub rozwiązaniem problemu komunikowała się głównie elektronicznie. Określcie zalety i wady używania technologii w tej sytuacji i przygotujcie zestaw wskazówek do prowadzenia takiej grupy, przydatnych w razie, gdybyście zostali jej liderem.

BIBLIOGRAFIA

Bales, R.F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Chapman, J. (2006). Anxiety and defective decision-making: An elaboration of the groupthink model. *Management Decision*, 44(10), 1391–1404.

Dewey, J. (1910). *How we think*. Boston, MA: D.C. Heath.

Gouran, D.S. (2003). Reflections on the type of question as a determinant of the form of interaction in decision-making and problem-solving discussions. *Communication Quarterly*, 51(2), 111–125.

Gouran, D.S., i Hirokawa, R.Y. (1996). Functional theory and communication in decision-making and problem-solving groups: An expanded view. W: R.Y. Hirokawa i M.S. Poole (red.), *Communication and group decision-making* (wyd. 2, s. 55–80). Thousand Oaks, CA: Sage.

Gouran, D.S., i Hirokawa, R.Y. (2003). Effective decision-making and problem-solving in groups: A functional perspective. W: R.Y. Hirokawa, R.S. Cathcart, L.A. Samovar i L.D. Henman (red.), *Small group communication: Theory and practice: Anthology* (wyd. 8, s. 27–38). Los Angeles, CA: Roxbury.

Hirokawa, R.Y. (1990). The role of communication in group decision-making efficacy: A task-contingency perspective. *Small Group Research*, 21(2), 190–204.

Janis, I.L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (wyd. 2). Boston, MA: Houghton Mifflin.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social research*. New York, NY: Harper & Row.

Orlitzky, M., i Hirokawa, R.Y. (2001). To err is human, to correct for it divine: A meta-analysis of research testing the functional theory of group decision-making effectiveness. *Small Group Research*, 32(3), 313–341.

Park, W.-W. (2000). A comprehensive empirical investigation of the relationships among variables of the groupthink model. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 873–887.

Schwenk, C.R. (1990). Effects of devil's advocacy and dialectical inquiry on decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 161–176.

Socha, T. (1996). Group communication across the life span. W: L.R. Frey i J.K. Barge (red.), *Managing group life: Communicating in decision-making groups* (s. 1–28). Boston, MA: Houghton Mifflin.

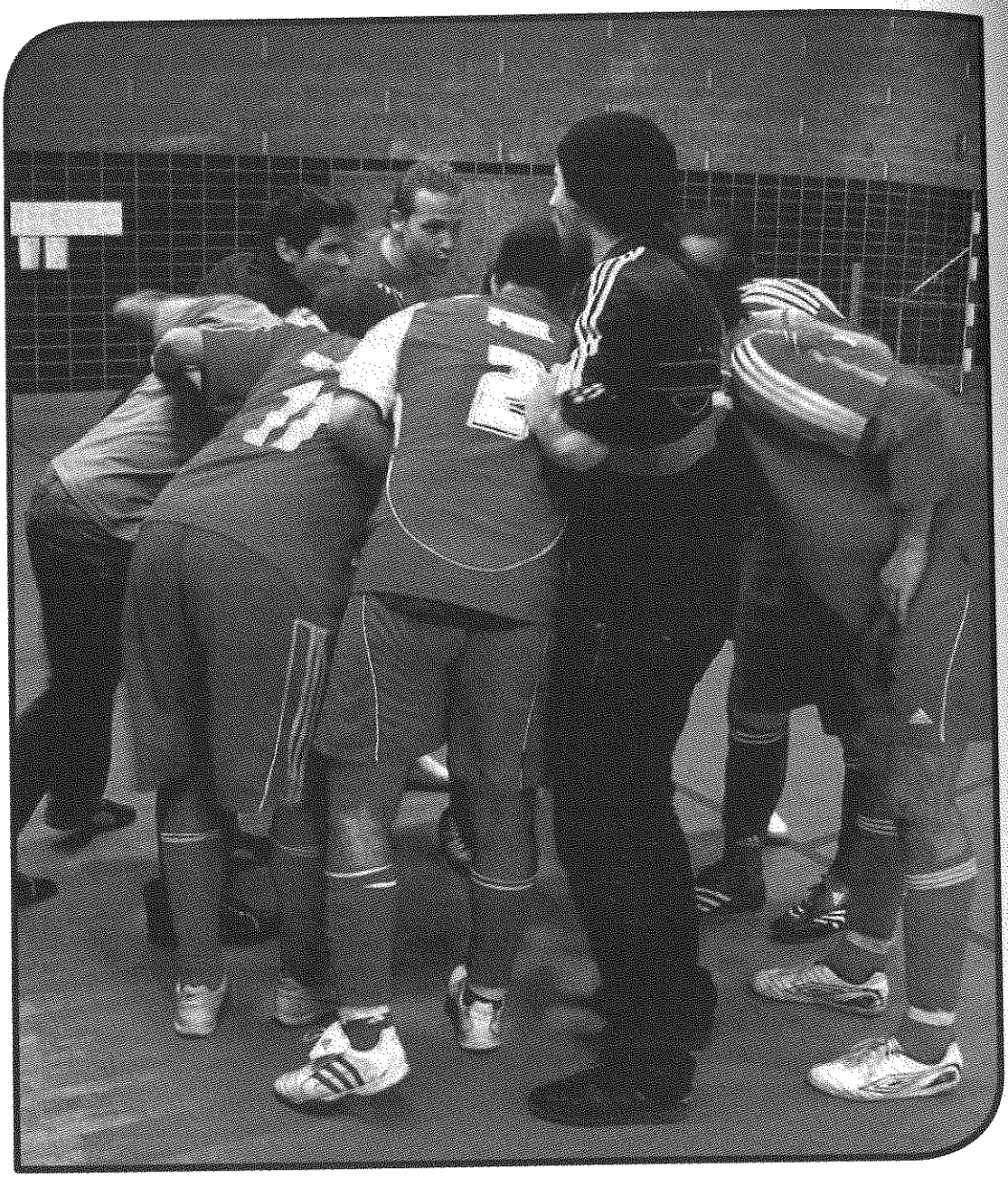
Tassoul, M., i Buijs, J. (2007). Clustering: An essential step from diverging to converging. *Creativity and Innovation Management*, 16(1), 16–26.

Walther, J.B. (2009). In point of practice: Computer-mediated communication and virtual groups: Applications to inter-ethnic conflict. *Journal of Applied Communication Research*, 3(3), 225–238.

Webster, J., i Wong, W. (2008). Comparing traditional and virtual group forms: Identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 41–62.

Whyman, W., i Ginnett, R. (2005). A question of leadership: What can leaders do to avoid groupthink? *Leadership in Action*, 25(2), 13–14.

Wittenbaum, G.M., Hollingshead, A.B., Paulus, P.B., Hirokawa, R.Y., Ancona, D.G., Peterson, R.S., Jehn, K.A., i Yoon, K. (2004). The functional perspective as a lens for understanding groups. *Small Group Research*, 35(1), 17–43.



ROZDZIAŁ 10

PRZYWÓDZTWO W MAŁYCH GRUPACH

WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI

- **Co to jest przywództwo?**
  Definicja przywództwa
  Przywództwo i zmiana
  Przywództwo i konflikt

- **Radzenie sobie z trudnościami związanymi z kompetentnym przywództwem**
  Kontrolowanie klimatu grupy
  Analiza różnych stanowisk
  Sformułowanie problemu
  Wpływ mediów i technologii na przywództwo w grupach

- **Podsumowanie rozdziału**
  Kluczowe pojęcia
  Motywacja: narzędzie do oceny siebie
  Wiedza: pytania do dyskusji
  Umiejętności: ćwiczenia dla studentów

Komunikowanie się to sedno przywództwa.

NITIN NOHRIA (ur. 1962),
obecny dziekan Harvard Business School

Rob jest nowo zatrudnionym dyrektorem zarządzającym firmy Arlen Arts Company, lokalnej organizacji typu non profit, która sponsoruje różne programy teatralne dla dzieci i dorosłych. Teatr prosperował świetnie przez wiele lat, rozszerzając zakres swojej działalności na teatr dla dzieci oraz produkcje letnie. Jednakże w ciągu ostatnich pięciu lat sprzedaż biletów sezonowych bardzo spadła, zmniejszyła się liczba zatrudnianych aktorów i aktorek, a także wsparcie wolontariuszy w zakresie budowania dekoracji i pomocy w kasie biletowej. Zarząd zatrudnił Roba, by odwrócił spadkowy trend sprzedaży biletów i zwiększył zaangażowanie lokalnej społeczności w sprawy teatru.

Rob szybko przeprowadził analizę budżetu operacyjnego teatru i przedstawił kilka zaleceń, które zamierzał wziąć pod rozwagę. Kiedy zaprezentował swoje pomysły zarządowi, wybuchła gorąca dyskusja. Część członków zarządu nie zgodziła się z rekomendacjami Roba i zaatakowała go, używając słów „młody i niedoświadczony". Owi członkowie zarządu głosowali na innego kandydata na dyrektora zarządzającego i mieli trudności z zaakceptowaniem Roba jako nowego dyrektora. Inni członkowie zarządu w ogóle nie chcieli rozmawiać na temat rekomendacji Roba; chcieli rozmawiać na temat problemów, z którymi spotykał się teatr. W trakcie rozmowy mieli oni duże trudności z wyjściem poza temat trudności finansowych teatru i przejściem do omówienia działań, które można podjąć, by rozwiązać te problemy. Jeszcze inni członkowie zarządu chcieli rozmawiać o historii teatru. Należeli oni do teatru od ponad 20 lat i chcieli skoncentrować się na tym, jak dobrze teatr prosperował w przeszłości. Każdy nowy pomysł, który Rob prezentował, spotykał się z tą samą odpowiedzią: „To nie jest coś, co robiliśmy w przeszłości". Inni członkowie zarządu byli otwarci na pomysły Roba i próbowali utrzymać punkt ciężkości dyskusji na jego rekomendacjach. Byli także tacy, którzy siedzieli, nie odzywając się i próbując dojść do tego, czego właściwie dotyczy dyskusja.

Rob miał problemy z prowadzeniem dyskusji. Czuł, że niektórzy członkowie zarządu byli do niego mocno nastawieni i niezależnie od tego, co mówił, nie mieli zamiaru zgodzić się z nim. Pomyślał: „Czego właściwie ci ludzie chcą? Zatrudnili mnie, żebym wyprowadził teatr na prostą, a teraz walczą ze mną, kiedy chcę wprowadzić zmiany". Ale w momencie, kiedy Rob pomyślał, że dyskusja nie może już wyglądać gorzej, jeden z jego pracowników, dyrektor teatru dla dzieci, włączył się do rozmowy i skrytykował stanowisko Roba jako przejaw niewrażliwości na potrzeby teatru dla dzieci. W tym momencie Rob zasugerował, żeby zarząd odłożył dyskusję do czasu następnego spotkania, i zrobił przerwę.

Część problemów, z jakimi spotkał się Rob w trakcie spotkania, była związana z obecnością wielu różnych grup członków zarządu, z których każda dbała o swoje interesy. Nic dziwnego, że przy takiej różnorodności ludzi, celów i oczekiwań spotkanie stało się chaotyczne i bezproduktywne. Rob miał rację, czując, że został wynajęty po to, żeby zmienić sposób funkcjonowania teatru, ale gdy próbował być proaktywny i sformułować rekomendacje odnośnie do kierunku zmian, napotkał opór. Sytuacja ta dobrze ilustruje

powszechny dylemat przywódców grup. Zadaniem im wyznaczanym jest często wprowadzenie zmian i innowacji, jednak grupy, z którymi pracują, zaprzeczają, że zmiana jest potrzebna lub pożądana.

Czy uczciwe jest obwinianie Roba za niepowodzenie, jakim zakończyło się to spotkanie? Jako formalnie wyznaczony przywódca grupy Rob ponosi część odpowiedzialności za dezintegrację spotkania. Jednakże każdy z członków zarządu także dokonywał wyborów dotyczących swojego uczestnictwa w posiedzeniu zarządu. Niektórzy z nich wybrali realizację własnych interesów i sabotowanie autorytetu Roba. Inni woleli zrzec się odpowiedzialności za myślenie o przyszłości i wybrali skupianie się na przeszłości. Jeszcze inni wybrali pracę nad wdrożeniem zmian w teatrze, które mogłyby prowadzić do zwiększenia sprzedaży biletów i zaangażowania społeczności. Choć za przewodniczenie zarządowi odpowiedzialny był Rob, nie zwalnia to członków grupy od odpowiedzialności za konstruktywne w niej uczestnictwo.

W tym rozdziale skoncentrujemy się na temacie przywództwa w małych grupach i zarządzaniu uczestnictwem członków w pracach grupy. W każdej grupie, do której należymy, jako lider lub jako członek grupy, dokonujemy wyborów, jak się zachowywać i jak się komunikować. Rozpocznijmy naszą dyskusję od omówienia tego, co powinieneś wiedzieć na temat kompetentnego przywództwa w grupach.

Co to jest przywództwo?

Gdy myślisz o przywódcach, kto przychodzi ci do głowy? Kogo postrzegasz jako przywódcę grupy? Przywódców organizacyjnych? Przywódców społeczności? Przywódców narodowych? Przywódców międzynarodowych? Gdy przeglądasz w głowie swoją listę przywódców, zastanów się, jakie są wspólne dla nich cechy charakterystyczne? W kulturze Zachodu przywódcy są zwykle kojarzeni z ludźmi, którzy skutecznie radzą sobie z kryzysami i problemami (Kouzes i Posner 2003). Za przywódcę uważany jest na przykład Martin Luther King Jr., który zmierzył się z problemem nierówności rasowych w Stanach Zjednoczonych.

Choć istnieje pewna zgoda co do tego, że przywództwo jest związane z radzeniem sobie z trudnościami i problemami, nie ma jednak jednomyślności odnośnie do tego, co można uznawać za efektywne przywództwo. Spróbujmy odpowiedzieć na trzy pytania dotyczące przywództwa:

1. Jak zdefiniować przywództwo?
2. Jak przywódcy mogą pomóc grupom w zarządzaniu zmianą?
3. Jak przywódcy zarządzają konfliktem?

Definicja przywództwa

Czym jest przywództwo? Na to pytanie trudno udzielić jednoznacznej odpowiedzi, ponieważ w literaturze można znaleźć ponad 300 definicji przywództwa (Bennis i Nanus 2007). Niektórzy ludzie kojarzą przywództwo z formalną pozycją władzy, czyli ze stanowiskiem na przykład kierownika w organizacji lub urzędnika. Inni postrzegają przywództwo jako związane bezpośrednio z wrodzonymi cechami osobowości, cechami fizycznymi i poznawczymi. Jeszcze inni twierdzą, że przywództwa można się nauczyć – że *nie* jest ono cechą wrodzoną. Zdefiniujemy **przywództwo** jako proces komunikacyjny, który pomaga grupom organizować się tak, by osiągały pożądane cele. Konsekwencją tej prostej definicji są cztery ważne cechy charakterystyczne dla kompetentnego przywództwa, które podsumowaliśmy i pokrótce opisaliśmy w tabeli 10.1.

Po pierwsze, przywództwo to proces komunikacyjny. Wczesne badania nad przywództwem koncentrowały się na wrodzonych cechach, które umożliwiają niektórym jednostkom bycie liderami grup, organizacji i społeczeństw (Stogdill 1948). Badano wiele różnych cech, takich jak motywacja, popędy, kompetencje społeczne, asertywność oraz inteligencja, by stwierdzić, czy pozwalają one jednostkom stać się przywódcami. Niemniej w wyniku tych badań nie odkryto żadnych jednoznacznych wzorców korelacji między cechami osobowości a przywództwem. W kolejnych latach zaczęto postrzegać przywództwo jako proces behawioralny. Zainteresowanie badaczy przeniosło się z pytania: „Jacy są przywódcy?", na pytanie: „Co robią przywódcy?". To ostatnie pytanie dotyczy przede wszystkim komunikacji. W jaki sposób rozmawiają przywódcy? Co mówią? W jaki sposób używają komunikacji niewerbalnej, żeby przekazać swój punkt widzenia? Współczesna teoria przywództwa postrzega je jako proces komunikacyjny, który jest ściśle związany z tym, co przywódcy mówią i robią.

Po drugie, przywództwo to proces organizacyjny. Przywódca organizuje grupę tak, by realizowała funkcje zadaniowe i relacyjne (Barge 2003). **Funkcje zadaniowe** obejmują zachowania instrumentalne nakierowane na osiągnięcie celu. Przywódcy pomagają w klaryfikacji celu i zakresu zadania grupy, podtrzymują koncentrację grupy na zadaniu i zarządzają sposobem zbierania, strukturyzowania i używania informacji w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji. **Funkcje relacyjne** podkreślają wagę budowania pozytywnej kultury grupowej i zarządzania konfliktem. Jeśli grupa ma odnieść sukces, to muszą być realizowane obie te funkcje.

Po trzecie, przywództwo to proces osadzony w sytuacji. Wczesne prace nad przywództwem podkreślały ważność identyfikacji jednego najlepszego stylu charakteryzującego efektywne przywództwo (Lewin, Lippitt i White 1939). Wielu ekspertów do spraw przywództwa doszło do wniosku, że efektywni przywódcy to przywódcy demokratyczni, niezależnie od sytuacji.

Niektórzy badacze twierdzą, że przywódcy grupowi muszą doskonalić u siebie poszczególne style przywództwa. Na przykład wielu autorów twierdzi, że skuteczni przy-

TABELA 10.1. Zrozumienie, czym jest i jak działa przywództwo

Cztery przedstawione tu implikacje lub cechy charakterystyczne przywództwa ułatwiają nam zrozumienie kluczowej roli, jaką odgrywają przywódcy, pomagając małym grupom realizować ich cele.

Cztery Implikacje	Opis implikacji/cechy charakterystycznej
Przywództwo to proces komunikacyjny	Cecha ta zwraca uwagę na to, co mówią i robią przywódcy – w jaki sposób rozmawiają i jak używają komunikacji niewerbalnej
Przywództwo to proces organizacyjny	Cecha ta koncentruje się na funkcjach zadania i funkcjach relacyjnych – co robi przywódca, by zmotywować grupę do realizacji zadania i utrzymać pozytywny klimat grupy
Przywództwo to proces osadzony w sytuacji	Cecha ta oznacza, że efektywne przywództwo przede wszystkim wymaga analizy sytuacji oraz grupy, a dopiero potem przystąpienia do koniecznych działań
Przywództwo to proces społeczny	Cecha ta podkreśla rolę przywódcy w prowadzeniu i ukierunkowywaniu działań grupy, niezależnie od tego, czy przywódca został wyznaczony odgórnie, czy wyłonił się w efekcie społecznych interakcji w grupie

wódcy są z natury demokratyczni, niezależnie od sytuacji. Przywództwo demokratyczne jest związane z dwustronną komunikacją między ludźmi mającymi jednakową władzę podejmowania decyzji. Dla odmiany przywództwo autokratyczne pojawia się w przypadku przywódców, którzy dzierżą więcej władzy niż ich podwładni, podejmują niezależne decyzje, a komunikacja służy im do przekazania podwładnym, co mają robić. Przez wiele lat badacze problemów przywództwa twierdzili, że lepsze jest przywództwo demokratyczne, ponieważ członkowie grupy czują się bardziej zaangażowani w proces decyzyjny i są bardziej skłonni realizować decyzje, które sami podjęli. Problem jednak z określeniem jednego najlepszego stylu przywództwa polega na tym, że umiejętnością niezbędną dla przywódców jest zrozumienie sytuacji i dostosowanie do niej odpowiednich działań (Lewin, Lippitt i White 1939). Z tej perspektywy skuteczni przywódcy muszą umieć analizować sytuacje oraz dobrze poznać grupy, którym przewodzą, a następnie określić potrzeby, które należy zaspokoić, by pozwolić grupie iść do przodu.

Po czwarte, przywództwo to proces społeczny, który wymaga od przywódców i osób za nimi podążających dawania i brania. W tym sensie **przywódcy** to jednostki w grupie, które wyznaczają kierunek i przewodzą działaniom grupy. Aby zrozumieć tę rolę przywódców, musimy zastanowić się nad tym, w jaki sposób powstają stanowiska przywództwa w grupie. Jednym ze sposobów jest wskazanie przywódcy przez władze zewnętrzne grupy. Na przykład Rob został wyznaczony na przywódcę zarządu teatru. Innym sposobem wyłonienia przywódcy są interakcje społeczne członków grupy. Jednostka może zostać przywódcą, jeśli intensywnie uczestniczy w życiu grupy, wykazuje się wiedzą ekspercką, którą nie dysponują inni jej członkowie, i współpracuje z innymi członkami grupy. Oba podejścia do tworzenia przywódców mają swoje silne i słabe strony. Przywódcy wyznaczeni z góry mogą być przychylnie postrzegani przez innych członków grupy, jeśli osoby, które ich wyznaczyły, są szanowane. Ale jeśli członkowie grupy nie postrzegają procesu wyznaczenia przywódcy jako sprawiedliwego, to narzucony przywódca może być odbierany jako niekompetentny lub niezasługujący na swoje stanowisko. Dla odmiany przywódcy, którzy są wyłaniani w trakcie dyskusji grupowej, są zwykle postrzegani jako bardziej wiarygodni. Czasami jednak niewykwalifikowane osoby stają się przywódcami jedynie ze względu na to, że były aktywne w dyskusji grupowej.

Niezależnie od tego, czy przywódca jest wyznaczony, czy wyłoniony przez grupę, musi umieć zarządzać zmianą i konfliktem.

Przywództwo i zmiana

Być może największym wyzwaniem stojącym przed przywódcą grupy jest wprowadzanie zmian. W opowiadaniu otwierającym rozdział Rob został poproszony o kierowanie pracami zarządu teatru, by wprowadzić w nim zmiany. Jako że zadania grupy stają się coraz bardziej złożone w gwałtownie zmieniającym się środowisku, przywódcy muszą wspomagać grupy w przystosowaniu się i radzeniu sobie z wyzwaniami stawianymi przez otoczenie (Heifetz 2004). Rodzaj przywództwa potrzebnego do tworzenia zmian w grupie zależy od rodzaju pracy wykonywanej przez grupę oraz rodzaju pracy, która musi zostać zmieniona. Istnieją dwa rodzaje pracy wykonywanej przez przywódców małych grup i osoby za nimi podążające – techniczna i adaptacyjna (Putnam i Poole 1987, s. 552).

W **pracy technicznej** problem, nad którym pracuje grupa, jest jasno zdefiniowany, jasno jest także określone rozwiązanie problemu oraz sposób wprowadzenia go w życie. Gdy przywódcy są zaangażowani w pracę

techniczną, są w największym stopniu odpowiedzialni za zmianę. To do przywódcy należy powiedzenie grupie, co trzeba zrobić i jak to zrobić. Przywódca dysponuje władzą do wprowadzenia zmiany i po prostu informuje zespół o zmianie oraz prosi go o jej wprowadzenie.

Jednakże nie każda praca grupy to praca techniczna, w której przywódca mówi członkom grupy, co mają robić. Czy zaklasyfikowałbyś rodzaj pracy wykonywanej przez Roba dla rady zarządu teatru jako pracę techniczną? Prawdopodobnie nie. Problem, z którym zmaga się Rob, nie jest jasno określony, tak jak nie jest jasno określone jego rozwiązanie i zasady jego wdrożenia. Pracę taką określa najlepiej przymiotnik „adaptacyjna".

Praca adaptacyjna dotyczy problemów i rozwiązań, które nie są jasno zdefiniowane, i obciąża członków grupy odpowiedzialnością za zmianę. Mając do czynienia z niejednoznacznością i skomplikowaniem problemu, członkowie grupy muszą zdobyć informacje na temat jego natury oraz możliwych rozwiązań i sposobów ich wdrożenia. W pracy adaptacyjnej rolą przywódcy jest ułatwianie grupie zdobywania informacji umożliwiających im wprowadzenie zmiany. W przypadku zarządu teatru, choć Rob chce zachęcić go do zmiany, to od samego zarządu zależy decyzja o jej wprowadzeniu. Rob jest odpowiedzialny za stworzenie środowiska, w którym zarząd weźmie na siebie odpowiedzialność za zrozumienie problemu i znalezienie rozwiązań. Przywódca, taki jak Rob, musi skłonić grupę do zastanowienia się nad następującymi pytaniami:

1. Co jest przyczyną problemu?
2. Jaka jest perspektywa spostrzegania problemu przez główne osoby zainteresowane działaniami grupy lub organizacji, która stoi u źródła konfliktu?
3. Jaka jest historia problemu?
4. W jaki sposób ludzie reagują na problem?
5. W którym momencie w przeszłości problem doszedł do momentu przełomowego i ludzie zaczęli angażować się w autodestrukcyjne wzorce działań?
6. W jaki sposób ludzie w przeszłości próbowali poradzić sobie z problemem?

Tego typu pytania koncentrują uwagę grupy na napięciach, które tworzą problem, oraz na przyczynach, z powodu których grupa może unikać pracy nad nim. Gdyby Rob popracował z radą zarządu nad definicją problemu, grupa mogłaby wygenerować wiele propozycji sformułowania problemów, począwszy od małej liczby widzów uczęszczających na przedstawienia, do braku motywacji członków zarządu. Grupa mogłaby wtedy zdecydować, że kwestią najbardziej nadającą się do zmiany jest zmniejszająca się frekwencja widzów. Mogłaby wówczas poczuć, że dyskusje na temat niskiej motywacji

PRZYWÓDZTWO
to proces komunikacyjny, który pomaga grupom organizować się tak, by osiągały pożądane cele.

FUNKCJE ZADANIOWE
obejmują zachowania instrumentalne nakierowane na osiągnięcie celu.

FUNKCJE RELACYJNE
podkreślają wagę budowania pozytywnej kultury grupowej i zarządzania konfliktem.

PRZYWÓDCY
to jednostki w grupie, które wyznaczają kierunek i przewodzą działaniom grupy.

PRACA TECHNICZNA
występuje wtedy, kiedy problem, nad którym pracuje grupa, jego rozwiązanie i wdrożenie są jasno zdefiniowane.

PRACA ADAPTACYJNA
występuje wtedy, kiedy problemy i rozwiązania nie są jasno zdefiniowane i kiedy odpowiedzialność za zmianę spoczywa na członkach grupy.

członków zarządu mogą jedynie pogorszyć sytuację. W procesie omawiania tych różnych kwestii członkowie grupy mogliby osiągnąć porozumienie co do tego, że jedną z przyczyn, dla których zarząd unika pracy nad problemami, jest to, że jeśliby się za nią zabrał, to musiałby skonfrontować się ze swoim brakiem motywacji.

Przywództwo i konflikt

Choć w literaturze proponuje się wiele różnych definicji tego, czym jest **konflikt**, zwykle określa się go jako interakcję między współzależnymi osobami, które postrzegają innych jako sprzeciwiających się ich wizjom, celom lub wartościom i mających potencjał udaremnienia ich osiągnięcia (Folger, Poole i Stutman 2001). Definicja ta zawiera trzy elementy konfliktu, którymi są:

1. Interakcja.
2. Współzależność.
3. Brak zgodności.

To właśnie przez interakcję ludzie stają się świadomi różnic między swoimi wizjami, celami lub wartościami. Ludzie nie komunikują się telepatycznie (przynajmniej nie większość z nas!), a interakcja werbalna i niewerbalna uświadamia nam różnice, które nas dzielą. Niezmiernie istotne dla zrozumienia konfliktu jest także pojęcie współzależności. Wiele razy nie zgadzamy się na różne tematy, ale ów brak zgody niekoniecznie jest konfliktem. Konflikt pojawia się, kiedy ludzie są zależni od siebie, a jedna osoba może przeszkodzić innej w osiągnięciu jej celów. Prowadzi nas to do sedna konfliktu, którym jest brak zgodności. Aby pojawił się konflikt, musi istnieć prawdziwa lub postrzegana opozycja wobec twoich zaleceń oraz brak zbieżności celów, które ludzie chcą osiągnąć.

Pomyśl teraz jeszcze raz o spotkaniu zarządu teatru. Z jakiego rodzaju konfliktem twoim zdaniem mieliśmy tam do czynienia? W grupach zwykle pojawiają się trzy rodzaje konfliktów – konflikty wynikające z negatywnego afektu lub emocji, różnic odnośnie do poglądów oraz różnic w preferowanych procedurach.

Konflikt afektywny jest związany z relacjami interpersonalnymi między członkami grupy oraz klimatem emocjonalnym grupy. Sukces grupy zależy częściowo od zdolności do odpowiedniego zarządzania niezgodą i konfliktem. Przez wspieranie grupy w utrzymywaniu koncentracji na problemach, a nie na osobach, i znajdowanie sposobów łączenia talentów członków grupy jej przywódcy i uczestnicy mogą pomóc grupie przejść od stanu sparaliżowania różnego rodzaju konfliktami do wykorzystania konfliktu jako sposobu zwiększenia produktywności. Konflikt afektywny może się pojawić, kiedy dwóch członków grupy nie lubi się nawzajem lub kiedy wybuchnie między nimi walka o władzę. Osoby, które się nie lubią, mogą zacząć wygłaszać wobec siebie złośliwe uwagi

KONFLIKT
definiujemy jako interakcję między współzależnymi ludźmi, którzy postrzegają innych jako sprzeciwiających się ich wizjom, celom lub wartościom i mających potencjał udaremnienia ich osiągnięcia.

KONFLIKT AFEKTYWNY
jest związany z relacjami interpersonalnymi między członkami grupy oraz klimatem emocjonalnym grupy.

KONFLIKT KONCEPCYJNY
koncentruje się na argumentach i kwestiach dotyczących alternatywnych sposobów podjęcia decyzji.

KONFLIKT PROCEDURALNY
pojawia się, gdy członkowie grupy mają różne opinie na temat procedur, które należy zastosować podczas dyskusji w grupie.

w trakcie spotkań grupowych i obrażać się wzajemnie. Dwóch członków grupy może też walczyć o przywództwo w grupie. Konflikt afektywny może się pojawić, kiedy ludzie walczą o odgrywanie tej samej roli lub kiedy czują, że inna osoba nieodpowiednio odgrywa swoją rolę.

Konflikt koncepcyjny koncentruje się na argumentach i kwestiach dotyczących alternatywnych sposobów podjęcia decyzji. Ludzie mogą wejść w konflikt dotyczący tego, która opcja jest lepsza. Konflikt może dotyczyć tego, które z danych i założeń mogących służyć jako podstawa decyzji należy uznać za właściwe. Konflikt może też dotyczyć tego, w jaki sposób poszczególne osoby definiują problem, lub tego, które kryteria jego rozwiązania są do zaakceptowania. Konflikt koncepcyjny obraca się wokół definiowania problemów, generowania rozwiązań, ustanawiania i stosowania kryteriów oraz wybierania spomiędzy konkurencyjnych alternatyw.

Konflikt proceduralny pojawia się, gdy członkowie grupy mają różne opinie na temat procedur, które należy zastosować podczas dyskusji w grupie. Spory mogą dotyczyć struktury planu działań, zastosowania konkretnej procedury, na przykład burzy mózgów w celu usprawnienia myślenia dywergencyjnego czy procedury adwokata diabła na rzecz stymulacji myślenia konwergencyjnego.

W opowiadaniu otwierającym rozdział możemy zauważyć obecność wszystkich trzech typów konfliktu. Personalne walki o władzę między Robem a członkami zarządu były obarczone ładunkiem emocjonalnym, jasno widoczne były spory na temat pomysłów dotyczących problemu i jego możliwych rozwiązań zgłaszanych przez różnych członków, brakowało też zdecydowanie efektywnych procedur grupowych. Jednym ze sposobów uniknięcia sytuacji, w której znalazł się Rob, i efektywnego zarządzania konfliktem jest przyjęcie stylu komunikacji lub zarządzania odpowiedniego do sytuacji.

Style zarządzania konfliktem to różne wzorce zachowań lub podejścia do radzenia sobie z niezgodą i sporami. Istnieje wiele typologii stylów zarządzania konfliktem, z których teoria i badania nad komunikacją grupową zwykle wskazują trzy: styl unikający, dystrybutywny i integracyjny (Kuhn i Poole 2000).

Styl unikający jest związany z niskim poziomem asertywności i współpracy. Zamiast angażować się w spory, osoby unikające kon-

TABELA 10.2. Typy konfliktu i style zarządzania konfliktem

Aby zaangażować się w produktywny konflikt w małej grupie, zarówno przywódcy, jak i członkowie grupy muszą być świadomi trzech typów konfliktu oraz trzech stylów zarządzania konfliktem.

Typy konfliktu
1. Konflikt afektywny wynika z nielubienia się członków grupy lub angażowania się w walki o władzę
2. Konflikt koncepcyjny wynika z różnych poglądów członków grupy na problem i sposoby jego rozwiązania
3. Konflikt proceduralny wynika z różnic w myśleniu członków grupy o działaniach, które należy zrealizować, by osiągnąć cel
Style zarządzania konfliktem
1. Członkowie grupy stosujący styl unikający mają tendencję do ignorowania konfliktu i niewdawania się w dyskusję na temat punktu widzenia zarówno swojego, jak i innych członków grupy
2. Członkowie grupy preferujący styl dystrybutywny próbują przewalczyć swoje racje i osiągnąć to, czego chcą, bez zwracania uwagi na innych
3. Członkowie grupy preferujący styl integracyjny przedstawiają swoje racje i próbują osiągnąć zarówno swoje cele, jak i cele innych członków grupy

fliktu nie chcą trwonić energii na promowanie swojego punktu widzenia lub współpracę z innymi. Mogą ignorować konflikt lub zmienić temat rozmowy. Kiedy ludzie mówią: „Nie chcę się w to pakować z tobą" lub „Niech będzie, jak będzie", wskazuje to na ich niechęć do angażowania się w konflikt.

Styl dystrybutywny jest związany z wysokim poziomem asertywności i niskim poziomem współpracy. Członkowie grupy działający w tym stylu chcą osiągnąć swoje cele, jednak nie chcą współpracować i nie obchodzi ich, czy inne osoby osiągną swoje cele. Najważniejszą dla nich rzeczą jest osiągnięcie osobistych celów bez zważania na koszty. Taki styl koncentruje się na konfrontacji i próbach kontroli rozmowy przez uparte argumentowanie na rzecz swojego stanowiska.

Styl integracyjny jest związany z wysokim poziomem asertywności i współpracy. Współpraca wymaga od wszystkich członków grupy znalezienia sposobów pozwalających wszystkim osiągnąć ich osobiste cele (wysoka asertywność), jednocześnie pozwalając osiągnąć osobiste cele innym (wysoki poziom współpracy i współdziałania). Ujmując rzecz prosto, współdziałanie dotyczy wynajdywania kreatywnych rozwiązań konfliktu, które uszczęśliwią wszystkich.

Kuszące jest przyjęcie, że styl integracyjny jest zawsze najlepszym sposobem radzenia sobie z konfliktem w małej grupie. Jednakże każdy ze stylów może być odpowiedni w zależności od sytuacji. Wiele czynników, takich jak ważność kwestii dla mnie i innych, ważność utrzymywania pozytywnych związków, presja czasowa oraz poziom zaufania, może determinować styl odpowiedni do danej sytuacji (ibid.). Można chcieć używać stylu unikającego, jeśli kwestia nie jest szczególnie ważna lub jeśli druga osoba ma władzę ukarania tych, którzy się nie zgadzają. Załóżmy na przykład, że Rob uwierzył, iż pewne rekomendacje były mniej ważne niż inne i że niektórzy członkowie zarządu uparcie sprzeciwiali się mniej ważnym rekomendacjom. Rob może chcieć uniknąć angażowania się z konflikt wokół tych mało istotnych kwestii, by móc zrealizować swoje ważniejsze zalecenia. Jednocześnie załóżmy, że jeden z członków zarządu dysponuje szczególną wiedzą lub doświadczeniem w zakresie jednego z problemów, z którymi boryka się zarząd – może on mieć dobre powody, by próbować osiągnąć pewne cele. W tej sytuacji odpowiedni może być styl dystrybutywny. Wreszcie integracja może być bardzo użyteczna, kiedy członkowie grupy ufają sobie nawzajem. Wysoki poziom zaufania często pozwala ludziom dzielić się informacjami i angażować we wspólne rozwiązywanie problemu, by przepracować konflikt. Ogólnie rzecz biorąc, większość grup używających integracyjnego stylu zarządzania konfliktem podejmuje lepsze decyzje niż grupy stosujące styl unikający lub dystrybutywny (Folger, Poole i Stutman 2001; Kuhn i Poole 2000). Zdecydowanie styl ten nie został zastosowany w przypadku zarządu, któremu szefował Rob.

Spójrz jeszcze raz na tabelę 10.2, w której podsumowaliśmy typy konfliktu i style zarządzania konfliktem. Prędzej czy później wszystkie małe grupy mają do czynienia z zarządzaniem konfliktem. Nie od nas zależy, czy konflikt się pojawi, ale to na przywódcy spoczywa odpowiedzialność za kompetentne poradzenie sobie z nim. Przywódca jest także odpowiedzialny za radzenie sobie i przezwyciężanie następujących wyzwań, z którymi w tym czy innym momencie rozwoju mają do czynienia wszystkie grupy.

Radzenie sobie z trudnościami związanymi z kompetentnym przywództwem

Przewodzenie i zarządzanie skomplikowanymi aspektami życia grupy może stanowić spore wyzwanie. Utrzymywanie dyskusji na

właściwym torze, pogłębione analizowanie problemów i ich rozwiązań, zarządzanie konfliktami oraz wprowadzanie zmiany w grupie to trudne zadania. Trzy niezbędne umiejętności komunikacyjne pozwalają kompetentnym przywódcom radzić sobie ze złożonością problemów i wielością wyzwań: tworzenie wspierającego klimatu grupowego, analizowanie wielu stanowisk wobec różnych kwestii i problemów oraz ujmowanie kwestii i problemów w sposób angażujący wszystkich członków grupy. Wreszcie na zarządzanie tymi wyzwaniami istotny wpływ ma użycie mediów i technologii przez współczesne małe grupy i zespoły, których członkowie przebywają w różnych miejscach.

Kontrolowanie klimatu grupy

Ważną cechą zespołów odnoszących sukces jest wysoki poziom motywacji ich członków, realizowanie jasnych, dopingujących do działania celów i wzajemne wspieranie się (LaFasto i Larson 2001). Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z grupą stanowiącą zespół profesjonalnych mistrzów lekkiej atletyki czy z zespołem pracowników osiągającym doskonałe efekty w firmie, wszystkie efektywne grupy cechują się wspierającymi relacjami między członkami. Członkowie grupy potrafią wspierać innych i motywować ich do osiągania lepszych efektów wspólnych prac. Istotne znaczenie dla powstania wspierających relacji między członkami grupy ma tworzenie środowiska grupowego. **Środowisko grupowe** to klimat społeczny, w którym komunikują się członkowie grupy. Jest ono definiowane i kształtowane przez uczucia i emocje członków grupy. Rozpoznanie aktualnego środowiska grupowego pozwala kompetentnemu przywódcy wybrać komunikaty, które albo potwierdzają konstruktywne uczucia i emocje, albo dokonują przemiany negatywnego, wrogiego środowiska na pozytywne i otwarte.

Istnieją dwa różne rodzaje środowiska grupowego (Gibb 1961). **Wspierające środowisko grupowe** istnieje wtedy, gdy członkowie grupy współpracują ze sobą, by razem osiągać cele grupowe. Dla odmiany **defensywne środowisko grupowe** charakteryzuje brak zaufania i współpracy między członkami grupy. Defensywne środowisko grupowe powstaje w wyniku konkurencji między członkami grupy, wywołuje między nimi negatywne emocje i utrudnia osiąganie celów grupowych. Rodzaje komunikacji typowej dla środowisk wspierających i defensywnych są przedstawione w tabeli 10.3.

Osoby kompetentnie komunikujące się w małej grupie muszą zrozumieć, w jaki sposób wspierające środowisko grupowe może prowadzić ich do osiągnięcia pozytywnych rezultatów. Na przykład środowiska wspierające mogą pomagać grupom zrealizować

STYL UNIKAJĄCY
zarządzania konfliktem jest związany z niskim poziomem asertywności i współpracy.

STYL DYSTRYBUTYWNY
zarządzania konfliktem jest związany z wysoką asertywnością i niskim poziomem współpracy.

STYL INTEGRACYJNY
zarządzania konfliktem jest związany z wysokim poziomem asertywności i współpracy.

ŚRODOWISKO GRUPOWE
to klimat społeczny, w którym komunikują się członkowie grupy i który jest wypadkową ich uczuć i emocji.

WSPIERAJĄCE ŚRODOWISKO GRUPOWE
występuje wtedy, gdy członkowie grupy współpracują ze sobą, by razem osiągnąć cele grupowe.

DEFENSYWNE ŚRODOWISKO GRUPOWE
charakteryzuje brak zaufania i współpracy między członkami grupy.

ich zadania, wywołując uczucia akceptacji i wsparcia dla wszystkich członków grupy. Jednocześnie środowiska defensywne mogą powstrzymywać członków grupy od realizacji zadania. Powracając do opowiadania z początku rozdziału, jednym z powodów trudności doświadczanych przez Roba z zarządem teatru jest wrogie środowisko grupowe. Członkowie zarządu działali w sposób komunikujący ich poczucie wyższości. Wygłaszali swoje opinie w sposób wskazujący, że oni sami znają poprawną odpowiedź. Tego rodzaju komunikacja wywołała negatywne uczucia i prowadziła do jeszcze większego konfliktu między członkami zarządu.

Dwie umiejętności komunikacyjne są szczególnie użyteczne dla tworzenia wspierającego klimatu grupy: potwierdzanie i odzwierciedlanie. **Komentarze potwierdzające**, tak jak pokazujemy to w tabeli 10.4, pomagają członkom grupy wyrazić wzajemne zrozumienie, a także zrozumienie swojej sytuacji, procesu i działań, w których uczestniczą.

Przywódcy i członkowie grupy mogą przyznawać fakt istnienia wielu kwestii, uczuć i postaw podczas spotkania grupowego. Potwierdzanie służy realizacji dwóch ważnych funkcji. Po pierwsze, pozwala członkom grupy śledzić tok dyskusji. Przez podkreślanie punktów, w których opinie członków się różnią, a w których są zgodne, oraz udzielanie informacji na temat postępu prac i podjętych decyzji członkowie grupy mogą się zorientować, w którym miejscu dyskusji się znajdują. Po drugie, potwierdzanie może zwiększyć motywację. Kiedy wkład członków grupy zostaje doceniony, kiedy sytuacje pozytywnych interakcji są chwalone, a ciężka praca głośno doceniona, to członkowie grupy wiedzą, czego się od nich oczekuje, i będą bardziej skłonni dokładać wszelkich starań, by zrealizować zadanie.

Kolejna umiejętność to **odzwierciedlanie**, które jest nazywaniem czyichś uczuć związanych z tym, co ktoś powiedział. Odzwierciedlanie pomaga sprawdzić, czy członkowie grupy zrozumieli naszą wypowiedź, pozwala

TABELA 10.3. Środowisko grupowe i kontrola klimatu grupy

Przywódcy muszą być świadomi obecnego środowiska grupowego. Muszą kontrolować klimat panujący w grupie, używając umiejętności komunikacyjnych, by tworzyć wspierającą atmosferę.

Typy środowiska grupowego i umiejętności komunikacyjne	Opis typów środowiska grupowego i umiejętności komunikacyjnych
Wspierające środowisko grupowe	Komunikacja we wspierającym środowisku grupowym: • Opisuje, a nie ocenia • Koncentruje się na problemie, nie na działaniach członków grupy • Jest otwarta i szczera • Przekazuje empatię i zainteresowanie • Ceni pomysły wszystkich członków grupy • Jest związana z dawaniem i braniem w procesie dyskutowania pomysłów
Defensywne środowisko grupowe	Komunikacja w środowisku defensywnym: • Jest pozbawiona zaufania i współpracy • Jest nastawiona na konkurencję i negatywna • Ocenia sytuację • Ma tendencje do manipulowania innymi • Stosuje niejednoznaczność w celu kontroli innych • Demonstruje brak zainteresowania i troski o innych i ich pomysły

im poczuć jej potwierdzenie i uznanie dla niej oraz pomaga członkom grupy zrozumieć wymiar emocjonalny tego, co mówią inni. Odzwierciedlanie uczuć członków grupy jest wyrazem uznania ważności ich uczuć i opinii. Odzwierciedlanie pozwala także ludziom poczuć, że są słyszani, co pomaga budować wspierający klimat w grupie. Przykłady sformułowania odzwierciedleń, których można użyć w trakcie spotkania grupowego, są przedstawione w tabeli 10.4.

Analiza różnych stanowisk

Niezależnie od tego, czy masz poradzić sobie z różnymi punktami widzenia, czy konfliktem w grupie, ważne jest wyrażenie swojego zdania w sposób, który zostanie usłyszany i zrozumiany przez innych. Powinieneś także poznać opinie i poglądy innych członków grupy. Dwie umiejętności są szczególnie użyteczne dla zrozumienia różnych stanowisk na daną kwestię w małej grupie: analiza interesów i stanowisk innych osób oraz wyjaśnianie swojego punktu widzenia innym.

Umiejętność analizy interesów innych ludzi wymaga rozróżnienia między stanowiskami a interesami (Gibb 1961; Stone, Patton i Heen 2000). **Stanowisko** to określony kierunek działań, którego dana osoba oczekuje od grupy. **Interes** to motywacja lub przyczyna, dla której dana osoba wspiera konkretną propozycję. Słuchanie innych w celu poznania ich interesów oraz odróżnienie tych interesów od stanowisk dotyczących danej kwestii

TABELA 10.4. Dwie umiejętności komunikacyjne tworzące wspierający klimat grupowy

Przywódcy mogą używać komentarzy potwierdzających i umiejętności odzwierciedlenia, by stworzyć w grupie wspierający klimat.

Typy środowiska grupowego i umiejętności komunikacyjne	Opis typów środowiska grupowego i umiejętności komunikacyjnych
Komentarze potwierdzające	Komunikaty potwierdzające mogą być następujące: • „Wygląda na to, że jednym z problemów, które dostrzegacie, jest..." • „Istniejąca w naszej grupie różnica dotycząca tej kwestii polega na..." • „Doceniam ciężką pracę, którą włożyliście w wykonanie tego zadania" • „Bob wykonał kawał dobrej roboty w tym projekcie..." • „Przeszliśmy długą drogę od czasu rozpoczęcia naszej pracy..." • „Wygląda na to, że większość z nas zgadza się..." „Zdecydowaliśmy zatem, że..."
Umiejętności odzwierciedlania	Komunikacja odzwierciedlająca uczucia może wyglądać następująco: • „Wydajesz się bardzo zdenerwowany..." • „Myślę, że czujesz, iż wszyscy członkowie grupy muszą wkładać tyle samo wysiłku, by ukończyć ten projekt" • „Sandro, jesteś więc zadowolona z tego, że Britney ukończyła swoją pracę na czas..." • „Ten nowy termin oddania pracy może być nieco stresujący, prawda?" • „Na tym etapie wszyscy wydajemy się mieć pozytywne odczucia odnośnie do postępu prac i realizacji tego zadania w terminie"

pozwala na identyfikację odmiennych motywacji poszczególnych członków grupy. Podczas spotkania zarządu teatru oczywiste było, że niektórzy jego członkowie mieli swoje ukryte plany i osobiste interesy będące źródłem ich rekomendacji. Poznanie tych odmiennych punktów widzenia zależy od umiejętności pogłębienia założeń, wartości i przekonań, do których odwołują się inni ludzie, formułując swoje opinie. W tabeli 10.4 przedstawiamy listę rodzajów pytań, których można użyć do poznania punktu widzenia innych osób. Zadając tego rodzaju pytania, można zyskać bardziej szczegółowe zrozumienie perspektyw innych członków grupy.

Oprócz badania interesów i pozycji innych istotne znaczenie ma także jasne wyrażenie własnego interesu i pozycji. Musisz wyjaśnić, co wpłynęło na twoje spostrzeganie problemów, które dane uważasz za ważne i w jaki sposób wyciągnąłeś wnioski z tych danych oraz jak doszedłeś do określonych wniosków. W tabeli 10.5 przedstawiamy listę stwierdzeń, które mogą być pomocne w wyjaśnianiu swojej pozycji innym członkom grupy.

Sformułowanie problemu

Czasami członkowie grupy grzęzną we własnym myśleniu. Sposób, w jaki opisują lub formułują problem lub główną kwestię, którą się zajmują, może wzmagać konflikt. Jednym ze sposobów zmiany punktu zainteresowania grupy jest zmiana sformułowania tematu dyskusji lub problemu. Inne sformułowanie problemu pomaga złagodzić i zneutralizować wrogie komentarze, zachęca do postępu oraz klaryfikuje i wprowadza możliwości kreatywne. Ponadto jeśli temat lub problem nie jest sformułowany w drodze współpracy przez wszystkich członków grupy, to dyskusja nie będzie respektowała kwestii ważnych dla poszczególnych osób i może prowadzić do niepotrzebnego konfliktu.

TABELA 10.5. Analiza odmiennych perspektyw i punktów widzenia

Wszyscy przywódcy i członkowie grupy muszą umieć badać interesy i pozycje innych członków grupy wobec różnych kwestii. Przywódcy muszą także potrafić wytłumaczyć jasno grupie swój punkt widzenia.

Poznawanie perspektywy innych osób	Wyjaśnianie swojego punktu widzenia
„Jakie poczyniłeś założenia odnośnie do tej sytuacji?"	„Myślę, że ta sytuacja wymaga..."
„Jakie wartości są dla ciebie ważne w tej sytuacji?"	„Jednym z założeń, które czynię, jest..."
„Jakich danych używasz jako podstawy twoich interpretacji?"	„To jest dla mnie ważne, ponieważ..."
„Dlaczego koncentrujesz się na tych danych, a nie na innych?"	„Dane, których używam jako podstawy moich wniosków, to..."
„Jaki znajdujesz sens w takiej, a nie innej interpretacji danych?"	„Sens, jaki widzę w tych danych, to..."
„W jaki sposób twoje interpretacje wpływają na wnioski, które formułujesz?"	„Prowadzi mnie to do wniosku, że..."
„Dlaczego proponujesz takie rekomendacje, skoro wysnułeś przedtem takie wnioski?"	„Opierając się na swoich interpretacjach i wnioskach, myślę, że musimy..."

Sformułowanie problemu to doprecyzowanie i ponowne ujęcie w słowa kwestii spornej dla grupy. Na początek proces ten wymaga od grupy mglistego określenia problemu, a następnie wypracowania bardziej precyzyjnego sposobu ujęcia go w słowa. Dopiero po stworzeniu bardziej precyzyjnego sformułowania problemu grupa może określić swoje wybory odnośnie do jego rozwiązania. Ponowne sformułowanie problemu pozwala na reinterpretację znaczenia wydarzenia lub problemu dla wszystkich członków grupy. Może skłonić ich do myślenia na temat tego wydarzenia lub problemu na inne i konstruktywne sposoby. Przywódcy grupy i jej członkowie mogą pomóc grupie przejść przez proces sformułowania problemu za sprawą czterech kroków.

1. Wybierz problem wspólny dla większości członków grupy. Dokładnie zbadaj, co jest ważne dla grupy. Co jest dla nich istotne? Nie martw się, że uczestnicy udzielają różnych odpowiedzi na to pytanie. Najbardziej sporne kwestie to często najważniejsze problemy.
2. Sformułuj problem jako neutralne pytanie. Nakreśl sporną kwestię przy użyciu pytania otwartego, na które istnieje wiele możliwych odpowiedzi. Nie sugeruj rozwiązania sposobem sformułowania pytania.
3. Sformułuj pytanie tak, że możliwe będą na nie więcej niż dwie odpowiedzi. Unikaj pytań typu „albo–albo". Zostaw otwartą furtkę dla wielu możliwych sposobów odpowiedzi na pytanie.
4. Znajdź sformułowanie, które każdy może zaakceptować.

W jaki sposób Rob mógł zastosować metodę sformułowania problemu w pracy z członkami zarządu? Po pierwsze, mógł zapytać o to, co przede wszystkim jest dla nich ważne. Oni mogli się zgodzić, że kwestią tą jest niski poziom frekwencji widzów. Po drugie, mógł zachęcić grupę do pracy nad sformułowaniem pytania. Grupa mogła przedyskutować możliwość realizacji propozycji sformułowanych w następujących trzech pytaniach:

1. Czy nowa kampania reklamowa wpłynie na zwiększenie liczby widzów?
2. Czy lepszym rozwiązaniem jest nowa kampania reklamowa, czy obniżka cen biletów?
3. Jakie są możliwości zwiększenia liczby widzów?

Pierwsze pytanie łamie zasadę niesugerowania rozwiązania w pytaniu. Drugie pytanie nie tylko zawiera sugestie rozwiązania, lecz także formułuje pytanie w kategoriach „albo–albo". Trzecie pytanie jest najlepsze, ponieważ daje grupie wystarczającą możliwość skoncentrowania się na problemie, nie przedstawiając jednak sugestii jego pożądanego rozwiązania. Ponadto zachęca ono wszystkich członków grupy do zaangażowania się w problem i wspólną nad nim pracę.

Trzy opisane tu ważne umiejętności komunikacyjne pomogą każdemu przywódcy stworzyć wspierający klimat grupowy, zba-

KOMENTARZE POTWIERDZAJĄCE
pomagają członkom wskazać, że rozumieją się nawzajem, a także rozumieją sytuację, w której się znajdują, proces, w którym uczestniczą, i działania, które prowadzą.

ODZWIERCIEDLANIE
to nazywanie czyichś uczuć związanych z tym, co ktoś powiedział.

POZYCJA
to określony kierunek działań, którego dana osoba oczekuje od grupy.

INTERES
to motywacja lub przyczyna, dla której dana osoba wspiera konkretną pozycję.

dać i przeanalizować wszystkie aspekty danego problemu i sformułować problem lub kwestię w sposób użyteczny dla grupy. Jednakże te podstawowe umiejętności przywódcze stoją przed wyzwaniami stawianymi im w XXI wieku przez wpływ mediów i technologii na małe grupy i zespoły, których członkowie pracują w oddaleniu od siebie. Przeanalizujmy teraz to poniekąd nowe wyzwanie.

Wpływ mediów i technologii na przywództwo w grupach

Nowe technologie komunikacyjne i systemy komunikacji oparte na Internecie wspomagają interakcje między członkami grup wirtualnych zespołów zlokalizowanych w różnych miejscach świata oraz między działami i filiami dużych organizacji. **Zespół wirtualny** (inaczej zespół, którego członkowie pracują w oddalonych od siebie miejscach) to grupa pracowników rozproszonych geograficznie, organizacyjnie i/lub czasowo, którzy koordynują swoją pracę głównie przy użyciu informacji elektronicznych i technologii komunikacyjnych, by zrealizować jedno lub więcej zadań na rzecz swojej organizacji (Ale Ebrahim, Ahmed i Taha 2009).

Wyzwania dla zespołów wirtualnych są związane z globalizacją, mobilnością pracowników oraz potrzebą członków grupy podejmowania zbiorowych, lecz często szybkich decyzji (Turban, Liang i Wu 2011).

Nic dziwnego, że twórcy programów komputerowych odpowiedzieli na tę potrzebę mnogością programów do wirtualnego podejmowania decyzji, takich jak serwisy internetowe typu wiki, blogi, mikroblogi, fora dyskusyjne i platformy sieci społecznościowych.

Biorąc pod uwagę nieustannie ewoluującą naturę tych technologii, przywódcy grup korzystający z tego rodzaju narzędzi mają unikalny zakres odpowiedzialności. Przedstawiamy tu w kolejności chronologicznej sześć obszarów związanych z technologią, za które powinni wziąć odpowiedzialność przywódcy w XXI wieku.

1. Określ, czy grupa lub zespół powinny używać technologii do pracy nad danym zadaniem lub problemem.
2. Dokonaj wyboru spośród różnych podejść do zespołu projektowego, tj. tradycyjnego (przebywającego w tym samym miejscu i spotykającego się osobiście), wirtualnego (którego praca jest całkowicie zapośredniczona przez technologię) lub półwirutalnego (w którym część członków grupy pracuje w tym samym miejscu, a część przy użyciu technologii).
3. Określ dopasowanie danego narzędzia technologicznego do głównych zajęć i zadań, które musi zrealizować grupa.
4. Zmotywuj członków grupy do używania określonego podejścia do zespołu oraz technologii wybranej przez przywódcę.
5. Zaoferuj szkolenie z używania technologii komunikacyjnych.
6. Zarządzaj wpływem używania technologii na relacje między członkami grupy, w szczególności na ich spostrzeganie zachowań innych pracujących zdalnie członków grupy (Bazarova i Walther 2009).

Zauważ, że pierwszy wskazany obszar dotyczy tego, czy i kiedy używać zespołu wirtualnego do realizacji danego zadania lub działania. Aby podjąć tę decyzję, kompetentni przywódcy muszą poznać zalety i wady używania zespołów wirtualnych. W obecnym świecie gospodarki globalnej organizacje potrafiące używać wirtualnych zespołów mogą szybko reagować na pojawiające się nowe szanse dla ich biznesu. Zdolność ta wyposaża organizacje w przewagę konkurencyjną w czasach trudnych dla gospodarki (Bergiel, Bergiel i Balsmeier 2008).

Trzy przewagi zespołów wirtualnych obejmują: zwiększoną produktywność, szersze możliwości rynkowe oraz lepszy transfer

wiedzy. Produktywność zespołów wirtualnych jest większa ze względu na osobistą elastyczność pracowników i ograniczenie czasu poświęconego na dojazdy do pracy, a także fakt, że dzień pracy nie jest ograniczony do ram „od 9:00 do 17:00". Połowa zespołu znajdującego się na jednej półkuli pracuje wtedy, kiedy członkowie zespołu mieszkający na drugiej półkuli idą spać. Kolejną korzyścią płynącą z zespołów, których członkowie znajdują się w różnych miejscach, jest większy dostęp do różnych szans rynkowych. Mając zespoły robocze w różnych miejscach na Ziemi, organizacje mogą zdobywać klientów na całym świecie. Ostatnią i być może najważniejszą zaletą jest to, że angażowanie ludzi dysponujących różnego rodzaju wiedzą, rozproszonych po całym świecie, może być bardzo korzystne dla każdej organizacji. Spotkania *online*, zdalny dostęp do komputera, technologie bezprzewodowe i systemy konferencyjne oferują poszczególnym członkom grupy sposoby na dostarczanie wkładu do wspólnej bazy wiedzy.

Trzema wadami zespołów wirtualnych są: nieefektywna komunikacja, problemy z przywództwem i zarządzaniem oraz niekompetentny zespół lub członkowie zespołu. Najważniejszym problemem doświadczanym przez wirtualne zespoły jest brak efektywności komunikacji związany z ograniczeniami wirtualnych mediów komunikacyjnych. Łatwo dokonać błędnych założeń dotyczących zadania w sytuacji, w której komunikaty nie są przekazywane w jasny sposób. Porażki w obszarze kompetentnej komunikacji *online*, konferencji przez Internet lub komunikacji e-mailowej mogą prowadzić do frustracji oraz błędnej interpretacji komunikatów i intencji innych osób. Słaba komunikacja przywódców i menedżerów może natomiast w negatywny sposób wpływać na każdy zespół, wirtualny czy nie, jednak staje się większym problemem dla zespołów wirtualnych. Niezdolność przywódcy do efektywnego komunikowania się z członkami zespołu przy użyciu technologii może wpływać na każdy aspekt każdego projektu zakładającego wspólną pracę. Na koniec niekompetencja którychkolwiek spośród członków zespołu rozproszonego geograficznie może mieć negatywny wpływ na zdolność całego zespołu do realizacji zadania. A kiedy niekompetentny członek zespołu ponosi porażkę, to reszta zespołu może nie dowiedzieć się o tym równie szybko, jak w przypadku komunikacji osobistej. Dlatego ze względu na fakt pracy zdalnej mogącej wpłynąć na możliwość ukończenia projektu wirtualne zespoły powinny składać się jedynie z kompetentnych i doświadczonych osób.

Mimo tych wyzwań, przed którymi stoją zespoły wirtualne, oraz szybkiego rozpowszechniania się nowych technologii komunikacyjnych podstawowe zasady kompetentnej komunikacji pozostają niezmienne dla zarządzania grupami i zespołami rozproszonymi geograficznie. Choć kontekst komunikacyjny i technologia mogą zmieniać się istotnie i szybko, zakres odpowiedzialności przywódców małych grup pozostaje niezmieniony.

W opowiadaniu otwierającym rozdział Rob stanął w obliczu wielu wyzwań dla kompetentnego przywództwa, które zostały omówione w tym rozdziale. Jego pierwsze spotkanie z zarządem teatru nie poszło dobrze. Niestety, Rob nie był świadom swojej odpo-

SFORMUŁOWANIE PROBLEMU
to doprecyzowanie i ponownie ujęcie w słowa kwestii spornej dla grupy.

ZESPÓŁ WIRTUALNY
to grupa pracowników rozproszonych geograficznie, organizacyjne i/lub czasowo, którzy koordynują swoją pracę głównie przy użyciu informacji elektronicznych i technologii komunikacyjnych, by zrealizować jedno lub więcej zadań na rzecz swojej organizacji.

wiedzialności za stworzenie wspierającego klimatu, sprzyjającego analizie różnych pozycji i punktów widzenia poszczególnych członków zarządu. Zarząd nie wiedział, w jaki sposób sformułować problemy, nad którymi miał pracować. Gdy podczas spotkania rzeczy zaczęły iść w złą stronę, Rob potrafił jedynie przełożyć prezentację swoich rekomendacji na późniejszą datę. W jaki sposób użyłbyś wiedzy na temat przywództwa w małych grupach, którą właśnie zdobyłeś, by pomóc zarządowi teatru rozwiązać jego problemy?

W tym rozdziale zamykamy dyskusję na temat komunikacji w małej grupie i przywództwa. W następnych czterech rozdziałach poddamy pod twoją rozwagę kwestie związane z publicznym przemawianiem.

Podsumowanie rozdziału

Rosnąca złożoność zadań grupy oraz szybko zmieniające się środowisko komunikacyjne zwiększyły potrzebę efektywnego przywództwa w małych grupach. Kompetentni przywódcy potrzebują praktycznej wiedzy na temat tego, czym jest przywództwo, jak zarządzać zmianą w małych grupach oraz jak zarządzać konfliktem. Przywództwo to proces komunikacyjny, który pomaga grupom organizować się tak, by osiągały pożądane cele. Koncentracja na przywództwie jako procesie komunikacyjnym zwraca uwagę na to, co przywódcy robią i co mówią. Koncentracja na przywództwie jako procesie organizacyjnym sugeruje, że przywódcy muszą organizować grupy tak, by realizowały one funkcje zarówno zadaniowe, jak i relacyjne. Funkcje zadaniowe obejmują zachowania instrumentalne nakierowane na osiągnięcie celu, podczas gdy funkcje relacyjne podkreślają wagę budowania pozytywnej kultury grupy i zarządzania konfliktem. Koncentracja na przywództwie jako procesie sytuacyjnym oznacza, że przywódcy muszą najpierw przeanalizować sytuację i dobrze poznać grupy, którym przewodzą, a następnie określić, w jaki sposób pomóc grupie iść do przodu. Koncentracja na przywództwie jako procesie społecznym to spostrzeganie przywódców jako jednostek działających w grupie, które wyznaczają kierunek i przewodzą działaniom grupy.

Zdolność do zarządzania zmianą w małych grupach wymaga od przywódców rozpoznania, czy ich grupa zajmuje się pracą techniczną, czy adaptacyjną. Gdy grupa zajmuje się pracą techniczną, mając jasno określony problem i rozwiązanie, przywódca informuje członków grupy o potrzebnej zmianie i prosi o jej przeprowadzenie. Gdy grupa zajmuje się pracą adaptacyjną z problemami i rozwiązaniami, które nie są jasno zdefiniowane, rolą przywódcy jest pomoc członkom grupy w dowiedzeniu się, jaka zmiana jest potrzebna, i zaangażowaniu ich we wspólną pracę nad planowaniem procesu zmiany. Konflikty w grupie są wynikiem interakcji między współzależnymi jej członkami, którzy postrzegają swoje wizje, cele oraz wartości jako sprzeczne. Konflikt może dotyczyć relacji interpersonalnych i klimatu emocjonalnego grupy (konflikt afektywny), argumentów związanych z alternatywnymi decyzjami (konflikt koncepcyjny) oraz procedur, które powinno się zastosować podczas dyskusji grupowej (konflikt proceduralny). Zarządzanie tymi odmiennymi konfliktami oznacza nabycie umiejętności w działaniach przy użyciu różnych stylów zarządzania konfliktem, do których zalicza się style: unikający, dystrybutywny i integracyjny.

Przywódcy grupy muszą stawiać czoło wyzwaniom w postaci utrzymywania dyskusji na właściwym torze, dogłębnego analizowania problemów i dyskusji, zarządzania konfliktami i wprowadzania zmiany w grupie. Z wyzwaniami tymi można sobie radzić przy użyciu trzech ważnych umiejętności komunikacyjnych. Należy do nich, po pierwsze, umiejętność potwierdzania i odzwierciedla-

nia, która prowadzi do utworzenia wspierającego środowiska grupowego. Po drugie, umiejętnością taką jest analiza interesów i pozycji członków grupy pozwalająca na ujawnienie ich ukrytych planów i zapewniająca lepsze zrozumienie różnych stanowisk wobec spornych kwestii. Przywódcy muszą także jasno wyjaśniać własne interesy i stanowiska dotyczące dyskutowanych kwestii. Trzecią umiejętnością jest sformułowanie problemu pozwalające członkom grupy na wspólną pracę, co pomaga w budowaniu wspierającego środowiska grupowego i unikaniu niepotrzebnych konfliktów. Inne wyzwanie dla przywództwa w małych grupach wiąże się z korzystaniem z zespołów wirtualnych, czyli rozproszonych przestrzennie. Aby zdecydować, czy i kiedy użyć zespołu wirtualnego, przywódcy muszą znać zalety i wady takich zespołów.

KLUCZOWE POJĘCIA

W rozdziale tym opisano następujące kluczowe pojęcia, które podajemy tu w kolejności alfabetycznej, a których definicje znajdują się także w Słowniczku na końcu książki.

funkcje relacyjne
funkcje zadaniowe
interes
komentarze potwierdzające
konflikt
konflikt afektywny
konflikt koncepcyjny
konflikt proceduralny
odzwierciedlanie
pozycja
praca adaptacyjna
praca techniczna
przywódcy
przywództwo
sformułowanie problemu
styl dystrybutywny
styl integracyjny
styl unikający
środowisko grupowe
środowisko grupowe defensywne
środowisko grupowe wspierające
zespół wirtualny

MOTYWACJA: NARZĘDZIE DO OCENY SIEBIE

Oceń każdą z ośmiu opisanych tu sytuacji komunikacyjnych, wskazując własny poziom kompetencji przywódczych. Oceń kompleksowo jedną z sytuacji w odniesieniu do swojej motywacji, wiedzy i umiejętności. Następnie oceń w ten sposób kolejną sytuację. Użyj skali od 1 do 4, gdzie 1 oznacza niski poziom kompetencji, a 4 – wysoki.

Sytuacje komunikacyjne

1. Przywództwo w grupie, która nie ma pewności co do natury przydzielonego jej zadania.
2. Przywództwo w grupie zajmującej się pracą techniczną, w której problem i jego rozwiązanie nie zostały jasno zdefiniowane.
3. Przywództwo w grupie, która powinna zająć się pracą adaptacyjną, a także zmianą stosowanego przez nią od dłuższego czasu sposobu wykonywania pracy.
4. Przywództwo w grupie, której członkowie są ze sobą w konflikcie w kwestii poradzenia sobie z przydzielonym im zadaniem.
5. Przywództwo w grupie, w której niesprzyjający klimat może uniemożliwić realizację przydzielonego zadania.
6. Przywództwo w grupie, której członkowie zajmują znacząco odmienne stanowiska w kwestii tego, na czym polega problem i jak go rozwiązać.
7. Przywództwo w grupie, która musi natychmiast poradzić sobie z problemem lub natychmiast podjąć decyzję.
8. Kompetentne przywództwo w grupie, która komunikuje się jedynie jako zespół wirtualny czy rozproszony przestrzennie.

Motywacja

1 = Nie zwracam na to uwagi, nie jestem tym zainteresowany lub po prostu nie mam motywacji do bycia w tym kompetentnym.
2 = Nie zwracam na to dużej uwagi, raczej nie jestem tym zainteresowany, ale mam motywację do bycia kompetentnym.
3 = Jestem tym dość zainteresowany i mam motywację do bycia kompetentnym.
4 = Jestem bardzo tym zainteresowany i mam dużą motywację do bycia kompetentnym.

Wiedza

1 = Zupełnie nie mam doświadczenia i wiedzy na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
2 = Mam niewielkie doświadczenie i pojęcie na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
3 = Mam pewne doświadczenie i wiedzę na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
4 = Mam dużą wiedzę na temat wszystkich aspektów tego, co zrobić i jak to zrobić.

Umiejętności

1 = Zupełnie nie potrafię zachować się kompetentnie.
2 = Jestem w niewielkim stopniu zdolny do zachowania się kompetentnie.
3 = Jestem do pewnego stopnia zdolny do zachowania się kompetentnie.
4 = Jestem w pełni zdolny do zachowania się kompetentnie.

Sytuacje komunikacyjne

1. Przywództwo w grupie, która nie ma pewności co do natury przydzielonego jej zadania.
2. Przywództwo w grupie zajmującej się pracą techniczną, w której problem i jego rozwiązanie nie zostały jasno zdefiniowane.
3. Przywództwo w grupie, która powinna zająć się pracą adaptacyjną, a także zmianą stosowanego przez nią od dłuższego czasu sposobu wykonywania pracy.
4. Przywództwo w grupie, której członkowie są ze sobą w konflikcie w kwestii poradzenia sobie z przydzielonym im zadaniem.
5. Przywództwo w grupie, w której niesprzyjający klimat może uniemożliwić realizację przydzielonego zadania.
6. Przywództwo w grupie, której członkowie zajmują znacząco odmienne stanowiska w kwestii tego, na czym polega problem i jak go rozwiązać.
7. Przywództwo w grupie, która musi natychmiast poradzić sobie z problemem lub natychmiast podjąć decyzję.
8. Kompetentne przywództwo w grupie, która komunikuje się jedynie jako zespół wirtualny czy rozproszony przestrzennie.

Motywacja

1 = Nie zwracam na to uwagi, nie jestem tym zainteresowany lub po prostu nie mam motywacji do bycia w tym kompetentnym.
2 = Nie zwracam na to dużej uwagi, raczej nie jestem tym zainteresowany, ale mam motywację do bycia kompetentnym.
3 = Jestem tym dość zainteresowany i mam motywację do bycia kompetentnym.
4 = Jestem bardzo tym zainteresowany i mam dużą motywację do bycia kompetentnym.

Wiedza

1 = Zupełnie nie mam doświadczenia i wiedzy na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
2 = Mam niewielkie doświadczenie i pojęcie na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
3 = Mam pewne doświadczenie i wiedzę na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
4 = Mam dużą wiedzę na temat wszystkich aspektów tego, co zrobić i jak to zrobić.

Umiejętności

1 = Zupełnie nie potrafię zachować się kompetentnie.
2 = Jestem w niewielkim stopniu zdolny do zachowania się kompetentnie.
3 = Jestem do pewnego stopnia zdolny do zachowania się kompetentnie.
4 = Jestem w pełni zdolny do zachowania się kompetentnie.

Interpretacja wyników

Oblicz wynik ogólny dla każdej sytuacji (motywacja, wiedza i umiejętności). Za każdym razem możesz uzyskać od 3 do 12 punktów. Jeśli twój wynik ogólny dla którejkolwiek sytuacji jest niższy niż 6 punktów, to znaczy, że postrzegasz siebie jako osobę mniej niż przeciętnie kompetentną. Wynik od 7 do 9 punktów oznacza że jesteś średnio kompetentny w wysyłaniu i odbieraniu komunikatów. Natomiast wynik od 10 do 12 punktów świadczy o tym, że masz wysoki poziom kompetencji w tego typu sytuacjach.

WIEDZA:
PYTANIA DO DYSKUSJI

1. W jaki sposób natura zadania grupy – praca techniczna lub adaptacyjna – wpływa na typ przywództwa, którego potrzebuje mała grupa?
2. Jakie są cechy charakterystyczne definiujące sytuację konfliktową jako konflikt afektywny, koncepcyjny lub proceduralny?
3. Czy użycie integracyjnego stylu jest zawsze najlepszym sposobem zarządzania konfliktem w grupie? Kiedy lepiej jest użyć stylu unikającego lub dystrybutywnego?
4. Jakie są różnice między środowiskiem grupowym wspierającym i defensywnym? Jakiego typu komunikacja pomaga w tworzeniu wspierającego środowiska grupowego?
5. W jaki sposób analiza odmiennych stanowisk przyczynia się to tworzenia wspierającego środowiska grupowego? Jakie są różne strategie, których mogą użyć przywódcy, żeby poznać interesy i stanowiska członków grupy dotyczące spornej kwestii?
6. W jaki sposób sformułowanie problemu przyczynia się do tworzenia wspierającego środowiska grupowego? Jakie różne strategie mogą zastosować przywódcy, by dokonać sformułowania i przeformułowania problemów i kwestii spornych?

UMIEJĘTNOŚCI:
ĆWICZENIA DLA STUDENTÓW

Ćwiczenia indywidualne

1. Pomyśl o grupie, do której należysz i w której podczas dyskusji zasugerowałeś pewne rozwiązania lub sformułowałeś pewne wnioski. Zastanów się nad tym, co powiedziałeś i w jaki sposób mogłeś powiedzieć to inaczej, by być bardziej kompetentnym członkiem grupy.

2. Pomyśl o przywódcy, który ostatnio przeprowadził jakieś zmiany w swojej grupie. Przeprowadź wywiad z tym przywódcą i zbadaj, co zrobił, by wprowadzić zmianę. Jakiego rodzaju techniki lub strategie zastosował do jej przeprowadzenia? Czy przywódca postrzegał zmianę jako związaną z pracą techniczną, czy adaptacyjną?
3. Zastanów się nad konfliktem, w którym uczestniczyłeś lub który zaobserwowałeś w jakiejś małej grupie. Jeśli byłeś przywódcą tej grupy, to jak inaczej, bardziej produktywnie zarządzałbyś tym konfliktem, wykorzystując informacje zawarte w niniejszym rozdziale?
4. Pomyśl o grupie, do której należysz, i zidentyfikuj problem lub temat, który jest ważny dla grupy. Przy użyciu kroków związanych ze sformułowaniem problemu wygeneruj trzy poprawne pytania, według których można by poprowadzić dyskusję grupową.
5. Wejdź na stronę Centrum Kreatywnego Przywództwa (Center for Creative Leadership) www.ccl.org/leadership/programs/LDRFlash.aspx?flash=cdp. Przeanalizuj główne programy rozwojowe opisywane na tej stronie. Korzystając z zebranych informacji, przygotuj prezentację na zajęcia, która będzie podsumowaniem tego, co zdaniem Centrum kompetentny i skuteczny przywódca powinien wiedzieć i co powinien umieć robić.

Ćwiczenia w grupach

1. W grupie 4–5 osób przeprowadźcie dyskusję, podczas której każda osoba opisze sytuację, kiedy była wyznaczona lub wyłoniona na przywódcę małej grupy. Podzielcie się ze sobą doświadczeniami, co robiliście dobrze jako przywódca grupy, a co uważacie, że moglibyście zrobić lepiej.
2. W grupie 4–5 studentów wybierzcie ważną kwestię lub problem, który obecnie jest dyskutowany w kampusie lub w mediach. Czy opisalibyście ten problem jako techniczny, czy adaptacyjny? Gdybyście mieli poprowadzić grupę, która miałaby poradzić sobie z tym problemem, jakie podjęlibyście kroki?
3. W grupie 4–5 studentów zastanówcie się nad konfliktem w małej grupie, w którym jeden z was uczestniczył lub który obserwował. Używając trzech stylów zarządzania konfliktem – unikającego, dystrybutywnego i integracyjnego – odegrajcie scenkę przedstawiającą sposób poradzenia sobie z tym konfliktem przy użyciu każdego z tych trzech stylów. Który styl zarządzania konfliktem działał najlepiej i dlaczego?
4. W gronie 2–3 studentów pomyślcie o sytuacjach w małych grupach, których każdy z was niedawno doświadczył. Niech każda osoba opisze klimat grupy – czy był wspierający, czy defensywny? Niech każdy opisze różne stanowiska dyskutowane przez grupę – czy występowały odmienne interesy i stanowiska wobec problemu?
5. W grupach 4–5 studentów niech każdy wskaże i opisze wirtualny zespół projektowy, w którym pracował. Opiszcie, czy dobrze działał ten zespół, oraz omówcie zalety i wady pracy w zespole wirtualnym.

BIBLIOGRAFIA

Ale Ebrahim, N., Ahmed, S., i Taha, Z. (2009). Virtual R & D teams in small and medium enterprises: A literature review. *Scientific Research and Essay*, 4(13), 1575–1590.

Barge, J.K. (2003). Leadership as organizing. W: R.Y. Hirokawa, R.S. Cathcart, L.A. Samovar i L.D. Henman (red.), *Small group communication: Theory and practice: Anthology* (wyd. 8, s. 199–214). Los Angeles, CA: Roxbury.

Bazarova, N., i Walther, J.B. (2009). Attributions in virtual groups: Distances and behavioral variations in computer-mediated discussions. *Small Group Research*, 40(2), 138–162.

Bennis, W.G., i Nanus, B. (2007). *Leaders: The strategies of taking charge*. San Francisco, CA: HarperCollins.

Bergiel, B., Bergiel, E., i Balsmeier, P. (2008). Nature of virtual teams: A summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), 99–110.

Bolman, L.G., i Deal, T.E. (2003). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (wyd. 2). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Folger, J., Poole, M.S., i Stutman, R. (2001). *Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations*. New York, NY: Addison Wesley Longman.

Gibb, J. (1961). Defensive communication. *The Journal of Communication*, 11(3), 141–148.

Heifetz, R.A. (2004). Adaptive work. W: G.R. Goethals, G.J. Sorenson i J.M. Burns (red.), *Encyclopedia of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kouzes, J.M., i Posner, B.Z. (2003). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations* (wyd. 2). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kuhn, T., i Poole, M.S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study. *Human Communication Research*, 26(4), 558–590.

LaFasto, F., i Larson, C. (2001). *When teams work best*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lewin, K., Lippitt, R., i White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates". *Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299.

Putnam, L.L., i Poole, M.S. (1987). Conflict and negotiation. W: F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts i L.W. Porter (red.), *Handbook of organizational communication* (s. 549–599). Thousand Oaks, CA: Sage.

Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.

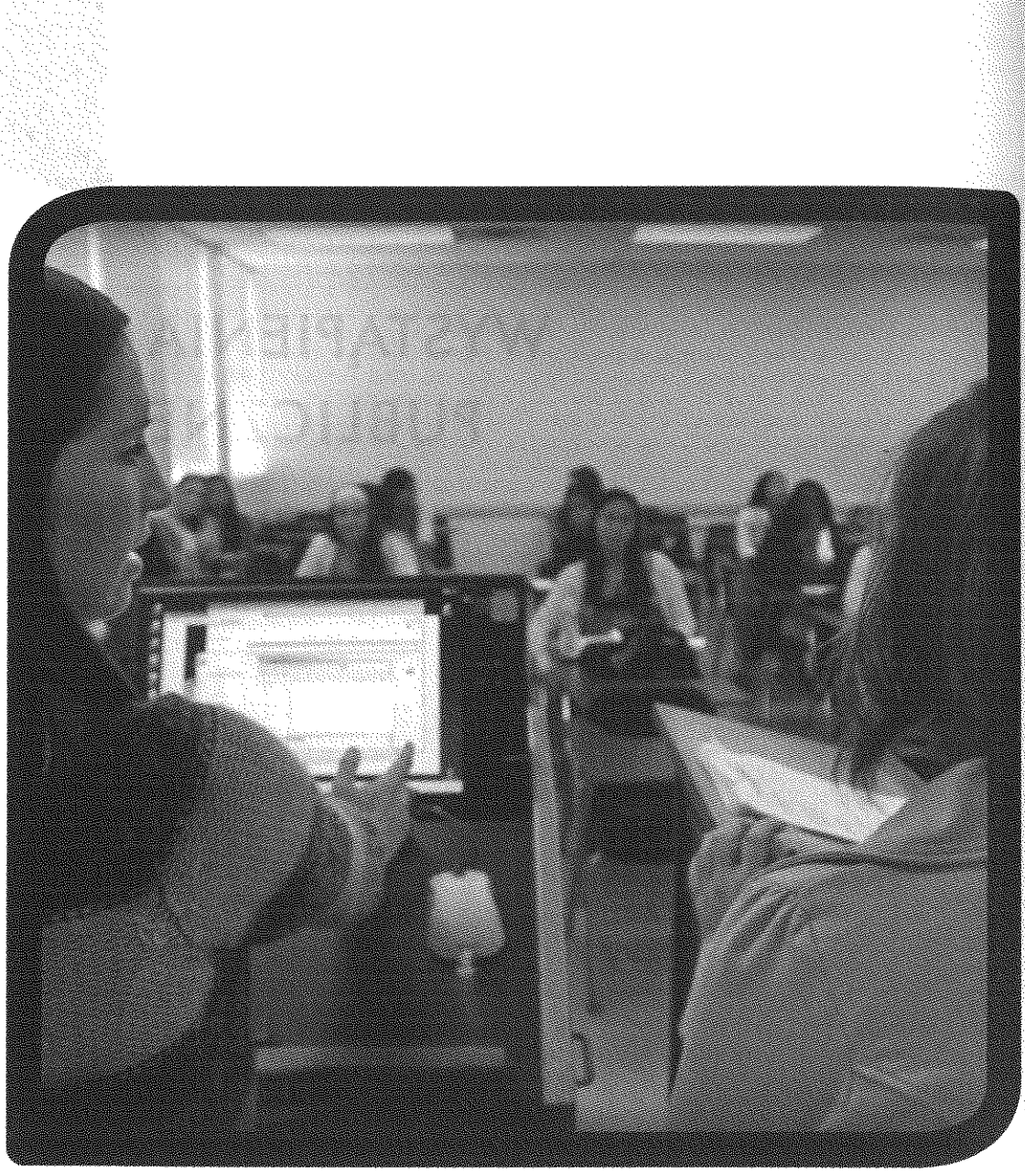
Stone, D., Patton, B., i Heen, S. (2000). *Difficult conversations: How to discuss what matters most*. New York, NY: Penguin.

Turban, E., Liang, T., i Wu, S. (2011). A framework for adopting collaboration 2.0 tools for virtual group decision making. *Group Decision and Negotiation*, 20(2), 137–154.

CZĘŚĆ

4

WYSTĄPIENIA PUBLICZNE



ROZDZIAŁ 11

PRZYGOTOWANIE WYSTĄPIENIA PUBLICZNEGO

ROZWIJANIE WIEDZY

- **Retoryka i historia wystąpień publicznych**
  Okres grecki
  Okres rzymski
- **Czym jest wystąpienie publiczne?**
  Rodzaje wystąpień
  Rodzaje prezentacji
- **Analiza publiczności i sytuacji**
  Słuchacze
  Sytuacja
- **Wybór i zawężenie tematu**
  Znalezienie dobrego tematu
  Dostosowanie i zawężenie tematu
- **Określenie celu i sformułowanie tezy wystąpienia**
  Cel ogólny i cel szczegółowy
  Sformułowanie tezy
- **Zebranie materiałów pomocniczych**
  Obserwacje osobiste i prowadzenie wywiadów
  Zastosowanie Internetu
  Ocena źródeł internetowych
  Korzystanie z zasobów bibliotecznych
  Materiały pomocnicze i myślenie krytyczne
  Co powinieneś zrobić...
  Czego nie powinieneś robić...
- **Organizacja i przygotowanie planu wystąpienia**
  Sposób uporządkowania materiału
  Podstawy przygotowania planu wystąpienia
  Rodzaje planów wystąpienia
  Wprowadzenie, rozwinięcie i wnioski
- **Podsumowanie rozdziału**
  Kluczowe pojęcia
  Motywacja: narzędzie do oceny siebie
  Wiedza: pytania do dyskusji
  Umiejętności: ćwiczenia dla studentów

Przemawiać i przemawiać dobrze to dwie różne rzeczy.
Głupiec może mówić, mądry zaś człowiek przemawia.

BEN JONSON (1572–1637),
pisarz epoki renesansu

Terry podszedł do przygotowania swojego wystąpienia w sposób właściwy wielu studentom, siadając przed pustym ekranem komputera w wieczór poprzedzający dzień, w którym miał je przedstawić. Wybrał temat i poszukał materiałów do swojego wystąpienia na zajęcia z marketingu, które miały się odbyć we wtorek rano. Ale kiedy wrócił do domu z uczelni w poniedziałek o ósmej wieczorem, nie miał jeszcze ani uporządkowanych materiałów pomocniczych, ani przygotowanego planu wystąpienia. Zdał sobie sprawę, że dysponuje mnóstwem informacji, które są nieuporządkowane i często za mało konkretne. Do północy przebrał materiały i przygotował coś na kształt planu wystąpienia, jednak nie miał już siły, by je przećwiczyć. Poszedł więc do łóżka, planując pojechać rano na uczelnię wystarczająco wcześnie, by przećwiczyć wystąpienie z kolegą, Seanem, który był niewątpliwie dobrze przygotowany do swojej prezentacji.

Sean przygotował się bardzo dobrze do prezentacji wystąpienia. Jakiś czas temu, kiedy otrzymał to zadanie, spędził trochę czasu na zapoznaniu się z innymi studentami z grupy, zanim wybrał temat przemowy. Ku swojemu zaskoczeniu dowiedział się, że większość kolegów z jego grupy była zainteresowana wygłaszaniem na zajęciach wystąpień na tematy marketingowe, jednak nie mieli wystarczającej wiedzy odnośnie do potrzeby publicznego przemawiania na gruncie zawodowym i umiejętności publicznego przemawiania. Opierając się na tym spostrzeżeniu, Sean wybrał jako temat wystąpienia publiczne przemawianie w biznesie. Celem jego wystąpienia było zmotywowanie innych studentów, tak jak on studiujących na kierunku biznesowym, by pomyśleli o korzyściach wynikających z doskonalenia swoich umiejętności w zakresie publicznego przemawiania po ukończeniu studiów. Przeprowadził wywiady z szefem w pracy oraz z osobą przygotowującą stronę internetową na temat publicznego występowania w środowisku zawodowym. Znalazł wiele dobrych źródeł informacji w Internecie i uczelnianej bibliotece oraz nakreślił plan swojego wystąpienia. Przećwiczył je nawet wcześniej, używając prezentacji na komputerze jako pomocy wizualnej.

Prawdopodobnie zgadujesz, co stało się następnego dnia na zajęciach z marketingu. Nie tylko Sean otrzymał wyższą ocenę niż Terry, lecz także jego wystąpienie zostało lepiej przyjęte, a on sam czuł się bardziej pewny siebie podczas jego prezentacji. Sean przemawiał kompetentnie, bo zrozumiał ważność przygotowania się do wystąpienia.

Znani badacze komunikacji potwierdzają, że ilość czasu poświęconego na przygotowanie wystąpienia, w tym spędzonego na ćwiczeniu i powtarzaniu przemowy, skutkuje wyższymi ocenami wystąpienia (Pearson, Child i Kahl 2006). Kompetentne przygotowanie do wystąpienia rozpoczyna się od wiedzy – zrozumienia korzeni publicznego przemawiania w postaci retoryki, różnych typów przemów i różnych sposobów prezentacji wystąpienia.

Przemawiać i przemawiać dobrze to dwie różne rzeczy.
Głupiec może mówić, mądry zaś człowiek przemawia.

BEN JONSON (1572–1637),
pisarz epoki renesansu

Terry podszedł do przygotowania swojego wystąpienia w sposób właściwy wielu studentom, siadając przed pustym ekranem komputera w wieczór poprzedzający dzień, w którym miał je przedstawić. Wybrał temat i poszukał materiałów do swojego wystąpienia na zajęcia z marketingu, które miały się odbyć we wtorek rano. Ale kiedy wrócił do domu z uczelni w poniedziałek o ósmej wieczorem, nie miał jeszcze ani uporządkowanych materiałów pomocniczych, ani przygotowanego planu wystąpienia. Zdał sobie sprawę, że dysponuje mnóstwem informacji, które są nieuporządkowane i często za mało konkretne. Do północy przebrał materiały i przygotował coś na kształt planu wystąpienia, jednak nie miał już siły, by je przećwiczyć. Poszedł więc do łóżka, planując pojechać rano na uczelnię wystarczająco wcześnie, by przećwiczyć wystąpienie z kolegą, Seanem, który był niewątpliwie dobrze przygotowany do swojej prezentacji.

Sean przygotował się bardzo dobrze do prezentacji wystąpienia. Jakiś czas temu, kiedy otrzymał to zadanie, spędził trochę czasu na zapoznaniu się z innymi studentami z grupy, zanim wybrał temat przemowy. Ku swojemu zaskoczeniu dowiedział się, że większość kolegów z jego grupy była zainteresowana wygłaszaniem na zajęciach wystąpień na tematy marketingowe, jednak nie mieli wystarczającej wiedzy odnośnie do potrzeby publicznego przemawiania na gruncie zawodowym i umiejętności publicznego przemawiania. Opierając się na tym spostrzeżeniu, Sean wybrał jako temat wystąpienia publiczne przemawianie w biznesie. Celem jego wystąpienia było zmotywowanie innych studentów, tak jak on studiujących na kierunku biznesowym, by pomyśleli o korzyściach wynikających z doskonalenia swoich umiejętności w zakresie publicznego przemawiania po ukończeniu studiów. Przeprowadził wywiady z szefem w pracy oraz z osobą przygotowującą stronę internetową na temat publicznego występowania w środowisku zawodowym. Znalazł wiele dobrych źródeł informacji w Internecie i uczelnianej bibliotece oraz nakreślił plan swojego wystąpienia. Przećwiczył je nawet wcześniej, używając prezentacji na komputerze jako pomocy wizualnej.

Prawdopodobnie zgadujesz, co stało się następnego dnia na zajęciach z marketingu. Nie tylko Sean otrzymał wyższą ocenę niż Terry, lecz także jego wystąpienie zostało lepiej przyjęte, a on sam czuł się bardziej pewny siebie podczas jego prezentacji. Sean przemawiał kompetentnie, bo zrozumiał ważność przygotowania się do wystąpienia.

Znani badacze komunikacji potwierdzają, że ilość czasu poświęconego na przygotowanie wystąpienia, w tym spędzonego na ćwiczeniu i powtarzaniu przemowy, skutkuje wyższymi ocenami wystąpienia (Pearson, Child i Kahl 2006). Kompetentne przygotowanie do wystąpienia rozpoczyna się od wiedzy – zrozumienia korzeni publicznego przemawiania w postaci retoryki, różnych typów przemów i różnych sposobów prezentacji wystąpienia.

Retoryka i historia wystąpień publicznych

Wygłaszając swoje kolejne wystąpienia, uczestniczysz w wielowiekowej tradycji retoryki (Keith 2008). Korzenie **retoryki** – sztuki wpływania na widownię za sprawą publicznego przemawiania – sięgają wiele stuleci wstecz, do czasów starożytnych Greków i Rzymian.

Okres grecki

Dawno temu, przed 500 rokiem p.n.e., nauczyciel i jego uczeń, Koraks i Tysjasz, uczyli prostych obywateli Sycylii, w jaki sposób przeprowadzać skuteczną argumentację, by bronić się przed sądem. Prace Koraksa i Tysjasza doprowadziły do powstania wczesnej tradycji retorycznej w starożytnej Grecji. W roku 481 p.n.e. grupa greckich filozofów zwanych sofistami zaczęła udzielać nauk, których przedmiotem było myślenie i przemawianie w sposób perswazyjny (Heidlebaugh 2008). Izokrates kontynuował tradycje sofistów. Jego uczniowie poszerzali wiedzę z wielu różnych przedmiotów i kształtowali swoje sądy na tematy polityczne, społeczne i etyczne, by stać się lepszymi obywatelami i bardziej elokwentnymi mówcami.

Platon, jeden z najsławniejszych filozofów greckich, podkreślał wagę uczestnictwa w **dialektyce**, procesie zadawania pytań i udzielania na nie odpowiedzi stosowanym w celu analizy wszystkich aspektów problemu w poszukiwaniu prawdy. Inny sławny filozof grecki i pisarz, Arystoteles, uczeń Platona, był autorem pierwszego pełnego i ujednoliconego podejścia do myśli retorycznej. Jego książka *Retoryka* jest uznawana za podstawę komunikacji jako działu nauki, a sam Arystoteles często jest nazywany ojcem nowoczesnej komunikacji. Postrzegał on logikę jako element niezbędny do zrozumienia jakiegokolwiek tematu. Po raz pierwszy opisał system perswazji w kulturze Zachodu oparty na logice (*logos*), emocjach (*pathos*) oraz wiarygodności mówcy (*ethos*). Jako pierwszy wskazał także pięć kanonów retoryki, które tu prezentujemy. Owe klasyczne kanony przemawiania publicznego stanowią kroki, którymi musi podążać kompetentny mówca podczas przygotowań i prezentacji swojego wystąpienia.

- *Inwencja* to identyfikacja – lub wymyślenie – materiałów, które stworzą wystąpienie, w tym tematu i informacji go wspierających.
- *Aranżacja* to organizacja – lub ułożenie – tego, co wymyśliłeś, w logiczny i efektywny sposób pozwalający osiągnąć cel wystąpienia.
- Styl to sposób i maniera przemawiania, w szczególności sposób użycia języka.
- *Prezentacja* to sam akt przedstawienia wystąpienia, sposób jego zaprezentowania publiczności.
- *Pamięć* – zapamiętanie swojej przemowy – to kanon retoryczny mający obecnie mniejsze znaczenie, jako że mówcy publiczni zwykle nie uczą się już wystąpień na pamięć.

Poglądy Arystotelesa na przemawianie publiczne są współcześnie nadal przedmiotem nauczania mającego pomóc studentom zrozumieć zasady perswazyjnego przemawiania (patrz rozdz. 14).

Okres rzymski

Rzymianie kontynuowali tradycje publicznego przemawiania, które rozpoczęli Grecy. W II wieku p.n.e. Cyceron połączył retorykę i filozofię w swoich pismach na temat publicznego przemawiania. Podobnie jak Grecy

wierzył w to, że dobry mówca publiczny potrzebuje wszechstronnej edukacji, jednak jego unikalnym wkładem był udoskonalony proces analizy problemu i przygotowywania wystąpienia.

W I wieku n.e. inny Rzymianin, Kwintylian, rozszerzył rzymską tradycję publicznego przemawiania, rozwijając serię pytań, które miały zachęcić do kreatywnego i krytycznego myślenia o problemach. Przypisuje mu się troskę o bycie zarówno etycznym, jak i skutecznym mówcą publicznym. Przypomnij sobie rozdział 2, w którym kompetentna komunikacja jest opisywana jako komunikacja stosowna i skuteczna. W swoich wczesnych pracach Kwintylian przedstawiał idealnego mówcę jako człowieka dobrego i dobrze mówiącego, mając na myśli to, że skuteczny mówca jest także człowiekiem etycznym oraz człowiekiem dobrego charakteru.

Podstawowe koncepcje z dziedziny retoryki wprowadzone wieki temu przez Greków i Rzymian przetrwały do dziś. Współcześni retorycy mówią o potrzebie większej uprzejmości obywateli podczas debat i dyskusji na forum publicznym w dzisiejszym społeczeństwie. Rekomendują używanie tego, co nazywają zapraszającą formą retoryki, by zaangażować się w etyczne wymiany zdań w trudnych sytuacjach (Bone, Griffin i Scholz 2008). Retoryka zapraszająca jest w mniejszym stopniu motywowana próbą wyperswadowania drugiej stronie, by przyjęła twój punkt widzenia, a bardziej chęcią prowadzenia pełnego szacunku dialogu. Szkolenie w zakresie przemawiania publicznego, takie jak to, które tu prezentujemy, przygotowuje do efektywnego uczestnictwa w budzących szacunek i uprzejmych dyskusjach publicznych. Mając na względzie ten cel, pomyślmy teraz o tym, czym jest publiczne przemawianie i jak działa.

Czym jest wystąpienie publiczne?

Wystąpienie publiczne to komunikacja między jedną osobą a wieloma osobami. Jedna osoba – czasami też grupa osób – przedstawia komunikat większej grupie ludzi, którzy zwykle nie zabierają głosu poza zadawaniem pytań na końcu prezentacji. Wystąpienia można sklasyfikować według ich celów oraz sposobu prezentacji.

Rodzaje wystąpień

Choć w przyszłości możesz zostać poproszony o wystąpienie mające na celu dostarczenie publiczności rozrywki lub uczczenie specjalnego wydarzenia, najczęściej będziesz miał do czynienia z dwoma typami wystąpień, omawianymi zazwyczaj na zajęciach z przemawiania publicznego – wystąpienia-

RETORYKA
to sztuka wpływania na widownię za sprawą publicznego przemawiania.

DIALEKTYKA
to proces zadawania pytań i udzielania na nie odpowiedzi stosowany w celu analizy wszystkich aspektów problemu w poszukiwaniu prawdy.

WYSTĄPIENIE PUBLICZNE
zachodzi wtedy, gdy jedna osoba – lub czasem grupa ludzi – przedstawia komunikat większej grupie ludzi, którzy zwykle nie zabierają głosu, czasem tylko zadają pytania.

WYSTĄPIENIE INFORMACYJNE
to wystąpienie, którego celem jest zakomunikowanie publiczności czegoś nowego lub nowej perspektywy oraz poruszenie słuchaczy, by lepiej zrozumieli sprawę lub zyskali w nią lepszy wgląd.

mi informacyjnymi i perswazyjnymi. Celem **wystąpienia informacyjnego** jest zakomunikowanie publiczności czegoś nowego lub nowej perspektywy oraz poruszenie słuchaczy, by lepiej zrozumieli sprawę albo zyskali w nią lepszy wgląd. Celem **wystąpienia perswazyjnego** jest wpłynięcie na postawy, opinie, wartości lub zachowania publiczności i skłonienie słuchaczy do zmiany lub jakiegoś rodzaju działania.

Rodzaje prezentacji

Oba typy wystąpień – informacyjne i perswazyjne – mogą być przedstawione przy użyciu czterech różnych metod prezentacji: improwizacji, wystąpienia przygotowanego, odczytu lub wystąpienia z pamięci. Każdy z rodzajów prezentacji wiąże się z innym nakładem czasu na przygotowanie i można go stosować w różnych sytuacjach przemawiania publicznego.

Wystąpienie improwizowane jest prezentowane przy najmniejszym nakładzie pracy w przygotowanie się, zwykle w sytuacji, gdy ma się mało czasu lub gdy zupełnie nie ma się czasu na zaplanowanie tego, co powiedzieć. Twoje pierwsze wystąpienie na zajęciach z wystąpień publicznych może być improwizowane. Jeśli zdarzy ci się taka sytuacja, to w tabeli 11.1 znajdziesz kilka dobrych rad dotyczących tego typu wystąpień.

Inaczej niż w przypadku wystąpienia improwizowanego **wystąpienie przygotowane** jest starannie zaplanowane i organizowane z wyprzedzeniem. Prezentowane jest w tonie rozmowy przy użyciu kartek z notatkami lub planu prezentacji pozwalającego zapamiętać jego główne punkty i informacje. Ponieważ kartki z notatkami lub plan prezentacji zawierają jedynie kluczowe słowa przypominające, co powiedzieć, dokładna treść wystąpienia jest nieco inna za każdym razem, kiedy jest ono wygłaszane, tworząc iluzję spontaniczności. Spontaniczność jest podstawowym czynnikiem decydującym czy ten rodzaj wystąpień dotrze do publiczności i wywrze na niej wrażenie. Wystąpienie przygotowane to najbardziej popularny rodzaj prezentacji, jednak mimo jego zalet, czasem podczas wygłaszania trudno jest utrzymać się w wyznaczonych ramach czasowych. Z problemem tym można sobie poradzić, zawierając w wystąpieniu raczej mniej niż więcej informacji oraz przeprowadzając uprzednią próbę przemówienia, by się upewnić, że mówi się o wszystkich kwestiach zapisanych na kartkach z notatkami.

TABELA 11.1. Sugestie dla wystąpień improwizowanych

Przemawiający muszą mieć umiejętność organizowania wygłaszanych treści szybko i w danej chwili. Pięć sugestii zawartych w tej tabeli może pomóc w szybkim i efektywnym przygotowaniu wystąpienia improwizowanego.

Jak przygotować się do wygłoszenia publicznego komentarza – pięć pomysłów dla przemawiających
1. Przede wszystkim zachowaj opanowanie i spróbuj się zrelaksować
2. Zanim zabierzesz głos, zrób szybkie notatki, by móc się skoncentrować i ustrukturalizować swoją wypowiedź
3. Szybko ustal, jaka jest jedna, najważniejsza kwestia, którą chcesz zilustrować i wspierać. Organizuj swoje wypowiedzi wokół tego głównego tematu lub pomysłu
4. Nakreśl proste wprowadzenie, rozwinięcie i zakończenie wypowiedzi, by zorganizować swoje wystąpienie
5. Kiedy przejdziesz do wniosków, to przedstaw je, a potem przestań mówić. Największym błędem wystąpień improwizowanych jest to, że mówcy nie przestają gadać

Odczyt to wystąpienie napisane z wyprzedzeniem, a następnie odczytywane publiczności słowo po słowie. Jeśli zapisałbyś dokładnie treść odpowiadającą każdej kartce z notatkami lub punktowi z planu prezentacji wystąpienia przygotowanego, to miałbyś gotowy odczyt. Tego typu prezentacja jest wymagana, kiedy konieczna jest duża dokładność przemówienia, jak podczas wystąpienia w sądzie albo na ważnej konferencji lub spotkaniu. Choć dokładność i oficjalny charakter stanowią zalety odczytu, problemem tego typu wystąpień jest mniejszy kontakt wzrokowy i gestykulacja w trakcie odczytywania przemowy. Z problemem tym można sobie poradzić, przygotowując odczyt, w którym znajdzie się więcej przysłówków i przymiotników, by ożywić przemowę, oraz posługując się krótszymi akapitami, do których łatwiej powrócić po tym, jak spojrzysz na publiczność, by nawiązać z nią kontakt wzrokowy. Wydrukuj tekst odczytu dużą czcionką, by móc go łatwo odczytać, i przećwicz odczyt tak, żeby zapamiętać niektóre jego części i móc wygłosić je publiczności, zamiast tylko odczytywać.

Wystąpienie z pamięci wymaga największych przygotowań, ponieważ musi być z wyprzedzeniem napisane i zapamiętane, a następnie odtworzone publiczności słowo w słowo. Podobnie jak w przypadku odczytu ten rodzaj prezentacji stosuje się wtedy, gdy istotną kwestią jest dokładność. Jednakże ta metoda wymaga więcej czasu i często jest najmniej efektywna, ponieważ może wydawać się wyćwiczona i nieszczera. Ponadto jeśli wystąpienie zostanie z jakiegoś powodu zakłócone, to możesz zgubić się i nie potrafić wrócić do miejsca, w którym przerwano wygłaszanie zapamiętanego tekstu. Problemów tych możesz uniknąć, ćwicząc wystąpienie tak długo, aż nauczysz się stwarzać na publiczności wrażenie spontaniczności i szczerości podczas jego wygłaszania.

Analiza publiczności i sytuacji

Jak dowiedziałeś się w rozdziale 2, kontekst, w którym przebiega komunikacja, wpływa na wszelkie zdarzenia komunikacyjne i je kształtuje. Dlatego kompetencja w zakresie publicznego przemawiania wymaga starannego przygotowania i dostosowania twojego wystąpienia do konkretnego kontekstu. Aby dostosować wystąpienie do kontekstu, należy uwzględnić dwa podstawowe czynniki – publiczność, czy słuchaczy, oraz konkretną sytuację wystąpienia.

WYSTĄPIENIE PERSWAZYJNE
to wystąpienie, którego celem jest wpłynięcie na postawy, przekonania, wartości lub zachowania słuchaczy i skłonienie ich do zmiany lub podjęcia jakiegoś działania.

WYSTĄPIENIE IMPROWIZOWANE
jest prezentowane przy najmniejszym nakładzie pracy w przygotowanie się, zwykle w sytuacji, gdy ma się mało czasu lub gdy zupełnie nie ma się czasu na zaplanowanie tego, co powiedzieć.

WYSTĄPIENIE PRZYGOTOWANE
jest starannie zaplanowane i przygotowane z wyprzedzeniem oraz zaprezentowane w tonie rozmowy przy użyciu kartek z notatkami lub planu prezentacji.

ODCZYT
to wystąpienie napisane z wyprzedzeniem, a następnie odczytywane publiczności słowo po słowie.

WYSTĄPIENIE Z PAMIĘCI
wymaga największych przygotowań, ponieważ musi być z wyprzedzeniem napisane i zapamiętane, a następnie odtworzone publiczności słowo w słowo.

Słuchacze

Jedną z głównych przyczyn niepowodzeń w zakresie realizacji celu wystąpienia publicznego jest niewystarczająca znajomość słuchaczy przez mówcę.

Analiza publiczności to proces używany przez mówcę w celu ustalenia istotnych faktów i informacji na temat słuchaczy, które następnie wpływają na kształt przygotowań i sposób prezentacji wystąpienia. Istotne jest tutaj słowo kluczowe. Nie trzeba dowiedzieć się wszystkiego na temat publiczności, ale trzeba być świadomym wszystkiego na jej temat, co może wpłynąć na to, jak ludzie zareagują i będą postrzegać ciebie i twoje wystąpienie. Ważne jest, żeby zebrać wiedzę na temat trzech typów cech charakteryzujących słuchaczy. Są to:

1. Cechy osobiste (demograficzne).
2. Cechy kulturowe.
3. Cechy psychiczne (Morreale 2010).

Podczas analizy tych cech charakterystycznych pomocne jest rozpatrzenie składu audytorium na skali rozciągającej się od „wysoce homogeniczne" (członkowie publiczności są bardzo do siebie podobni) do „wysoce zróżnicowane" (członkowie publiczności nie są do siebie zbyt podobni). Im większy stopień zróżnicowania publiczności pod względem cech osobistych, kulturowych czy psychologicznych, tym trudniejszy wybór tematu i dostosowanie go do konkretnego audytorium.

Cechy osobiste obejmują obiektywne informacje demograficzne na temat członków publiczności. Najważniejsze z nich to wiek słuchaczy, skład ich gospodarstwa domowego, poziom wykształcenia, zawód i poziom dochodów.

Wiek stanowi często wskaźnik problemów lub zainteresowań słuchaczy. Jeśli twoja publiczność jest dość homogeniczna pod względem wieku, to upewnij się, że temat wystąpienia będzie ważny z punktu widzenia średniego wieku słuchaczy. Jeśli wiek słuchaczy jest zróżnicowany, to musisz przedstawić im informacje dotyczące wszelkich kwestii, które mogą być im obce.

Skład gospodarstwa domowego, czyli to, kto mieszka razem ze słuchaczem, to kolejna cecha osobista, która może wpływać na reakcje publiczności. Obecnie mamy do czynienia z bardzo różnymi typami gospodarstw domowych. Mogą to być gospodarstwa osób mieszkających samotnie, gospodarstwa z dwojgiem pracujących rodziców, rodziny z jednym rodzicem, rodziny zastępcze, rodziny wielopokoleniowe, w których dziadkowie i wnuki mieszkają pod jednym dachem, gospodarstwa domowe gejów i lesbijek. Wybierz temat i przygotuj swoje wystąpienie tak, żeby było ono równie interesujące dla wszystkich słuchaczy i przejawiało wobec nich szacunek.

Znajomość poziomu wykształcenia słuchaczy przyda się po to, by przygotować wystąpienie, będzie dotyczyło kwestii dla nich ważnych i będzie dla nich interesujące. Główny wpływ wykształcenia jest związany z poziomem wiedzy lub niewiedzy publiczności na dany temat. Pozwól, by wykształcenie słuchaczy stanowiło dla ciebie wskazówkę, jak przygotować temat wystąpienia. Jeżeli wiedza audytorium na temat wystąpienia jest związana z poziomem edukacji, to uzupełnij ją tak, by słuchacze mogli w pełni skorzystać z wystąpienia.

Sposób, w jaki członkowie audytorium zarabiają na życie oraz ile zarabiają, jest również źródłem informacji na temat tego, co może być dla nich interesujące. Wybór zawodu odzwierciedla preferencje oraz upodobania, a także idzie w parze z wysokością dochodów, która wpływa na to, czego mogą oni dokonać w życiu i o czym chcą usłyszeć w wystąpieniu. Jeśli publiczność cechuje się znacznym zróżnicowaniem ekonomicznym, to upewnij się, że twój temat będzie interesujący niezależnie od poziomu dochodów.

Jak omówiliśmy to w rozdziale 3, kultura kształtuje wszystko, co ludzie postrzegają,

Słuchacze

Jedną z głównych przyczyn niepowodzeń w zakresie realizacji celu wystąpienia publicznego jest niewystarczająca znajomość słuchaczy przez mówcę.

Analiza publiczności to proces używany przez mówcę w celu ustalenia istotnych faktów i informacji na temat słuchaczy, które następnie wpływają na kształt przygotowań i sposób prezentacji wystąpienia. Istotne jest tutaj słowo kluczowe. Nie trzeba dowiedzieć się wszystkiego na temat publiczności, ale trzeba być świadomym wszystkiego na jej temat, co może wpłynąć na to, jak ludzie zareagują i będą postrzegać ciebie i twoje wystąpienie. Ważne jest, żeby zebrać wiedzę na temat trzech typów cech charakteryzujących słuchaczy. Są to:

1. Cechy osobiste (demograficzne).
2. Cechy kulturowe.
3. Cechy psychiczne (Morreale 2010).

Podczas analizy tych cech charakterystycznych pomocne jest rozpatrzenie składu audytorium na skali rozciągającej się od „wysoce homogeniczne" (członkowie publiczności są bardzo do siebie podobni) do „wysoce zróżnicowane" (członkowie publiczności nie są do siebie zbyt podobni). Im większy stopień zróżnicowania publiczności pod względem cech osobistych, kulturowych czy psychologicznych, tym trudniejszy wybór tematu i dostosowanie go do konkretnego audytorium.

Cechy osobiste obejmują obiektywne informacje demograficzne na temat członków publiczności. Najważniejsze z nich to wiek słuchaczy, skład ich gospodarstwa domowego, poziom wykształcenia, zawód i poziom dochodów.

Wiek stanowi często wskaźnik problemów lub zainteresowań słuchaczy. Jeśli twoja publiczność jest dość homogeniczna pod względem wieku, to upewnij się, że temat wystąpienia będzie ważny z punktu widzenia średniego wieku słuchaczy. Jeśli wiek słuchaczy jest zróżnicowany, to musisz przedstawić im informacje dotyczące wszelkich kwestii, które mogą być im obce.

Skład gospodarstwa domowego, czyli to, kto mieszka razem ze słuchaczem, to kolejna cecha osobista, która może wpływać na reakcje publiczności. Obecnie mamy do czynienia z bardzo różnymi typami gospodarstw domowych. Mogą to być gospodarstwa osób mieszkających samotnie, gospodarstwa z dwojgiem pracujących rodziców, rodziny z jednym rodzicem, rodziny zastępcze, rodziny wielopokoleniowe, w których dziadkowie i wnuki mieszkają pod jednym dachem, gospodarstwa domowe gejów i lesbijek. Wybierz temat i przygotuj swoje wystąpienie tak, żeby było ono równie interesujące dla wszystkich słuchaczy i przejawiało wobec nich szacunek.

Znajomość poziomu wykształcenia słuchaczy przyda się po to, by przygotować wystąpienie, będzie dotyczyło kwestii dla nich ważnych i będzie dla nich interesujące. Główny wpływ wykształcenia jest związany z poziomem wiedzy lub niewiedzy publiczności na dany temat. Pozwól, by wykształcenie słuchaczy stanowiło dla ciebie wskazówkę, jak przygotować temat wystąpienia. Jeżeli wiedza audytorium na temat wystąpienia jest związana z poziomem edukacji, to uzupełnij ją tak, by słuchacze mogli w pełni skorzystać z wystąpienia.

Sposób, w jaki członkowie audytorium zarabiają na życie oraz ile zarabiają, jest również źródłem informacji na temat tego, co może być dla nich interesujące. Wybór zawodu odzwierciedla preferencje oraz upodobania, a także idzie w parze z wysokością dochodów, która wpływa na to, czego mogą oni dokonać w życiu i o czym chcą usłyszeć w wystąpieniu. Jeśli publiczność cechuje się znacznym zróżnicowaniem ekonomicznym, to upewnij się, że twój temat będzie interesujący niezależnie od poziomu dochodów.

Jak omówiliśmy to w rozdziale 3, kultura kształtuje wszystko, co ludzie postrzegają,

czego się uczą, co rozumieją i co wiedzą. Dlatego cechy kulturowe publiczności wpływają na to, czego oczekują oni od wystąpienia i jak na nie zareagują. **Cechy kulturowe** ważne z punktu widzenia publicznego przemawiania to cechy charakteryzujące dwa typy grup, do których należą słuchacze: grupy, w których się urodzili lub dorastali (płeć biologiczna, rasa lub pochodzenie etniczne), oraz grupy, w których uczestnictwo mogli wybrać (religia, przynależność do klubów, partii politycznych lub innego rodzaju organizacji). Uświadomienie sobie, do jakich grup należą twoi słuchacze, pozwoli ci przygotować bardziej efektywne wystąpienie, które będzie przemawiało do nich i respektowało ich różne kulturowo doświadczenia i perspektywy.

Jest to szczególnie ważne we współczesnym społeczeństwie, ponieważ obecnie audytoria często reprezentują dużą różnorodność interesów i obejmują osoby rozmaitego pochodzenia rasowego i etnicznego. Statystycy twierdzą, że do roku 2050 charakterystyka rasowa i etniczna społeczeństwa USA zmieni się istotnie (U.S. Census Bureau 2011). Przewidują oni, że zmianie ulegnie ogólna proporcja osób białych i innego pochodzenia rasowego.

Biali tworzą obecnie znaczącą większość, ale do roku 2050 lub nawet wcześniej będą stanowili nieco ponad połowę całej populacji, druga połowa zaś będzie mieszanką innych grup rasowych i etnicznych – składającą się z Afroamerykanów, Latynosów, Indian, Amerykanów pochodzenia azjatyckiego itd.

Oto kilka konkretnych wytycznych do analizy zróżnicowanej publiczności i dostosowania do niej twojego wystąpienia, by było ono odpowiednie dla słuchaczy i efektywne w konkretnym kontekście (Nolan 1999).

- Unikaj stereotypizowania. Mimo potrzeby uznawania podobieństw w zakresie cech osobistych i psychicznych słuchaczy nie należy zakładać, że jakiekolwiek cechy są zawsze prawdziwe w odniesieniu do wszystkich słuchaczy tylko dlatego, że należą oni do pewnej grupy.
- Unikaj etnocentrycyzmu. Nie traktuj własnej kultury lub grupy jako standardu, do którego odnoszą się i na podstawie którego oceniani są inni.
- Unikaj uprzedzeń. Nie formułuj sądów dotyczących preferencji, zainteresowań, uzdolnień lub wiedzy słuchaczy na pewne tematy na podstawie ich rasy, przynależności etnicznej bądź płci.
- Okaż zainteresowanie innymi kulturami. Słuchacze docenią twoje zaproszenie do przedstawienia opinii lub obserwacji przez członków innej kultury.
- Szanuj różnice w sposobach komunikowania się w innych kulturach. Dostosuj swój styl komunikacji do audytorium, ale zrób to bez obrażania słuchaczy. Jeśli wiesz, że publiczność preferuje pewien styl komunikacyjny, to zastosuj to podejście podczas prezentacji swojego wystąpienia.
- Szanuj inny sposób organizacji i prezentacji informacji w innych kulturach. Niektóre kultury preferują organizowanie pomysłów linearnie, dochodzenie bezpośrednio do sedna sprawy, prezentowanie celu wystąpienia i szybkie przechodzenie

ANALIZA PUBLICZNOŚCI
to proces używany przez mówcę w celu ustalenia istotnych faktów i informacji na temat słuchaczy, które następnie wpływają na kształt przygotowań i sposób prezentacji wystąpienia.

CECHY OSOBISTE
obejmują obiektywne informacje demograficzne na temat członków publiczności.

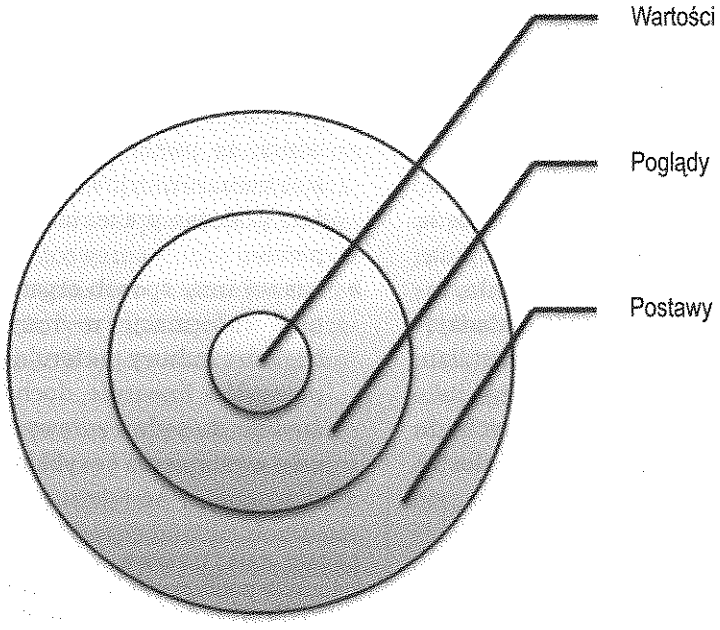
CECHY KULTUROWE
członków publiczności są pochodną dwóch rodzajów grup, do których należą słuchacze: grup, w których się urodzili lub dorastali, oraz grup, w których uczestnictwo mogli wybrać.

od jednego punktu do następnego. Inne kultury wolą mniej bezpośrednie podejście i uznają bezpośredniość za niegrzeczną, a nawet agresywną.

Cechy psychologiczne członków audytorium, które trzeba uwzględnić, obejmują ich potrzeby i motywacje oraz postawy, poglądy i wartości. Owe cechy charakterystyczne stanowią informacje natury subiektywnej, które często trudniej określić niż obiektywne cechy osobiste. Na pierwszy rzut oka możesz oszacować wiek, a nawet poziom dochodów poszczególnych osób (na podstawie ich ubrań, noszonych dodatków itp.), ale trudniej jest stwierdzić, jakie mogą być ich potrzeby lub wartości.

Eksperci w dziedzinie przemawiania publicznego zgadzają się, że konieczna jest ocena potrzeb audytorium w celu przygotowania istotnych dla niego komunikatów i efektywnych wystąpień (Monroe i Nelson 2004). Wynika to z tego, że większość ludzi jest zmotywowana do bardziej uważnego słuchania, jeśli prezentowane informacje są związane z tematem, o którym chcą się czegoś dowiedzieć.

Na reakcje słuchaczy na wystąpienie, oprócz potrzeb, wpływają także ich postawy, poglądy i wartości. Dla celów analizy publiczności przyjmiemy następujące sposoby pojmowania tych trzech aspektów psychologicznych człowieka. Postawy to reakcje psychologiczne (na inną osobę, obiekt lub ideę), które wpływają na zachowania ludzi. Nasze postawy reprezentują nasze upodobania, nasze skłonności pozytywne i negatywne. Na przykład jeśli masz ogólnie pozytywną postawę wobec pracy, to przez większość dni będziesz chodził do pracy radosny. Przekonania to podstawowe poglądy ludzi na temat tego, co jest prawdą, a co fałszem, które są oparte na ich wiedzy i doświadczeniach. Jeśli będziesz przekonany o tym, że aby iść



RYSUNEK 11.1. Postawy, poglądy i wartości

Wartości stanowią samo sedno tożsamości osoby, są otoczone przez jej poglądy, a następnie jej postawy. Mówcy występującemu publicznie będzie trudno zmienić lub wpłynąć na osiowe wartości słuchaczy.

do przodu, ludzie powinni ciężko pracować, to zaangażujesz się w pracę całym sobą. Wartości to głęboko zakorzenione zespoły postaw i poglądów, które odzwierciedlają to, co osoba uznaje za bardzo ważne lub nieważne, wartościowe lub bezwartościowe (Johannesen, Valde i Whedbee 2008). Jeśli bardzo cenisz osiągnięcia zawodowe i zdobycie pewnej pozycji w miejscu pracy, to wartość ta będzie wpływać na twoje zachowania i wybory, niezależnie od ich ubocznych, negatywnych konsekwencji.

Twoje wystąpienie będzie bardziej efektywne, jeśli oprócz cech osobistych uważnie przeanalizujesz cechy psychiczne swoich słuchaczy w zakresie ich postaw, poglądów i wartości (rys. 11.1). Są oni bardziej skłonni do słuchania i zapamiętywania informacji i poglądów, które popierają lub przynajmniej są zgodne z ich obecnymi postawami. Jako że przekonania są oparte na tym, co ludzie uznają za prawdziwe, wpływ na nie jest możliwy tylko w drodze prezentacji faktów lub wysoce perswazyjnych dowodów. Wartości trudniej zmienić niż postawy czy poglądy. Niemniej jednak wystąpienie nawiązujące do wartości wyznawanych przez twoją publiczność utrzyma jej uwagę, ponieważ będzie dotyczyło tego, co jest dla niej naprawdę ważne.

Sytuacja

Oprócz przeanalizowania cech osobistych, psychologicznych i kulturowych słuchaczy kompetentny mówca analizuje także sytuację wystąpienia. **Analiza sytuacji** obejmuje analizę czasu i miejsca.

Kiedy rozważasz kwestię czasu przeznaczonego na prezentację twojego wystąpienia, to pamiętaj, że dwa najgorsze błędy, jakie możesz popełnić jako mówca, dotyczą przekroczenia czasu i próby pośpiesznego omówienia wszystkich tematów. Jeśli twoje przemówienie trwa zbyt długo i wydaje się, że gadasz i gadasz, to tracisz uwagę publiczności i sprawiasz wrażenie osoby niezorganizowanej. Jednakże jeśli twoje wystąpienie okaże się zbyt krótkie i nie zdołasz wypełnić przeznaczonego czasu, to audytorium może pomyśleć, że nie masz wiele do powiedzenia i że nie przygotowałeś się odpowiednio do wystąpienia. Najlepszym sposobem, by utrzymać się w ramach czasowych, jest – jak wspomnieliśmy już wcześniej – staranne przygotowanie się i przećwiczenie swojego wystąpienia wcześniej na głos, by sprawdzić, ile czasu zajmuje jego prezentacja. Jeśli przekraczasz wyznaczony czas, to oczywiście musisz usunąć coś z wystąpienia. Jeśli kończysz zbyt szybko, to musisz poszerzyć treść przemowy, by wydłużyć wystąpienie.

Innym często pomijanym aspektem ram czasowych wystąpienia jest pora dnia, w której wygłaszasz wystąpienie. Słuchacze są bardziej raźni o poranku, po południu zaś zwykle czują się zmęczeni, tak więc złożony temat może być odbierany gorzej w późniejszych godzinach dnia. Jeśli musisz zaprezentować bardziej skomplikowane informacje po południu, to ożyw ich prezentację przez włączenie do niej informacji, na których łatwo koncentrować uwagę, takich jak historyjki lub przykłady.

Aspekt miejsca wystąpienia odnosi się do kontekstu, w którym wystąpienie jest prezentowane, jego środowiska oraz otoczenia fizycznego. Miejsce obejmuje zaaranżowanie

CECHY PSYCHOLOGICZNE
członków publiczności obejmują ich potrzeby i motywacje oraz ich postawy, poglądy i wartości.

ANALIZA SYTUACJI
obejmuje analizę czasu i miejsca. Analizie podlega ilość czasu przeznaczona na wystąpienie oraz pora wystąpienia. Miejsce dotyczy kontekstu, w którym prezentowane jest wystąpienie.

mebli i siedzeń dla słuchaczy, używany do wystąpienia sprzęt audiowizualny i inne uboczne czynniki fizyczne mogące mieć wpływ na twoje wystąpienie, na przykład oświetlenie.

Doświadczeni mówcy często wcześniej odwiedzają miejsce, w którym będą przemawiać, by zredukować możliwość pojawienia się niespodzianek w ostatniej chwili. Sprawdzają ustawienie podium dla mówcy, miejsce, w którym usadowieni są słuchacze, oraz gdzie będzie siedzieć mówca przed wystąpieniem i po jego zakończeniu. I co najważniejsze, sprawdzają sprzęt audiowizualny, by mieć pewność, że będzie działał w trakcie prezentacji. Sprawdzają też oświetlenie pomieszczenia, by się upewnić, że słuchacze zdołają zobaczyć materiały wizualne podczas robienia notatek. Jeśli zapoznasz się z miejscem, w którym masz przemawiać, to będziesz miał później mniej problemów, gdyż będziesz się czuł i wydawał bardziej pewny siebie, kiedy nadejdzie czas prezentacji twojego wystąpienia.

Jak mogłeś się przekonać, analiza kontekstu i publiczności to konieczne elementy kompetencji przemawiania publicznego. Stosując rezultaty tej analizy, kompetentny mówca skupia następnie uwagę na temacie wystąpienia.

Wybór i zawężenie tematu

Następnym etapem przygotowań jest wybór i zawężenie tematu wystąpienia. Choć krok ten ma duże znaczenie dla kompetentnego przygotowania wystąpienia, wielu mówców lekceważy jego istotność. Trzeba wziąć pod uwagę wszystko, czego dowiedziałeś się o publiczności, a następnie zastosować wskazówki, które tu podamy, żeby znaleźć odpowiedni temat. Potem temat należy zawęzić i dostosować do zainteresowań słuchaczy oraz do sytuacji.

Znalezienie dobrego tematu

Przede wszystkim ważne jest, by zrozumieć różnicę między ogólnym obszarem tematycznym a tematem wystąpienia. Obszar tematyczny to ogólny obszar wiedzy, taki jak wojna domowa w Stanach Zjednoczonych, życie studenckie lub chemia organiczna. Temat to konkretne zagadnienie lub aspekt obszaru tematycznego. Na przykład obszarem tematycznym wystąpienia Seana były wystąpienia publiczne. Po przeprowadzeniu analizy potrzeb i zainteresowań publiczności wybrał on jako temat efektywną prezentację wystąpień w środowisku biznesowym.

Na początek najlepiej jest określić obszar tematyczny, który uznajesz za interesujący lub o którym coś wiesz. Dobry temat to taki, który cię pasjonuje: jeśli jesteś nim zainteresowany, to przygotujesz i zaprezentujesz lepsze wystąpienie.

Poza poszukiwaniem tematu we własnej głowie i doświadczeniach przejrzyj gazety lub czasopisma albo wejdź na jedną z wielu stron internetowych, na której znajduje się generator pomysłów. Na stronie www.lib.odu.edu/researchassistance/ideagenerator znajdziesz przykładowy, użyteczny generator pomysłów. Skorzystaj z niego, by przeszukać główne kategorie lub obszary tematyczne, takie jak sztuka i nauki humanistyczne, biznes i administracja publiczna, sport, rekreacja i czas wolny. Dla każdej z kategorii generator pomysłów dostarcza długą listę możliwych tematów wystąpień.

Dostosowanie i zawężenie tematu

Po znalezieniu i wyborze tematu musi on być następnie dostosowany i zawężony tak, by był odpowiedni dla danej publiczności i sytuacji przemawiania. Opierając się na analizie publiczności, zdecyduj się na takie podej-

ście do tematu, które będzie przemawiało do konkretnej publiczności. Następnie zawęż i określ granice treści swojego wystąpienia. Zawężaj temat, dokonując coraz bardziej szczegółowego określenia tego, o czym chcesz mówić, aż dojdziesz do poziomu, przy którym zmieścisz się w ramach czasowych. Częstym błędem jest przygotowanie wystąpienia zawierającego nadmierną liczbę informacji. Jeśli twoje wystąpienie będzie skoncentrowane na danej kwestii, to słuchaczom będzie łatwiej je zrozumieć i podążać za nim. Zawężenie tematu upraszcza proces przygotowania. W przypadku zbyt szerokiego tematu wystąpienia trudno jest poszukiwać do niego materiałów.

Określenie celu i sformułowanie tezy wystąpienia

Kiedy jesteś już zadowolony z tematu swojego wystąpienia, to następnym etapem będzie jasne określenie celów, jakie masz nadzieję osiągnąć, wykorzystując dany temat. Wszystkie udane wystąpienia mają swoje ogólne i szczegółowe cele oraz zawierają sformułowanie tezy lub głównej idei. Bez tego słuchacze nie będą potrafili śledzić twojego wywodu. Nawet najlepsi mówcy czasami nie potrafią odróżnić celu od tezy wystąpienia, sądząc, że jest to to samo, podczas gdy są to dwie różne rzeczy. Dlatego przeczytaj uważnie następujący krótki opis.

Cel ogólny i cel szczegółowy

Wystąpienia mogą mieć wiele różnych **celów ogólnych** lub intencji, omówionych wcześniej w tym rozdziale we fragmencie dotyczącym rodzajów wystąpień. Dwa główne typy wystąpień wyróżniane na podstawie ich ogólnego celu to wystąpienia informacyjne (omówione szczegółowo w rozdz. 13) oraz wystąpienia perswazyjne (omówione w rozdz. 14).

Oprócz celu głównego każde wystąpienie ma także swój **cel szczegółowy** – jest nim określona reakcja publiczności, oczekiwana przez mówcę. Cel szczegółowy jest zapisany jako prosty równoważnik zdania, podsumowujący to, czego publiczność ma się dowiedzieć albo co ma zrobić lub poczuć w rezultacie twojego wystąpienia. Wystąpienie Seana z opowiadania otwierającego rozdział stanowi przykład celu szczegółowego:

> *Przekonać publiczność do kontynuowania rozwoju i udoskonalania umiejętności z zakresu publicznych wystąpień po zakończeniu studiów ze względu na korzyści, które może jej to przynieść w pracy w świecie biznesu.*

Jak dowodzi ten przykład, dobry cel szczegółowy jest jasny, realistyczny i skoncentrowany na tym, jaki cel chce osiągnąć mówca w stosunku do publiczności.

Sformułowanie tezy

Opierając się na celu szczegółowym, należy uczynić kolejny krok w postaci sformułowa-

OBSZAR TEMATYCZNY
to ogólny obszar wiedzy, podczas gdy TEMAT to konkretne zagadnienie lub aspekt obszaru tematycznego.

CEL OGÓLNY
wystąpienia to jego ogólny zamiar, którym może być na przykład poinformowanie o czymś lub przekonanie do czegoś, podczas gdy CEL SZCZEGÓŁOWY to określenie pożądanej przez mówcę reakcji publiczności.

nia tezy wystąpienia, która będzie wygłoszona przed publicznością podczas jego prezentacji. **Teza wystąpienia** to jedno lub dwa zdania przekazujące publiczności, czego ma się dowiedzieć, co zrozumieć i zapamiętać z tego wystąpienia. Zapisz ją w formie jednego lub dwóch prostych, twierdzących zdań, które wskazują cel wystąpienia i wymieniają główne argumenty go wspierające. Choć możesz sformułować tezę wystąpienia na wczesnych etapach procesu jego przygotowania, możesz także ją zmodyfikować i przeformułować w trakcie zbierania materiałów dotyczących tematu wystąpienia. Sean proponuje następujące sformułowanie tezy wystąpienia:

> *Dziś mam nadzieję przekonać was do dalszego udoskonalania waszych umiejętności w zakresie wystąpień publicznych poza zajęciami i po zakończeniu studiów, podkreślając wartość umiejętności publicznego przemawiania w środowisku biznesowym i w pracy i przedstawiając wam konkretne źródła użyteczne w rozwoju tych umiejętności.*

Zebranie materiałów pomocniczych

Po wybraniu tematu oraz określeniu celu i tezy wystąpienia kolejnym krokiem jest zebranie informacji, które mają wesprzeć i umożliwić realizację jego celu. Aby pomóc ci na tym istotnym etapie prac, omówimy teraz korzystanie z różnych źródeł informacji, w tym obserwacji osobistych, wywiadów, Internetu i zasobów bibliotecznych.

TEZA WYSTĄPIENIA
to jedno lub dwa zdania przekazujące publiczności, czego ma się dowiedzieć, co zrozumieć i zapamiętać z tego wystąpienia.

Obserwacje osobiste i prowadzenie wywiadów

Informacje zbierane z pierwszej ręki, z obserwacji innych ludzi i własnych doświadczeń zapewniają wsparcie i są wiarygodne. Ponadto opowiedzenie jakiejś historyjki lub opis osobistego doświadczenia pomagają w zrelaksowaniu się i nawiązaniu lepszego kontaktu z publicznością. Aby rozpocząć wystąpienie od opowieści o osobistym doświadczeniu, pomyśl o swoim temacie i o tym, czy zrobiłeś coś, znałeś kogoś lub byłeś świadkiem czegoś, co ma z tym związek. Opowiedz publiczności tę historię, a ponieważ jest ona dla ciebie czymś osobistym, opowiesz ją jak doświadczony mówca.

Wywiad z ekspertem lub z kimś, kogo doświadczenia życiowe są związane z tematem wystąpienia, jest innym skutecznym sposobem zdobywania przydatnych informacji. Wywiad informacyjny może pomóc w zebraniu świadectw i przekonujących dowodów, takich jak przykłady lub cytaty. Na przykład Sean przeprowadził wywiad ze swoim szefem w pracy, by poznać jego punkt widzenia na kwestię ważności publicznego przemawiania w środowisku zawodowym. Weź także pod uwagę możliwość przeprowadzenia wywiadu drogą elektroniczną, na przykład przez pocztę e-mailową lub Skype'a. Prowadzenie wywiadów drogą elektroniczną jest uznawane obecnie za tak ważne, że niektórzy studenci uczestniczą w specjalnych kursach uczących tej umiejętności (Crawford, Henry i Dineen 2001). Możesz znaleźć eksperta w temacie, którego dotyczy twoje wystąpienie, przez Internet i przekazać mu swoje pytania e-mailem. Sean przeprowadził taki wywiad z ekspertem, którego znalazł przez stronę internetową dotyczącą publicznych wystąpień w biznesie.

Przygotowanie jest kluczem do skutecznego wywiadu, tak więc zaplanuj starannie, jakie pytania zadasz i jak je zadasz. W wywiadzie uwzględnij pytania otwarte, by osoba, z którą go przeprowadzasz, nie mogła od-

powiedzieć na nie po prostu „tak" lub „nie", i przygotuj też po kilka pytań nawiązujących do każdego pytania otwartego. Podczas samego wywiadu bądź przygotowany do pomijania pytań, jeśli dyskusja potoczy się w nieoczekiwaną stronę. Przejrzyj notatki natychmiast po zakończeniu wywiadu w poszukiwaniu tematów lub głównych idei, które wesprą cel i tezę twojego wystąpienia. Czy podczas wywiadu wynotowałeś jakiś ważny cytat, który doda życia twojemu wystąpieniu? Jeśli tak, to skontaktuj się z osobą, która udzieliła ci wywiadu, i poproś ją o pozwolenie na jego użycie.

Zastosowanie Internetu

Oprócz doświadczeń osobistych i wywiadów Internet może być wspaniałym źródłem wykorzystywanym do poszukiwań materiałów do wystąpienia. Internet, jeśli jest używany efektywnie, oferuje wiele sposobów poszukiwania materiałów przez bezpośredni kontakt z ekspertami oraz przez odwiedzenie jednej z niezliczonych stron internetowych.

E-maile, elektroniczne listy mailingowe, blogi oraz serwisy takie jak Facebook (www.facebook.com) są użytecznymi sposobami bezpośredniej komunikacji z ludźmi, którzy mogą ci pomóc znaleźć materiały potrzebne do twojego wystąpienia. Osoby, z którymi kontaktujesz się drogą elektroniczną, często robią bardzo wiele, by pomóc studentom w poszukiwaniu informacji. Listy e-mailowe, czaty i adresy ekspertów z danej dziedziny są często dostępne na stronach stowarzyszeń lub organizacji. W Internecie możesz znaleźć blog związany z tematem twojego wystąpienia na stronach takich, jak ta, która przedstawia najlepsze dziesięć blogów w różnych obszarach tematycznych (www.blogs.com/topten).

Internet daje dostęp do zdumiewającej liczby stron dotyczących konkretnych tematów, z których każda może zawierać informacje użyteczne dla twojego wystąpienia. Aby uprościć i przyspieszyć używanie Internetu podczas poszukiwania materiałów zapytaj bibliotekarza w swojej szkole o wyspecjalizowane wyszukiwarki. Jest nią na przykład SearchEdu.com, metawyszukiwarka, która indeksuje i przeszukuje ponad 20 milionów stron z dziedziny edukacji zawierających linki do Biblioteki Kongresu, danych statystycznych z całego świata oraz stron używanych przez samych bibliotekarzy do znalezienia informacji. Weź także pod uwagę możliwość skorzystania z oficjalnej wyszukiwarki rządu USA (http://search.usa.gov), która działa jak metawyszukiwarka do wszystkich stron rządowych. Wreszcie strony uniwersytetów i college'ów (.edu) to dobre miejsca do poszukiwania badań akademickich lub ekspertów w danej dziedzinie. Organizacje pozarządowe (.org) mogą stanowić dodatkowe źródło informacji, jako że mają dostęp do bardzo wielu danych dotyczących badań w różnych dziedzinach. Organizacją taką jest na przykład National Communication Association (www.natcom.org).

Ocena źródeł internetowych

Sean – bohater opowiadania otwierającego rozdział – używał Internetu do poszukiwań informacji na temat swojego wystąpienia. Odwiedził stronę Departamentu Pracy USA i znalazł rządowy dokument dotyczący prognoz odnośnie do rynku pracy w XXI wieku, według którego absolwenci college'ów powinni być lepiej przeszkoleni w zakresie umiejętności komunikacyjnych i związanych z wystąpieniami publicznymi (www.labor.gov). Sean nie tylko znalazł interesujące informacje w Internecie, lecz także sprawdził,

powiedzieć na nie po prostu „tak" lub „nie", i przygotuj też po kilka pytań nawiązujących do każdego pytania otwartego. Podczas samego wywiadu bądź przygotowany do pomijania pytań, jeśli dyskusja potoczy się w nieoczekiwaną stronę. Przejrzyj notatki natychmiast po zakończeniu wywiadu w poszukiwaniu tematów lub głównych idei, które wesprą cel i tezę twojego wystąpienia. Czy podczas wywiadu wynotowałeś jakiś ważny cytat, który doda życia twojemu wystąpieniu? Jeśli tak, to skontaktuj się z osobą, która udzieliła ci wywiadu, i poproś ją o pozwolenie na jego użycie.

Zastosowanie Internetu

Oprócz doświadczeń osobistych i wywiadów Internet może być wspaniałym źródłem wykorzystywanym do poszukiwań materiałów do wystąpienia. Internet, jeśli jest używany efektywnie, oferuje wiele sposobów poszukiwania materiałów przez bezpośredni kontakt z ekspertami oraz przez odwiedzenie jednej z niezliczonych stron internetowych.

E-maile, elektroniczne listy mailingowe, blogi oraz serwisy takie jak Facebook (www.facebook.com) są użytecznymi sposobami bezpośredniej komunikacji z ludźmi, którzy mogą ci pomóc znaleźć materiały potrzebne do twojego wystąpienia. Osoby, z którymi kontaktujesz się drogą elektroniczną, często robią bardzo wiele, by pomóc studentom w poszukiwaniu informacji. Listy e-mailowe, czaty i adresy ekspertów z danej dziedziny są często dostępne na stronach stowarzyszeń lub organizacji. W Internecie możesz znaleźć blog związany z tematem twojego wystąpienia na stronach takich, jak ta, która przedstawia najlepsze dziesięć blogów w różnych obszarach tematycznych (www.blogs.com/topten).

Internet daje dostęp do zdumiewającej liczby stron dotyczących konkretnych tematów, z których każda może zawierać informacje użyteczne dla twojego wystąpienia. Aby uprościć i przyspieszyć używanie Internetu podczas poszukiwania materiałów zapytaj bibliotekarza w swojej szkole o wyspecjalizowane wyszukiwarki. Jest nią na przykład SearchEdu.com, metawyszukiwarka, która indeksuje i przeszukuje ponad 20 milionów stron z dziedziny edukacji zawierających linki do Biblioteki Kongresu, danych statystycznych z całego świata oraz stron używanych przez samych bibliotekarzy do znalezienia informacji. Weź także pod uwagę możliwość skorzystania z oficjalnej wyszukiwarki rządu USA (http://search.usa.gov), która działa jak metawyszukiwarka do wszystkich stron rządowych. Wreszcie strony uniwersytetów i college'ów (.edu) to dobre miejsca do poszukiwania badań akademickich lub ekspertów w danej dziedzinie. Organizacje pozarządowe (.org) mogą stanowić dodatkowe źródło informacji, jako że mają dostęp do bardzo wielu danych dotyczących badań w różnych dziedzinach. Organizacją taką jest na przykład National Communication Association (www.natcom.org).

Ocena źródeł internetowych

Sean – bohater opowiadania otwierającego rozdział – używał Internetu do poszukiwań informacji na temat swojego wystąpienia. Odwiedził stronę Departamentu Pracy USA i znalazł rządowy dokument dotyczący prognoz odnośnie do rynku pracy w XXI wieku, według którego absolwenci college'ów powinni być lepiej przeszkoleni w zakresie umiejętności komunikacyjnych i związanych z wystąpieniami publicznymi (www.labor.gov). Sean nie tylko znalazł interesujące informacje w Internecie, lecz także sprawdził,

czy strony, które odwiedził, stanowią wiarygodne źródła. Jako mówca jesteś odpowiedzialny za sprawdzenie wiarygodności wszystkich materiałów, których używasz podczas swojego wystąpienia, informacje zaś znalezione w Internecie mają swoje ograniczenia. Często nie jest jasne, czy właściciel danej strony jest wiarygodny i dysponuje wyczerpującymi informacjami na omawiany na niej temat. Jednocześnie artykuły publikowane w czasopismach akademickich oraz w szanowanych czasopismach i gazetach są zwykle prawdziwe. Dlatego materiały wspierające tezy twojego wystąpienia, i/lub informacje pozyskane z jakiejkolwiek strony internetowej powinny być starannie przebadane pod kątem ich wiarygodności.

Jeśli używasz konkretnej strony internetowej jako źródła informacji swojego wystąpienia, to zadaj następujące pytania dotyczące ich trafności i wiarygodności. Użyj zdobytej wiedzy, by przekonać słuchaczy, że twoje źródła są wiarygodne.

- Jaki jest cel istnienia tej strony i czy gdzieś jest on wskazany? Do jakiej grupy jest skierowana ta strona?
- Jak dokładne i rzetelne są informacje dostępne na tej stronie w porównaniu z podobnymi informacjami z innych źródeł?
- Czy są podane źródła tych informacji? Czy pochodzenie treści strony jest udokumentowane, a fakty można poddać weryfikacji?
- Czy informacje na stronie są aktualne i czy istnieje jakaś wskazówka, kiedy zostały na niej umieszczone lub uaktualnione?
- Jak szerokie jest omówienie tematu i czy jest on dogłębnie przeanalizowany?
- Czy informacje dostępne na stronie są prezentowane obiektywnie, czy wydaje się, że są stronnicze? Czy informacje te to fakty, opinie czy propaganda?
- I wreszcie kim są autorzy strony i jakie są źródła ich wiarygodności? Jaką reputacją cieszy się organizacja lub instytucja związana ze stroną? Czy jest jasne, kto jest odpowiedzialny za stronę, i czy można skontaktować się z jej autorem?

Takie pytania zadają sobie zwykle bibliotekarze akademiccy, analizując strony internetowe (University of Colorado, Kraemer Family Library 2011).

Korzystanie z zasobów bibliotecznych

Podczas gdy Internet stanowi źródło różnych materiałów wspierających twoje wystąpienie, wiele innych bardzo ciekawych informacji występuje w formie drukowanej lub w formie komputerowych baz danych dostępnych w bibliotece twojej uczelni. Komputerowa baza danych zawiera abstrakty i wersje pełnotekstowe dokumentów i publikacji lub indeksuje informacje zlokalizowane gdzieś indziej. Tego typu bazy danych są częścią systemu komputerowego biblioteki lub są dostępne przez Internet. Zwykle można je w pełni i łatwo przeszukiwać. W większości bibliotek na uczelniach znajdują się szczegółowe listy dostępnych w nich komputerowych baz danych.

W bibliotekach można znaleźć różne źródła, takie jak podręczniki, gazety i periodyki oraz dokumenty rządowe. Materiały referencyjne obejmują roczniki statystyczne, biografie, słowniki, książki adresowe, encyklopedie i kolekcje cytatów – większość z nich jest dostępna w formie drukowanej, czasem *online* i na CD-ROM-ach.

Roczniki statystyczne to kompilacje danych statystycznych i innych faktów dotyczących narodów, polityki, rynku pracy, zjawisk naturalnych itd. Jeśli poszukujesz informacji na temat sławnej osoby, żyjącej lub już nieżyjącej, to możesz przejrzeć encyklopedie i słowniki biograficzne. Słowniki tematyczne pomagają w wyjaśnieniu nieznа-

nych terminów, ale czasami możesz użyć definicji słowa w samym wystąpieniu. Książki adresowe zawierają informacje na temat różnych zawodów, grup zainteresowań oraz organizacji.

Encyklopedie służą jako dobry punkt wyjścia do poszukiwań materiałów, ponieważ zawierają odnośniki do wielu tematów oraz listę dodatkowych lektur i nazwiska ekspertów z danej dziedziny. W księgach z cytatami zorganizowanymi według dziedzin, tematów lub źródeł możesz znaleźć inteligentny i obrazowy cytat do twojego wystąpienia.

Gazety i periodyki to dobre źródła aktualnych informacji na temat polityki, biznesu, mediów, przestępczości, mody, pogody i wielu wydarzeń, które kształtują i wpływają na społeczeństwo. Do periodyków zaliczamy czasopisma opiniotwórcze, handlowe, biznesowe oraz naukowe. Aby znaleźć artykuł na praktycznie każdy temat wystąpienia, można przeszukać indeksy gazet i periodyków przez tematy lub słowa klucze.

Większość departamentów oraz biur rządu USA regularnie zbiera i publikuje informacje i dane, co pozwala obywatelom na zapoznawanie się z nimi na bieżąco. Publikacje rządowe dotyczą niezliczonych tematów, od przyjęć na studia, przez stopę bezrobocia, dane cenzusowe, po predykcje rozwoju populacji i prognozy ekonomiczne. Podobnie jak inne szerokie źródła informacji w bibliotekach są dostępne indeksy i katalogi pozwalające uprościć proces poszukiwań odpowiedniego dokumentu rządowego.

Sean nie założył, że Internet jest jedynym i najłatwiej dostępnym źródłem informacji potrzebnych do jego wystąpienia. W poszukiwaniu materiałów pomocniczych odwiedził także bibliotekę na swojej uczelni. Stosując się do rady życzliwego bibliotekarza, użył komputerowej bazy danych, by przeszukać literaturę na temat komunikacji i znalazł artykuł w czasopiśmie oraz książkę, w których podkreślano ważność umiejętności komunikacyjnych i publicznego przemawiania dla odniesienia sukcesu zawodowego.

Materiały pomocnicze i myślenie krytyczne

Badając szeroki zakres różnych źródeł informacji – innych ludzi, Internetu i biblioteki – używasz umiejętności krytycznego myślenia, by ocenić i określić, które materiały pomocnicze są najbardziej użyteczne dla twojego wystąpienia. **Myślenie krytyczne** obejmuje ocenę dowodów, założeń i pomysłów, a więc jest dokładnie tym, co musisz zrobić, przygotowując wystąpienie. Badania dowodzą, że krytyczne myślenie i komunikacja są ze sobą splecione i ściśle powiązane. Stwierdzono, że szkolenie w zakresie publicznego przemawiania, dyskusji i debat ma istotny pozytywny wpływ na umiejętności krytycznego myślenia. Dowodzi tego fakt, że nawet uczestnicy kursu wystąpień publicznych dla początkujących istotnie poprawili swoje umiejętności krytycznego myślenia, pracując nad głębokością i szerokością zawartości swoich wystąpień (Sellnow i Ahlfeldt 2005). Jeśli zatem aktywnie angażujesz się w poszukiwanie materiałów i przygotowanie się do wystąpienia, to udoskonalisz także swoje krytyczne myślenie. Umiejętność myślenia krytycznego, którą zademonstrujesz w trakcie wystąpienia, będzie oczywista dla twoich słuchaczy, którzy ocenią ciebie i twoje wystąpienie jako wysoce wiarygodne.

A oto kilka sugestii, jak myśleć krytycznie podczas zbierania materiałów pomocniczych do wystąpienia.

Co powinieneś zrobić...

> Staraj się zrozumieć nowe pomysły, analizując wszystkie informacje i dowody.

MYŚLENIE KRYTYCZNE
obejmuje ocenę dowodów, założeń i pomysłów podczas przygotowywania wystąpienia.

- Rozważ wszystkie pomysły z różnych punktów widzenia, niezależnie, czy są one autorstwa twojego, czy innej osoby.
- Przyjrzyj się wnikliwie założeniom i przeanalizuj je przez ich kwestionowanie i podważanie.
- Zrozum różnicę między faktami a opiniami – możesz zweryfikować fakt, ale nie opinię.
- Zbadaj dogłębnie sprzeczności i różnice między przeciwnymi punktami widzenia.
- Przeanalizuj wagę wszystkich dowodów przed wydaniem sądu.
- Wyciągnij wnioski dopiero po tym, jak rozważysz wszystkie alternatywy i możliwości.

Czego nie powinieneś robić...

- Wydawać szybko sądów i formułować opinii bez analizy dowodów.
- Akceptować niczym niewspartych twierdzeń lub zapewnień.
- Zakładać, że wszystkie informacje znalezione w Internecie są miarodajne i rzetelne.

Organizacja i przygotowanie planu wystąpienia

Ostatnim krokiem w kompetentnym przygotowaniu wystąpienia jest organizacja materiałów pomocniczych i przygotowanie planu wystąpienia. Ważność tego kroku podkreślał wspomniany wcześniej rzymski retoryk Kwintylian, który powiedział: „Podczas wystąpienia, niezależnie od rozległości materii, będzie ono jedynie niezrozumiałym kłębowiskiem informacji, jeśli nie zastosuje się ich uszeregowania, by je uporządkować, nadać im spójność i solidną strukturę" (Butler 1950). Abyś mógł nadać wystąpieniu spójność i strukturę, weźmy najpierw pod uwagę różne sposoby zorganizowania materiału. Następnie przyjrzymy się kilku typom planów wystąpień użytecznych do przygotowania i prezentacji wystąpienia.

Sposoby uporządkowania materiału

Aby ustrukturalizować główną część wystąpienia, można zastosować wiele różnych sposobów jego uporządkowania. Niektóre schematy nadają się bardziej do wystąpień informacyjnych, inne zaś do perswazyjnych, jednak zasady ich stosowania nie są sztywne. Twoim zadaniem jest wybranie odpowiedniego schematu organizacji materiału, by zrealizować cel wystąpienia.

Do najbardziej popularnych zaliczamy układy tematyczny i chronologiczny, które są bardzo efektywne w przypadku wystąpień informacyjnych. **Organizacja tematyczna wystąpienia** porządkuje informacje pod kątem logicznej kolejności podtematów lub podkategorii tematu wystąpienia. Podtematy nie muszą pojawiać się w żadnym określonym porządku, często preferowany porządek staje się oczywisty dopiero podczas układa-

ORGANIZACJA TEMATYCZNA WYSTĄPIENIA
porządkuje informacje pod kątem logicznej kolejności podtematów lub podkategorii tematu wystąpienia.

ORGANIZACJA CHRONOLOGICZNA WYSTĄPIENIA
przedstawia informacje w kolejności ich wystąpienia w czasie i porządkuje podtematy według sekwencji, w której mogą się pojawić.

nia materiałów. **Organizacja chronologiczna wystąpienia** przedstawia informacje w kolejności ich wystąpienia w czasie i dlatego ważna jest w niej sekwencja pojawiania się podtematów. Inne sposoby organizacji materiałów, takie jak problem–rozwiązanie oraz technika zwana sekwencją motywacyjną, nadają się bardziej do wystąpień perswazyjnych. W tabeli 11.2 prezentujemy przegląd różnych sposobów organizacji materiału dla wystąpień informacyjnych i perswazyjnych, które są szczegółowo omówione w rozdziałach 13 i 14. W tym miejscu omawiamy podstawowe podejście do organizacji materiału i przygotowania planu wystąpienia, które znajduje zastosowanie we wszystkich rodzajach wystąpień.

Podstawy przygotowania planu wystąpienia

Większość planów wystąpień wygląda podobnie, jak podstawowa struktura wystąpienia przedstawiona na rysunku 11.2. Zawiera wprowadzenie, rozwinięcie oraz zakończenie. Takie podejście do organizacji wystąpienia datuje się od czasów greckich oratorów Koraksa i Tysjasza, którzy uczyli obywateli, w jaki sposób porządkować argumenty w obronie własnej. Ów model liczący wiele stuleci składał się z trzech głównych części: prologu, argumentacji lub dowodu oraz epilogu, czyli elementów analogicznych jak w podejściu opierającym się na modelu wprowadzenia, rozwinięcia i zakończenia,

TABELA 11.2. Organizacja wystąpień informacyjnych i perswazyjnych

Wzory organizacji tych dwóch typów wystąpień są omówione szczegółowo w rozdziałach 13 (wystąpienia informacyjne) i 14 (wystąpienia perswazyjne). Możesz już teraz zajrzeć do tych rozdziałów, w tym miejscu zaś przedstawiamy przegląd sposobów organizacji wystąpień pomocnych w twoich pierwszych przemowach.

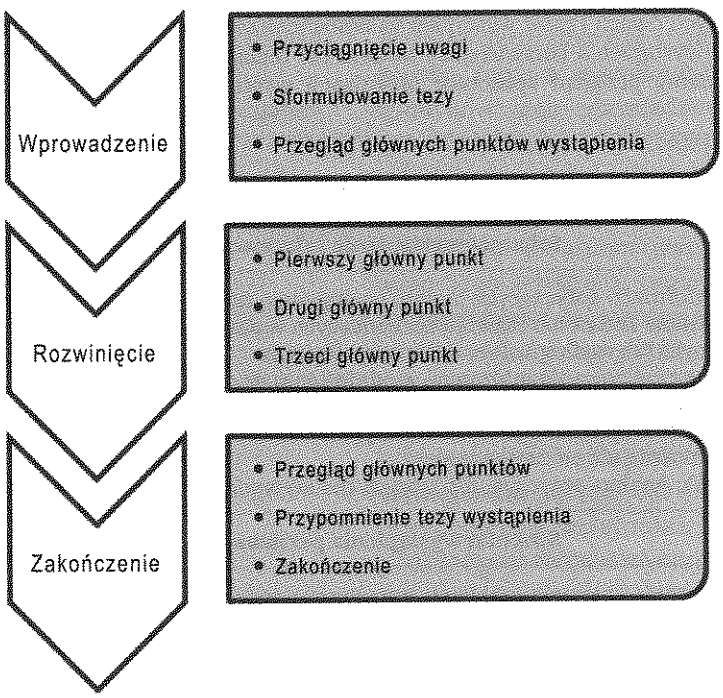
Typy schematów organizacji wystąpień informacyjnych i perswazyjnych
Schemat wystąpienia informacyjnego
1. Temat: Podział informacji dotyczących tematu wystąpienia na podtematy lub podkategorie 2. Chronologia: Opisanie zmian lub rozwoju zachodzących w danej sytuacji lub okolicznościach pod kątem historycznym lub według kolejności ich wystąpienia 3. Przestrzeń: Ustrukturalizowanie informacji w odniesieniu do obiektów w przestrzeni fizycznej lub relacji między ich umiejscowieniem 4. Porównanie i kontrast: Opisanie lub wyjaśnienie, pod jakimi względami przedmiot wystąpienia jest podobny lub czym różni się od czegoś innego 5. Przyczyna i skutek: Analiza przyczyn, dla których coś się wydarza lub wydarzyło, oraz ich skutków
Schemat wystąpienia perswazyjnego
1. Problem–rozwiązanie: Określenie problemu, a następnie podanie propozycji jego rozwiązania 2. Sekwencja motywacyjna: Przejście według sekwencji pięciu kroków (uwagi, potrzeby, zadowolenia, wizualizacji, działania), by zmotywować i przekonać słuchaczy 3. Twierdzenie–uzasadnienie–dane: Skłonienie audytorium do akceptacji prezentowanych danych, następnie przedstawienie obietnicy łączącej owe dane, a w efekcie doprowadzenie do akceptacji twierdzenia mówcy 4. Obalenie argumentów oponenta: Rozprawienie się z argumentami oponenta, które ma za zadanie wykazać wyższość argumentów mówcy 5. Porównanie możliwych rozwiązań: Analiza dwóch lub więcej opcji, a następnie wystosowanie apelu o wybór jednej z nich, preferowanej przez mówcę

który używany jest obecnie. Pamiętaj, że schemat organizacji wystąpienia, który wybierasz, taki jak układ według tematu i podtematów lub układ chronologiczny, jest używany do ustrukturyzowania głównej części planu twojego wystąpienia, a nie wprowadzenia i zakończenia.

Oparty na prostej strukturze wprowadzenia, rozwinięcia i zakończenia plan powinien przypominać standardowy format planu przedstawiony w ramce 11.1.

Format ten używa systemu alfanumerycznego ze spójnym wzorcem liczb i liter służącym do oznaczenia wzajemnych relacji podległości poszczególnych kwestii. Rozpoczynające się wcięciem nagłówki oraz nagłówki niższego rzędu wskazują, w jaki sposób poszczególne punkty planu są ze sobą powiązane, z głównymi punktami umieszczonymi najbardziej na lewo i nagłówkami niższego rzędu rozpoczynającymi się od wcięć w spójny sposób w całym planie.

A oto kilka sugestii, które pomogą ci przygotować plan wystąpienia. Zawsze, w każdym wystąpieniu, miej przynajmniej dwa główne punkty w jego części głównej. Dla każdego głównego punktu miej co najmniej dwa podpunkty. Jeśli zatem masz „A", to zawsze powinieneś mieć także „B"; jeśli masz „1", to zawsze powinieneś mieć „2" itd. Ponadto główne części wystąpienia – wprowadzenie, rozwinięcie i zakończenie – są oznaczone cyframi rzymskimi. Aby mieć jasność odnośnie do tego sposobu planowania wystąpienia, przeanalizuj standardowy format takiego planu przedstawiony w ramce 11.1.



RYSUNEK 11.2. Podstawowa struktura planu wystąpienia

Pojęcie organizacji wystąpienia wokół trzech części – początku, środka i końca – pochodzi z czasów filozofów i pisarzy greckich i rzymskich.

Rodzaje planów wystąpienia

W trakcie przygotowywania wystąpienia jego organizacja będzie dla ciebie łatwiejsza, jeśli użyjesz trzech różnych typów planów: (1) roboczego, (2) formalnego oraz (3) prezentacyjnego.

Plan roboczy zawiera krótkie odniesienia do materiałów pomocniczych zebranych podczas przygotowań do prezentacji i ułożonych w porządku, w którym planujesz ich użyć w wystąpieniu. Plan ten działa jako sposób organizacji i wskazania głównych myśli wystąpienia i materiałów pomocniczych. Kiedy przygotowujesz plan roboczy, to określasz główne punkty wystąpienia i podejmujesz decyzję odnośnie do najlepszego sposobu jego organizacji pozwalającego na osiągnięcie celu wystąpienia. Plan ten jest w swej istocie bardzo wstępnym szkicem twojego wystąpienia. Ulegnie on niejednej zmianie, podczas gdy będziesz eksperymentował z różnymi sposobami organizowania informacji, a następnie posłuży jako podstawa tworzenia formalnego planu wystąpienia.

Plan formalny zawiera wszystkie informacje z finalnej wersji planu roboczego, uporządkowane i przedstawione bardziej szczegółowo przy użyciu systemu alfanumerycznego do oznaczenia głównych punktów i podpunktów w standardowym formacie planu, tak jak w ramce 11.1. Użyj tego formalnego planu, by przeanalizować wizualnie swoje główne punkty, sprawdzić, czy masz wystarczającą, ale jednak nie nazbyt małą liczbę podpunktów w każdym głównym punkcie, oraz by przemyśleć logikę sposobu uporządkowania głównych zagadnień i ich wzajemnych relacji. Uporządkowanie, staranność i logika są niezbędne, profesorowie

RAMKA 11.1. Standardowy format planu wystąpienia

Większość mówców korzysta z formatu tego typu jako pomocy w organizacji wystąpienia.

Standardowy format planu

Tytuł wystąpienia: Przedstaw temat wystąpienia (wzbudź ciekawość) i bądź zwięzły.
Cel ogólny: Poinformować, przekonać lub dostarczyć rozrywki.
Cel szczegółowy: Zdanie w formie bezokolicznikowej wskazujące cel wystąpienia.

I. **Wprowadzenie** (zapisane całymi zdaniami).
   A. Zabieg zwracający uwagę lub wprowadzający.
   B. Sformułowanie tezy (twierdzenie deklaratywne formułujące główną ideę lub twierdzenie będące przedmiotem wystąpienia oraz jego znaczenie dla publiczności).
   C. Przegląd głównych punktów (służy jako przejście do głównej części wystąpienia).

II. **Rozwinięcie wystąpienia** (materiały, które pomagają osiągnąć cel wystąpienia, zorganizowane w 3–4 główne punkty z podpunktami dla każdego głównego punktu).
   A. Pierwszy główny punkt (może być ujęty w pełnym zdaniu).
      1. Podpunkt.
      2. Podpunkt.
         Przejście do następnego głównego punktu (werbalne lub niewerbalne).
   B. Drugi główny punkt (może być ujęty w pełnym zdaniu).
      1. Podpunkt.
      2. Podpunkt.
         Przejście do wniosków.

III. **Zakończenie** (zapisane całymi zdaniami).
   A. Przegląd głównych punktów.
   B. Przypomnienie tezy wystąpienia.
   C. Zabieg zamykający.

zaś często wymagają, by taki plan zawierał odniesienia do źródeł informacji powoływanych w wystąpieniu.

Plan prezentacyjny lub plan przemowy to skrócona wersja planu formalnego używana podczas samego wystąpienia. Zawiera on krótkie informacje, na które możesz rzucić okiem, by przypomnieć sobie, co powiedzieć. Plan ten przygotowujesz na podstawie planu formalnego, wybierając jedynie niezbędne szczegóły wspomagające pamięć. Może on przybrać formę zwięzłego planu opartego na słowach kluczach i zapisanego na jednej kartce, możesz także zanotować go po jednej stronie kilku kartek formatu 7,5 × 12,5 centymetra. Niezależnie od użytej metody pamiętaj, że zawarcie w planie prezentacyjnym zbyt dużej liczby informacji utrudni ci szybkie ogarnięcie spojrzeniem poszczególnych punktów, co może spowodować, że pogubisz się podczas wystąpienia. Powinieneś też unikać uzależnienia od notatek, czyli zbyt częstego odwoływania się do nich, i utraty kontaktu z publicznością podczas wystąpienia.

Jak potwierdzają to wszystkie trzy rodzaje planów wystąpienia, większość wystąpień składa się z trzech głównych części – wprowadzenia, rozwinięcia i wniosków. Omówimy teraz te trzy główne części wystąpienia. Podczas ich omawiania spoglądaj na standardowy format planu przedstawiony w ramce 11.1, gdzie znajduje się krótkie podsumowanie każdej z trzech części wystąpienia.

Wprowadzenie, rozwinięcie i wnioski

Wprowadzenie wyznacza ton wystąpienia i motywuje publiczność do zaangażowania się w to, co będzie prezentowane. Głównymi funkcjami wprowadzenia jest przyciągnięcie uwagi słuchaczy, ustanowienie wiarygodności mówcy, prezentacja głównej tezy i wskazanie, dlaczego jest ona ważna, oraz przegląd kwestii, które będą poruszane w wystąpieniu.

Zabiegiem przyciągającym uwagę we wprowadzeniu może być zaskakujące stwierdzenie, pytanie, cytat, doświadczenie osobiste, historia, a także odniesienie do publiczności lub okazji wystąpienia. Ważne jest, by pamiętać, że zabieg przyciągający uwagę odgrywa właśnie taką rolę. Nie rozpoczynaj wystąpienia od przedstawiania się lub wskazywania celu swojego wystąpienia. Zamiast tego rozpocznij od razu od zabiegu przyciągającego uwagę publiczności. W swoim wystąpieniu Sean użył w tej roli cytatu z wypowiedzi Charlesa Schwaba, sławnego przedsiębiorcy i finansisty:

> *Zapłacę więcej za umiejętność mówienia i wyrażania swoich myśli niż za jakąkolwiek inną cechę, jaką człowiek może posiadać.*

Po wprowadzeniu zawierającym zabieg przyciągający uwagę następuje sformułowanie tezy, czyli głównej myśli wystąpienia.

PLAN ROBOCZY
zawiera krótkie odniesienia do materiałów zebranych podczas przygotowań do prezentacji i ułożonych w porządku, w którym planujesz ich użyć w wystąpieniu.

PLAN FORMALNY
zawiera wszystkie informacje z finalnej wersji planu roboczego uporządkowane i przedstawione bardziej szczegółowo przy użyciu systemu alfanumerycznego do oznaczenia głównych punktów i podpunktów w standardowym formacie planu.

PLAN PRZEMOWY lub PLAN PREZENTACYJNY
to skrócona wersja planu formalnego używana podczas samego wystąpienia.

WPROWADZENIE
wyznacza ton wystąpienia i motywuje publiczność do zaangażowania się w to, co będzie prezentowane.

ROZWINIĘCIE WYSTĄPIENIA
wspiera najważniejsze twierdzenia mówcy przez prezentację serii głównych punktów.

Oprócz stwierdzenia jednej najważniejszej idei wystąpienia dobra teza wskazuje na to, dlaczego jest ono ważne dla publiczności.

Po tym, jak przyciągniesz uwagę słuchaczy, ustanowisz swoją wiarygodność i zaprezentujesz główną tezę, przedstaw zapowiedź zawartości wystąpienia. Określ, czego słuchacze powinni oczekiwać i na co się nastawić. Czasami, choć nie zawsze, zapowiedź głównych kwestii wskazuje szczegółowo najważniejsze punkty wystąpienia, które zostaną zaprezentowane. Jeśli jednak wystąpienie zaplanowałeś tak, by budować napięcie przed prezentacją końcowego wniosku, lub jeśli przede wszystkim chcesz zrobić wrażenie swoimi dowodami na nieprzychylnej ci publiczności, możesz nie chcieć zapowiadać najważniejszych punktów, które będziesz przedstawiał.

Rozwinięcie wystąpienia wspiera najważniejsze twierdzenie przez prezentację serii głównych punktów. **Punkty główne** to podstawowe idee, które zestawione razem dowodzą tezy wystąpienia i dostarczają argumentów na jej poparcie. Są one uporządkowane według układu organizacyjnego wybranego dla tej części wystąpienia – na przykład tematycznie, chronologicznie lub jako problem–rozwiązanie. Efektywne wystąpienie zawiera co najmniej dwa punkty, ale nie więcej niż pięć, ponieważ słuchacze w danym czasie mogą zwrócić uwagę tylko na ograniczoną liczbę informacji. Wszystkie główne punkty powinny zawierać mniej więcej taką samą liczbę informacji i podpunktów.

W rozwinięciu wystąpienia główne punkty są ze sobą połączone przy użyciu **przejść** – słów, zwrotów lub zdań, które pokazują, w jaki sposób poszczególne punkty łączą się ze sobą. Przejścia są także stosowane do połączenia wprowadzenia z rozwinięciem oraz rozwinięcia z zakończeniem. Przejścia, podobnie jak przejścia między wagonami w pociągu, łączą główne punkty i wskazują słuchaczom, że kończysz omawianie jednej myśli i przechodzisz do następnej. Mogą także służyć jako wewnętrzne podsumowanie, w którym przypominasz publiczności, co dotychczas powiedziałeś. Przejście może być czymś tak prostym, jak powiedzenie: „Następnie chciałbym opisać..." lub „Po przeanalizowaniu problemu... pomyślmy o następującym jego rozwiązaniu..."

Zakończenie sygnalizuje słuchaczom, że wystąpienie dobiega końca i przypomina im o jego głównej myśli. Efektywne zakończenie zamyka wystąpienie i podkreśla istotność całego przekazu. Najważniejsze funkcje zakończenia to przypomnienie treści wystąpienia i podsumowanie jego znaczenia oraz celu, odwołanie się do wstępu i ponowne podkreślenie ważności głównej tezy, a także pozostawienie publiczności z końcowym, zapadającym w pamięć przekazem. Podobnie jak stwierdzenie otwierające we wprowadzeniu zabieg kończący wystąpienie może być pytaniem, historyjką, cytatem lub inspiracyjnym wezwaniem. Kończąc wystąpienie, Sean wezwał studentów ze swojej grupy, by dalej rozwijali swoje umiejętności w zakresie wystąpień publicznych, i użył cytatu prezesa

PUNKTY GŁÓWNE
to podstawowe idee, które zestawione razem dowodzą tezy wystąpienia i dostarczają argumentów na jej poparcie.

PRZEJŚCIA
to słowa, zwroty lub zdania, które pokazują, w jaki sposób główne punkty rozwinięcia łączą się ze sobą i w jaki sposób wprowadzenie i zakończenie wiążą się z rozwinięciem wystąpienia.

ZAKOŃCZENIE
sygnalizuje słuchaczom, że wystąpienie dobiega końca i przypomina im o jego głównej myśli.

firmy Pier 1 Imports jako robiącego duże wrażenie zabiegu kończącego wystąpienie:

> *Kiedy robiłem karierę w biznesie, rozpoczynając od samego dołu jako sprzedawca drewna, obserwowałem, jak ubierali się i zachowywali odnoszący sukces menedżerowie. Stwierdziłem, że istnieje u nich silna korelacja między umiejętnością wyrażania myśli (publicznie) a postępem w karierze!*

Nic dziwnego, że prezentacja efektywnego zakończenia jest jednym z największych wyzwań dla mówców. Musisz uniknąć kilku pułapek. Nie próbuj rozpoczynać części kończącej wystąpienie zdaniem takim jak: „A teraz, podsumowując..." lub „Zbierając wszystko razem...". Zamiast tego po prostu rozpocznij tę część, a publiczność będzie natychmiast wiedziała, że kończysz wystąpienie. Unikaj prezentacji nowych informacji w zakończeniu wystąpienia, ponieważ powinno ono kończyć wystąpienie, a nie je poszerzać. Nie próbuj też przepraszać ani usprawiedliwiać czegokolwiek z tego, co powiedziałeś. Kiedy zakończysz wystąpienie, po prostu przestań mówić i unikaj komentarzy w rodzaju: „Cóż, to chyba wszystko, co mam do powiedzenia". Wreszcie jeśli planujesz sesję pytań dla publiczności, zrób krótką przerwę po zakończeniu, a następnie zapytaj, czy ktoś ma jakieś pytania lub komentarze.

Kroki, które należy podjąć, by kompetentnie przygotować wystąpienie, opisane w tym rozdziale, pomogły Seanowi przygotować przemowę, która odniosła sukces. Przygotowanie jest kluczem do efektywnego wystąpienia i właśnie dlatego spędziliśmy dużo czasu na jego omówieniu. Jedno z ostatnio przeprowadzonych badań dowodzi, że ogólny czas przygotowania i przećwiczenia wystąpienia istotnie koreluje z wyższą jego oceną (Butler 1950). Wiesz zatem, jak przygotować dobre wystąpienie i w związku z tym dostać dobrą ocenę. W kolejnym rozdziale omówimy umiejętności niezbędne do kompetentnego zaprezentowania wystąpienia.

Podsumowanie rozdziału

Wystąpienia publiczne to komunikacja między jedną osobą a wieloma osobami. Jedna osoba – czasami grupa osób – przedstawia komunikat większej grupie ludzi. Kompetentne przygotowanie wystąpienia zaczyna się od zrozumienia źródła publicznego przemawiania, jakim jest retoryka, czyli sztuka wpływania na widownię za sprawą publicznego przemawiania. Kompetentny mówca zna także różne rodzaje wystąpień, z których najczęstsze to wystąpienia informacyjne i perswazyjne, a także odmienne sposoby prezentacji wystąpienia, z których najbardziej popularne jest wystąpienie przygotowane.

Przygotowanie wystąpienia rozpoczyna się od analizy jego kontekstu, który tworzą słuchacze i sytuacja. Analiza publiczności obejmuje zebranie istotnych faktów i informacji na temat słuchaczy, z uwzględnieniem ich cech osobistych, kulturowych i psychologicznych. Analiza sytuacji sprowadza się do poznania zarówno czasu, jak i miejsca wystąpienia. Na podstawie wiedzy o publiczności mówca wybiera obszar tematyczny i temat odpowiedni do sytuacji wystąpienia. Dobry temat można znaleźć w osobistych doświadczeniach i zainteresowaniach, zewnętrznych źródłach drukowanych lub w Internecie. Mówca dostosowuje i zawęża temat, określa ogólny i szczegółowy cel wystąpienia, a następnie zapisuje sformułowanie jego tezy, czyli główną myśl lub twierdzenie, które zamierza przekazać w wystąpieniu. Używając umiejętności krytycznego myślenia, mówca korzysta z materiałów pomocniczych zebranych w trakcie osobistych obserwacji i doświadczeń, wywiadów, a także danych w Internecie i bibliotece, by zrealizować cel wystąpienia i wesprzeć jego tezę. Mówca jest odpowiedzialny za potwierdzenie wiarygodności wszystkich źródeł materiałów pomocniczych, z czego najważniejsza jest wiarygodność źródeł internetowych przywoływanych w wystąpieniu.

Następny krok w przygotowaniu wystąpienia to organizacja materiałów pomocniczych w formie planu. Schemat organizacyjny wystąpienia, taki jak układ tematyczny lub chronologiczny, porządkuje informacje w rozwinięciu wystąpienia i czyni to w najbardziej skuteczny sposób w wystąpieniach informacyjnych lub perswazyjnych. Plan roboczy służy do organizacji i reorganizacji materiałów pomocniczych w główne punkty. Formalny plan obejmuje wszystkie informacje z finalnej wersji planu roboczego uporządkowane i przedstawione przy użyciu systemu alfanumerycznego dla oznaczenia głównych punktów i podpunktów tego planu. Plan prezentacyjny zawiera tylko niezbędne informacje z planu formalnego mające przypomnieć mówcy, gdy ten rzuci na nie okiem, co powiedzieć podczas prezentacji wystąpienia.

Większość wystąpień składa się z trzech głównych części: wprowadzenia, rozwinięcia i zakończenia. Wprowadzenie wyznacza ton wystąpienia i motywuje publiczność do zaangażowania się w to, co będzie prezentowane. W rozwinięciu następuje wsparcie najważniejszego twierdzenia wystąpienia przez prezentację serii głównych punktów. W ramach rozwinięcia przejścia wskazują na powiązanie ze sobą głównych punktów. Zakończenie sygnalizuje słuchaczom, że wystąpienie dobiega końca i przypomina im o jego głównej myśli.

KLUCZOWE POJĘCIA

W rozdziale tym opisano następujące kluczowe pojęcia, które podajemy tu w kolejności alfabetycznej, a których definicje znajdują się także w *Słowniczku* na końcu książki.

analiza sytuacji
cechy kulturowe
cechy osobiste
cechy psychologiczne
cel ogólny
cel szczegółowy
dialektyka
myślenie krytyczne
obszar tematyczny
odczyt
organizacja chronologiczna wystąpienia
organizacja tematyczna wystąpienia
plan formalny
plan prezentacyjny
plan roboczy
publiczne wystąpienia
punkty główne
przejścia
retoryka
rozwinięcie
temat
teza wystąpienia
wprowadzenie
wystąpienie improwizowane
wystąpienie informacyjne
wystąpienie perswazyjne
wystąpienie przygotowane
wystąpienie z pamięci
zakończenie

MOTYWACJA: NARZĘDZIE DO OCENY SIEBIE

Oceń każdą z ośmiu opisanych tu sytuacji komunikacyjnych, wskazując własny poziom kompetencji w zakresie wystąpień publicznych. Oceń kompleksowo jedną z sytuacji w odniesieniu do swojej motywacji, wiedzy i umiejętności. Następnie oceń w ten sposób kolejną sytuację. Użyj skali od 1 do 4, gdzie 1 oznacza niski poziom kompetencji, a 4 – wysoki.

Sytuacje wystąpień publicznych

1. Przygotowanie wystąpienia na temat, który wydaje się zbyt szeroki lub zbyt obszerny, tak żeby zmieścić się w czasie przeznaczonym na prezentację.
2. Przygotowanie wystąpienia na wyznaczony temat, który – jak przypuszczasz – większość publiczności może uznać za nudny.
3. Określenie szczegółowego celu i odpowiednie sformułowanie tezy wystąpienia, które ma być zaprezentowane na zajęciach lub w pracy.
4. Zebranie obiektywnych materiałów pomocniczych, by efektywnie zrealizować cel twojego następnego wystąpienia.
5. Zebranie subiektywnych materiałów pomocniczych, by efektywnie zrealizować cel twojego następnego wystąpienia.
6. Ocena i wybór wiarygodnych źródeł internetowych do twojego następnego wystąpienia.
7. Wybór układu organizacyjnego do twojego następnego wystąpienia i przygotowanie jego planu.
8. Wymyślenie efektywnego sposobu otwarcia i zamknięcia twojego następnego wystąpienia – wprowadzenia i zakończenia.

Motywacja

1 = Nie zwracam na to uwagi, nie jestem tym zainteresowany lub po prostu nie mam motywacji do bycia w tym kompetentnym.
2 = Nie zwracam na to dużej uwagi, raczej nie jestem tym zainteresowany, ale mam motywację do bycia kompetentnym.
3 = Jestem tym dość zainteresowany i mam motywację do bycia kompetentnym.
4 = Jestem bardzo tym zainteresowany i mam dużą motywację do bycia kompetentnym.

Wiedza

1 = Zupełnie nie mam doświadczenia i wiedzy na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
2 = Mam niewielkie doświadczenie i pojęcie na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
3 = Mam pewne doświadczenie i wiedzę na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
4 = Mam dużą wiedzę na temat wszystkich aspektów tego, co zrobić i jak to zrobić.

Umiejętności

1 = Zupełnie nie potrafię zachować się kompetentnie.
2 = Jestem w niewielkim stopniu zdolny do zachowania się kompetentnie.
3 = Jestem do pewnego stopnia zdolny do zachowania się kompetentnie.
4 = Jestem w pełni zdolny do zachowania się kompetentnie.

Interpretacja wyników

Oblicz wynik ogólny dla każdej sytuacji (motywacja, wiedza i umiejętności). Za każdym razem możesz uzyskać od 3 do 12 punktów. Jeśli twój wynik ogólny dla którejkolwiek sytuacji jest niższy niż 6 punktów, to znaczy, że postrzegasz siebie jako osobę mniej niż przeciętnie kompetentną. Wynik od 7 do 9 punktów oznacza, że jesteś średnio kompetentny w wysyłaniu i odbieraniu komunikatów. Natomiast wynik od 10 do 12 punktów świadczy o tym, że masz wysoki poziom kompetencji w tego typu sytuacjach.

WIEDZA:
PYTANIA DO DYSKUSJI

1. Dlaczego historia retoryki jest ważna dla mówców w XXI wieku?
2. Jeśli mówca ujawnia źródło informacji sprzecznych z twierdzeniem, które sformułował w tezie wystąpienia, to co powinno się zrobić i dlaczego?
3. Jakie konsekwencje dla mówców niesie rosnące zróżnicowanie mieszkańców USA, jeśli chodzi o zbieranie dowodów i materiałów pomocniczych do wystąpienia?
4. Jak dalece układ organizacji wystąpienia powinien być widoczny dla słuchaczy?
5. W jaki sposób mówca może efektywnie poinformować publiczność, jak jest skonstruowane jego wystąpienie?
6. W jaki sposób można uczynić wprowadzenie lub zakończenie wystąpienia odpowiednim lub obraźliwym? Jakiego rodzaju wprowadzeń i zakończeń powinien unikać mówca?
7. Niektórzy mówcy wolą zapisywać swoje wystąpienia w formie odczytu, a następnie przygotować plan wystąpienia. Dlaczego wystąpienia przygotowane są bardziej efektywne?

UMIEJĘTNOŚCI: ĆWICZENIA DLA STUDENTÓW

Ćwiczenia indywidualne

1. Zastosuj analizę publiczności do swoich kolegów z grupy studenckiej, odwiedzając stronę Beloit College (www.beloit.edu/mindset/2015) zawierającą listę rzeczy, które warto wiedzieć na temat studentów kończących studia w 2015 roku. Od 1998 roku corocznie w sierpniu Beloit College przedstawia listę 75 charakterystycznych cech kulturowych, które kształtują życie studentów rozpoczynających studia. Spróbuj określić, jakiego rodzaju kontekst lub informacje musisz uwzględnić w swoim następnym wystąpieniu, jeśli większość twoich słuchaczy będą stanowić studenci należący do tego pokolenia.
2. Przygotuj listę tematów wystąpień przy użyciu metody indywidualnej burzy mózgów. Weź trzy kartki papieru i zapisz na nich następujące obszary tematyczne: „Praca i nauka", „Czas wolny" oraz „Problemy społeczne". Następnie zapisz na każdej po jednym słowie lub zwrocie, który nawiązuje jakoś do ciebie lub który interesuje cię w ramach każdego z tych obszarów tematycznych. Na kartce dotyczącej nauki możesz zapisać „psychologia", na kartce dotyczącej czasu wolnego – „muzyka" lub „sporty", a na dotyczącej „Problemów społecznych" – „środowisko naturalne". Następnie wypisz pięć możliwych tematów twoich następnych wystąpień w każdym z tych obszarów tematycznych.
3. Użyj generatora pomysłów na stronie www.lib.odu.edu/researchassistance/ideagenerator, by określić kilka możliwych tematów twojego następnego wystąpienia.
4. Znajdź w Internecie stronę zawierającą materiały pomocnicze, które wydają się użyteczne do twojego następnego wystąpienia. Oceń jakość tej strony, używając kryteriów oceny podanych na stronie www.lib.umd.edu/guides/webcheck.html.
5. Na stronie www.infoplease.com, która jest stroną przeszukującą roczniki statystyczne i słowniki, słownik wyrazów bliskoznacznych i encyklopedię, znajdź materiały pomocnicze do swojego następnego tematu wystąpienia, używając kluczowych słów.
6. Uwzględniając źródła informacji zebrane w ćwiczeniach 4 i 5, zorganizuj materiały do rozwinięcia wystąpienia, używając standardowego formatu planu opisanego w tym rozdziale.

Ćwiczenia w grupach

1. Podzielcie się na małe grupy liczące 3–4 studentów. Wybierzcie kontrowersyjny temat wystąpienia, na przykład taki: Czy brutalne gry komputerowe skłaniają graczy do popełniania aktów przemocy? Niech każdy zespół zbierze materiały pomocnicze wspierające lub obalające tę tezę. Ustanówcie limit czasu (czas trwania jednych zajęć lub tydzień między zajęciami) na zebranie informacji. Niech każdy zespół zaprezentuje swoje ustalenia, a następnie zagłosujcie, czyje materiały pomocnicze były najbardziej efektywne.
2. W małych grupach liczących 3–4 studentów omówcie następne wystąpienie, które będziecie prezentować na zajęciach. Przedyskutujcie możliwe tematy, cele wystąpienia, sformułowania tezy, możliwe główne punkty, materiały pomocnicze i sposoby organizacji wystąpienia.

3. W małych grupach liczących 3–4 studentów omówcie wasze następne wystąpienia oraz wprowadzenie i zakończenie, których planujecie w nich użyć, by uczynić je efektywnymi.
4. W małych grupach liczących 3–4 studentów przećwiczcie umiejętności z zakresu analizy publiczności, używając pudełek po płatkach śniadaniowych. Niech każdy student przyniesie na zajęcia inne pudełko płatków. Każdy student powinien określić charakterystykę demograficzną, zainteresowania i potrzeby ludzi, którzy prawdopodobnie kupują te konkretne płatki. Następnie niech wszyscy studenci zaproponują w swoich grupach tematy wystąpienia, biorąc pod uwagę to, kto ich zdaniem kupiłby poszczególne typy płatków (Gibson i Hanson 2007).

BIBLIOGRAFIA

Bone, J., Griffin, C., i Scholz, T. (2008). Beyond traditional conceptualizations of rhetoric: Invitational rhetoric and a move toward civility. *Western Journal of Communication, 72*(4), 434–462.

Butler, H.E. (tłum.). (1950). *The institutio oratoria of Quintilian* (t. 3, ks. VII). Cambridge, MA: Harvard University Press.

Crawford, M., Henry, W., i Dineen, F. (2001). Developing interviewing skills of accounting students on the Web: A case study approach. *Accounting Education*, 10(2), 207–218.

Gibson, J., i Hanson, T. (2007). The breakfast of champions: Teaching audience analysis using cereal boxes. *Texas Speech Communication Journal*, 31(1), 49–50.

Heidlebaugh, N. (2008). Invention and public dialogue: Lessons from rhetorical theories. *Communication Theory*, 18(1), 27–50.

Johannesen, R.L., Valde, K.S., i Whedbee, K.E. (2008). *Ethics in human communication* (wyd. 6). Long Grove, IL: Waveland Press.

Keith, W. (2008). On the origins of speech as a discipline: James A. Winans and public speaking as practical democracy. *Rhetoric Society Quarterly*, 38(3), 239–258.

Monroe, M., i Nelson, K. (2004). The value of assessing public perceptions: Wildland fire and defensible space. *Applied Environmental Education and Communication: An International Journal*, 3(2), 109–117.

Morreale, S.P. (2010). *The competent public speaker*. New York, NY: Peter Lang.

Nolan, R.W. (1999). *Communicating and adapting across cultures: Living and working in the global village*. Westport, CT: Bergin & Garvey.

Pearson, J.C., Child, J.T., i Kahl, D.H. (2006). Preparation meeting opportunity: How do college students prepare for public speeches? *Communication Quarterly*, 54(3), 351–366.

Sellnow, D.D., i Ahlfeldt, S. (2005). Fostering critical thinking and teamwork skills via a problem-based learning (PBL) approach to public speaking fundamentals. *Communication Teacher*, 19(1), 33–38.

University of Colorado, Kraemer Family Library. (2011). *Evaluating web resources*. Colorado Springs, CO: Author.

U.S. Census Bureau. (2011). PEOPLE: *Race and ethnicity*, http://factfinder.census.gov/jsp/saff/SAFFInfo.jsp?_pageId=tp9_race_ethnicity.



ROZDZIAŁ 12

PREZENTACJA WYSTĄPIENIA

ROZWIJANIE UMIEJĘTNOŚCI

- **Kompetentna i wiarygodna prezentacja**
  Jak stać się wiarygodnym mówcą
  Jak stać się kompetentnym prezenterem
- **Użycie słów**
  Język zrozumiały, barwny i właściwy
- **Użycie głosu**
  Tempo mówienia, wysokość głosu i głośność
- **Poprawne i właściwe mówienie**
  Wymowa, dykcja i gramatyka
- **Komunikacja niewerbalna w wystąpieniach publicznych**
  Wygląd
  Postawa i ruchy ciała
  Gesty
  Mimika
  Kontakt wzrokowy
- **Zastosowanie pomocy wizualnych**
  Rodzaje pomocy wizualnych
  Prezentacje komputerowe
- **Przezwyciężanie trudności związanych z kompetentnym prezentowaniem wystąpień publicznych**
  Lęk przed wystąpieniami publicznymi
  Publiczne przemawianie w sieci
- **Podsumowanie rozdziału**
  Kluczowe pojęcia
  Motywacja: narzędzie do oceny siebie
  Wiedza: pytania do dyskusji
  Umiejętności: ćwiczenia dla studentów

Możesz mieć świetne pomysły,
ale jeśli nie będziesz umiał ich przekazać,
to zawiodą cię one donikąd.

LEE IACOCCA (ur. 1924),
przemysłowiec i producent Forda Mustanga

Wen Shu i Sergio byli zadowoleni, kiedy otrzymali osobiste zaproszenie od dziekana ich uczelni do uczestnictwa w objeździe stanu w celu promocji uniwersytetu. Podczas wszystkich przystanków w trakcie objazdu każdy student miał zaprezentować pięciominutowe wystąpienie zachęcające uczniów z terenów wiejskich, by przybyli do miasta i zapisali się na ich uniwersytet. Po tym, jak osłabła pierwsza ekscytacja zaproszeniem, Wen Shu i Sergio natychmiast zaczęli przygotowywać się do wystąpień. Kiedy przygotowali już pełne plany swoich przemów, to ćwiczyli razem i dawali sobie nawzajem uwagi krytyczne odnośnie do prezentacji. Następnie wprowadzili poprawki do planów na podstawie swoich reakcji i zaprezentowali poprawione wystąpienia nauczycielowi prowadzącemu zajęcia.

Profesor powiedział Sergiowi, że ma bardzo dobrą emisję głosu, ale także pewne problemy z dykcją i doborem słów w kontekście tego, jak mówił to, co mówił. Sergio używał dziwnych słów i żargonu, który mógł się wydawać nieznany uczniom słuchającym jego przemówienia. Ponadto błędnie wymawiał niektóre słowa i nie artykułował poprawnie dźwięków, a także miał tendencję do bezwiednego wtrącania chrząknięć i westchnień. Profesor powiedział Sergiowi, żeby przerobił niektóre części swojego wystąpienia i przećwiczył je jeszcze z Wen Shu, zanim wyruszą na objazd.

Profesorowi podobało się, w jaki sposób Wen Shu prezentowała swoje wystąpienie, i chwalił jej doskonałą wymowę oraz poprawność językową, zwłaszcza że angielski nie był jej pierwszym językiem. Wen Shu starannie dobierała słowa i używała słownictwa odpowiedniego dla publiczności. Mimo jednak wskazania tych silnych stron profesor powiedział także, że Wen Shu komunikowała niewerbalnie swoje zdenerwowanie i brak pewności siebie. Przestępowała z nogi na nogę i, inaczej niż Sergio, mówiła cicho i patrzyła w dół, nerwowo bazgrząc po planie swojego wystąpienia. W dodatku niezależnie od tego, jaką treść prezentowała, jej twarz pozostawała nieruchoma, nawet kiedy opowiadała emocjonującą historię o tym, jak jako pierwsza z rodziny wyjechała z Chin, by studiować w Stanach Zjednoczonych. Profesor poradził Wen Shu, żeby nagrała swoje wystąpienie na wideo i skoncentrowała się na poprawieniu sygnałów niewerbalnych, które stanowiły dla niej największą trudność.

Zarówno Wen Shu, jak i Sergio bardzo dobrze spisali się w trakcie objazdu. Sergio obserwował reakcje uczniów na jego wystąpienie i kiedy zauważał, że coś, co powiedział, być może jest niejasne, zmieniał tu i ówdzie tekst przemowy. Wen Shu zdołała komunikować się niewerbalnie w bardziej skuteczny sposób. Ich umiejętności publicznego przemawiania i ćwiczenia opłaciły się, oboje byli zadowoleni z dobrze wykonanej pracy.

Możesz mieć świetne pomysły,
ale jeśli nie będziesz umiał ich przekazać,
to zawiodą cię one donikąd.

LEE IACOCCA (ur. 1924),
przemysłowiec i producent Forda Mustanga

Wen Shu i Sergio byli zadowoleni, kiedy otrzymali osobiste zaproszenie od dziekana ich uczelni do uczestnictwa w objeździe stanu w celu promocji uniwersytetu. Podczas wszystkich przystanków w trakcie objazdu każdy student miał zaprezentować pięciominutowe wystąpienie zachęcające uczniów z terenów wiejskich, by przybyli do miasta i zapisali się na ich uniwersytet. Po tym, jak osłabła pierwsza ekscytacja zaproszeniem, Wen Shu i Sergio natychmiast zaczęli przygotowywać się do wystąpień. Kiedy przygotowali już pełne plany swoich przemów, to ćwiczyli razem i dawali sobie nawzajem uwagi krytyczne odnośnie do prezentacji. Następnie wprowadzili poprawki do planów na podstawie swoich reakcji i zaprezentowali poprawione wystąpienia nauczycielowi prowadzącemu zajęcia.

Profesor powiedział Sergiowi, że ma bardzo dobrą emisję głosu, ale także pewne problemy z dykcją i doborem słów w kontekście tego, jak mówił to, co mówił. Sergio używał dziwnych słów i żargonu, który mógł się wydawać nieznany uczniom słuchającym jego przemówienia. Ponadto błędnie wymawiał niektóre słowa i nie artykułował poprawnie dźwięków, a także miał tendencję do bezwiednego wtrącania chrząknięć i westchnień. Profesor powiedział Sergiowi, żeby przerobił niektóre części swojego wystąpienia i przećwiczył je jeszcze z Wen Shu, zanim wyruszą na objazd.

Profesorowi podobało się, w jaki sposób Wen Shu prezentowała swoje wystąpienie, i chwalił jej doskonałą wymowę oraz poprawność językową, zwłaszcza że angielski nie był jej pierwszym językiem. Wen Shu starannie dobierała słowa i używała słownictwa odpowiedniego dla publiczności. Mimo jednak wskazania tych silnych stron profesor powiedział także, że Wen Shu komunikowała niewerbalnie swoje zdenerwowanie i brak pewności siebie. Przestępowała z nogi na nogę i, inaczej niż Sergio, mówiła cicho i patrzyła w dół, nerwowo bazgrząc po planie swojego wystąpienia. W dodatku niezależnie od tego, jaką treść prezentowała, jej twarz pozostawała nieruchoma, nawet kiedy opowiadała emocjonującą historię o tym, jak jako pierwsza z rodziny wyjechała z Chin, by studiować w Stanach Zjednoczonych. Profesor poradził Wen Shu, żeby nagrała swoje wystąpienie na wideo i skoncentrowała się na poprawieniu sygnałów niewerbalnych, które stanowiły dla niej największą trudność.

Zarówno Wen Shu, jak i Sergio bardzo dobrze spisali się w trakcie objazdu. Sergio obserwował reakcje uczniów na jego wystąpienie i kiedy zauważał, że coś, co powiedział, być może jest niejasne, zmieniał tu i ówdzie tekst przemowy. Wen Shu zdołała komunikować się niewerbalnie w bardziej skuteczny sposób. Ich umiejętności publicznego przemawiania i ćwiczenia opłaciły się, oboje byli zadowoleni z dobrze wykonanej pracy.

Być może podczas wystąpienia publicznego doświadczyłeś pewnych trudności tak jak Sergio i Wen Shu. Jeśli tak, to nie jesteś wyjątkiem – większość ludzi, zanim weźmie udział w treningu publicznego przemawiania, nie ma pojęcia, w jaki sposób efektywnie zaprezentować swoje wystąpienie. Jest to umiejętność jak każda inna – jazda na nartach, gra w tenisa, a nawet używanie komputera – trening i praktyka są niezbędne, by wykształcić efektywne umiejętności. W rzeczywistości badacze stwierdzili, że formalne szkolenie z publicznego przemawiania jest najlepszym sposobem doskonalenia umiejętności w tym zakresie dla pracowników i studentów. Kiedy masz się zmierzyć z wyzwaniem w postaci prezentacji wystąpienia, to w tym rozdziale znajdziesz podpowiedzi, jak je zaprezentować w sposób kompetentny i wiarygodny.

Kompetentna i wiarygodna prezentacja

Kompetentna prezentacja wystąpienia w obecnych czasach przypomina to, co rzymski orator Cyceron opisał jako styl i sposób wygłoszenia (May 1988). Przez **styl** Cyceron rozumiał charakterystyczny sposób prezentacji wystąpienia, wpływający na jego zapamiętanie, co jest możliwe przede wszystkim dzięki właściwemu użyciu języka przez mówcę. Nauczyciel dawał Wen Shu porady dotyczące stylu, kiedy zachęcał ją do bardziej skutecznego używania języka. **Sposób wygłoszenia** oznaczał dla Cycerona samą prezentację wystąpienia publiczności. Na umiejętne wygłoszenie mowy składa się efektywne użycie głosu oraz wszystkich sygnałów niewerbalnych, które Sergio włączył do swojej prezentacji. Umiejętności prezentacyjne opisane w tym rozdziale są podobne do zasad wprowadzonych przez Cycerona i mają istotne znaczenie dla bycia postrzeganym przez słuchaczy jako kompetentny i wiarygodny mówca.

Jak stać się wiarygodnym mówcą

Wiarygodność mówcy to wrażenie, jakie tworzy się u słuchaczy na temat mówcy w danym kontekście i czasie publicznego wystąpienia. Wrażenia te zmieniają się w czasie, co możemy zobaczyć na rysunku 12.1. Twój wyjściowy poziom wiarygodności jako mówcy opiera się na tym, co publiczność dowie się na twój temat, zanim zaczniesz mówić. Jeśli słyszeli o tobie, że jesteś dobrze poinformowany, to wyjściowy poziom twojej wiarygodności jest wyższy niż ten opierający się na pierwszym wrażeniu na temat twojej osoby. Dlatego właśnie wprowadzenie do wystąpienia ma za zadanie pomóc ustanowić twoją wiarygodność. Wrażenie twojej wiarygodności, oparte na tym, co



RYSUNEK 12.1. Rozwój wiarygodności mówcy w czasie

Twoja wiarygodność na wejściu to wrażenie, które wnosisz ze sobą do sytuacji wystąpienia publicznego. Rozwijasz wrażenie wiarygodności podczas mówienia, a końcowe wrażenie twojej wiarygodności jest tym, które pozostaje z publicznością po zakończeniu wystąpienia.

mówisz i jak się zachowujesz, rozwija się, kiedy publiczność słucha tego, co mówisz. Zarówno wiarygodność prezentowanych przez ciebie informacji, omówiona w rozdziale 11, jak i twoje umiejętności prezentacyjne, rozpatrywane w tym rozdziale, wpływają na spostrzeganie twojej wiarygodności. Finalne spostrzeganie twojej wiarygodności jest długoterminowym wrażeniem, które kreujesz – pozostającym po tym, jak słuchacze pójdą do domu i tam będą przemyśliwać twoje wystąpienie. Kiedy zastanawiają się nad tym, co mówiłeś i jak to mówiłeś, wrażenie twojej wiarygodności jako mówcy będzie się zmieniać i utwierdzać.

Jak stać się kompetentnym prezenterem

Niektórzy eksperci w dziedzinie komunikacji mówią, że na spostrzeganie kompetencji i wiarygodności mówcy – w tym spostrzeganie tego, czy jest on godny zaufania i dynamiczny – w dużym stopniu wpływają głos, postawa i ruchy ciała, gesty, wyraz twarzy i kontakt wzrokowy (Fatt 1999). Zgadzamy się z tym twierdzeniem, choć może brzmi to, jak gdybyśmy sugerowali, że staniesz się aktorem grającym w przedstawieniu. Wyjaśniając – kiedy uczysz się i potrafisz kompetentnie używać tych umiejętności, to będziesz to robił z poczuciem autentyczności. Będziesz prezentował publiczności swoje najlepsze Ja. Przedyskutujemy teraz w szczegółach pięć umiejętności prezentacyjnych, które pomogą w efektywnej prezentacji twojego wystąpienia. Kompetentny mówca:

1. Używa języka i słów, które są zrozumiałe, barwne i właściwe.
2. Różnicuje tempo mówienia, wysokość i głośność głosu.
3. Stosuje zasady poprawnej i odpowiedniej wymowy, dykcji i gramatyki.
4. Włącza do wystąpienia różne sygnały niewerbalne: wygląd, postawę i ruchy ciała, gesty, mimikę twarzy oraz kontakt wzrokowy.
5. Przygotowuje i używa podczas prezentacji pomocy czyniących wystąpienie bardziej przekonującym.

Użycie słów

Waga języka mówionego i doboru słów to zagadnienie, który jest tematem wielu badań i dyskusji prowadzonych przez naukowców zajmujących się komunikacją. Jeden z badaczy, Frank Dance (2002), analizuje związki między mową a myśleniem. Twierdzi on, że kiedy zyskujemy kompetencje w zakresie mówienia, to uczymy się także bardziej kompetentnie myśleć.

Sławne przemówienie Martina Luthera Kinga Jr. *Mam marzenie* (*I have a dream*) jest doskonałym przykładem kompetentnego i wymownego użycia słów. Przemówienie Kinga, wygłoszone przed 200-tysięcznym tłumem zebranym przed Lincoln Memorial w Waszyngtonie, jest często uznawane za

STYL
to charakterystyczny sposób prezentacji wystąpienia, wpływający na jego zapamiętanie, co jest możliwe przede wszystkim dzięki właściwemu użyciu języka przez mówcę.

SPOSÓB WYGŁOSZENIA
to prezentacja wystąpienia publiczności.

WIARYGODNOŚĆ MÓWCY
to wrażenie, jakie tworzy się u słuchaczy na temat mówcy w danym kontekście i w danym czasie wystąpienia publicznego.

najlepsze w rankingach 100 przemówień XX wieku (*American Rhetoric: Top 100 speeches* 2011). Przeczytaj następujący znany fragment jego przemowy, by przekonać się, jak używał on języka.

> *A więc niech wolność zabrzmi z ogromnych szczytów New Hampshire.*
> *Niech wolność zabrzmi z potężnych gór Nowego Jorku. Niech wolność zabrzmi z najwyższych części wyżyny Allegheny w Pensylwanii. Niech wolność zabrzmi z pokrytych śniegiem Gór Skalistych Kolorado. Niech wolność zabrzmi z krzywych skarp Kalifornii.*
> *Ale nie tylko stamtąd. Niech wolność zabrzmi ze Stone Mountain w Georgii. Niech wolność zabrzmi z Lookout Mountain w Tennessee. Niech wolność zabrzmi z każdego wzgórza i pagórka w Mississippi. Z każdej strony gór niech zabrzmi wolność.*

Język kompetentny, taki jak w przemówieniu Kinga, sprzyja zrozumieniu i entuzjazmowi słuchaczy wobec przemówienia w związku z użyciem słów, które są zrozumiałe, barwne i właściwe. Choć większość ludzi nie potrafiłaby wygłosić przemówienia *Mam marzenie* tak dobrze jak King, używanie zrozumiałego, barwnego i odpowiedniego języka to umiejętności niezbędne dla każdego kompetentnego mówcy.

Język zrozumiały, barwny i właściwy

Język zrozumiały polega na używaniu słów w taki sposób, by słuchacze zrozumieli i mogli łatwo odszyfrować znaczenie przekazu mówcy. Jeśli twoi słuchacze muszą domyślać się, co chcesz im powiedzieć, to odwraca to ich uwagę od słuchania wystąpienia. Klarowność osiąga się przez wrażliwość na różnice znaczeń słów i zwrotów dla różnych osób oraz przez używanie słów, które są konkretne i dobrze znane twoim słuchaczom. Kiedy prezentujesz wystąpienie publiczności liczącej 20 osób, to istnieje 20 możliwości, że to, co powiesz, będzie znaczyło coś innego.

Jednym z efektywnych sposobów osiągnięcia zrozumiałości jest użycie słów, które są mniej otwarte na różne interpretacje. Aby pomóc słuchaczom zinterpretować twoje słowa w zamierzony przez ciebie sposób, używaj języka i słów, które są bardziej konkretne niż abstrakcyjne. W rozdziale 4 opisaliśmy *drabinę abstrakcji*, w której najbardziej konkretne słowa lub pojęcia umieszczone są na najniższych szczeblach, najbardziej zaś abstrakcyjne – na wyższych szczeblach. Konkretne słowo odwołuje się do czegoś określonego, takiego jak przedmiot, osoba lub rzeczywiste miejsce, co twoja publiczność potrafi sobie zwizualizować. Na przykład słowo *jabłko* jest konkretne i łatwe do wizualizacji, podczas gdy *owoce* – kategoria przedmiotów – jest słowem bardziej abstrakcyjnym. Choć kuszące może być używanie żargonu lub ciekawych słów, żeby zrobić wrażenie na publiczności, stwarza to ryzyko błędnej wymowy lub błędnego użycia ciekawego słowa, co podważyłoby wiarygodność mówcy. Co więcej, jeśli za pierwszym razem jasno zdefiniujesz swoją tezę, to możesz zwrócić uwagę na używanie barwnego języka później, by ożywić swoje wystąpienie.

Barwny język wywołuje entuzjazm w stosunku do wystąpienia, czyniąc komunikat mówcy bliższym życia i poruszając emocje publiczności. Dzięki niemu wystąpienie i jego główne punkty stają się łatwiejsze do zapamiętania, angażujące i realne dla słuchaczy. Barwny język można uzyskać dzięki użyciu obrazków, figur retorycznych i innych technik.

Wyobrażenia to tworzenie obrazów wizualnych i innych wrażeń zmysłowych za pomocą opisu. Kiedy słuchacze prawie widzą, odczują, smakują, czują węchem lub coś słyszą, to znacznie łatwiej wywrzeć na nich tymi efektami wrażenie i sprawić, że zapamiętają przekaz. Na przykład kiedy Wen Shu opisywała swój wyjazd z Chin do college'u

w USA, to prawdopodobnie mówiła o swoich odczuciach w pierwszym dniu na nowej uczelni, między innymi o tym, jak wielka wydawała jej się ona na początku i jak siedziała w ostatnim rzędzie w pierwszym dniu zajęć.

Styl, o którym mówił Cyceron, wprowadzają do twojego wystąpienia oprócz wyobrażeń **figury retoryczne** (takie jak porównanie, metafora i analogia) i inne techniki retoryczne (takie jak pytania retoryczne, aliteracja i powtórzenia). Owe figury stylistyczne i techniki retoryczne pomagają słuchaczom wyobrazić sobie to, o czym mówisz, zidentyfikować się z tematem lub naprawdę pomyśleć o kwestiach, które chcesz im przedstawić. Prawdopodobnie używasz tych technik w codziennych rozmowach bez zdawania sobie z tego sprawy, ale ich intencjonalne użycie w przemowie jest skuteczne.

Porównanie to bezpośrednie zestawienie dwóch niepodobnych do siebie elementów przy użyciu słów *tak jak* lub *niby*. Wen Shu mogła użyć porównania, mówiąc, że jej przybycie do miasteczka akademickiego w pierwszym dniu zajęć było *jak* wejście gwiazdy Broadwayu po raz pierwszy na scenę w dniu premiery.

Metafora także zakłada porównanie między dwiema niepodobnymi do siebie rzeczami, ale czyni to bez użycia słów *tak jak* lub *niby*. Oto przykład: „Obawa przed komunikowaniem się może być albo kamieniem, który ci ciąży, albo podmuchem wiatru, który może cię wznieść na nowe wyżyny wystąpień publicznych".

Analogia to rozbudowane porównanie lub metafora, która sugeruje słuchaczom, że rzeczy, które wydają się podobne pod wieloma względami, będą także podobne do siebie na wymiarze stanowiącym przedmiot dyskusji. Oto przykład:

> *Przezwyciężenie lęku przed wystąpieniami publicznymi jest, dla większości z nas, jak wyruszenie w podróż w nieznane miejsce. Pierwszy krok jest zawsze najtrudniejszy i być może nieco przerażający. Ale kiedy idziesz naprzód i zapoznajesz się z nowym terenem, to lęk ustępuje. A kiedy docierasz do celu swojej podróży, to myślisz, że dostanie się tam nie było wcale aż takie trudne.*

Pytanie retoryczne jest zadawane dla wywołania efektu, a nie by uzyskać od słuchaczy odpowiedź na nie. Kiedy w swoim wystąpieniu zadajesz pytanie retoryczne, to za-

JĘZYK KOMPETENTNY
sprzyja zrozumieniu i entuzjazmowi słuchaczy do przemówienia w związku z użyciem słów, które są zrozumiałe, barwne i właściwe.

JĘZYK ZROZUMIAŁY
polega na używaniu słów w taki sposób, by słuchacze zrozumieli i mogli łatwo odszyfrować znaczenie przekazu mówcy.

JĘZYK BARWNY
wywołuje entuzjazm w stosunku do wystąpienia, czyniąc komunikat mówcy bliższym życia i poruszając emocje publiczności.

WYOBRAŻENIA
to tworzenie obrazów wizualnych i innych wrażeń zmysłowych za pomocą opisu.

FIGURY RETORYCZNE
obejmują porównania, metafory, analogie, pytania retoryczne, aliteracje i powtórzenia.

PORÓWNANIE
to bezpośrednie zestawienie dwóch niepodobnych do siebie rzeczy przy użyciu słów *tak jak* lub *niby*.

METAFORA, podobnie jak PORÓWNANIE,
opiera się na porównaniu między dwiema niepodobnymi do siebie rzeczami, ale robi to bez użycia słów *tak jak* lub *niby*.

ANALOGIA
to rozbudowane porównanie lub metafora, która sugeruje słuchaczom, że rzeczy, które wydają się podobne pod wieloma względami, będą także podobne do siebie na wymiarze stanowiącym przedmiot dyskusji.

PYTANIA RETORYCZNE
są zadawane dla wywołania efektu, a nie by uzyskać od słuchaczy odpowiedź na nie.

praszasz słuchaczy, by odpowiedzieli na nie sami sobie po cichu, a następnie dalej myśleli o tym pytaniu, gdy ty przedstawiasz na nie odpowiedź. Mówcy często używają tej figury retorycznej we wprowadzeniu do wystąpienia jako zabiegu przyciągającego uwagę. Wen Shu mogła użyć pytania retorycznego skierowanego do potencjalnych studentów na początku swojego wystąpienia, na przykład takiego: „Czy zadaliście sobie pytanie, kim chcecie być za 10 lat?".

Aliteracja to powtórzenie tej samej głoski w serii słów lub wyrażeń, by zwrócić uwagę na pewne myśli i pomóc słuchaczom zapamiętać to, co powiedziano. Kiedy używasz aliteracji, to dźwięki nadają subtelny, ale zapadający w pamięć wymiar twojemu wystąpieniu. Sergio mógł zaapelować do uczniów, by zaczęli planować swoją naukę w college'u, mówiąc: „Kluczem do *powodzenia* jest *przygotowanie*, *planowanie* i *przybycie*, by usiąść w pierwszym rzędzie na zajęciach już tej jesieni".

Kiedy mówca powtarza to samo słowo lub zwrot kilka razy w danej części wystąpienia, to jest to nazywane **powtórzeniem**. Powtórzenie pomaga podkreślić lub powiązać ze sobą kilka myśli, tak żeby publiczność zapamiętała i zrozumiała związki między nimi, które sugerujesz. Pomaga również wzmocnić twoje twierdzenie i sprawia, że bardziej zapada ono w pamięć. Przemówienie Kinga *Mam marzenie* jest pełne powtórzeń. Oto tylko jeden przykład:

> *Wróćcie do Missisipi, wróćcie do Alabamy, wróćcie do Południowej Karoliny, wróćcie do Georgii. Wróćcie do Luizjany, wróćcie do slumsów i gett północnych miast, wiedząc, że jakoś ta sytuacja może być i będzie zmieniona.*

Każdy może używać barwnego języka w swoich wystąpieniach, istotne jest jednak zaplanowanie tego wcześniej. Możesz zapisać z wyprzedzeniem pytanie retoryczne i użyć go, by rozpocząć swoje wystąpienie, możesz też zastosować proste porównanie lub metaforę, by zilustrować ważny punkt. Jeśli wybierzesz użycie porównania lub metafory, to staraj się spersonalizować je dla publiczności za pomocą zaimków osobowych, takich jak *wy*, *nas*, *my*, lub formy rozkazującej w pierwszej osobie liczby mnogiej. Na przykład bardziej efektywne jest powiedzenie: „Większość z nas odczuwa pewną tremę przed swoim pierwszym wystąpieniem publicznym", niż: „Wielu studentów doświadcza lęku podczas swoich pierwszych publicznych wystąpień".

Oprócz zrozumiałości i barwności użycie języka jest związane z pewnymi zasadami i oczekiwaniami odnoszącymi się do tego, co musimy, możemy lub czego nie możemy powiedzieć – czy też innymi słowy, co jest właściwe. W sytuacji publicznego występowania powinniśmy używać **języka odpowiedniego**, czyli takiego, który prezentuje informacje w sposób, który szanuje i traktuje wszystkich członków publiczności jako równych, bez wywyższania się lub używania języka uprzedzeń i stereotypów.

Aby zachować szacunek wobec publiczności i traktować jej członków jak równych sobie, dostosuj to, co mówisz, do ich wiedzy na temat twojego wystąpienia i unikaj użyALITERACJA
to powtórzenie tej samej głoski w serii słów lub zwrotów, by zwrócić uwagę na pewne myśli i pomóc słuchaczom zapamiętać to, co powiedziano.

POWTÓRZENIE
występuje wtedy, gdy mówca powtarza to samo słowo lub zwrot kilka razy w danej części wystąpienia.

JĘZYK ODPOWIEDNI
prezentuje informacje w sposób, który szanuje i traktuje wszystkich członków publiczności jako równych, bez wywyższania się lub używania języka uprzedzeń i stereotypów.

JĘZYK PROTEKCJONALNY
to język, który wyraża wywyższanie się wobec publiczności i może być obraźliwy.

wania **języka protekcjonalnego**, który mógłby sprawić wrażenie, że się wywyższasz. Jeśli twoja publiczność nie jest obeznana z tematem, to przedstaw jej szczegóły dotyczące tego, czego mogą nie zrozumieć, ale zrób tak bez ustawiania siebie na piedestale, w roli jedynego eksperta w tej dziedzinie. Unikaj także **języka uprzedzeń**, słów lub zwrotów, których znaczenie jest zakorzenione w stereotypach dotyczących płci, rasy, pochodzenia etnicznego, wieku, orientacji seksualnej lub niepełnosprawności. Większość ludzi wie, że powinna unikać otwartego oczerniania kogoś na tle rasowym, ale nadal mogą żywić stereotypowe przekonania, które subtelnie wpływają na to, jak mówią, obrażając w ten sposób innych. Na przykład język zdradzający uprzedzenia względem płci może przejawiać się w czymś tak prostym, jak używanie męskich zaimków częściej niż żeńskich, co może sugerować, że mówca szanuje mężczyzn bardziej niż kobiety. Wytyczne dotyczące unikania języka przejawiającego uprzedzenia względem płci odnoszą się w równej mierze do innego typu uprzedzeń. Pomijaj wszelkie odniesienia do płci, rasy lub wieku osoby, o której mówisz, jeśli wiedza ta nie jest niezbędna dla publiczności. Nie wspominaj także o niepełnosprawności jakiejś osoby, jeśli ta informacja nie ma znaczenia z punktu widzenia treści przemówienia. Dla odmiany używanie języka pozbawionego uprzedzeń stanowi pozytywne świadectwo twojej wiarygodności i służy jako zachęta do otwartej dyskusji na nawet najbardziej kontrowersyjne tematy.

W tym miejscu możesz pomyśleć, że skuteczne użycie języka w twoim wystąpieniu stanowi nie lada wyzwanie. Przygotowanie jednak z wyprzedzeniem kilku dobrze zaplanowanych i efektywnych zwrotów lub zdań nakreślających mentalne obrazy i wywołujących emocje może mocno udoskonalić twoje wystąpienie. Staranny dobór słów i wcześniejsze zapisanie tych części twojego wystąpienia spowodują, że wypowiesz je w zamierzony sposób. Posługuj się sugestiami z tabeli 21.1, by kompetentnie używać języka i decydować, które techniki są najlepiej dopasowane do ciebie i twojego wystąpienia.

TABELA 12.1. Sugestie dotyczące używania języka

Kompetentny mówca używa słów i języka w sposób stosowny i skuteczny, by sprzyjać zrozumieniu i entuzjazmowi wobec wystąpienia i jego przesłania.

Język zrozumiały, barwny i odpowiedni

1. **Język przystępny sprzyja zrozumieniu znaczenia wystąpienia**
   - Zwracaj uwagę na różne odcienie znaczeń słów
   - Używaj raczej pojęć konkretnych, a nie abstrakcyjnych
   - Używaj słów znanych słuchaczom
2. **Język barwny sprzyja entuzjazmowi, czyni przekaz bardziej żywy i porusza publiczność emocjonalnie**
   - Odwołuj się do wyobrażeń, by tworzyć obrazy wizualne
   - Używaj figur retorycznych:
   - Porównanie zestawia rzeczy za pomocą słów *tak jak* lub *niby*
   - Metafora porównuje niepodobne rzeczy bez użycia słów *tak jak* lub *niby*
   - Analogia jest rozszerzeniem porównania lub metafory
3. **Odpowiedni język wyraża szacunek dla słuchaczy i unika języka protekcjonalizmu, uprzedzeń i stereotypów**
   - Dostosuj język do poziomu wiedzy słuchaczy, unikaj protekcjonalności
   - Unikaj słów i zwrotów wyrażających uprzedzenia opierających się na stereotypach dotyczących płci, rasy, pochodzenia etnicznego, wieku lub niepełnosprawności

Użycie głosu

Popularny aksjomat komunikacji zwraca naszą uwagę na drugą umiejętność prezentacji – „Liczy się nie to, co mówisz, ale jak to mówisz". Jako kompetentny mówca używaj **zróżnicowanego brzmienia głosu**, by zwiększyć i utrzymać uwagę publiczności oraz jej zainteresowanie twoim przekazem. Różnicuj tempo mówienia (szybkie lub wolne), wysokość głosu (wysoki lub niski) oraz jego głośność (duża lub mała).

Tempo mówienia, wysokość głosu i głośność

Tempo mówienia to szybkość wygłaszania wystąpienia. Dobrzy mówcy używają zróżnicowanego tempa mówienia, czasami mówiąc szybko, a czasami wolniej, jednak zawsze z szybkością, przy której publiczność może zrozumieć przekaz. Wielu początkujących mówców ma tendencję do mówienia zbyt szybko ze względu na swoje zdenerwowanie, co utrudnia słuchaczom przyswojenie tego, co mówią. Jednakże mówca, który mówi za wolno, zanudza słuchaczy i daje im czas na oderwanie uwagi od jego wystąpienia. Kiedy mówca wygłasza z kolei całe wystąpienie w jednakowym tempie, to brzmi to monotonnie i słuchacze mogą „się wyłączyć".

Dwa sposoby na uniknięcie tych problemów to zwolnienie tempa mówienia tak, by odzyskać kontrolę nad wypowiedzią, oraz robienie cichych pauz, które dają słuchaczom moment na zastanowienie. Krótkie pauzy działają także jako ciche przejścia od jednej myśli do następnej, dając słuchaczom do zrozumienia, że zakończyłeś jedną kwestię i przechodzisz do kolejnej. Inną korzyścią wynikającą z robienia pauz jest pomoc w zmniejszeniu używania pauz wokalizowanych lub wypełnionych, takich jak *mmm*, *yyy*, *no wiesz*, *OK*. Te wypełnienia pauz, które zwykle wynikają ze zdenerwowania, przerywają tok wystąpienia i mogą być rozpraszające dla słuchaczy. Najprostszym sposobem zastąpienia pauzy wypełnionej pauzą cichą jest nagranie własnego wystąpienia. Kiedy uświadomisz sobie, że masz tendencję do używania pauz wokalizowanych, to możesz nauczyć się brać zamiast nich krótki oddech. Tuż przed rozpoczęciem wystąpienia powiedz do siebie cicho:

ZWOLNIJ TROCHĘ, BY ZYSKAĆ KONTROLĘ!

Wysokość głosu określa użycie wysokiego lub niskiego głosu. Wszyscy mówcy mają swoją naturalną lub wypływającą z przyzwyczajenia wysokość głosu, której używają

JĘZYK UPRZEDZEŃ
stosuje słowa lub zwroty, których znaczenie jest zakorzenione w stereotypach dotyczących płci, rasy, pochodzenia etnicznego, wieku, orientacji seksualnej lub niepełnosprawności.

ZRÓŻNICOWANE BRZMIENIE GŁOSU
zwiększa i utrzymuje uwagę publiczności oraz jej zainteresowanie twoim wystąpieniem przez różnicowanie tempa mówienia (szybkie lub wolne), wysokości głosu (wysoki lub niski) oraz jego głośności (duża lub mała).

TEMPO MÓWIENIA
to prędkość, z jaką mówca wygłasza swoje wystąpienie.

WYSOKOŚĆ GŁOSU
to użycie wyższego lub niższego tonu głosu.

GŁOŚNOŚĆ
to intensywność użycia przez mówcę głosu, mówienie głośniej lub ciszej.

GŁOS PUBLICZNY
charakteryzuje się zwiększoną różnorodnością głośności, tempa i wysokości głosu, tak żeby słowa mówcy mogły być łatwo usłyszane i zrozumiane przez całą publiczność.

w większości sytuacji (Zraick i in. 2006). Jednakże kompetentni mówcy próbują uzyskać bardziej efektywną wysokość głosu przez zastosowanie niższego lub wyższego jego tonu. Na przykład podniesienie wysokości głosu na końcu zdania wskazuje na to, że zadawane jest pytanie. Nie używaj zatem intonacji wznoszącej na końcu zdania, jeśli nie chcesz zadać pytania. Lęk może też spowodować, że głos się załamie, dając w efekcie wysoki pisk i ujawniając tym samym, że mówca jest zdenerwowany. Trudno jest słuchać osoby, która przez cały czas trwania wystąpienia używa monotonnego tonu głosu lub utrzymuje wąski, niezmienny zakres wysokości głosu. Różnicując wysokość głosu, możesz utrzymać uwagę słuchaczy i podkreślić ważne punkty swojego wystąpienia.

Głośność to intensywność użycia przez mówcę głosu, mówienie głośniej lub ciszej. Początkujący mówcy często mówią niewystarczająco głośno albo wyciszają głos na końcu zdań. Kompetentni mówcy różnicują głośność swojego głosu w zależności od liczebności audytorium, wielkości pomieszczenia oraz poziomu hałasu w tle, który może zakłócać wystąpienie. Bycie słyszanym jest tak ważne, że doświadczeni mówcy często przybywają wcześniej na miejsce wystąpienia, by sprawdzić sprzęt nagłaśniający i akustykę. Mówcy ci mówią wystarczająco głośno, by wszyscy mogli ich usłyszeć bez wysiłku, ale uważają także na to, by nie przytłoczyć słuchaczy dudniącym lub zbyt głośnym głosem. W opowiadaniu otwierającym rozdział Wen Shu miała problem z głośnością, z którym boryka się wielu początkujących mówców. Jeśli masz wątpliwości, to zwiększ nieco głośność, a wtedy będziesz automatycznie wydawać się pewniejszy siebie.

Jako mówca możesz najbardziej efektywnie użyć głośności i zróżnicowania brzmienia głosu, wykorzystując swój głos publiczny. **Głos publiczny** charakteryzuje się zwiększoną różnorodnością głośności, tempa i wysokości głosu, tak żeby słowa mogły być łatwo usłyszane i zrozumiane przez całą publiczność. Twój głos prywatny to taki, którego używasz w rozmowach z innymi osobami. Choć twój głos prywatny wydaje się całkiem naturalny, musisz przyzwyczaić się do głośniejszego głosu publicznego podczas prezentacji swoich wystąpień, nawet jeśli na początku będzie on brzmiał dla ciebie dziwnie. Wspomniane trzy aspekty zróżnicowanego brzmienia głosu są krótko podsumowane

TABELA 12.2. Sugestie dotyczące zróżnicowania głosu

Kompetentny mówca używa głosu, by utrzymać uwagę i zainteresowanie słuchaczy wystąpieniem i jego przesłaniem.

Tempo mówienia, wysokość głosu i głośność

1. **Różnicuj tempo mówienia**
   - Mów tak, by być zrozumianym, czasem szybko, a czasem wolniej
   - Mów wolniej i bardziej rozważnie, jeśli omawiasz poważny temat
   - Mów szybciej, jeśli omawiasz mniej poważną kwestię
   - Używaj cichych pauz
   - Unikaj pauz wypełnionych
2. **Różnicuj wysokość głosu**
   - Dostosuj wysokość głosu, by uzyskać nieco wyższy lub nieco niższy ton
   - Nie podnoś głosu przy końcu zdania, chyba że zadajesz pytanie
3. **Różnicuj głośność**
   - Różnicuj to, jak głośno mówisz, ale mów wystarczająco głośno, by można było cię usłyszeć
   - Nie przytłaczaj słuchaczy mówieniem zbyt głośnym
   - Naucz się używać podczas wystąpień głosu publicznego

w tabeli 12.2, która ma ci pomóc w zapamiętaniu, jak ważny jest głos dla kompetentnych wystąpień publicznych.

Poprawne i właściwe mówienie

Trzecia umiejętność prezentacyjna związana z głosem to wymaganie mówienia w sposób poprawny i odpowiedni do kontekstu. Twoi słuchacze mogą nie zrozumieć tego, co mówisz, jeśli na przykład błędnie wymawiasz jakieś słowo. Błędna wymowa, błędy artykulacyjne lub gramatyczne zwracają na siebie uwagę słuchaczy, odwracając ją od przekazu i podważają twoją wiarygodność jako mówcy. **Wymowa** oznacza podkreślanie i akcentowanie odpowiednich sylab w słowie. **Dykcja** to prawidłowe wydawanie poszczególnych dźwięków przy użyciu aparatu mowy, tak że składają się one na zrozumiałe słowo. **Gramatyka** to zasady i struktura łączenia słów w zdania.

Wymowa, dykcja i gramatyka

Większość mówców próbuje wymawiać słowa poprawnie i w sposób odpowiedni dla danej publiczności. Jednakże ludzie dorastają, wymawiając słowa w sposób, w jaki czyni to ich otoczenie, a dodatkowo wpływ na sposób wymowy mają dialekty regionalne i etniczne. W rezultacie wiele powszechnie używanych słów jest bezwiednie wymawianych nieprawidłowo. Słowo *biblioteka* bywa wymawiane jako *bibloteka*, a *inteligencja* jako *inteligiencja*. Jeśli masz jakiekolwiek wątpliwości dotyczące tego, jak wymówić dane słowo, to zajrzyj do słownika i sprawdź, które sylaby powinno się akcentować i w jaki sposób wymawiać dane słowo.

Oprócz problemów z wymową mówcy często mają kłopoty z poprawną dykcją – wyraźnym wymawianiem dźwięków mowy. Większość ludzi wie, że *pińdziesiąt* to tak naprawdę *pięćdziesiąt*. Znają prawidłowy sposób wymawiania tego słowa, ale nie przykładają się, by artykułować je poprawnie. Wyraźne i poprawne wymawianie słów zależy od tego, w jaki sposób usta mówcy artykułują poszczególne dźwięki, na co mogą mieć wpływ czynniki takie, jak żucie gumy w trakcie mówienia, a nawet używanie aparatu ortodontycznego. Częściej jednak zła dykcja wynika z tego, że mówca po prostu nie zwraca uwagi na to, jak wydaje dźwięki podczas mówienia. Większość problemów z wymową i dykcją, jakie mają mówcy, powinna zniknąć po zastosowaniu przedstawionej tu wcześniej porady – po prostu należy „zwolnić, by zyskać kontrolę".

Poprawna prezentacja wymaga także unikania błędów językowych. Uwaga słuchaczy rozprasza się przez błędy gramatyczne czy stylistyczne, które popełnia mówca, i bardziej niż na wystąpieniu koncentrują się oni na błędach. Ponadto jeśli robisz błędy językowe, to słuchacze mogą pomyśleć, być może niesłusznie, że nie masz wystarczającej wiedzy dotyczącej tematu, o którym mówisz.

WYMOWA
oznacza podkreślanie i akcentowanie odpowiednich sylab w słowie.

DYKCJA
to prawidłowe wydawanie poszczególnych dźwięków przy użyciu aparatu mowy, tak że składają się one na zrozumiałe słowo.

GRAMATYKA
to zasady i struktura łączenia słów w zdania.

WYGLĄD
obejmuje twoje ubrania, buty, biżuterię, fryzurę, a nawet ozdoby na włosach.

I choć większość z nas przywiązuje dużą wagę do struktury gramatycznej zdań, kiedy pisze, to jest mniej staranna pod tym względem podczas wystąpień publicznych. Typowymi błędami, które robi większość ludzi, są **błędy fleksyjne**, czyli związane z odmianą czasowników lub rzeczowników. Należy do nich użycie nieprawidłowych końcówek czasowników, na przykład *lubiałem* zamiast *lubiłem* lub *wziełem* zamiast *wziąłem*. Mogą one dotyczyć także zaliczenia danego wyrazu do nieprawidłowego rodzaju, na przykład *ten pomarańcz* zamiast *ta pomarańcza*, *kontrol* zamiast *kontrola*. Błędy fleksyjne polegają również na odmienianiu wyrazów nieodmiennych, takich jak *kakao* czy *wideo*.

Innym rodzajem są **błędy składniowe**, które występują w sytuacji nieprawidłowego użycia związków wyrazów, na przykład *bronić ojczyznę* zamiast *bronić ojczyzny*; niewłaściwego szyku wyrazów w zdaniu, na przykład *Nowe się podręczniki ukazały* zamiast *Ukazały się nowe podręczniki*; błędnego użycia przyimków, na przykład *na Chorwacji* zamiast *w Chorwacji*; stawiania przyimków (mi, się, mu itp.) na początku lub na końcu zdania, na przykład *Książka profesorowi spodobała się* zamiast *Książka spodobała się profesorowi*, oraz złego użycia imiesłowowego równoważnika zdania, np. *Idąc na zajęcia, ochlapał mnie samochód.*

Podsumowanie rekomendacji dotyczących wymowy, dykcji i gramatyki przedstawiamy w tabeli 12.3.

Komunikacja niewerbalna w wystąpieniach publicznych

Czwarta umiejętność prezentacyjna – zrozumienie i używanie komunikacji niewerbalnej – ma podstawowe znaczenie dla kompetencji w zakresie wystąpień publicznych. W rozdziale 5 dowiedziałeś się, że komunikacja niewerbalna ma duży wpływ na to, jak ludzie reagują na przekaz. Składniki komunikacji niewerbalnej ważne dla publicznego przemawiania to wygląd, postawa i ruchy ciała, gesty, wyraz twarzy oraz kontakt wzrokowy.

Wygląd

Zgodnie z dyskusją na temat pierwszego wrażenia oraz tym, co napisaliśmy w rozdziale 5, powinieneś dokonać odpowiedniej

TABELA 12.3. Sugestie odnośnie do prawidłowego i właściwego mówienia

Kompetentny mówca używa wymowy, dykcji i gramatyki w celu upewnienia się, że wszyscy słuchacze rozumieją jego wystąpienie i przesłanie.

Poprawna wymowa, dykcja i gramatyka
1. Wymawiaj słowa poprawnie
• Unikaj regionalizmów i dialektów
• Sprawdź wcześniej w słowniku, jak wymawiać trudne słowa
2. Wymawiaj poprawnie dźwięki mowy
• Zwracaj uwagę na to, jakie wydajesz dźwięki podczas mówienia
• Zwolnij, by zyskać kontrolę nad tym, jak mówisz
3. Mów poprawnie gramatycznie
• Unikaj błędów fleksyjnych
• Unikaj błędów składniowych

modyfikacji swojego **wyglądu** – ubrania, butów, biżuterii, a nawet fryzury. Wszystkie te wskazówki niewerbalne mają wpływ na to, co publiczność pomyśli o tobie, zanim jeszcze zaczniesz mówić.

W badaniu na temat mody w klasie szkolnej studenci oceniali innych mówców studentów bardziej przychylnie wtedy, gdy byli ubrani w sposób bardziej formalny (Sellnow i Treinen 2004). Ale nawet jeśli chcesz zaprezentować się jak najlepiej, nie manipuluj swoim wyglądem, bo może się on wydać sztuczny widowni lub wywołać u ciebie poczucie dyskomfortu. Najlepsze wrażenie na każdej publiczności zrobisz zawsze, mając wygląd zrelaksowany, jednak profesjonalny i atrakcyjny.

Postawa i ruchy ciała

Jesteś więc ubrany tak, żeby zrobić odpowiednie wrażenie, i oto siedzisz, czekając na prezentację swojego pierwszego wystąpienia. Kiedy przychodzi twoja kolej, stajesz prosto, trzymasz głowę wysoko, odciągasz ramiona do tyłu i idziesz pewnym siebie krokiem do mównicy. Po podejściu do mównicy stań swobodnie, ale twoja postawa ciała ma wskazywać na czujność, trzymaj ramiona prosto, w jednej linii z pośladkami i kolanami. Postawa ta komunikuje, że masz nad sobą kontrolę i jesteś gotów do mówienia. **Postawa** to pozycja lub wzajemne ułożenie części ciała, które komunikuje twoje nastawienie. W czasie wystąpienia możesz wyjść spoza mównicy. Jeśli chcesz opowiedzieć jakąś historię, to przybliż się do publiczności podczas jej opowiadania, by wciągnąć w nią słuchaczy, a następnie powróć do swoich notatek, kiedy zakończysz historię i przejdziesz do dalszej części wystąpienia. Dla odmiany nerwowe przyspieszanie lub nieświadome przestępowanie z nogi na nogę rozprasza uwagę słuchaczy i niewerbalnie komunikuje, że denerwujesz się i że zniknąłbyś, gdybyś tylko mógł. Używaj ruchów ciała jedynie w sposób intencjonalny i próbuj być świadomym wszelkich mimowolnych ruchów ciała, które mogą odwracać uwagę od twojego przekazu.

Gesty

Gesty są stosowane jako wzmocnienie tego, co jest powiedziane, do podkreślania ważnych punktów i czynienia prezentacji bardziej interesującą, a także wywoływania wrażenia, że mówca jest naturalny i zrelaksowany. Gesty komunikują również otwartość na publiczność i dają wrażenie zaangażowania – mały gest komunikuje mniejsze zaangażowanie, większy gest – większe zaangażowanie. Czy stoisz, czy się poruszasz, niech twoje dłonie i ramiona będą swobodne i zrelaksowane. Nie baw się długopisem, pilotem do rzutnika ani nawet guzikiem przy marynarce. Zamiast tego włącz naturalne ruchy twoich ramion i dłoni do prezentacji. Najważniejszą rzeczą podczas gestykulacji jest robienie tego w sposób dla ciebie naturalny i pasujący do treści tego, co mówisz. Unikaj gestykulowania w sposób, który wyda się publiczności sztuczny. Jeśli czujesz, że twoje gesty są wystudiowane, to z pewnością publiczność także to zauważy.

Mimika

Mimika to sposób używany do komunikowania tego, co czujesz w związku z treścią, którą przekazujesz publiczności. Jeśli nie wierzysz w to, co mówisz, to twój wyraz twarzy zdradzi twoje wątpliwości. Jeśli jesteś zdenerwowany, to twoja twarz może przejawiać nadmierne napięcie i nie będziesz sprawiał

modyfikacji swojego **wyglądu** – ubrania, butów, biżuterii, a nawet fryzury. Wszystkie te wskazówki niewerbalne mają wpływ na to, co publiczność pomyśli o tobie, zanim jeszcze zaczniesz mówić.

W badaniu na temat mody w klasie szkolnej studenci oceniali innych mówców studentów bardziej przychylnie wtedy, gdy byli ubrani w sposób bardziej formalny (Sellnow i Treinen 2004). Ale nawet jeśli chcesz zaprezentować się jak najlepiej, nie manipuluj swoim wyglądem, bo może się on wydać sztuczny widowni lub wywołać u ciebie poczucie dyskomfortu. Najlepsze wrażenie na każdej publiczności zrobisz zawsze, mając wygląd zrelaksowany, jednak profesjonalny i atrakcyjny.

Postawa i ruchy ciała

Jesteś więc ubrany tak, żeby zrobić odpowiednie wrażenie, i oto siedzisz, czekając na prezentację swojego pierwszego wystąpienia. Kiedy przychodzi twoja kolej, stajesz prosto, trzymasz głowę wysoko, odciągasz ramiona do tyłu i idziesz pewnym siebie krokiem do mównicy. Po podejściu do mównicy stań swobodnie, ale twoja postawa ciała ma wskazywać na czujność, trzymaj ramiona prosto, w jednej linii z pośladkami i kolanami. Postawa ta komunikuje, że masz nad sobą kontrolę i jesteś gotów do mówienia. **Postawa** to pozycja lub wzajemne ułożenie części ciała, które komunikuje twoje nastawienie. W czasie wystąpienia możesz wyjść spoza mównicy. Jeśli chcesz opowiedzieć jakąś historię, to przybliż się do publiczności podczas jej opowiadania, by wciągnąć w nią słuchaczy, a następnie powróć do swoich notatek, kiedy zakończysz historię i przejdziesz do dalszej części wystąpienia. Dla odmiany nerwowe przyspieszanie lub nieświadome przestępowanie z nogi na nogę rozprasza uwagę słuchaczy i niewerbalnie komunikuje, że denerwujesz się i że zniknąłbyś, gdybyś tylko mógł. Używaj ruchów ciała jedynie w sposób intencjonalny i próbuj być świadomym wszelkich mimowolnych ruchów ciała, które mogą odwracać uwagę od twojego przekazu.

Gesty

Gesty są stosowane jako wzmocnienie tego, co jest powiedziane, do podkreślania ważnych punktów i czynienia prezentacji bardziej interesującą, a także wywoływania wrażenia, że mówca jest naturalny i zrelaksowany. Gesty komunikują również otwartość na publiczność i dają wrażenie zaangażowania – mały gest komunikuje mniejsze zaangażowanie, większy gest – większe zaangażowanie. Czy stoisz, czy się poruszasz, niech twoje dłonie i ramiona będą swobodne i zrelaksowane. Nie baw się długopisem, pilotem do rzutnika ani nawet guzikiem przy marynarce. Zamiast tego włącz naturalne ruchy twoich ramion i dłoni do prezentacji. Najważniejszą rzeczą podczas gestykulacji jest robienie tego w sposób dla ciebie naturalny i pasujący do treści tego, co mówisz. Unikaj gestykulowania w sposób, który wyda się publiczności sztuczny. Jeśli czujesz, że twoje gesty są wystudiowane, to z pewnością publiczność także to zauważy.

Mimika

Mimika to sposób używany do komunikowania tego, co czujesz w związku z treścią, którą przekazujesz publiczności. Jeśli nie wierzysz w to, co mówisz, to twój wyraz twarzy zdradzi twoje wątpliwości. Jeśli jesteś zdenerwowany, to twoja twarz może przejawiać nadmierne napięcie i nie będziesz sprawiał

wrażenia osoby z entuzjazmem podchodzącej do tematu. Spróbuj zatem przybrać wyraz twarzy, który pasuje do twojego wystąpienia i odzwierciedla jego zawartość. Jeśli wystąpienie dotyczy lekkiego tematu, to twój wyraz twarzy powinien to odzwierciedlać. Jeśli temat przez ciebie poruszany jest poważny, to wyglądaj poważnie. Oprócz tego spróbuj unikać kamiennej miny, niewyrażającej żadnego uczucia, lub uśmiechu przyklejonego do twarzy.

Jak wspomnieliśmy w rozdziale 5, badania wskazują, że mężczyźni i kobiety używają podczas mówienia mimiki twarzy w inny sposób. Kobiety wyrażają na swoich twarzach więcej emocji i częściej się uśmiechają, nawet jeśli nie są zadowolone lub kiedy przekaz nie jest wart uśmiechu. Sposobem obejścia tych różnic między płciami jest dopasowanie swojej mimiki twarzy do zawartości wystąpienia. Niezależnie od tego, czy jesteś kobietą, czy mężczyzną, używaj mimiki, która jest odpowiednia do tematu i przekazuje twoje prawdziwe uczucia z nim związane.

Kontakt wzrokowy

Podobnie jak gesty **kontakt wzrokowy** to ważne narzędzie, którego możesz używać, by przekazać publiczności poczucie zaangażowania. Nawet jeden z naukowców zajmujący się biologią systemów ostatnio podkreślił ważność kontaktu wzrokowego podczas wygłaszania prezentacji w tej dziedzinie (Bourne 2007). Aby lepiej wykorzystywać kontakt wzrokowy jako mówca, podziel w myśli swoją publiczność na cztery ćwiartki, na wzór okna z czterema szybami. Patrz prosto i mów do co najmniej jednej osoby w każdej ćwiartce w jakimś momencie swojego wystąpienia. Nie wpatruj się jedynie w jej kierunku, ale rzeczywiście zatrzymaj się i nawiąż kontakt wzrokowy z konkretnym członkiem publiczności usadowionym w każdej ćwiartce. Nie tylko zakomunikuje to całej publiczności twoje zainteresowanie i zaangażowanie, lecz także pozwoli ci się dowiedzieć, jak słuchacze reagują na twoje wystąpienie.

Możesz teraz potrzebować pewnych wskazówek odnośnie do tego, jak podejmować decyzje związane z używaniem wszystkich umiejętności prezentacyjnych opisanych w tym rozdziale. Frank Dance (1999) daje użyteczne zalecenie, jak stosować wszystkie te umiejętności w najbardziej efektywny sposób. Używa zwrotu **przezroczysta prezentacja**, który oznacza przedstawienie wystąpienia tak, by publiczność nie koncentrowała się na elementach samej prezentacji, ale w pełni skupiała uwagę na przekazie – sama prezentacja jest zatem niewidzialna lub przezroczysta. Innymi słowy, jako mówca rób to, co działa, i unikaj tego, co

POSTAWA
to pozycja lub wzajemne ułożenie części ciała, które komunikuje twoje nastawienie.

GESTY
to duże i małe ruchy dłoni i rąk, które przekazują pewne znaczenia. Wzmacniają to, co mówisz, podkreślają ważne punkty i czynią prezentację bardziej interesującą, a także bardziej naturalną i zrelaksowaną.

MIMIKA
to sposób używany do komunikowania tego, co czujesz w związku z treścią, którą przekazujesz publiczności.

KONTAKT WZROKOWY
to narzędzie, którego możesz używać, by przekazać publiczności wrażenie zaangażowania, przez co możesz sprawić, że słuchacze będą cię postrzegać jako osobę dynamiczną, wiarygodną, sympatyczną i perswazyjną.

PRZEZROCZYSTA PREZENTACJA
oznacza przedstawienie wystąpienia tak, by publiczność nie koncentrowała się na elementach samej prezentacji, ale w pełni skupiała uwagę na przekazie.

nie działa. Aby prezentować w sposób przezroczysty, istotne znaczenie ma kilkukrotnie uprzednie przećwiczenie wystąpienia. W rzeczywistości studenci, którzy ćwiczą swoje wystąpienia przed publicznością, otrzymują lepsze ich oceny niż studenci, którzy ćwiczą bez publiczności (Smith i Frymier 2006). Natomiast mówcy, którzy zaczynają ćwiczenie wystąpienia wcześniej, doświadczają mniejszego niepokoju z nim związanego i lepiej prezentują swoje przemowy niż ci, którzy zaczęli ćwiczyć później (Goberman, Hughes i Haydock 2011).

W tabeli 12.4 podsumowujemy wskazówki niewerbalne, których możesz używać, by zaprezentować swoje wystąpienie w przezroczysty sposób. Przejrzyj to podsumowanie, a następnie omówimy, w jaki sposób zastosowanie pomocy wizualnych, piątej umiejętności prezentacyjnej, może ulepszyć twoje wystąpienie.

Zastosowanie pomocy wizualnych

Pomoce wizualne to materiały, które pokazujesz albo rozdajesz publiczności, a które pomagają zilustrować lub wspierają główne tezy twojego wystąpienia, czyniąc je bardziej interesującym i ekscytującym. Każda z informacji z materiałów pomocniczych opisanych w rozdziale 11 może być efektywnie zaprezentowana przy użyciu pomocy wizualnych. Jednakże uwzględnienie pomocy wizualnych w jakimkolwiek rodzaju wystąpienia może stanowić pewne wyzwanie. Jeśli pomoce te są użyte nieodpowiednio, to mogą odwrócić uwagę od treści wystąpienia – jedynie wykorzystanie w sposób efektywny, mogą zwiększyć wrażenie, jakie wywierają. Mimo że pomoce komputerowe, takie jak PowerPoint czy Prezi, są dziś najbardziej po-

TABELA 12.4. Sugestie dotyczące komunikacji niewerbalnej

Kompetentny mówca używa komunikacji niewerbalnej, by wesprzeć i zwiększyć wrażenie, jakie robi jego przekaz werbalny.

Komunikacja niewerbalna i wystąpienia publiczne

1. **Wygląd**
   - Zmodyfikuj swój wygląd, by zrobić dobre pierwsze wrażenie
   - Nie zmieniaj swojego wyglądu w sposób, który wygląda sztucznie lub sprawia, że czujesz się niekomfortowo
2. **Postawa i ruchy ciała**
   - Chodź pewnym siebie krokiem
   - Przy mównicy stań swobodnie, ale utrzymuj pozycję ciała wskazującą na czujność
   - Poruszaj się w granicach obszaru dla mówcy świadomie i celowo
   - Unikaj przestępowania z nogi na nogę, kiwania się lub bawienia się przedmiotami
3. **Gesty**
   - Trzymaj ręce i ramiona w pozycji swobodnej i zrelaksowanej
   - Nie baw się żadnymi przedmiotami
   - Używaj obu rąk i gestykuluj w sposób dopasowany do tego, co mówisz
4. **Mimika**
   - Używaj mimiki do zakomunikowania swoich uczuć związanych z wystąpieniem
   - Pozwól, by mimika twarzy wyrażała nastrój i ton twojej wypowiedzi
   - Unikaj kamiennej twarzy lub uśmiechania się cały czas
5. **Kontakt wzrokowy**
   - Stosuj kontakt wzrokowy, by zakomunikować publiczności swoje zaangażowanie
   - Nawiąż kontakt wzrokowy z przynajmniej jednym słuchaczem w każdej z czterech ćwiartek publiczności
   - Stosuj kontakt wzrokowy, by ocenić, w jaki sposób słuchacze reagują na twoje wystąpienie

pularne, rozpoczniemy dyskusję od przeglądu różnych typów pomocy wizualnych, a następnie skoncentrujemy się na powszechnie używanych prezentacjach komputerowych.

Rodzaje pomocy wizualnych

Dobór pomocy wizualnych jest ograniczony jedynie przez twoją wyobraźnię i kreatywność oraz przez to, jak dużo czasu poświęcisz ich przygotowaniu. Pomoce wizualne obejmują: przedmioty i makiety, schematy i rysunki, obrazki, fotografie, mapy, wykresy i diagramy oraz tabele i listy. Każda z tych pomocy może być włączona do prezentacji komputerowej.

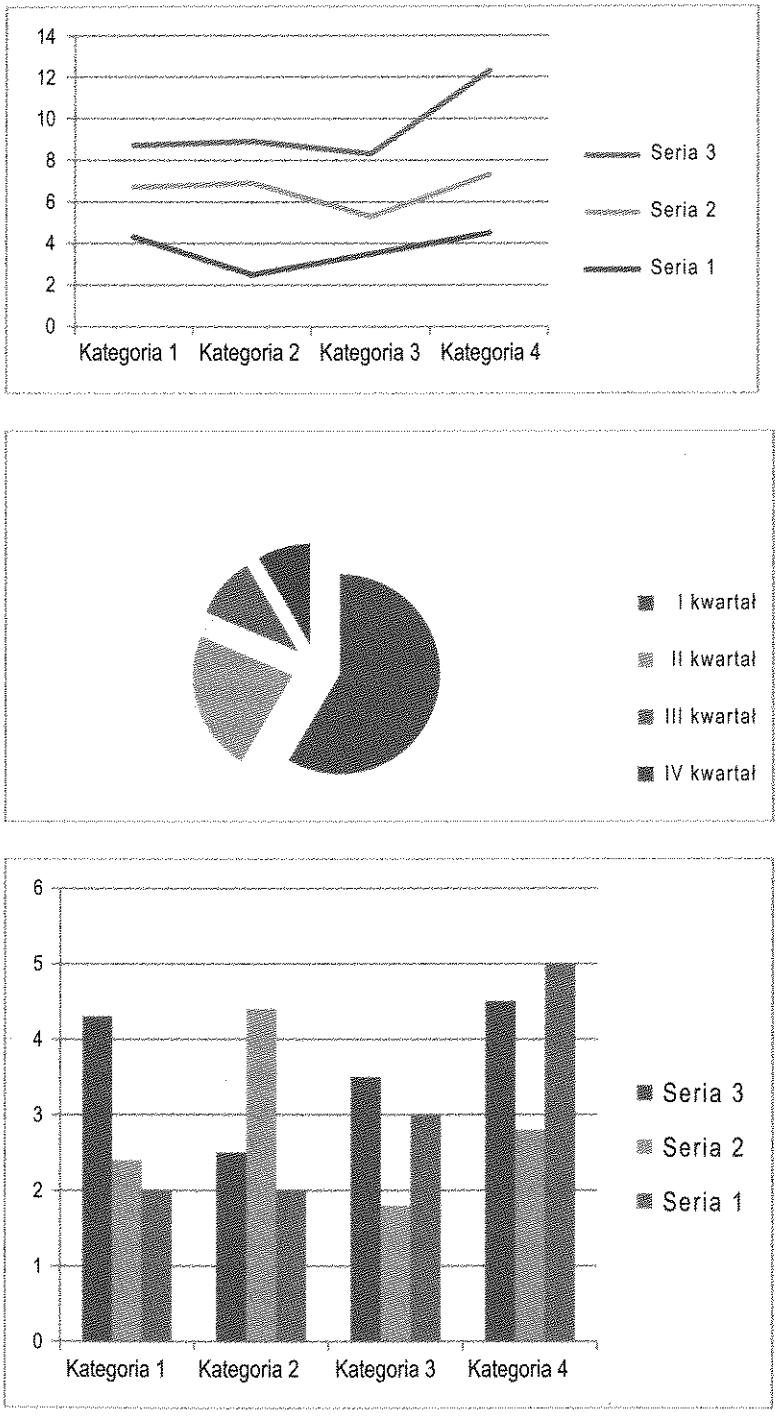
Przedmioty to pomoce wizualne przydatne, kiedy chcesz pokazać słuchaczom, jak coś wygląda lub jak działa. Zestaw narzędzi ogrodniczych może być pomocny w wyjaśnianiu kwestii związanych z ogrodnictwem. Jeśli używasz jakiegokolwiek przedmiotu, to upewnij się, że jest on wystarczająco duży, żeby zobaczyli go wszyscy słuchacze, ale i dość mały, byś mógł trzymać go w ukryciu aż do tego momentu, w którym będzie potrzebny. Aby uniknąć odwracania uwagi widowni od tego, co mówisz, pokazuj przedmiot tylko wtedy, kiedy o nim mówisz, i nie próbuj podawać go publiczności, by oglądała go w trakcie wystąpienia. W przypadkach, w których przedmiot, którego chciałbyś użyć, jest zbyt duży i kłopotliwe byłoby przyniesienie go na wystąpienie, lub zbyt mały, żeby słuchacze wyraźnie go zobaczyli, możesz pokazać zamiast niego makietę.

Jeśli nie chcesz przygotowywać makiety, to możesz użyć schematu bądź rysunku, by wyjaśnić, jak coś wygląda lub działa. Tego typu pomoce są szczególnie użyteczne w wyjaśnianiu etapów jakiegoś procesu lub dla uproszczenia i wytłumaczenia związków między elementami. Jeśli chcesz na przykład pokazać, w jaki sposób działa silnik samochodu, to schemat pomoże słuchaczom podążać za twoimi objaśnieniami.

Jeśli twoje wystąpienie może zyskać dzięki realistycznemu przedstawieniu osoby, miejsca lub przedmiotu, to warto wykorzystać obraz lub fotografię, które mogą pokazać ideę lub pojęcie bardziej efektywnie niż schemat lub rysunek. Na przykład zdjęcie twarzy dziecka wnosi czynnik ludzki do apelu o datki na pomoc charytatywną dla dzieci. Obraz lub fotografia muszą być wystarczająco duże, by wszyscy mogli je zobaczyć, powinny też być odpowiednio wykadrowane, tak by wyeliminować rozpraszające szczegóły. Kiedy chcesz doprecyzować lokalizację lub wskazać obszar geograficzny, to możesz jako pomocy wizualnej użyć mapy. Jeśli twoje wystąpienie dotyczy pewnego okresu historycznego, to mapa przedstawiająca, jak w tych czasach wyglądał świat lub dany obszar, będzie ciekawą pomocą wizualną.

Jeśli planujesz odwołać się do danych statystycznych lub zestawów liczb, które mają wesprzeć jakąś ideę wystąpienia, to potrzebujesz pomocy wizualnej, która pomoże słuchaczom zrozumieć znaczenie prezentowanych danych. Jeśli chcesz przedstawić statystyki lub liczby jako poparcie tez swojego wystąpienia, to potrzebujesz pomocy wizualnej, która pomoże słuchaczom łatwo zrozumieć znaczenie tych liczb. Wymienianie na głos mnóstwa liczb bez pomocy wizualnych może zdezorientować publiczność. Można użyć wykresów i diagramów w celu klaryfikacji związków między liczbami i ujawnienia trendów lub schematów zjawisk. Najczęściej używane są wykresy liniowe, wykresy słupkowe, wykresy kołowe i diagramy blokowe (kilka przykładów takich wykresów znajdziesz na rys. 12.2).

POMOCE WIZUALNE
to materiały, które pokazujesz lub rozdajesz publiczności, a które pomagają zilustrować lub wspierają główne tezy twojego wystąpienia, czyniąc je bardziej interesującym i ekscytującym.



RYSUNEK 12.2. Rodzaje wykresów i diagramów

Oto typowy wykres liniowy, wykres kołowy oraz wykres słupkowy. W większości popularnych edytorów tekstu możesz z łatwością tworzyć wykresy lub diagramy do prezentacji danych.

Jeśli chcesz uporządkować i podsumować szczegółowe informacje, to zastosuj tabelę, czyli pomoc wizualną używającą jedynie tekstu, w której dane lub słowa są uporządkowane w siatce kolumn i wierszy. Artykuły w czasopismach naukowych często zawierają wyniki badań podane w formie tabel. W trakcie wystąpienia możesz użyć w tabeli kolorów lub podkreśleń, by skoncentrować uwagę widowni na poszczególnych informacjach. Listy, podobnie jak tabele, są pomocami wizualnymi używającymi wyłącznie tekstu i przekazującymi dużą liczbę informacji w prosty sposób. Wystarczy rzut oka, by stwierdzić, które elementy są najważniejsze na podstawie uporządkowania ich w kolejności rosnącej lub malejącej. Jeśli wszystkie elementy na liście są równie ważne, to uporządkuj je w kolejności, w której wolisz o nich mówić. Listy są najbardziej efektywne, jeśli są krótkie i na temat.

Jeśli już wybrałeś typy pomocy wizualnych, których będziesz używał, to musisz podjąć decyzję co do metody ich prezentacji. Możesz wybierać między dwiema metodami: pomocami wymagającymi i niewymagającymi sprzętu technicznego. W przypadku pomocy niewymagających sprzętu technicznego nie trzeba używać elektryczności. Należą do nich tablica i kreda, flipcharty i tablice, do których można przyczepiać plakaty, oraz materiały do rozdania. Korzystając ze sprzętu technicznego, musisz mieć dostęp do elektryczności. Do takich pomocy zaliczamy slajdy, folie transparentne, taśmy wideo, taśmy audio, obrazy pochodzące z komputera i prezentacje komputerowe.

Profesjonaliści w zakresie *public relations* twierdzą, że jeśli zdecydujesz się zastosować jakieś pomoce wizualne podczas wystąpienia, to powinieneś przeprowadzić przynajmniej jedną jego próbę przy ich użyciu (Williamson 2006). Oto podsumowanie sugestii dotyczących skutecznego użycia pomocy wizualnych:

- Mów do publiczności, nie do pomocy wizualnej. Jeśli stoisz twarzą do pomocy wizualnej, to publiczność nie będzie słyszała, co mówisz, a twój kontakt wzrokowy ze słuchaczami będzie ograniczony.
- Używaj wskaźnika, ołówka lub wskaźnika laserowego, jeśli chcesz skupić uwagę publiczności na części pomocy wizualnej, którą omawiasz.
- Jeśli to możliwe, to zakryj te części pomocy wizualnej, które dopiero masz zamiar omówić. Odsłaniaj poszczególne części dopiero wtedy, kiedy rozpoczniesz ich omawianie.
- Nie czytaj publiczności całego tekstu z pomocy wizualnej (lub slajdu), chyba że chcesz podkreślić konkretną definicję lub opis czegoś.
- Podczas prezentacji nie przerzucaj materiałów do rozdania, nie baw się wskaźnikiem ani pilotem.
- Jeśli używać jakiegoś typu rzutnika, to stań obok podium lub mównicy albo obok obrazu rzuconego na ekran, a następnie zdecyduj, które z tych miejsc daje ci większe poczucie komfortu.

Więcej konkretnych wskazówek dotyczących użycia pomocy wizualnych niewymagających sprzętu technicznego znajdziesz w tabeli 12.5 (Hazard 2007). Równie istotne jest zamieszczone dalej omówienie pomocy wizualnych wymagających sprzętu technicznego i prezentacji komputerowych, z których najbardziej popularny jest PowerPoint.

Prezentacje komputerowe

Popularność programów takich jak PowerPoint w dziedzinie biznesu i edukacji stale rośnie. Jeśli wcześniej nie używałeś specjalnego programu do robienia prezentacji, to łatwym sposobem rozpoczęcia pracy z nim jest samouczek wbudowany w większość programów. Niemniej jednak, mimo popularności PowerPointa, niektórzy krytycy twier-

dzą, że odbiera on wystąpieniom publicznym życie i energię. Nazywają oni zjawisko znudzenia prezentacją komputerową „śmiercią z ręki PowerPointa". Krytyka ta jest do pewnego stopnia uzasadniona, ale jeśli nie pozwolisz, by pomoc wizualna odsunęła ciebie jako mówcę na dalszy plan, to użycie programu takiego jak PowerPoint może być niezbędnym elementem kompetencji w zakresie wystąpień publicznych. Jeden z szanowanych badaczy w dziedzinie komunikacji, Dale Cyphert (2007), powiedział, że dyskurs publiczny wchodzi w erę „elokwencji elektronicznej", w której studenci muszą umieć o wiele bardziej efektywnie używać technologii prezentacyjnych. Muszą potrafić w pełni uwzględniać narzędzia wizualne (takie jak PowerPoint) oraz narzędzia werbalne (przekaz mówiony), by bez zastrzeżeń uczestniczyć w życiu wielu mediów jako dobrzy obywatele.

Jeśli zatem PowerPoint i inne tego rodzaju pomoce wizualne mają nadal funkcjonować, to należy zadać sobie pytanie, do czego się nadają? (Nemec i Sullivan-Soydan 2008). PowerPoint może służyć jako pożyteczne narzędzie do organizacji i ustalenia tempa prezentacji. Slajdy pozwalają słuchaczom śledzić to, co jest mówione, mogą też dostarczać odpowiednich cytatów i innych ważnych nazw i definicji. Lecz mimo perswazyjności PowerPointa w badaniach nie przetestowano jeszcze i na ich podstawie nie przygotowano kompletnego zestawu wskazówek odnośnie do tego, jak najlepiej używać PowerPointa (Katt i in. 2008). Istnieje jednak pewien wstępny konsensus dotyczący sposobów używania obrazów i grafik w celu ożywiania i wzmacniania przekazu mówionego.

Znajduje tutaj zastosowanie stare powiedzenie: „Jeden obraz jest wart więcej niż tysiąc słów". Jednakże użycie prostych, choć przemawiających obrazów – na przykład zdjęć – ogranicza ilość tekstu, liczbę słów i liczbę wierszy na każdym slajdzie. Kontroluj też liczbę działań w formie przejść i pojawiania się obrazów i wierszy tekstu. Sam fakt, że PowerPoint daje możliwość wprowadzenia

TABELA 12.5. Sugestie dotyczące używania pomocy wizualnych niewymagających sprzętu technicznego

Kompetentny mówca wie, jak używać wielu różnych pomocy wizualnych niewymagających sprzętu technicznego wspierających i wzmacniających przekaz podczas jego wystąpienia.
Źródło: Hazard (2007).

Flipcharty, plakaty i materiały do rozdania

1. Flipcharty i plakaty
- Sprawdź stopień formalności oraz wytyczne lub ograniczenia dotyczące wielkości i przestrzeni na plakat lub diagram
- Zadecyduj wcześniej, gdzie umieścisz flipchart lub plakat
- Nie zasłaniaj publiczności widoku na tablicę lub plakat
- Nie odwracaj się tyłem do widowni w trakcie wystąpienia
- Trzymaj materiał w ukryciu, odsłoń go dopiero wtedy, kiedy zaczniesz go omawiać

2. Materiały do rozdawania
- Używaj materiałów do rozdawania, by pomóc słuchaczom prześledzić lub przypomnieć sobie główne punkty wystąpienia, ale nie pozwól, by przyciągały większą uwagę niż prezentacja
- Zdecyduj rozważnie, kiedy i jak chcesz rozdać materiały, w tym kopie swoich slajdów w PowerPoincie
- Jeśli materiały do rozdawania są niezbędne do zrozumienia wystąpienia, to rozdaj je przed jego rozpoczęciem
- Jeśli nie chcesz, by publiczność czytała materiały w trakcie, kiedy będziesz mówił, to rozdaj je po zakończeniu wystąpienia

takich efektów, nie oznacza, że ich duża liczba czyni prezentację lepszą. Kiedy prezentujesz wystąpienie, to ważne jest, by nawigować między slajdami oraz używać linków do filmów i do Internetu płynnie i bez przeskoków (Howell 2008). Filmy osadzone w PowerPoincie są efektywne, ale tylko wtedy, gdy włączasz je płynnie i bez problemów. Dodatkowo jeśli używasz zdalnego pilota do zmieniania slajdów, to nie pokazuj, że go używasz, i próbuj nie patrzeć na slajdy, by wiedzieć, czy już czas je zmienić. Odwracasz uwagę od siebie jako mówcy za każdym razem, kiedy patrzysz na slajd.

Oczywiście umiejętność używania pomocy komputerowych takich jak PowerPoint zwróci na ciebie uwagę jako na mówcę w każdej organizacji XXI wieku. Musisz jednak także być świadom wyzwań wiążących się ze stosowaniem PowerPointa i umieć poradzić sobie z nimi. Przeczytaj zamieszczoną tu listę 13 problemów, które pojawiają się w związku z użyciem pomocy komputerowych. Następnie zwróć uwagę na dwa inne, równie ważne wyzwania dla kompetentnych wystąpień publicznych.

1. Bardzo łatwo jest tworzyć slajdy. Mówcy często wytwarzają ich więcej, niż potrzeba, do prezentacji, a następnie pośpiesznie starają się omówić wszystkie. Mówcy zużywają także cenny czas przygotowania do prezentacji na przećwiczenie wszystkich „wodotrysków" w niej zastosowanych.
2. Łatwiej jest rozpocząć stworzenie prezentacji z PowerPointem, zamiast zacząć ją od wymyślenia pomysłu i użyć PowerPointa, by skutecznie go przedstawić.
3. Program komputerowy daje do dyspozycji przeciętnego użytkownika narzędzia, które kiedyś były zarezerwowane dla profesjonalnych grafików. Często wynikiem stosowania tych narzędzi są brzydkie prezentacje, ze slajdami zatłoczonymi zbędnymi elementami, a nie przemawiające grafiki, które wzmacniają przekaz mówiony.
4. PowerPoint może w rzeczywistości zmniejszać uwagę publiczności. Słuchacze skupiają się na sposobie przekazania prezentacji – przejściach między slajdami w formie „nadlatujących" obrazów, a nie na samym przekazie.
5. PowerPoint staje się zastępcą mówcy. Zamiast stanowić pomoc wizualną dla prezentera, to mówca staje się pomocą dźwiękową dla slajdów.
6. PowerPoint czasami maskuje fakt, że prezentacja nie stanowi sama w sobie wielkiej wartości.
7. PowerPoint skłania do niepotrzebnej konkurencji. Prezenterzy, w szczególności studenci, rozpraszają się, stając w szranki „pojedynków na PowerPointa".
8. PowerPoint nie jest odpowiednim narzędziem do używania podczas spontanicznych dyskusji w trakcie zajęć na uczelni lub na spotkaniach zarządu.
9. Mówcy kończą, czytając dosłownie to, co znajduje się na slajdzie, czego efektem jest płaski i nieinspirujący sposób prezentacji wystąpienia.
10. Prezenterzy, poszukując struktury wystąpienia, w zbyt dużym stopniu opierają się na slajdach. Jasna struktura powinna zawsze być częścią tego, co przedstawia mówca. Pomoce powinny wzmacniać strukturę, a nie ją zastępować.
11. Prezenterzy w zbyt dużym stopniu opierają się na stronie wizualnej slajdu i pomijają powtórzenia, przykłady, metafory i inne zabiegi retoryczne pomagające wzmocnić zapamiętywalność przekazu.
12. Prezenterzy pomijają wagę budowania wrażenia swojej wiarygodności, zamiast tego pozwalają, by slajdy mówiły za nich.
13. Mówcy nie patrzą na publiczność, a publiczność nie patrzy na mówcę – zamiast tego patrzą na slajdy. Zatracone zostają subtelne wskazówki niewerbalne, takie jak kontakt wzrokowy, postawa i gestykulacja.

Przezwyciężanie trudności związanych z kompetentnym prezentowaniem wystąpień publicznych

Pozostałe wyzwania utrudniające prezentację wystąpienia publicznego zakończoną sukcesem są związane z poczuciem pewności siebie podczas przemawiania i świadomością tego, jak złożoną kwestią jest prezentowanie i przemawianie przez Internet.

Lęk przed wystąpieniami publicznymi

Lęk przed wystąpieniami publicznymi, często nazywany tremą, to pojęcie oznaczające lęk lub niepokój osoby, który pojawia się w sytuacji rzeczywistego lub oczekiwanego wystąpienia publicznego. Im bardziej formalny i nieznany charakter okazji przemawiania, im większa publiczność, im ważniejsze cele wystąpienia, tym bardziej ludzie są zdenerwowani w związku z przemawianiem. Ogólnie lęk przez wystąpieniami publicznymi zajmuje od lat jedno z najwyższych miejsc w dorocznym sondażu Instytutu Gallupa na temat „rzeczy, których najbardziej boją się Amerykanie". Wystąpienie publiczne, przynajmniej u niektórych osób, wywołuje większy lęk niż wysokość, zamknięcie w małym pomieszczeniu, pająki, igły, myszy, tłum, burza czy nawet latanie (Bruggen 2004).

Mając na względzie szerokie rozpowszechnienie tego zjawiska, pomocna jest przede wszystkim wiedza na temat źródeł lęku przed wystąpieniami publicznymi. Jeden z jego powodów stanowi zagrożenie psychologiczne dla poczucia własnej wartości wynikające czasami z zapamiętanych uprzednich doświadczeń negatywnych związanych z wystąpieniami publicznymi. Być może ktoś się śmiał lub nie wziął twoich komentarzy serio. Być może też zapomniałeś najważniejszych punktów swojego wystąpienia. Z każdego z tych przypadków wyniosłeś negatywną nauczkę: jeśli przemawiasz publicznie, to czujesz się głupio lub niezręcznie.

Drugą przyczyną lęku jest identyfikacja ze złymi mówcami jako modelami. Oznacza to, że oglądałeś ludzi przemawiających publicznie, którzy wydawali się nerwowi i robili błędy. Zidentyfikowałeś się osobiście nimi, zamiast z kimś, kto przemawia z pewnością siebie i kompetencją. Powiedziałeś do siebie: „Oto taki mówca, do którego jestem podobny". Lekcja, którą z tego wyniosłeś, to: „Kiedy przemawiam publicznie, robię błędy, jestem zakłopotany i wygląda, jakbym nie miał potrzebnych do tego umiejętności".

Trzecią przyczyną lęku przed wystąpieniami publicznymi jest tendencja to przyjmowania nierealistycznych postaw i oczekiwań odnośnie do publicznego występowania oraz siebie jako mówcy. Możesz oczekiwać, że kiedy przemawiasz, wydarzy się jakieś nieszczęście lub katastrofa, taka jak pustka w głowie i kompletne zapomnienie wszystkiego, o czym chciałoby się powiedzieć. Możesz sądzić, że twoje wystąpienie musi być absolutnie bez skazy pod względem treści i sposobu prezentowania i że musisz czuć się całkowicie pewny siebie oraz całkowicie spokojny i utrzymujący kontrolę w trakcie jego prezentacji. Wszystkie te postawy i oczekiwania są nierealistyczne.

W tabeli 12.6 podsumowujemy trzy przyczyny lęku przed wystąpieniami publicznymi i proponujemy kilka sposobów radzenia sobie z nimi. Sprawdź, które z przyczyn tego lęku dotyczą ciebie w największym stopniu,

LĘK PRZED WYSTĄPIENIAMI PUBLICZNYMI, często nazywany też tremą, to lęk lub niepokój osoby, który pojawia się w sytuacji rzeczywistego lub oczekiwanego wystąpienia publicznego.

i zwróć uwagę na sugestie, jak sobie z nimi poradzić. Oprócz rozumienia tych przyczyn badacze i nauczyciele w dziedzinie komunikacji wypracowali inne techniki redukowania lęku przed wystąpieniami publicznymi, z których najbardziej popularne to systematyczna desensytyzacja, modyfikacja poznawcza oraz trening umiejętności (Bodie 2010). Każda z tych technik zakłada inny powód lęku – emocje lękowe, negatywne myśli lub brak umiejętności – a następnie koncentruje się na leczeniu tej przyczyny.

Systematyczna desensytyzacja zakłada, że lęk jest wynikiem nadmiernego emocjo-

TABELA 12.6. Radzenie sobie z wyzwaniami związanymi z lękiem przed wystąpieniami publicznymi

Trzema przyczynami lęku są uprzednie negatywne doświadczenia, identyfikacja z nieodpowiednimi wzorcami mówców oraz nierealistyczne postawy i oczekiwania wobec wystąpień publicznych. Przyjrzyj się tym przyczynom i rozwiązaniom pozwalającym poradzić sobie z każdym z tych problemów.

Przyczyna lęku i reakcja mówcy na tę przyczynę	**Możliwe sposoby poradzenia sobie z przyczynami lęku**
Przyczyna: uprzednie negatywne doświadczenia z wystąpieniami publicznymi **Twoja reakcja:** unikanie wystąpień publicznych i tym sposobem unikanie bycia postrzeganym jako ktoś głupi	Zapomnij o przeszłości i nie pozwól jej, by kształtowała teraźniejszość
Przyczyna: identyfikacja ze złymi modelami mówców **Reakcja:** unikanie wystąpień publicznych z powodu obawy przed popełnieniem błędów i poczuciem zażenowania	Podejmij świadomy wysiłek, by zidentyfikować się z mówcami, którzy wydają się pewni siebie i opanowani. Obserwuj ich i pomyśl o sobie jako mówcy, który jest właśnie taki jak oni
Przyczyna: nierealistyczne postawy i oczekiwania dotyczące wystąpień publicznych **Reakcja:** unikanie wystąpień publicznych z powodu obawy przed tym, że prawdopodobnie nie wypadniesz dobrze i oczekujesz, że wydarzy się katastrofa:	Uświadom sobie, które z twoich nierealistycznych postaw wpływają na ciebie jako mówcę. Uświadom sobie też, że katastrofa jest mało prawdopodobna. Nawet jeśli coś nie pójdzie tak jak trzeba, to nie jest to koniec świata, słuchacze zaś prawdopodobnie niczego nie zauważą lub nie przejmą się tym tak bardzo
1. Pragnienie absolutnej akceptacji	Zdaj sobie sprawę, że niemożliwe jest, byś przez cały czas wszystkich zadowalał, tak samo jak niemożliwe jest, by wszyscy ciebie zadowalali przez cały czas. Bądź sobą i rób to, co robisz, najlepiej jak możesz
2. Pragnienie osiągnięcia całkowitej perfekcji	Nie oczekuj perfekcji. Zdaj sobie sprawę, że żadne wystąpienie nie jest doskonałe, a następnie zaakceptuj swoje niedoskonałości i ucz się na błędach. Nie roztrząsaj zbyt długo tego, co zrobiłeś źle
3. Pragnienie absolutnej pewności siebie	Przewiduj swój lęk. Zdaj sobie sprawę, że lęk jest rzeczą naturalną i że wszyscy go doświadczają. Zaakceptuj swoją niepewność, wiedząc, że członkowie widowni nie widzą twojego lęku i prawdopodobnie będą cię wspierać

nowania się, a w związku z tym zdenerwowania. Dlatego technika ta dokonuje „odwrażliwienia" uczuć i reakcji emocjonalnych mówcy na wystąpienia publiczne przez pozytywne wizualizacje. Przed wygłoszeniem wystąpienia wizualizujesz sobie siebie mówiącego kompetentnie i w pełni kontrolującego sytuację. Modyfikacja poznawcza zakłada, że źródłem lęku są negatywne myśli. Na podstawie tego założenia zmienia się nierealistyczne przekonania na temat publicznych wystąpień. Zanim wygłosisz przemówienie, pracujesz nad zmianą myśli negatywnych na pozytywne. Trening umiejętności zakłada, że lęk wynika z niewystarczającego repertuaru umiejętności wystąpień publicznych u mówcy. Celem treningu jest więc poprawa zachowań związanych z przemawianiem. Trening taki, oferowany na przykład w formie kursu publicznego

RAMKA 12.1. Prawdziwa historia o lęku i prezentacji wystąpienia na zajęciach

Studentka, której historię przezwyciężenia lęku i wygłoszenia wystąpienia ocenionego jako „bardzo dobre" przedstawiamy, pracuje obecnie jako trener wystąpień publicznych. Zobacz, czy jej historia jest dla ciebie pomocna w radzeniu sobie z lękiem przed wystąpieniami publicznymi, którego możesz doświadczać.
Źródło: McCormick (2012). University of Colorado at Colorado Springs.

Po raz trzeci odchrząknęłam, kiedy moja trenerka dalej pouczała nas odnośnie do przebiegu dzisiejszych prezentacji. „Po tym, jak skończycie mówić, stańcie proszę z przodu i czekajcie, aż grupa udzieli wam ustnie informacji zwrotnych na temat waszej prezentacji". Ale serce waliło mi tak, że zagłuszało dźwięk jej radosnego głosu. Dlaczego musiałam dzisiaj wylać kawę na przód mojej jasnoróżowej spódnicy? Czy klasa usłyszy w ogóle to, co będę mówić, czy też wszyscy będą w ukryciu śmiać się ze mnie i mojej bijącej po oczach plamy po kawie? Co jeśli mój temat okaże się zbyt nudny? Czy moje wprowadzenie do wystąpienia jest na tyle dobre, żeby przyciągnąć uwagę wszystkich? Czy w ogóle chcę przyciągnąć ich uwagę, skoro wtedy będą gapili się na mnie przez cały czas, kiedy będę mówić?
„Lindsey McCormick, wygląda na to, że dzisiaj jesteś pierwsza! Proszę, daj mi kopię planu twojego wystąpienia i daj sobie tyle czasu, ile potrzebujesz, żeby ustawić się do prezentacji". O nie, czas na... dlaczego jestem pierwsza? Jeszcze raz nerwowo przełknęłam ślinę i przeszłam do przodu sali. Czułam, że uśmiecham się do ludzi z grupy, pełna wdzięczności, że nie słyszą mojego wewnętrznego dialogu strachu. Odwróciłam się i spojrzałam na trenerkę, by sprawdzić, czy jest gotowa i czy nadal się uśmiecha. Taaak, bo ona nie musi prezentować wystąpienia. Usłyszałam siebie, jak zaczynam, mówiąc:
„Był sobie kiedyś pewien młody człowiek, który wierzył, że istnieje coś więcej niż *status quo*. Od najmłodszych lat wiedział, że większość ludzi nie docenia swojej zdolności do przełamywania różnic i jednoczenia się w świecie podziałów i niezgody. Wiedział też, że jednoczenie się wokół kontrowersyjnych kwestii jest największym problemem, z którym USA miały do czynienia w latach sześćdziesiątych XX wieku. Dziś porozmawiamy o trzech głównych krokach, jakie podjął Martin Luther King Jr., by stać się jednym z największych liderów i aktywistów walczących o prawa człowieka w historii naszego kraju".
Udało mi się! Moje wprowadzenie poszło dokładnie tak, jak je przećwiczyłam, i wydawało się, że wypłynęło z moich ust tak, jak gdybym po prostu wyraziła swoje myśli! Trzy głębokie wdechy i byłam na fali. Podeszłam intencjonalnie w kierunku mojej publiczności, kiedy opowiadałam kolejny ekscytujący przykład, i w tym samym czasie nawiązałam nawet kontakt wzrokowy z kilkoma osobami z mojej grupy, które siedziały w różnych miejscach sali. Zbierałam cicho myśli przed każdym ważnym punktem, zamiast wypełniać miejsce moimi zwykłymi *mmm*, *yyy*, *no wiesz*, *OK*. Słyszałam, jak mówię z pasją i otwartością, które wydawały mi się nie do końca znajome, ale podobały mi się. Byłam sobą – naturalna, zrozumiała i nawet czasami trochę zabawna. Kiedy słyszałam, jak kończę wystąpienie, to mogłam zobaczyć wyraz aprobaty na twarzy mojej trenerki i wiedziałam, że poszło mi tak dobrze, jak miałam nadzieję, że pójdzie. Dlaczego byłam taka zdenerwowana? Kiedy wszyscy klaskali, zdałam sobie sprawę, że moim własnym najgorszym wrogiem podczas publicznych wystąpień jestem ja sama. Nikt nie chciał, żebym poniosła porażkę albo żeby mi źle poszło. Oni chcieli, żebym wypadła najlepiej, jak mogę – i tak zrobiłam.

przemawiania, daje przykłady zastosowania takiej techniki lub podejścia do redukcji lęku. Jeśli będziesz ciągle wstawał, by przemawiać, i ćwiczył umiejętności, których się uczysz, to na pewno staniesz się bardziej pewny siebie. Ale jeśli odczuwasz szczególne obawy w związku z wystąpieniami publicznymi, to instruktor na kursie pomoże ci zastosować te czy inne podejścia do redukcji lęku.

Proponujemy teraz dwie końcowe sugestie, które mogą wydać ci się pomocne. Wielu wiodących naukowców prowadzących badania na temat lęku odkryło, że katalizatorem 38,2% obaw studentów dotyczących publicznego przemawiania są ich obawy dotyczące otrzymania oceniających informacji zwrotnych po ich wystąpieniu (Kopecky, Sawyer i Behnke 2004). Zamiast martwić się informacjami zwrotnymi, które możesz dostać, skoncentruj całą energię na efektywnym przygotowaniu i prezentacji swojego wystąpienia – a nie na tym, co inni powiedzą ci po nim. Przeczytaj także prawdziwą historię studentki w ramce 12.1, opowiadającą o jej pierwszym wystąpieniu publicznym. Być może opis jej doświadczenia z lękiem będzie dla ciebie pomocny.

Publiczne przemawianie w sieci

Ostatnim omawianym wyzwaniem dla mówcy jest uświadomienie sobie rosnącego zastosowania konferencji internetowych i technologii prezentacyjnych w komunikacji w biznesie (Flatley 2007). Całkiem prawdopodobne, że któregoś dnia będziesz w sytuacji prezentowania swoich dokonań publiczności znajdującej się w kilku krajach i twoje technologicznie wspomagane wystąpienie będzie tłumaczone na jeden lub więcej języków. Choć może to wyglądać na wyjątkową sytuację, w rzeczywistości jest to norma w licznych organizacjach wielonarodowych.

Nie ma nic dziwnego w tym, że szkolenia nie oferują wielu treści z zakresu umiejętności wirtualnych prezentacji. Gdy tylko przeszkolisz się z jednej technologii, zastępuje ją nowy program. W rezultacie prezentacje takie często nie są dobrze przeprowadzane, a wielu z nas po prostu nie wie, jak kompetentnie używać technologii. Najważniejsze, co możesz zrobić, to zaznajomić się z nimi i przygotować do poznania wszelkich technologii prezentacyjnych dostępnych tam, gdzie pracujesz. W tym celu najlepiej jest zrozumieć terminologię odmiennych typów obecnie używanych technologii. W tym miejscu krótko przedstawimy różnice między obecnie funkcjonującymi, najbardziej powszechnymi typami technologii internetowych.

Prezentacje w formie webcastów obejmują jednostronną transmisję informacji i danych przez Internet i nie pozwalają na interakcję między prezenterem a publicznością. Konferencje internetowe pozwalają na dwustronną transmisję informacji i danych przez Internet, umożliwiając interakcję między prezenterem a publicznością. Webinaria to seminaria, warsztaty i szkolenia transmitowane przez Internet. Webcasty i konferencje internetowe to zwykle wystąpienia informacyjne lub perswazyjne albo kombinacja obu. Webinaria to typowe wystąpienia instrukcyjne polegające na szkoleniu lub treningu.

Niezależnie od technologii prezentacyjnych, o których użycie możesz zostać poproszony, rozumienie ich funkcji oraz tego, co mogą, a czego nie mogą zrobić, i poczucie komfortu podczas ich używania ma istotne znaczenie dla efektywnej prezentacji wystąpienia. Jak w przypadku każdej prezentacji, osobiste przygotowanie się z wyprzedzeniem obejmuje przeszkolenie przez personel techniczny lub przeczytanie instrukcji użycia, jeśli obsługa techniczna nie jest dostępna. Przećwicz wystąpienie przy użyciu technologii, przygotuj notatki lub plan prezentacji

oraz, jeśli to możliwe, ustal czas jej trwania przy użyciu samej technologii.

W tym momencie powinieneś być już w miarę przygotowany do wygłoszenia wystąpienia w wysoce kompetentny sposób, tak jak zrobili to Wen Shu i Sergio w opowiadaniu na początku rozdziału. Ale na wypadek, gdybyś chciał uniknąć podczas wystąpienia zachowań, które nauczyciele uznają za najbardziej rozpraszające, rzuć okiem na listę w ramce 12.2. W rozdziałach 13 i 14 przedstawimy przygotowanie i prezentację dwóch najbardziej popularnych typów wystąpień – wystąpienia informacyjnego i perswazyjnego.

RAMKA 12.2. Najczęstsze zastrzeżenia instruktorów dotyczące wystąpień ich studentów

Nauczyciele uznają niektóre zachowania podczas wystąpień publicznych za tak dokuczliwe, że zaliczają je do czynników wywołujących irytację u instruktorów zajmujących się szkoleniami z tego zakresu.
Źródło: na podstawie Taylor (2005).

1. Praktyki, których należy unikać podczas wprowadzenia i zakończenia wystąpienia
- Rozpoczynanie wystąpienia od „No dobrze, a więc..."
- Przepraszanie i wymówki, dlaczego nie jest się gotowym do wystąpienia
- Rozpoczynanie wystąpienia od „Cześć, moje wystąpienie dotyczy..." lub od pytania „Ilu z was..."
- Kończenie wystąpienia słowami „Dziękuję", „Podsumowując" oraz „Czy są jakieś pytania?"

2. Nieefektywne użycie pomocy wizualnych
- Słabo przygotowane pomoce wizualne
- Podawanie słuchaczom fotografii lub innych pomocy w trakcie wystąpienia
- Zasłanianie ekranu projektora lub innych pomocy wizualnych
- Mówienie do pomocy wizualnej zamiast do publiczności
- Żywe pomoce wizualne

3. Zachowania wyrażające lekceważenie grupy lub słuchaczy podczas prezentacji
- Nieodpowiednie ubranie (wyeksponowany duży dekolt, dziury w dżinsach, kapelusz na głowie albo brudna i pognieciona odzież)
- Nieprzygotowanie do wystąpienia w wyznaczonym dniu
- Nadmierne roztargnienie
- Odczytywanie wystąpienia z kartki

4. Irytujące problemy podczas prezentowania wystąpienia
- Wokalizowane przerywniki (*mmm, yyy, no wiesz, OK...*)
- Slang i wulgarny język
- Cytowanie Yahoo, Google, Wikipedii lub jakiejś strony internetowej bez potwierdzenia informacji na niej znalezionych
- Żucie gumy podczas mówienia
- Kolczyk na języku dzwoniący o zęby
- Używanie mównicy jako bębna

5. Ogólne zastrzeżenia
- Używanie języka seksistowskiego, na przykład „wiecie, chłopaki...", podczas przemawiania do publiczności, w której są także kobiety
- Zapisanie wystąpienia w notatniku
- Wybór tematów, które są omawiane nadmiernie często (aborcja, kontrola posiadania broni, marihuana)

Podsumowanie rozdziału

Rzymski orator Cyceron stwierdził, że ćwiczenie stylu i sposobu prezentacji wystąpienia to najlepsze sposoby doskonalenia umiejętności występowania publicznego. Użycie języka i słów, zróżnicowanie tonu głosu, wymowa, dykcja, gramatyka, komunikacja niewerbalna i pomoce wizualne stanowią elementy niezbędne do uczynienia mówcy wiarygodnym i kompetentnym prezenterem.

Kompetentny język dzięki użyciu słów zrozumiałych, barwnych i właściwych zwiększa zrozumienie wystąpienia przez słuchaczy oraz ich entuzjazm do przekazu. Barwność języka uzyskuje się przez odwołania do wyobrażeń, figury retoryczne (porównanie, metafora i analogia) oraz techniki, takie jak pytania retoryczne, aliteracja i powtórzenia. Konieczne jest także właściwe używanie języka, by uniknąć języka protekcjonalnego lub języka uprzedzeń i stereotypów. Oprócz języka mówca stosuje zróżnicowane brzmienie głosu, by potrzymać uwagę publiczności i jej zainteresowanie wystąpieniem przez zróżnicowanie tempa mówienia (szybkie–wolne), tonu głosu (wysoki–niski) oraz głośności (głośno–cicho). Podczas wystąpień publicznych korzysta się z większego repertuaru zabiegów różnicowania brzmienia głosu. Kompetentny mówca wymawia także prawidłowo słowa, odpowiednio artykułuje dźwięki mowy i mówi poprawnie gramatycznie. Poza słowami i tym, jak są one wypowiadane, kompetentny mówca zwraca uwagę na następujące elementy komunikacji niewerbalnej, by wesprzeć i wzmocnić przekaz werbalny: wygląd, postawę i ruchy ciała, gestykulację, mimikę i kontakt wzrokowy. Komunikacja niewerbalna stanowi element przezroczystego sposobu prezentowania, w którym publiczność nie koncentruje się na sposobie prezentacji wystąpienia, ale całą swoją uwagę skupia na jego przekazie. Wreszcie kompetentny mówca używa pomocy wizualnych (także wymagających sprzętu technicznego i prezentacji komputerowych), by wzmocnić przekaz swojego wystąpienia.

Aby uczynić jak najlepszy użytek z przedstawionych tu umiejętności prezentacyjnych, istotne znaczenie ma poradzenie sobie z lękiem przed wystąpieniami publicznymi. Często wywołują go obawa przed zagrożeniami psychologicznymi dla poczucia własnej wartości, identyfikowanie się ze złymi mówcami oraz nierealistyczne postawy i oczekiwania związane z wystąpieniem. Lęk przed wystąpieniami publicznymi można zredukować, używając jednego z trzech podejść: systematycznej desensytyzacji, modyfikacji poznawczej lub treningu umiejętności. Wreszcie kompetentni mówcy potrafią sobie poradzić z wyzwaniem w postaci zastosowania technologii prezentacyjnych, takich jak PowerPoint i przemawiania przez Internet, dzięki ćwiczeniom z różnymi technologiami przed wystąpieniem i uzyskaniu poczucia komfortu.

KLUCZOWE POJĘCIA

W rozdziale tym opisano następujące kluczowe pojęcia, które podajemy tu w kolejności alfabetycznej, a których definicje znajdują się także w *Słowniczku* na końcu książki.

aliteracja
analogia
dykcja
figury retoryczne
gestykulacja
głos publiczny
głośność
gramatyka
język barwny
język odpowiedni
język protekcjonalny
język uprzedzeń
język zrozumiały
kompetentne użycie języka
kontakt wzrokowy
lęk przed wystąpieniami publicznymi
metafora
mimika
pomoce wizualne
porównanie
postawa
powtórzenie
prezentacja
przezroczysta prezentacja
pytanie retoryczne
styl
tempo mówienia
ton głosu
wiarygodność mówcy
wygląd
wymowa
wyobrażenia
zróżnicowane brzmienie głosu

MOTYWACJA: NARZĘDZIE DO OCENY SIEBIE

Oceń każdą z ośmiu opisanych tu sytuacji komunikacyjnych, wskazując własny poziom kompetencji w zakresie wystąpień publicznych. Oceń kompleksowo jedną z sytuacji w odniesieniu do swojej motywacji, wiedzy i umiejętności. Następnie oceń w ten sposób kolejną sytuację. Użyj skali od 1 do 4, gdzie 1 oznacza niski poziom kompetencji, a 4 – wysoki.

Sytuacje wystąpień publicznych

1. Prezentacja wystąpienia grupie osób pochodzących z różnych kultur, bardzo odmiennych od twojej.
2. Przemawianie do grupy starszych osób na temat zapobiegania przestępstwom w sąsiedztwie.
3. Wygłoszenie toastu na część pary młodej na weselu.
4. Prezentacja projektu grupowego w klasie i wystąpienie jako główny mówca przemawiający w imieniu grupy.
5. Prezentacja całemu zarządowi podsumowania projektu w nowej pracy.
6. Wygłoszenie przemowy w imieniu swoim jako studenta na zakończenie studiów.
7. Wygłoszenie wystąpienia improwizowanego na spotkaniu politycznym, by uzyskać wsparcie dla jakiejś sprawy.
8. Prezentacja w pracy na konferencji internetowej lub podczas szkolenia w formie webinarium.

Motywacja

1 = Nie zwracam na to uwagi, nie jestem tym zainteresowany lub po prostu nie mam motywacji do bycia w tym kompetentnym.
2 = Nie zwracam na to dużej uwagi, raczej nie jestem tym zainteresowany, ale mam motywację do bycia kompetentnym.
3 = Jestem tym dość zainteresowany i mam motywację do bycia kompetentnym.
4 = Jestem bardzo tym zainteresowany i mam dużą motywację do bycia kompetentnym.

Wiedza

1 = Zupełnie nie mam doświadczenia i wiedzy na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
2 = Mam niewielkie doświadczenie i pojęcie na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
3 = Mam pewne doświadczenie i wiedzę na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
4 = Mam dużą wiedzę na temat wszystkich aspektów tego, co zrobić i jak to zrobić.

MOTYWACJA: NARZĘDZIE DO OCENY SIEBIE

Oceń każdą z ośmiu opisanych tu sytuacji komunikacyjnych, wskazując własny poziom kompetencji w zakresie wystąpień publicznych. Oceń kompleksowo jedną z sytuacji w odniesieniu do swojej motywacji, wiedzy i umiejętności. Następnie oceń w ten sposób kolejną sytuację. Użyj skali od 1 do 4, gdzie 1 oznacza niski poziom kompetencji, a 4 – wysoki.

Sytuacje wystąpień publicznych

1. Prezentacja wystąpienia grupie osób pochodzących z różnych kultur, bardzo odmiennych od twojej.
2. Przemawianie do grupy starszych osób na temat zapobiegania przestępstwom w sąsiedztwie.
3. Wygłoszenie toastu na część pary młodej na weselu.
4. Prezentacja projektu grupowego w klasie i wystąpienie jako główny mówca przemawiający w imieniu grupy.
5. Prezentacja całemu zarządowi podsumowania projektu w nowej pracy.
6. Wygłoszenie przemowy w imieniu swoim jako studenta na zakończenie studiów.
7. Wygłoszenie wystąpienia improwizowanego na spotkaniu politycznym, by uzyskać wsparcie dla jakiejś sprawy.
8. Prezentacja w pracy na konferencji internetowej lub podczas szkolenia w formie webinarium.

Motywacja

1 = Nie zwracam na to uwagi, nie jestem tym zainteresowany lub po prostu nie mam motywacji do bycia w tym kompetentnym.
2 = Nie zwracam na to dużej uwagi, raczej nie jestem tym zainteresowany, ale mam motywację do bycia kompetentnym.
3 = Jestem tym dość zainteresowany i mam motywację do bycia kompetentnym.
4 = Jestem bardzo tym zainteresowany i mam dużą motywację do bycia kompetentnym.

Wiedza

1 = Zupełnie nie mam doświadczenia i wiedzy na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
2 = Mam niewielkie doświadczenie i pojęcie na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
3 = Mam pewne doświadczenie i wiedzę na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
4 = Mam dużą wiedzę na temat wszystkich aspektów tego, co zrobić i jak to zrobić.

Umiejętności

1 = Zupełnie nie potrafię zachować się kompetentnie.
2 = Jestem w niewielkim stopniu zdolny do zachowania się kompetentnie.
3 = Jestem do pewnego stopnia zdolny do zachowania się kompetentnie.
4 = Jestem w pełni zdolny do zachowania się kompetentnie.

Interpretacja wyników

Oblicz wynik ogólny dla każdej sytuacji (motywacja, wiedza i umiejętności). Za każdym razem możesz uzyskać od 3 do 12 punktów. Jeśli twój wynik ogólny dla którejkolwiek sytuacji jest niższy niż 6 punktów, to znaczy, że postrzegasz siebie jako osobę mniej niż przeciętnie kompetentną. Wynik od 7 do 9 punktów oznacza, że jesteś średnio kompetentny w wysyłaniu i odbieraniu komunikatów. Natomiast wynik od 10 do 12 punktów świadczy o tym, że masz wysoki poziom kompetencji w tego typu sytuacjach.

WIEDZA:
PYTANIA DO DYSKUSJI

1. Jakie znasz kreatywne sposoby, których może użyć mówca – nowicjusz, nieznany dobrze swojej publiczności, by wzmocnić na wejściu swoją wiarygodność?
2. Kompetentne użycie języka wymaga słów, które są zrozumiałe, barwne i właściwe. Jednakże słowa, które są zrozumiałe, mogą nie być barwne, a słowa, które są barwne, mogą nie być właściwe, by używać ich przed daną publicznością lub w danej sytuacji. W jaki sposób mówca może znaleźć równowagę w użyciu tych trzech typów słów?
3. Skoro mówcy próbują zachować różnorodność tempa mówienia, tonu głosu i jego głośności, jak mogą zachować autentyczność własnego sposobu mówienia?
4. Czy zawsze jest właściwe, by mówca używał odpowiedniej wymowy, dykcji i gramatyki? Kiedy nie jest to konieczne i dlaczego?
5. Spośród wszystkich elementów komunikacji niewerbalnej stosowanych przez mówcę – takich jak wygląd, postawa i ruchy ciała, gestykulacja, mimika i kontakt wzrokowy – które są najważniejsze i dlaczego?
6. Które aspekty wystąpienia pomagają zdecydować, jakiego rodzaju pomocy wizualnej użyć?
7. Spośród wszystkich sugestii odnośnie do sposobów redukcji lęku przed wystąpieniami publicznymi omówionych w tym rozdziale, która mogłaby pomóc ci najbardziej i dlaczego?
8. W jaki sposób mówca może poradzić sobie z byciem na czasie ze wszystkimi innowacjami w zakresie technologii prezentacyjnych?

UMIEJĘTNOŚCI: ĆWICZENIA DLA STUDENTÓW

Ćwiczenia indywidualne

1. Nagraj na taśmę wideo swoje następne wystąpienie podczas jednej z sesji próbnych. Obejrzyj siebie i oceń swoje umiejętności prezentacyjne na podstawie zawartości tego rozdziału. Określ swoje najważniejsze silne i słabe strony i zrób listę rzeczy, które będziesz próbował poprawić podczas prezentacji wystąpienia przed publicznością.
2. Udaj się na wykład lub wystąpienie na żywo. Oceń umiejętności prezentacyjne mówcy przy użyciu zawartości tego rozdziału.
3. Przejdź na stronę internetową zawierającą 100 najważniejszych wystąpień XX wieku (www.americanrhetoric.com/top100speechesall.html). Znajdź wystąpienie, które przemawia do ciebie osobiście, i przeanalizuj użycie języka przez mówcę. Czy jest zrozumiały, barwny i właściwy? Czy mówca używa prawidłowo gramatyki i efektywnych figur retorycznych?
4. Wejdź na stronę internetową Białego Domu, na której są dostępne transkrypcje najważniejszych ostatnich przemówień prezydenta USA (www.whitehouse.gov). Wybierz wystąpienie, które cię zainteresowało, i zaprezentuj jego analizę na zajęciach.
5. Spróbuj zastosować niektóre z omawianych w tym rozdziale technik służących redukcji lęku przed wystąpieniami publicznymi. Sprawdź, która z nich działa najlepiej w twoim przypadku.

Ćwiczenia w grupach

1. Poproś innego studenta o to, aby został twoim partnerem podczas prób i ćwiczeń przed twoim wystąpieniem. Poproś go, by przyjrzał ci się uważnie podczas prezentacji wystąpienia. Następnie poproś go o krytyczne uwagi odnośnie do twojej postawy, ruchów ciała, gestykulacji, mimiki i kontaktu wzrokowego. Potem zamieńcie się rolami i przeprowadź krytyczną analizę komunikacji niewerbalnej twojego partnera.
2. Poproś swojego partnera w ćwiczeniach o udzielenie informacji zwrotnej po którymś z twoich wystąpień na zajęciach dotyczącej twojego głosu, a w szczególności jego głośności, tempa mówienia oraz pauz wypełnionych.
3. W małych grupach 6–7 studentów przećwiczcie swoje umiejętności w zakresie podchodzenia, stania i poruszania się w miejscu dla mówcy. Niech każdy student po kolei podejdzie do mównicy, stanie przy niej i przejdzie od mównicy do innej części miejsca dla mówcy. Niech członkowie grupy udzielą informacji zwrotnych każdemu studentowi.
4. W małych grupach 3–4 studentów przećwiczcie prezentację swojego wystąpienia przy użyciu pomocy wizualnych. Ponownie niech grupa udzieli informacji zwrotnych każdemu studentowi.

BIBLIOGRAFIA

American rhetoric: Top 100 speeches. (2011), www.americanrhetoric.com/top100speechesall.html.

Bodie, G.D. (2010). A racing heart, rattling knees, and ruminative thoughts: Defining, explaining, and treating public speaking anxiety. *Communication Education*, 59(1), 70–105.

Bourne, P.E. (2007). Ten simple rules for making good oral presentations. *PLOS Computational Biology*, 3(4), 77–79.

Bruggen, H. (2004, 10 września). Taking the fear and boredom out of public speaking. *Washington Business Journal*, www.bizjournals.com/washington/stories/2004/09/13/smallb5.html.

Cyphert, D. (2007). Presentation technology in the age of electronic eloquence: From visual aid to visual rhetoric. *Communication Education*, 56(2), 168–192.

Dance, F.E.X. (1999, lipiec). Successful presenters master the art of being transparent. *Presentations*, 13(7), 80.

Dance, F.E.X. (2002). Speech and thought: A renewal. *Communication Education*, 51(4), 355–359.

Fatt, P.T. (1999). It's not what you say, it's how you say it. *Communication World*, 16(6), 37–41.

Flatley, M. (2007). Teaching the virtual presentation. *Business Communication Quarterly*, 70(3), 301–305.

Goberman, A., Hughes, S., i Haydock, T. (2011). Acoustic characteristics of public speaking: Anxiety and practice effects. *Speech Communication*, 53(3), 867–876.

Hazard, B. (2007). A recipe for successful poster sessions. *International Journal of Listening*, 21(2), 162–165.

Howell, D. (2008). Four key keys to powerful presentations in PowerPoint: Take your presentations to the next level. *TechTrends: Linking Research & Practice to Improve Learning*, 52(6), 44–46.

Katt, J., Murdock, J., Butler, J., i Pryor, B. (2008). Establishing best practices for the use of PowerPoint as a presentation aid. *Human Communication*, 11(2), 193–200.

Kopecky, C.C., Sawyer, C.R., i Behnke, R.R. (2004). Brief reports. *Communication Education*, 53(3), 281–286.

May, J.M. (1988). *Trials of character: The eloquence of Ciceronian ethos*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.

McCormick, L. (2012). A true tale of anxiety and presenting a classroom speech [wystąpienie studenta]. University of Colorado at Colorado Springs, Colorado Springs, CO.

Nemec, P., i Sullivan-Soydan, A. (2008). The medium isn't the message. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 31(4), 377–379.

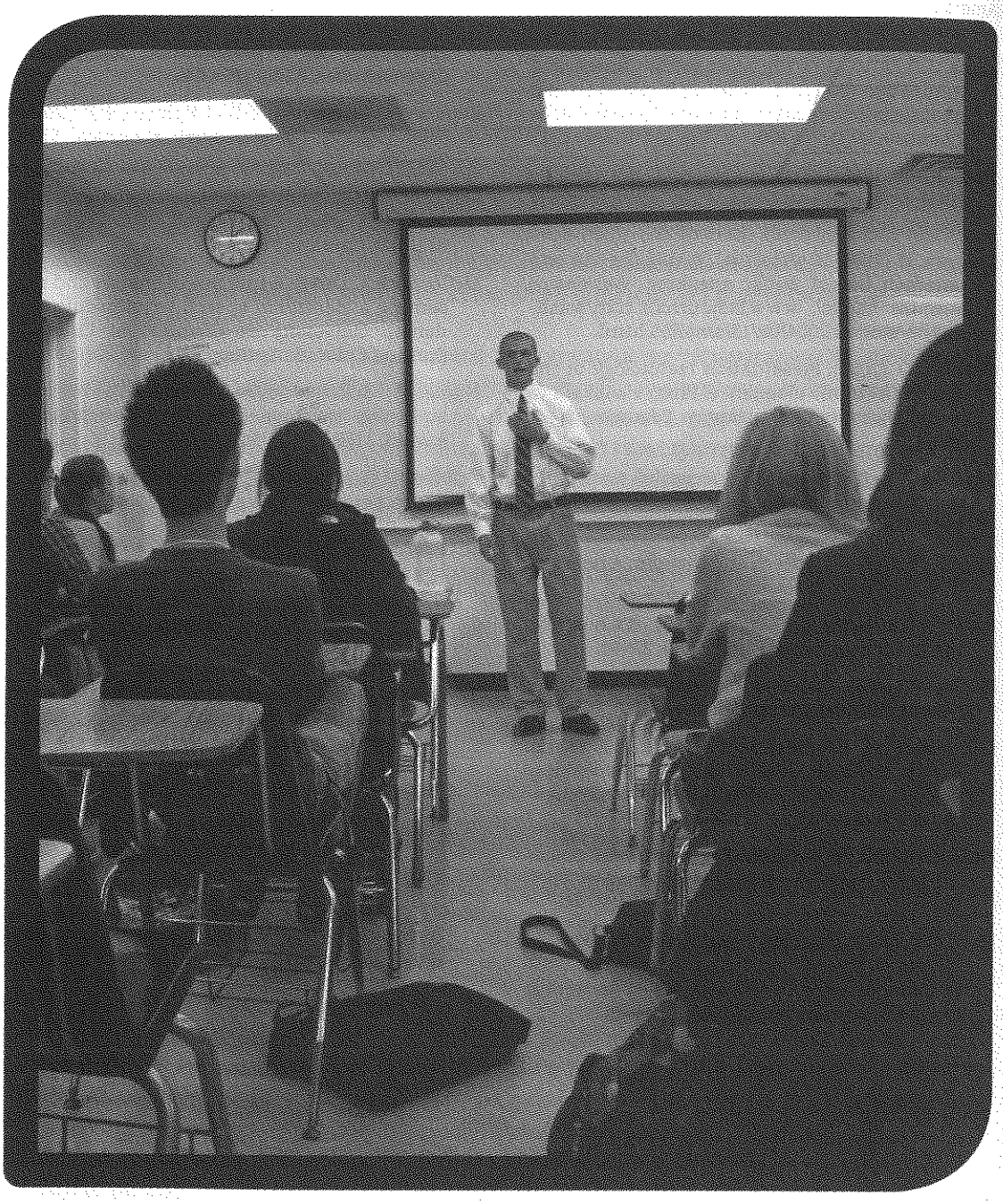
Sellnow, D.D., i Treinen, K.P. (2004). The role of gender in perceived speaker competence: An analysis of student peer critiques. *Communication Education*, 53(3), 286–297.

Smith, T., i Frymier, A.B. (2006). Get „real": Does practicing speeches before an audience improve performance? *Communication Quarterly*, 54(1), 111–125.

Taylor, K. (2005). Speech teachers' pet peeves: Student behaviors that public speaking instructors find annoying, irritating, and unwanted in study speeches. *Florida Communication Journal*, 33, 54–59.

Williamson, S. (2006). Creating presentatons that get results. *Public Relations Quarterly*, 51(4), 31–32.

Zraick, R., Gentry, M., Smith-Olinde, L., i Gregg, B. (2006). The effect of speaking context on elicitation of habitual pitch. *Journal of Voice*, 20(4), 545–554.



ROZDZIAŁ 13

WYSTĄPIENIA INFORMACYJNE

- **Zrozumienie istoty wystąpień informacyjnych**
  - Co to jest wystąpienie informacyjne?
  - Ważność umiejętności w zakresie wystąpień informacyjnych
  - Typy wystąpień informacyjnych
- **Organizacja i przygotowanie planu wystąpienia informacyjnego**
  - Organizacja tematyczna
  - Organizacja chronologiczna
  - Organizacja przestrzenna
  - Organizacja według porównania i kontrastu
  - Organizacja według przyczyny i skutku
- **Materiały pomocnicze w wystąpieniu informacyjnym**
  - Definicje i opisy
  - Przykłady i historyjki
  - Świadectwa i cytaty
  - Fakty i statystyki
- **Etyka a wystąpienia informacyjne**
- **Radzenie sobie z trudnościami dotyczącymi wystąpień informacyjnych**
  - Nieodpowiedni temat lub przedmiot wystąpienia
  - Niewłaściwe informacje
  - Zła organizacja wystąpienia
- **Podsumowanie rozdziału**
  - Kluczowe pojęcia
  - Motywacja: narzędzie do oceny siebie
  - Wiedza: pytania do dyskusji
  - Umiejętności: ćwiczenia dla studentów

Dobra komunikacja nie oznacza konieczności mówienia
idealnie sformułowanymi zdaniami i akapitami.
Jej istotą nie są piękne słowa.
Podstawa to prostota i zrozumiałość

JOHN KOTTER (ur. 1947),
pisarz i profesor Harvard Business School

Zanim Zak rozpoczął przygotowywania do swojego wystąpienia informacyjnego, wiedział już wiele na temat kompetentnego przemawiania. Teraz nadszedł czas zastosowania nowo nabytych umiejętności w zakresie przygotowania i prezentacji, by wygłosić wystąpienie informacyjne na zajęciach z przemawiania publicznego. Wybrał temat, o którym coś wiedział – popularność kawiarni i wzrost konsumpcji kawy w społeczeństwie amerykańskim. Dzięki swojej pracy jako menedżera w kawiarni Starbucks, znajdującej się niedaleko uczelni, Zak miał okazję zaobserwować, jak bardzo biznes ten rozwinął się w ciągu ostatnich kilku lat. Ponadto pomyślał, że temat będzie interesujący dla kolegów i koleżanek z grupy, z których większość często wpadała tam na kawę. Zak znalazł w bibliotece trochę robiących wrażenie danych ilustrujących wzrost spożycia kawy, więc zdecydował, że opisze, jak bardzo zmieniły się wzorce picia kawy w USA w ostatniej dekadzie i dlaczego tak się stało. Aby zdobyć dodatkowy materiał do swojego wystąpienia, przeprowadził kilka wywiadów ze studentami, którzy wyjaśnili mu, dlaczego lubią przychodzić do Starbucksa.

Kiedy podczas zajęć Zak zaprezentował wystąpienie „Radość z Jawy", to oczekiwał, że inni studenci będą zafascynowani jego przemową, jednak tak się nie stało. Niektórzy z nich wydawali się nawet nieco znudzeni, gdy Zak mówił im o wzroście spożycia kawy. Choć zgodnie ze swoimi oczekiwaniami uzyskał ocenę nieco wyższą niż w przypadku ostatniego wystąpienia, zastanawiał się, dlaczego koledzy nie uważali bardziej, podczas gdy mówił. Po zajęciach Zak niespokojnie czekał na informacje zwrotne od wykładowcy, by dowiedzieć się, co zrobił dobrze, a co mógł zrobić lepiej. Był pewien, że temat, który wybrał, był dobry dla jego publiczności. Ale czy przedstawił zbyt dużo, czy zbyt mało informacji – i czy były one odpowiednie? Czy wystąpienie uporządkował tak, że łatwo było za nim podążać? Dlaczego jego koledzy i koleżanki nie byli zmotywowani, by dowiedzieć się więcej na temat niezwykłego wzrostu spożycia kawy?

Wykładowca powiedział Zakowi, że jego stylowi prezentacji nie ma nic do zarzucenia i że zdecydowanie wybrał temat, z którym inni studenci mogli poczuć jakiś związek. Zorganizował wystąpienie dobrze, tak że łatwo było za nim podążać, jako że skupił się na dwóch głównych punktach – powiedzeniu, jak bardzo zwiększyła się konsumpcja kawy, oraz wyjaśnieniu przyczyn tego zjawiska. Wykładowca jednak stwierdził, że by przyciągnąć i podtrzymać uwagę słuchaczy, Zak musi w bardziej pomysłowy i kreatywny sposób używać przykładów i historyjek, które ożywią fakty i statystyki. Powiedział Zakowi o ostatnich badaniach, w których analizowano, czy większy wpływ na postawy słuchaczy mają historyjki, czy dane statystyczne (Reinhart i Feeley 2007). Historyjki

lub przekazy narracyjne, w porównaniu ze statystykami, okazały się istotnie bardziej efektywne. Wykładowca powiedział także, że choć powołanie się na informacje z wywiadów było skuteczne, Zak mógł użyć lepszego zabiegu, rozpoczynającego wystąpienie, rozdając na przykład próbki kawy lub kupon na darmową kawę. Materiały pomocnicze mogły też zawierać jakieś informacje lub cytaty z wysoce wiarygodnych źródeł z branży kawowej. Zak wykonał kawał dobrej roboty, jednak nadal może się wiele nauczyć na temat wystąpień informacyjnych.

W rozdziale tym przedstawiamy podstawowe pojęcia dotyczące wystąpień informacyjnych, które pomogą ci przygotować i zaprezentować jak najbardziej kompetentne wystąpienie informacyjne. Rozpoczniemy od wyjaśnienia, czym jest wystąpienie informacyjne i dlaczego stanowi ono ważną formę kompetencji w zakresie publicznego przemawiania.

Zrozumienie istoty wystąpień informacyjnych

Wystąpienia informacyjne obejmują bardzo różnego rodzaju wystąpienia, od opisujących rzeczy nieuchwytne, takie jak zrozumienie prawa powszechnego ciążenia, po przedstawiające zestawy konkretnych instrukcji, na przykład jak przygotować się do egzaminów końcowych. Niezależnie od tego, czy wystąpienie ma opisywać, wyjaśniać, czy instruować publiczność, jak coś działa, jest ono uznawane za wystąpienie informacyjne.

Co to jest wystąpienie informacyjne?

Jak stwierdziliśmy w rozdziale 11, celem **wystąpienia informacyjnego** jest przedstawienie publiczności nowych informacji lub nowej perspektywy ujęcia danego tematu i wywołanie u słuchaczy poczucia większego zrozumienia tego tematu lub poszerzenia jego oglądu. Mając na względzie ten ogólny cel, wystąpienie informacyjne może dotyczyć przedmiotu, procesu, wydarzenia, osoby, problemu lub pojęcia.

Jeśli wybierasz prezentację wystąpienia na temat przedmiotu, to zwykle dotyczy ona czegoś uchwytnego, co można zobaczyć, dotknąć lub czego można doświadczyć w inny sposób zmysłami – na przykład samochodu, komputera, miejsca lub czego można nawet jakiegoś pomnika, takiego jak Lincoln Memorial lub War World II Memorial. Jeśli zdecydujesz się opisać system lub sekwencję kroków, które prowadzą do jakiegoś efektu

WYSTĄPIENIE INFORMACYJNE
przedstawia publiczności nowe informacje lub nowe perspektywy na dany temat i zwiększa zrozumienie tego tematu lub poszerza jego ogląd.

WYSTĄPIENIE NA TEMAT PRZEDMIOTU
dotyczy zwykle czegoś uchwytnego, co można zobaczyć, dotknąć lub czego można doświadczyć w inny sposób zmysłami.

WYSTĄPIENIE NA TEMAT PROCESU
opisuje system lub sekwencje kroków, które prowadzą do jakiegoś efektu lub wprowadzenia zmiany.

WYSTĄPIENIE NA TEMAT WYDARZENIA
opisuje coś, co się stało.

WYSTĄPIENIE NA TEMAT OSOBY
opisuje jednostkę.

WYSTĄPIENIE NA TEMAT IDEI
dotyczy pojęć abstrakcyjnych – teorii, zasad lub wartości.

WYSTĄPIENIE PROBLEMOWE
analizuje sporny temat z różnych punktów widzenia.

lub wprowadzenia zmiany, na przykład kolejne etapy ubiegania się o pożyczkę lub proces zakupu nowego smartfona, to przedstawiasz wystąpienie informacyjne na temat procesu. Wystąpienie na temat zdarzenia opisuje coś, co się stało, na przykład wydarzenie historyczne – zniszczenie dwóch wież podczas zamachu 9 września 2001 roku w Nowym Jorku – lub znaczące wydarzenie dla twojej społeczności, takie jak wyniki wyborów lub reakcje na miejscową katastrofę. Wystąpienie na temat osoby opisuje jednostkę w sposób podobny do tego, jak wystąpienie odnoszące się do przedmiotu opisuje przedmiot.

Wystąpienie na temat idei dotyczy pojęć abstrakcyjnych – teorii, zasad lub wartości – jak na przykład teoria względności lub koncepcje demokracji, etycznej komunikacji, wolności prasy lub praw człowieka. **Wystąpienie problemowe** analizuje z różnych punktów widzenia sporny temat, taki jak prawo do umierania lub ochrona środowiska naturalnego postrzegana z różnych perspektyw. W tabeli 13.1 zamieściliśmy tematy dla każdego z tych sześciu rodzajów wystąpień informacyjnych, by pomóc ci w ich lepszym zrozumieniu.

Wystąpienie problemowe jest związane z ważną rzeczą, którą każdy kompetentny mówca musi zrozumieć – że istnieje cienka granica między wystąpieniem informacyjnym a perswazyjnym. Niektórzy eksperci

TABELA 13.1. Możliwe tematy wystąpień informacyjnych

Oto lista możliwych tematów dla każdego z sześciu różnych rodzajów wystąpień.

Typ wystąpienia	Możliwe tematy dla każdego typu wystąpienia
• Wystąpienie na temat przedmiotu	Rzeczy, które kolekcjonujesz – książki, znaczki, antyki; niezwykłe miejsce, które odwiedziłeś lub które znasz – miasto, stan lub kraj; urządzenie elektroniczne lub sprzęt domowy
• Wystąpienie na temat procesu	Rzeczy, które robisz lub potrafisz robić – chodzenie na rakietach śnieżnych, narciarstwo, trekking, podróżowanie, odnawianie mebli, gotowanie, oszczędzanie pieniędzy, wydawanie pieniędzy, współżycie z innymi ludźmi, mieszkanie w innym kraju, planowanie swojego życia
• Wystąpienie na temat wydarzenia	Wydarzenie lokalne lub krajowe, godne uwagi wydarzenie historyczne, wydarzenie, które stało się punktem zwrotnym w historii, wydarzenie, które zdarzyło się w życiu godnej uwagi osoby, specjalne wydarzenie, które nastąpiło w twoim życiu
• Wystąpienie na temat ludzi	Współczesna lub historyczna osoba ważna dla publiczności, ktoś szczególnie interesujący, kogo znasz lub znałeś
• Wystąpienie na temat problemu	Wysyłanie sms-ów podczas prowadzenia samochodu, recycling śmieci, prawo i praktyka w zakresie zachowania środowiska naturalnego, opieka zdrowotna, polityka lub programy rządowe, polityka dotycząca związków zawodowych i strajków, alternatywne style życia
• Wystąpienie na temat idei	Energia i reaktory atomowe, inkluzyjność i/lub zróżnicowanie, światowy ekosystem, kompetencja medialna i konwergencja mediów, etyczna komunikacja, demokracja, przyjaźń, miłość

w zakresie wystąpień publicznych są zdania, że wszystkie wystąpienia – także te informacyjne – są częściowo perswazyjne. Zgodnie z tym punktem widzenia za każdym razem, kiedy prezentujesz jakieś informacje, to próbujesz przekonać publiczność, że informacje te są prawdziwe i trafne. Ponieważ wierzysz, że mówisz prawdę na temat tych informacji i ponieważ próbujesz przekonać publiczność odnośnie do tej prawdy, być może wystąpienie informacyjne można uznać za w pewnym stopniu perswazyjne. Aby to wyjaśnić, wystąpienia, które są bardziej obiektywne i mniej prezentujące jakiś punkt widzenia, mogą być uznawane za informacyjne, wystąpienia zaś bardziej subiektywne i prezentujące jakiś punkt widzenia – za perswazyjne. Kiedy przygotowujesz wystąpienie informacyjne lub perswazyjne, to pamiętaj o tym rozróżnieniu, w przeciwnym razie możesz uzyskać niższą ocenę.

Ważność umiejętności w zakresie wystąpień informacyjnych

Rozwój umiejętności prezentowania wystąpienia informacyjnego może być jedną z najważniejszych kompetencji w zakresie wystąpień publicznych, której się nauczysz, ponieważ będziesz jej często używać. Większość z nasz zarabia na życie, posługując się w jakiś sposób informacjami i przekazując je innym osobom, często też przekazujemy informacje przy użyciu jakiegoś rodzaju technologii. W efekcie przedstawianie informacji na bardzo różne sposoby jest istotnym aspektem życia zawodowego i osobistego większości ludzi. Wykład profesora jest oczywiście wystąpieniem informacyjnym, na zebraniach zaś lokalnej społeczności i zebraniach politycznych często to my musimy wstać i w klarowny sposób zaprezentować informacje na temat swoich pomysłów.

Niejednokrotnie o prezentowanie informacji są również proszeni ludzie biznesu. W świecie firm wystąpienia informacyjne mogą przybierać formę briefingu, który podsumowuje dużą liczbę informacji, raportu na temat postępów w projekcie oraz działań lub szkolenia oferującego instrukcję, jak zrealizować jakieś zadanie lub cel.

W przypadku tego rodzaju wystąpień informacyjnych celem jest zyskanie zrozumienia prezentowanego przekazu, a także zachęcenie publiczności do zapamiętania sporej liczby informacji. Zapamiętanie informacji stanowi bardzo ważny problem. Według jednego z trenerów umiejętności słuchania, który badał osoby dorosłe pod kątem ich zdolności do zapamiętywania informacji, większość z nich zapamiętuje jedynie 26% spośród prezentowanych informacji (Mobley 2011). Im osoba była starsza i lepiej wykształcona, tym gorzej zapamiętywała informacje. Trener wysnuł na tej podstawie wniosek, że im jesteśmy starsi i więcej się uczymy, tym bardziej nasz umysł jest zapchany informacjami, które przeszkadzają w zapamiętaniu tego, co słyszymy. Problem ten obecnie ulega pogłębieniu, gdyż w XXI wieku jesteśmy naprawdę przeładowani informacjami.

Biorąc pod uwagę te okoliczności, doskonalenie naszych kompetencji w zakresie wystąpień publicznych staje się koniecznością. Rozpoczniemy od zrozumienia trzech typów wystąpień informacyjnych.

Typy wystąpień informacyjnych

Wystąpienia informacyjne mogą zostać sklasyfikowane na podstawie ich celów. Trzy możliwe cele wystąpień informacyjnych to przemawianie w celu opisu, wyjaśnienia lub instruktażu. Są to cele ogólne, podobne do ogólnych celów wystąpienia omawianych w rozdziale 11, jednak te są specyficzne dla

wystąpień informacyjnych. Podkreślają kwestię zrozumienia wystąpienia lub umiejętności publiczności – tego, co powinna wiedzieć lub umieć zrobić po zakończeniu wystąpienia.

Opisy są stosowane, gdy słuchaczom obcy jest temat wystąpienia i potrzebują nowych informacji, by go zrozumieć. Jeśli chcesz, by publiczność poznała i zapamiętała coś nowego, twoim celem jest opisanie tego lub przedstawienie dokładnego obrazu. Jeśli na przykład chcesz zaprezentować działowi sprzedaży nową linię produktów, to musisz je opisać i podać ich zalety w stosunku do starych produktów. Cel informacyjny takiego postępowania można podsumować w następujący sposób:

> *Członkowie działu sprzedaży zrozumieją i będą umieli opisać cztery przewagi nowej linii produktów w stosunku do linii zeszłorocznej.*

Zwróć zarazem uwagę na to, jak konkretne jest oczekiwanie mówcy względem publiczności.

Wyjaśnienia są konieczne, by opowiedzieć słuchaczom, jak coś działa, lub by objaśnić coś, co jest już znane, ale niezbyt dobrze rozumiane. Jeśli chcesz, by słuchacze zrozumieli, dlaczego coś istnieje lub pojawiło się albo jak działa, to twoim celem jest wyjaśnienie tego zjawiska. Jeśli twoje wystąpienie dotyczy wzrostu przestępczości lub używania narkotyków, to możesz wyjaśnić, dlaczego ten problem istnieje i jakie kroki są podejmowane, by go rozwiązać. Jednakże gdybyś miał wyjść poza wyjaśnianie problemu wzrostu użycia narkotyków i przedstawić swój punkt widzenia na sposoby jego zwalczania, twoje wystąpienie przybrałoby charakter perswazyjny. Z kolei cel informacyjny takiego wystąpienia byłby następujący:

> *Publiczność będzie potrafiła wyjaśnić przyczyny wzrostu użycia narkotyków, a także wskazać dwie obecnie stosowane strategie zwalczania tego problemu.*

Instrukcje są przydatne, kiedy celem wystąpienia jest nauczenie czegoś publiczności lub powiedzenie, jak czegoś używać. Jeśli chcesz, by słuchacze potrafili zastosować to, co zaprezentujesz, to twoim celem jest poinstruowanie ich. Chcesz, dajmy na to, by inni studenci potrafili używać danej metody redukcji lęku przed wystąpieniami publicznymi. Musisz ich zatem poinstruować, jak zastosować różne metody. Oto informacyjne sformułowanie celu takiego wystąpienia:

> *Każdy student zrozumie, w jaki sposób używać jednej z trzech najbardziej popularnych metod redukcji lęku przed wystąpieniami publicznymi.*

W zależności od zawartości twojego wystąpienia – tego, czy dotyczy przedmiotu, procesu, wydarzenia, ludzi, problemu czy idei – jest ono bardziej związane z jednym z celów niż z pozostałymi dwoma – opisem, wyjaśnieniem lub instrukcją. Aby ułatwić zrozumienie tej kwestii, w tabeli 13.2 opisujemy, który cel działa najlepiej dla konkretnego wystąpienia o danym typie treści.

OPISY
są używane, gdy słuchaczom obcy jest temat wystąpienia i potrzebują nowych informacji, by go zrozumieć.

WYJAŚNIENIA
są konieczne, by opowiedzieć słuchaczom, jak coś działa, lub by objaśnić coś, co jest już znane, ale niezbyt dobrze rozumiane.

INSTRUKCJE
są przydatne, kiedy celem wystąpienia jest nauczenie czegoś publiczności lub wyjaśnienie, jak czegoś używać.

Aby docenić ważność jasnego przedstawienia celu wystąpienia informacyjnego, pomyśl o wystąpieniu Zaka opisanym na początku tego rozdziału. Po wybraniu tematu, jakim było spożycie kawy, Zak zdecydował, być może nieświadomie, że jego wystąpienie ma być zarówno opisowe, jak i wyjaśniające. Jego cele sprowadziły się do opisu zaskakujących zmian, jakie zaszły we wzorcach picia kawy w USA, oraz wyjaśnienia ich przyczyn. Wyznaczywszy takie dwa cele, Zak musiał dostarczyć wystarczającej liczby informacji, by je efektywnie zrealizować. Przedstawił dane wspierające jego twierdzenia dotyczące wzrostu spożycia kawy, ale jego dowody wyjaśniające ten wzrost pochodziły jedynie z wypowiedzi studentów odwiedzających Starbucksa. Przeoczenie to mogło być częściowo przyczyną, dla której jego wystąpienie nie okazało się tak skuteczne, jakby tego chciał. Skoro Zak zadecydował, że chce zrealizować oba cele, powinien przeprowadzić szersze poszukiwania materiałów dotyczących drugiego celu, być może skontaktować się ze specjalistami działów marketingu w firmach zajmujących się produkcją kawy i poprosić ich o dodatkowe wyjaśnienia wzrostu jej spożycia.

Organizacja i przygotowanie planu wystąpienia informacyjnego

Ogólne zalecenia odnośnie do organizacji i przygotowania planu wystąpienia, omówione w rozdziale 11, choć ważne dla wszystkich wystąpień, są szczególnie pomocne dla kompetentnego mówcy, który chce osiągnąć cel swojego wystąpienia informacyjnego. Ponieważ cel ten sprowadza się często do zakomunikowania wielu nowych informacji, klarowna organizacja treści wystąpienia jest niezbędna, by umożliwić publiczności zrozumienie tego, co zostanie zaprezentowane, i uchronić ją przed zalaniem informacji.

Jedna ze specjalistek w dziedzinie komunikacji, Kathy Rowan (2003), określiła, dlaczego trudno jest zorganizować i zaprezentować wystąpienia informacyjne. Informacje w wystąpieniu mogą wprowadzać dezorientację, ponieważ podawane są za pomocą trudnego języka lub pojęć, opisują struktury lub procesy, które trudno sobie wyobrazić, albo idee, które trudno zrozumieć, gdyż niełatwo w nie

TABELA 13.2. Zawartość wystąpień i ich możliwe cele

Dla każdego z wystąpień informacyjnych, wyróżnionych ze względu na ich zawartość, dopasowano jeden z trzech celów. W przypadku każdego z tych rodzajów wystąpień trzy cele – opisać, wyjaśnić, poinstruować – umieszczono w kolejności jego ważności, by wskazać, co jest najlepsze dla tego wystąpienia.

Wystąpienią wyróżnione ze względu na ich zawartość	Cele wystąpienia podane w kolejności ich ważności		
• Wystąpienie na temat przedmiotu	1. Opisać	2. Wyjaśnić	3. Poinstruować
• Wystąpienie na temat procesu	1. Wyjaśnić	2. Opisać	3. Poinstruować
• Wystąpienie na temat wydarzenia	1. Opisać	2. Wyjaśnić	
• Wystąpienie na temat ludzi	1. Opisać	2. Wyjaśnić	
• Wystąpienie na temat problemu	1. Wyjaśnić	2. Opisać	
• Wystąpienie na temat idei	1. Opisać	2. Wyjaśnić	

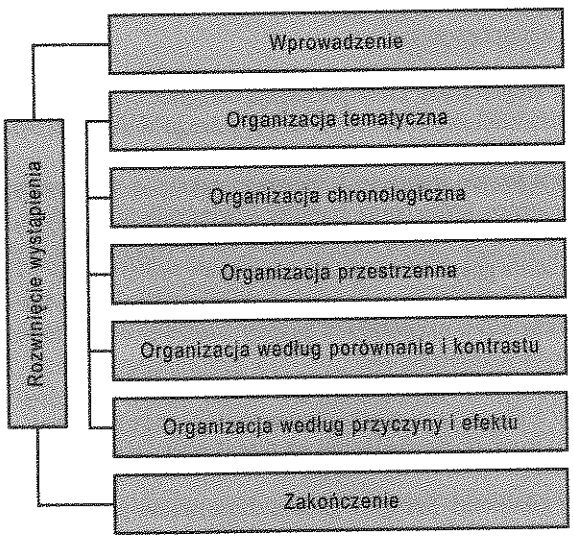
uwierzyć. We wszystkich tych przypadkach autorka rekomenduje, po pierwsze, analizę tematu wystąpienia informacyjnego w celu identyfikacji tych jego aspektów, które mogą być najtrudniejsze do zrozumienia dla słuchaczy, a, po drugie, organizację i przygotowanie planu wystąpienia na podstawie tej analizy. Przygotowanie planu roboczego wystąpienia (patrz rozdz. 11) pomoże ci w realizacji tego zadania. Będziesz potrafił określić, jakiego rodzaju złożone informacje muszą być zawarte w wystąpieniu, gdzie w twoim wystąpieniu jest dla nich najlepsze miejsce oraz jaka forma wsparcia lub pomoce prezentacyjne są niezbędne dla ich zrozumienia.

Istnieje pięć sposobów organizacji wystąpienia informacyjnego – według tematu, chronologii, przestrzeni, porównania i kontrastu oraz przyczyny i efektu. Owe pięć typów organizacji jest najczęściej stosowanych w wystąpieniach informacyjnych, ale część z nich może być także stosowana w wystąpieniach perswazyjnych. Na przykład przyczyna i efekt to schemat często zalecany zarówno w przypadku wystąpień informacyjnych, jak i perswazyjnych.

Kiedy będziesz zapoznawał się z tymi pięcioma typami organizacji wystąpienia, to zrozumiesz, że plan wystąpienia informacyjnego składa się z tych samych części głównych, które zostały omówione w rozdziale 11 – wprowadzenia, rozwinięcia i zakończenia. Jednakże główne części rozwinięcia wystąpienia informacyjnego są zorganizowane przy użyciu jednego z pięciu schematów przedstawionych na rysunku 13.1. Wiedza na temat tego, którego z tych schematów organizujących treści używasz, jest absolutnie podstawowa dla przygotowania i prezentacji efektywnego wystąpienia informacyjnego.

Organizacja tematyczna

Organizacja tematyczna, jak wspomnieliśmy w rozdziale 11, dzieli informacje doty-



RYSUNEK 13.1. Organizacja wystąpienia informacyjnego

Rozwinięcie wystąpienia informacyjnego jest ustrukturyzowane przy użyciu jednego z pięciu różnych wzorców organizacji treści. Wprowadzenie i zakończenie pozostają takie same, jak zostało to przedstawione w rozdziale 11.

czące danego przedmiotu lub tematu na podtematy lub podkategorie, które stanowią główne punkty rozwinięcia wystąpienia. Raporty biznesowe często używają tej prostej i pożytecznej struktury organizacyjnej podczas briefingów i innych spotkań informacyjnych (Yeung 2007). Struktura ta jest przydatna, gdy twój temat w naturalny sposób dzieli się na podkategorie lub listy rzeczy, które publiczność powinna zrozumieć lub których ma się nauczyć używać. Różne aspekty przedmiotu lub osoby, etapów procesu lub wymiarów koncepcji stanowią podtematy głównego tematu i mogą być efektywnie zorganizowane według pewnego porządku.

Jednym z problemów organizacji wystąpienia według tematów jest to, że główne punkty mogą wydawać się niezwiązane ze

RAMKA 13.1. Przykład planu wystąpienia informacyjnego

Wystąpienie informacyjne Zaka na temat picia kawy w USA jest zorganizowane tematycznie wokół dwóch głównych punktów budujących jego rozwinięcie. W celu łatwego i szybkiego przygotowania planu wystąpienia Zak użył standardowego formatu planu wystąpienia z rozdziału 11. Spróbuj sam go zastosować.

Tytuł wystąpienia: „Radość z Jawy".
Cel ogólny: Poinformować (opisać i wyjaśnić).
Cel szczegółowy: Opisać zmiany we wzorcach picia kawy w USA i wyjaśnić ich przyczyny.

I. **WPROWADZENIE** (pełnymi zdaniami: zabieg przyciągający uwagę, sformułowanie tezy wystąpienia, przegląd głównych punktów).
   A. Być może jesteście tymi nielicznymi ze studentów naszej uczelni, którzy nie odwiedzili jeszcze kawiarni Starbucks na rogu ulic Pierwszej i Głównej, gdzie pracuję jako barista. Barista (co znaczy po włosku „barman") to osoba, zwykle pracownik kawiarni, która przygotowuje i podaje napoje kawowe na bazie espresso.
   B. Biznes kawowy kwitnie i jest ku temu kilka dobrych powodów. Dziś chcę wyjaśnić przyczyny tego gwałtownego wzrostu, a także dać wam darmowy kupon na jeden z napojów, który sam przygotowuję.
   C. Przede wszystkim opiszę kilka zaskakujących zmian, które zaszły we wzorcach picia kawy w USA, a następnie wyjaśnię ich przyczyny.

II. **ROZWINIĘCIE** (materiały wspierające, które pomagają osiągnąć cel wystąpienia).
   A. Cieszę się, że mogę wam donieść, że spożycie kawy, którego istotny wzrost rozpoczął się w połowie lat osiemdziesiątych XX wieku, nadal się zwiększa.
      1. Dane zilustrowane w formie wykresu słupkowego pokazują, że spożycie kawy rośnie rok po roku.
      2. Opowiadanie o studentce, która coraz częściej odwiedzała Starbucksa, zabierając ze sobą komputer – pracowała na nim w kawiarni, pijąc kawę w atmosferze pełnej relaksu.

   Przejście: Mimo spowolnienia gospodarczego spożycie kawy nadal rośnie. To dobra wiadomość dla mnie i mojego miejsca pracy. Ale możecie się zastanawiać, dlaczego właściwie tak się dzieje.
   B. Niektórzy z was, a także kilku ekspertów z branży kawowej udzieliło mi wyjaśnień na temat tego wzrostu.
      1. Świadectwa studentów mówiących, dlaczego lubią przychodzić do Starbucksa.
      2. Cytaty z wywiadów z ekspertami marketingowymi z branży kawowej.

   Przejście: To wszystko, co mam do powiedzenia na temat prawdziwej „Radości z Jawy!".

III. **ZAKOŃCZENIE** (pełnymi zdaniami: przegląd głównych punktów, powtórzenie tezy wystąpienia, zabieg końcowy).
   A. Tak, picie kawy istotnie wzrasta od połowy lat osiemdziesiątych XX wieku i ewidentnie istnieją jasne przyczyny tego stanu rzeczy.
   B. Być może chcecie teraz przyłączyć do swoich znajomych i wpaść do Starbucksa, wykorzystując przy tym kupon na darmową kawę.
   C. Jako wasz osobisty barista czekam, by powitać was w przyjaznej wam kawiarni w sąsiedztwie!

sobą, jeśli nie umieści się między nimi jasnych przejść prowadzących od jednego punktu do następnego. Ryzykujesz także zanudzeniem publiczności oraz tym, że twoje wystąpienie będzie brzmiało jak monotonne brzęczenie w momencie przechodzenia z jednego tematu dyskusji do następnego. Aby tego uniknąć, skonstruuj wprowadzenie, w którym przedstawisz silne argumenty na rzecz wagi twojego tematu, stosuj przejścia między głównymi punktami wystąpienia oraz użyj jakichś pomocy wizualnych – danych w postaci wykresu lub intrygującego obrazka – by pomóc słuchaczom uważnie śledzić tok wystąpienia.

Wystąpienie Zaka na temat picia kawy naturalnie skupiało się wokół dwóch głównych punktów, tak więc organizacja wystąpienia wokół tematu była dla niego najbardziej odpowiednia. Plan jego wystąpienia przedstawiamy w ramce 13.1 jako ilustrację układu informacyjnego wystąpienia z wprowadzeniem i zakończeniem. Do planu zostały także włączone przejścia i sugestie, które podsunął Zakowi wykładowca.

Organizacja chronologiczna

Organizacja chronologiczna, jak wspomniano w rozdziale 11, jest używana do opisu zmian oraz rozwoju jakiegoś zjawiska zachodzącego w danej sytuacji czy okolicznościach. Może być historyczna – związana z konkretnymi datami, lub sekwencyjna – związana z sekwencją etapów, które pojawiają się lub są wykonywane w czasie.

Struktura historyczna sprawdzi się, jeśli będziesz opisywał wydarzenie, takie jak wojna lub założenie i rozwój twojej uczelni bądź firmy, albo rozwój i zmierzch ruchu robotniczego w USA. W przemówieniu na temat ruchu robotniczego można użyć struktury historycznej, by uporządkować główne punkty rozwinięcia wystąpienia w następujący sposób:

I. *1792–1929: związki zawodowe rosną w siłę, stając się potężną siłą ekonomiczną w USA.*
II. *1930–1950: liczba członków w związkach rośnie w latach trzydziestych i czterdziestych i zaczyna maleć w latach pięćdziesiątych XX wieku.*
III. *1960–czasy obecne: liczba członków związków zawodowych nadal maleje; związki zawodowe szukają punktu oparcia w erze informacji.*

Organizacja wystąpienia według porządku chronologicznego może być źródłem dwojakiego rodzaju problemów. Po pierwsze, publiczność może nie uznawać za ważne dla niej wydarzeń, do których doszło dawno temu. W takim wypadku w początkowej części przemowy przedstaw znaczenie tematu twojego wystąpienia dla ich życia. Po drugie, zanudzisz publiczność, jeśli twoje wystąpienie będzie tylko czymś nieco więcej niż wyliczeniem dat i wydarzeń. Aby tego uniknąć, wskazuj na konkretne daty tylko po to, by nakreślić kontekst do oceny istotności wydarzenia. Staraj się także przedstawić dane wydarzenie historyczne w sposób sprzyjający jego zapamiętaniu, używając barwnych i żywych przykładów życia z tamtych czasów.

Sekwencyjna struktura wystąpienia jest efektywna w opisywaniu etapów danego procesu. Możesz zastosować ten schemat, by opisać zmiany na giełdzie lub sposób tworzenia i przemieszczania się zjawisk pogodo-

ORGANIZACJA TEMATYCZNA
dzieli informacje dotyczące danego przedmiotu lub tematu na podtematy lub podkategorie.

ORGANIZACJA CHRONOLOGICZNA
jest używana do opisu zmian lub rozwoju jakiegoś zjawiska zachodzącego w danej sytuacji czy okolicznościach.

wych na naszej planecie. Na przykład temat dotyczący kroków, jakie podejmuje absolwent poszukujący pracy, może być przedstawiony przy użyciu następującej sekwencji:

I. *Zbiera informacje na temat ofert pracy pasujących do jego kwalifikacji.*
II. *Opracowuje lub uaktualnia CV, podkreślając swoje mocne strony pasujące do pracy jego marzeń.*
III. *Wysyła CV do agencji zatrudnienia.*
IV. *Ubiega się o trzy oferty pracy najbardziej mu odpowiadające i czeka na informację na temat przyjęcia jego aplikacji.*

Organizacja przestrzenna

Organizacja przestrzenna przedstawia informacje związane z umiejscowieniem obiektów w przestrzeni fizycznej lub relacje między tymi miejscami. Struktura ta sprawdza się, kiedy chcesz, by słuchacze zwizualizowali sobie lokalizację przedmiotów, miejsc lub odległości. Na przykład jeśli opisujesz, jaki jest twój dom lub projekt architektoniczny budynku czy centrum handlowego, ustrukturyzujesz swoje wystąpienie w sposób przestrzenny na podstawie planu tego budynku. Organizacja przestrzenna jest wzorem, który sprawdzi się dobrze także przy opisie frontów bitewnych wojsk Północy i Południa podczas wojny secesyjnej lub przy opisie najlepszych atrakcji turystycznych w miastach, takich jak Londyn czy Nowy Jork.

Główny problem z przestrzennym schematem organizacji wystąpienia polega na konieczności upewnienia się, że słuchacze śledzą przemowę i wizualizują sobie przestrzenie, które opisujesz. Jeśli opisujesz centralną część Nowego Jorku, nazywaną Manhattanem, mówienie o Midtown czy Upper East Side jest niewystarczające. Przedstawienie mapy, szkicu lub planu miasta rozwiąże ten problem.

Organizacja według porównania i kontrastu

Organizacja według porównania i kontrastu jest używana do opisu lub wyjaśnienia, w jaki sposób przedmiot wystąpienia jest podobny do czegoś innego, a pod jakimi względami się od tego różni. Porównanie to wskazanie podobieństw, kontrast zaś to wskazanie różnic. Struktura ta jest użyteczna, kiedy istotne podobieństwa lub różnice między przedmiotem dyskusji a czymś innym pomogą publiczności lepiej zrozumieć i docenić ten przedmiot. Schemat ten sprawdza się, jeśli przedmiot wystąpienia jest nieznany słuchaczom, ale można go łatwo odnieść do czegoś, o czym publiczność ma już pewną wiedzę.

Na przykład w wystąpieniu na temat reform w służbie zdrowia można by wskazać zarówno podobieństwa, jak i różnice między Stanami Zjednoczonymi a innymi krajami przez użycie następujących dwóch głównych punktów jako podstawy rozwinięcia wystąpienia:

I. *Jak ma się system służby zdrowia w Stanach Zjednoczonych (porównanie) w kontekście systemów służby zdrowia w Kanadzie i Wielkiej Brytanii.*
II. *Czym różni się system służby zdrowia w Stanach Zjednoczonych (kontrast) od systemów w Kanadzie i Wielkiej Brytanii.*

Jednym z problemów związanych z użyciem schematu porównania i kontrastu jest ustrukturyzowanie wystąpienia w taki sposób, by dla słuchaczy było jasne, czy mówisz o podobieństwach, czy o różnicach. Możesz na początku zaprezentować wszystkie porównania, a następnie wszystkie kontrasty – wtedy twoje

wystąpienie będzie podobne do wspomnianego wcześniej wystąpienia na temat systemu służby zdrowia. Inne podejście polega na wybraniu ważnych aspektów tematu i mówienia o podobieństwach i różnicach w odniesieniu do każdego aspektu tematu. W takim wypadu rozwinięcie wystąpienia składałoby się z tylu głównych punktów, ile jest aspektów tematu, o których chcesz mówić.

Organizacja według przyczyny i skutku

Organizacja według przyczyny i skutku bada, dlaczego coś się dzieje (przyczyny) i co dzieje się w rezultacie tych wydarzeń (skutki). Schemat ten jest dobry, gdy ważne jest zrozumienie wydarzenia lub działania jednostki, organizacji bądź instytucji. Jest także użyteczny do opisu kwestii kontrowersyjnej, ponieważ może zilustrować powiązania między tą kwestią a jej konsekwencjami. Wystąpienie zorganizowane według schematu przyczyn i skutków może być użyte do opisu znaczących wydarzeń historycznych lub pojawienia się fenomenów komunikacyjnych, takich jak rosnące użycie mediów społecznościowych i serwisów typu Facebook i YouTube.

Bądź świadom, że możesz chcieć odwrócić kolejność i opisać skutki lub rezultaty najpierw, a następnie ich przyczyny. To odwrotne podejście jest rekomendowane w sytuacji, kiedy publiczność interesuje się daną kwestią i wie już coś na jej temat. Zwrócenie najpierw uwagi na istotne efekty zwiększa zainteresowanie przyczynami przed przystąpieniem do ich omówienia. W wystąpieniu na temat mediów społecznościowych możesz najpierw opisać efekty – rosnące użycie tych mediów i zmniejszenie częstotliwości komunikacji osobistej – zanim przejdziesz do przyczyn – łatwego dostępu do serwisów społecznościowych oraz wielkich zysków dla ich twórców płynących od reklamodawców. A oto sposób, w jaki można by ustrukturyzować rozwinięcie takiego wystąpienia:

I. *Statystyki pokazujące rosnącą popularność korzystania z mediów społecznościowych (skutki).*
II. *Historia młodej osoby, która rzadko kontaktuje się osobiście z innymi (skutki).*
III. *Nowe formy mediów społecznościowych – łatwo dostępne i cały czas ulepszane przez ich twórców (przyczyna).*
IV. *Firmy technologiczne czerpiące wielkie zyski z reklam w serwisach społecznościowych (przyczyna).*

Stosując schemat przyczyn i skutków, należy zwrócić uwagę na dwie kwestie. Po pierwsze, upewnij się, że masz jasność co do tego, czy twoje przemówienie ma charakter informacyjny, czy perswazyjny, ponieważ ten schemat organizacji nadaje się do obu typów wystąpień. Na przykład wystąpienie informacyjne na temat mediów społecznościowych stanie się bardziej perswazyjne, jeśli będziesz nalegał, by publiczność podjęła jakieś działania w związku z przedstawioną sytuacją. Po drugie, upewnij się, że dysponujesz wiedzą na temat prawdziwego związku między przyczyną a skutkiem i że sytuacja (przyczyna), którą opisujesz, jest naprawdę tym, co stoi u źródeł efektów (skutków).

ORGANIZACJA PRZESTRZENNA
przedstawia informacje związane z umiejscowieniem obiektów w przestrzeni fizycznej lub relacje między tymi miejscami.

ORGANIZACJA WEDŁUG PORÓWNANIA I KONSTRASTU
jest używana w celu opisu lub wyjaśnienia, w jaki sposób przedmiot wystąpienia jest podobny do czegoś innego, a pod jakimi względami się od tego różni.

Aby zadecydować, który z pięciu schematów organizacyjnych będzie najlepiej nadawał się do organizacji i zaplanowania rozwinięcia twojego wystąpienia informacyjnego, pomyśl o treści tego wystąpienia, o tym, czego ono tak naprawdę dotyczy. W zależności od tego, czy wystąpienie dotyczy przedmiotu, procesu, wydarzenia, ludzi, problemu lub idei, bardziej efektywny będzie jeden lub więcej opisanych tu schematów organizacyjnych. Tabela 13.3 podsumowuje sugestie dotyczące organizacji rozwinięcia wystąpienia informacyjnego w zależności od tego, czego ono dotyczy – jego treści.

TABELA 13.3. Organizacja wystąpień informacyjnych

W zależności od treści wystąpienia informacyjnego niektóre schematy organizacyjne będą sprawdzały się lepiej niż inne.

Typ wystąpienia ze względu na jego treść	Organizacja wystąpienia ze względu na jego rodzaj
• Wystąpienie na temat przedmiotu	**Tematyczna:** użyj jej, jeśli aspekty przedmiotu, który opisujesz, naturalnie grupują się w kategorie **Chronologiczna:** użyj jej, jeśli łatwo można zwizualizować poszczególne aspekty przedmiotu za pomocą ich wzajemnych relacji przestrzennych
• Wystąpienie na temat procesu	**Chronologiczna:** użyj jej, jeśli proces, który opisujesz, pojawia się sekwencyjnie w czasie lub jako ciąg etapów **Przestrzenna:** użyj jej, jeśli łatwo można zwizualizować połączenia między etapami procesu
• Wystąpienie na temat wydarzenia	**Chronologiczna**: użyj jej, jeśli wydarzenie lub seria wydarzeń może być opisana w takiej kolejności, w jakiej pojawia się w czasie **Przyczyny i skutku**: użyj jej, jeśli wydarzenie może być zrozumiane przez opis, dlaczego do niego doszło i co z tego wynikło
• Wystąpienie na temat ludzi	**Tematyczna**: użyj jej, jeśli chcesz opisać różne aspekty, cechy charakterystyczne, osiągnięcia lub działania danej osoby **Porównania i kontrastu**: użyj jej, by zrozumieć daną osobę na podstawie tego, w jaki sposób jest ona podobna lub niepodobna do kogoś innego **Przyczyny i skutku**: użyj jej, by zrozumieć przyczyny i efekty działań lub decyzji danej osoby
• Wystąpienie na temat problemu	**Przyczyny i skutku:** użyj jej, by ułatwić zrozumienie problemu przez stwierdzenie, dlaczego problem się pojawił i co z tego wynika **Porównania i kontrastu:** użyj jej, by dostarczyć wglądu w problem na podstawie tego, w jaki sposób jest on podobny lub niepodobny do innych problemów **Tematyczna**: użyj jej, by opisać główne kwestie, które są związane z problemem
• Wystąpienie na temat idei	**Tematyczna:** użyj jej, by opisać główne kwestie, które są związane z koncepcją **Porównania i kontrastu:** użyj jej, by umożliwić wgląd w nieznane pojęcie, opisując, w jaki sposób jest ono podobne lub niepodobne do czegoś innego

Materiały pomocnicze w wystąpieniu informacyjnym

Decyzja o tym, jak zorganizować swoje wystąpienie informacyjne, stanowi podstawowy krok w jego kompetentnym przygotowaniu. Jednakże by sprawić, aby twoje wystąpienie było możliwie najbardziej efektywne, musisz także pomysłowo i kreatywnie używać materiałów pomocniczych. W rozdziale 11 dowiedziałeś się o źródłach informacji, z których możesz zebrać materiały pomocnicze, takich jak doświadczenia twoje lub innych ludzi, Internet i biblioteka. Materiały pomocnicze, jakie możesz uzyskać z tych źródeł informacji, to definicje i opisy, przykłady, historyjki, świadectwa i cytaty oraz fakty i statystyki. Te formy wsparcia są niezbędne dla wystąpienia informacyjnego, podobnie jak są przydatne dla wystąpień perswazyjnych.

Definicje i opisy

Klarowność i zrozumiałość wystąpienia informacyjnego są osiągane częściowo dzięki przedstawieniu definicji i opisów. W rozdziale 2 dowiedziałeś się, że klarowność jest niezbędna dla kompetentnego komunikowania się zarówno z jedną osobą, jak i z dużą publicznością. Aby osiągnąć klarowność, musisz przede wszystkim zdać sobie sprawę z tego, że nieznane terminy, które są dla słuchaczy nowe lub niezrozumiałe, muszą zostać im wyjaśnione. Przedstaw definicję nowego słowa lub terminu oraz jego opis w początkowej części wystąpienia. Członkowie publiczności mogą też inaczej niż ty interpretować używane przez ciebie pospolite lub powszechnie znane słowa. Jeśli zatem takie słowo lub zwrot stanowi istotne pojęcie w twoim wystąpieniu, to przedstaw jego prostą i zwięzłą definicję, by twoi słuchacze wiedzieli dokładnie, w jakim znaczeniu go używasz. Jak stwierdziliśmy w rozdziale 4 dotyczącym języka, słowa znaczą różne rzeczy dla różnych ludzi. Słowa w pewnym stopniu kontrowersyjne, takie jak *globalne ocieplenie, aborcja* czy *akcja afirmatywna*, muszą zostać zdefiniowane. Użyj słownika, by określić najlepszą do zaakceptowania definicję kluczowych słów. We wprowadzeniu do swojego wystąpienia Zak przedstawił prostą definicję słowa *barista* (patrz ramka 13.1).

Przykłady i historyjki

Inną prostą, ale efektywną formą pomocy jest przykład. Przykład w wystąpieniu to konkretny przedmiot, osoba lub wydarzenie, które pomagają wyjaśnić lub zilustrować pomysł, opisać trudny koncept lub uczynić wszystko, co mówisz, bardziej interesującym lub realnym dla publiczności. Możesz wybierać między użyciem przykładów rzeczywistych lub hipotetycznych. **Przykład hipotetyczny** to coś, co naprawdę się nie wydarzyło, ale mogło się wydarzyć, a tym samym może stanowić przykład równie skuteczny jak przykład rzeczywisty. Odwołując się do przykładu hipotetycznego, prosisz słuchaczy o wyobrażenie sobie sytuacji związanej z tematem wystąpienia. Ważne jest, by ten hipotetyczny przykład był możliwie wiarygodny

ORGANIZACJA WEDŁUG PRZYCZYNY I SKUTKU
bada, dlaczego coś się dzieje (przyczyny) i co dzieje się w rezultacie tych wydarzeń (skutki).

PRZYKŁAD HIPOTETYCZNY
to coś, co naprawdę się nie wydarzyło, ale mogło się wydarzyć.

i realistyczny. W swoim wystąpieniu na temat picia kawy w Starbucksie Zak mógł na przykład powiedzieć: „Wyobraźcie sobie, jak relaksujecie się w ten weekend po prezentacji swoich wystąpień, smakując filiżankę cappuccino z przyjaciółmi!".

Kompetentny mówca starannie planuje użycie odpowiednio przemawiających przykładów, zdając sobie sprawę, że jeden dobry przykład jest bardziej skuteczny niż kilka nieadekwatnych. Jednakże choć przykłady tego typu są skuteczne, nie byłoby etyczne użycie takiego przykładu jako wsparcia tezy, jeśli wiesz, że dotyczy pojedynczego zdarzenia. Jeśli dane zjawisko zachodzi na większą skalę, to używaj statystyk lub innego rodzaju informacji, które dowodzą szerokiego zasięgu problemu bądź sytuacji.

Gdy opowiadasz pewną historię, która w rzeczywistości jest długim przykładem, służy ona temu samemu celowi – zilustrowaniu pomysłu, wyjaśnieniu idei lub uczynieniu danej tezy bardziej interesującą czy realną. Umiejętność opowiedzenia dobrej historii jest jedną z bardziej cennych umiejętności, jaką może mieć mówca. Opowiadanie dodaje wystąpieniu energii, inspiruje i wpływa na słuchaczy przez ich zaangażowanie w historię (Simmons 2002). Jest także idealnym narzędziem do wywoływania emocjonalnej reakcji publiczności i ustalenia tonu lub nastroju wystąpienia podczas wprowadzenia.

Historyjka przedstawiona we wprowadzeniu z pewnością przyciągnie uwagę publiczności. Jednakże historia, która jest albo słabo opowiedziana, albo niezwiązana z treścią wystąpienia, może mieć negatywny wpływ na twoją wiarygodność. Aby uniknąć takiej sytuacji, starannie wybierz historyjkę, upewnij się, że ma ona związek z tematem twojego wystąpienia, i nie opowiadaj jej tylko po to, by zapełnić czas lub rozbawić publiczność. Staraj się, żeby była krótka i zwięzła i, jeśli to możliwe, opisywała prawdziwych ludzi i wydarzenia. Wywołaj w umysłach słuchaczy obrazowe wyobrażenia na temat działania, które przedstawiłeś w swoim opowiadaniu, opisując to, co naprawdę się zdarzyło lub co ktoś zrobił. Najważniejsze – upewnij się, że czujesz się komfortowo, opowiadając historyjkę, a będzie to możliwe po przećwiczeniu jej kilka razy przed wystąpieniem.

Świadectwa i cytaty

Kolejne dwie cenne formy pomocy – w postaci świadectwa i cytatu – czynią użytek ze słów kogoś innego jako wsparcia pomysłów przedstawianych w twoim wystąpieniu. **Świadectwo** odwołuje się do opinii eksperta lub relacji wydarzenia słowami jego świadka. **Cytat** to dokładne użycie słów jakiejś osoby. Możesz wykorzystać jedną lub obie te techniki, by wesprzeć swoje wystąpienie silnymi dowodami, kiedy twoja wiarygodność w oczach słuchaczy nie jest aż tak duża, jak byś chciał. W swoim wystąpieniu na temat spożycia kawy Zak przedstawił zarówno świadectwa, jak i cytaty.

Aby świadectwo lub wystąpienie było efektywne, niezbędny jest wybór odpowiedniego źródła. Znajdź ekspertów lub ludzi będących szanowanymi autorytetami w dziedzinie, o której mówisz, najlepiej kogoś, kogo rozpoznają słuchacze. Możesz posłużyć się osobą, która nie jest ekspertem w ścisłym tego słowa znaczeniu, ale ma doświadczenie związane z tematem twojego wystąpienia. Możesz też wykorzystać osobę, która nie jest dobrze znana, jeśli powiesz publiczności, dlaczego opinia tej jednostki jest ważna.

Fakty i statystyki

Ostatnim omawianym sposobem zapewniania wsparcia wystąpieniu informacyjnemu jest prezentacja faktów i statystyk. **Fakt** to

pojedyncza informacja, którą słuchacze mogą osobiście zweryfikować, jeśli będą chcieli. To właśnie możliwość weryfikacji informacji, być może w bibliotece lub na wiarygodnej stronie internetowej, czyni daną informację faktem. **Statystyki** to numeryczne podsumowania faktów, liczb i wyników badań, które dostarczają obrazków lub danych na temat ludzi, idei i wzorców zachowań. Aby podanie faktu lub statystyki stało się efektywne, powinny one być wysoce istotne dla tematu wystąpienia i zawierać wystarczającą liczbę dowodów, tak by mogły funkcjonować samodzielnie jako solidna informacja.

Jeśli używasz statystyk, to starannie dobieraj dane i nie zarzuć publiczności liczbami. Więcej nie oznacza lepiej – a w rzeczywistości więcej może dezorientować. W jednym z ostatnich badań stwierdzono, że użycie statystyk przez dziennikarzy prowadzi do komunikatów, które wywoływały u czytelników poczucie zagubienia, zamiast ich o czymś informować (Amberg i Hall 2010). Jednakże jeśli chcesz zaprezentować wiele liczb, podawaj prostą interpretację statystyk. Skutecznym sposobem uproszczenia statystyk jest użycie pomocy prezentacyjnych. W rozdziale 12 omawialiśmy wykorzystanie wykresów i diagramów w celu jaśniejszego prezentowania statystyk. Wróć do rysunku 12.2, który pokazuje, jak używać typowego wykresu liniowego, wykresu kołowego oraz wykresu słupkowego. Rozważ także uproszczenie i wzmocnienie dowodów statystycznych przez powiązanie ich z jakimś mocnym przykładem, jak zrobił to Zak w jednym z głównych punktów swojego wystąpienia dotyczącego wzrostu spożycia kawy. Przykład czyni sytuację lub wydarzenie realnym i osobistym, statystyki zaś wskazują, że przykład jest szeroko rozpowszechniony.

Etyka a wystąpienia informacyjne

Wiemy już, że etyka jest ogólnie ważna dla kompetencji w zakresie komunikacji (patrz rozdz. 2). Odgrywa także istotną rolę podczas przygotowania wystąpienia informacyjnego. Kiedy planujesz swoje wystąpienie i wybierasz materiały wspierające i dowody, to musisz podejmować pewne decyzje natury etycznej. Czy powinieneś używać statystyk lub innych materiałów pomocniczych, które pozwolą osiągnąć twoje cele informacyjne, ale być może będą błędnie przedstawiały prawdę lub doprowadzą słuchaczy do błędnych wniosków? Jeśli odkryjesz dowody, którymi można trochę manipulować, by uczynić twoje wystąpienie bardziej interesującym, czy takie użycie informacji jest etyczne?

Dyskusja na temat etyki z rozdziału 2 pomaga odpowiedzieć na tego typu pytania. Przypomnij sobie, jak mówiliśmy, że kompetencja wymaga balansowania między efektywnością i osiąganiem swoich osobistych celów a właściwym charakterem i szacunkiem dla innych. Decyzja, których materiałów wspierających masz użyć i jak zaprezentować swoje wystąpienie informacyjne w możliwie najbardziej etyczny sposób, jest

ŚWIADECTWO
to opinia eksperta lub relacja wydarzenia słowami jego świadka.

CYTAT
to dokładne użycie słów jakiejś osoby.

FAKT
to pojedyncza informacja, którą słuchacze mogą osobiście zweryfikować, jeśli będą chcieli.

STATYSTYKI
to numeryczne podsumowania faktów, liczb i wyników badań, które dostarczają obrazków lub danych na temat ludzi, idei bądź wzorców zachowań.

zatem związana z osiągnięciem optymalnej równowagi między tym, co właściwe, a efektywnością. Próby osiągnięcia celów wystąpienia są do zaakceptowania, ale nie za cenę okazywania braku szacunku słuchaczom przez zniekształcanie prawdy lub niedokładne przedstawianie informacji. Jako etyczny mówca informacyjny musisz dostarczyć słuchaczom wystarczających informacji, tak by mogli podjąć świadome decyzje dotyczące jakichkolwiek ważnych dla nich kwestii, o których wspominasz w swoim wystąpieniu. W rzeczy samej takie ujęcie sprawy stanowi dobre ogólne wskazanie, czym jest etyczna komunikacja.

Radzenie sobie z trudnościami dotyczącymi wystąpień informacyjnych

Sytuacja, w której mówcy nie udaje się kompetentnie zaprezentować wystąpienia informacyjnego, jest zwykle związana z jednym lub więcej spośród następujących trzech powodów: mówca wybiera nieodpowiedni przedmiot czy temat wystąpienia, używa nieodpowiednich informacji do wsparcia swoich tez lub wystąpienie jest źle zorganizowane. Początkujący mówcy najprawdopodobniej będą borykali się z tymi trudnościami, podczas gdy bardziej doświadczeni nauczyli się metodą prób i błędów, jak sobie z nimi poradzić.

Nieodpowiedni temat lub przedmiot wystąpienia

Proces wyboru tematu był szeroko dyskutowany w rozdziale 11. W przypadku wystąpienia informacyjnego wybór z nieodpowiedniego obszaru tematycznego lub wybór nieodpowiedniego tematu wystąpienia związany ze złą analizą audytorium jest poważnym błędem, którego rezultatem będzie małe zainteresowanie wystąpieniem. Tę trudność można dobrze zilustrować, myśląc o tym, jaka jest prawdopodobnie dzisiejsza publiczność składająca się ze studentów pierwszego roku. Jeśli nie pomyślisz o tym, jakie są doświadczenia życiowe i zasób wiedzy kulturowej tych studentów, to nie wybierzesz tematu, który uznają oni za angażujący. W ramce 13.2 przedstawiamy listę kwestii związanych z kulturą, które są charakterystyczne dla wielu, jeśli nie dla większości współczesnych studentów college'u.

Kiedy wybierzesz już temat swojego wystąpienia informacyjnego, szczególnie jeśli opiera się on na twojej wiedzy i doświadczeniu, przeanalizuj go w świetle możliwych zainteresowań słuchaczy. Czy przedstawia on informacje, które będą ich obchodziły i o których będą chcieli więcej wiedzieć? Czy też będziesz musiał ciężko pracować, aby zmotywować ich do tego, żeby się nim zainteresowali? Jako kompetentny mówca informacyjny powinieneś wybrać temat, z którym twoich słuchacze z łatwością poczują związek, lub wziąć odpowiedzialność za przedstawienie im informacji na temat kontekstu, pomocnych, aby docenić i zrozumieć temat.

Niewłaściwe informacje

Oprócz wyboru tematu inną trudnością związaną z wystąpieniami informacyjnymi jest użycie niewłaściwych informacji. Mogą pojawić się w związku z tym trzy problemy z powodu za dużej liczby informacji, za małej liczby informacji lub błędnych informacji. Powszechną kwestią jest nadmiar informacji: włączasz do wystąpienia więcej informacji, niż jest to konieczne, by zrealizować cel wystąpienia, więcej informacji, niż można

zaprezentować w wyznaczonym czasie, lub za dużo informacji specjalistycznych. Jednocześnie zbyt mała liczba informacji w wystąpieniu informacyjnym także może stanowić problem. Możesz zakładać, że wiesz już wystarczająco dużo na dany temat, więc nie potrzebujesz go głębiej analizować, czego efektem jest brak odpowiednich materiałów pomocniczych.

Ważne jest zatem określenie, jak dużo lub jak mało informacji należy zawrzeć w wystąpieniu, jednak przedmiotem troski staje się także jakość owych informacji. Każda minuta wystąpienia informacyjnego jest cenna, tak więc prezentuj tylko takie informacje, do których publiczność może się odnieść i które pomagają osiągnąć cel informacyjny. Użycie niewłaściwych informacji może być źródłem porażki wystąpienia informacyjnego.

Kiedy wybierasz materiały pomocnicze, upewnij się, że są to informacje, które będą postrzegane jako znaczące i ważne przez konkretnych słuchaczy. Upewnij się także, że używasz odpowiedniej liczby informacji, niezbyt dużej i niezbyt małej. Jak wspomnieliśmy w innym miejscu, przećwicz też wystąpienie z wyprzedzeniem, by sprawdzić, czy możesz komfortowo zaprezentować tę liczbę informacji, którą ono zawiera, w dostępnym czasie.

RAMKA 13.2. Lista cech studentów Beloit College rocznik 2014

Większość studentów, którzy ukończyli studia w 2014 roku, urodziła się w roku 1992. Oto lista 20 spośród 75 zjawisk kulturowych stanowiących cechy charakterystyczne dla tej grupy wiekowej.
Źródło: *Beloit College* (2011).

1. E-mail jest dla nich zbyt wolny i rzadko, jeśli w ogóle, używają tradycyjnej poczty.
2. „Karmelowe macchiato" i „waniliowe latte XL z połową kofeiny" to zwroty z codziennego języka, znane im od zawsze.
3. W kraju, w którym jedna czwarta młodych ludzi w wieku poniżej 18. roku życia ma przynajmniej jednego rodzica imigranta, nie boją się imigracji... chyba że chodzi o „prawdziwych" przybyszów z innej planety.
4. Od zawsze noszą kolorowe kokardki przypinane do ubrań jako oznakę wsparcia jakiejś akcji.
5. Koreańskie samochody były zawsze elementem krajobrazu na amerykańskich autostradach.
6. Nigdy nie okręcali sobie kabla w kształcie sprężyny dookoła nadgarstka podczas rozmowy telefonicznej.
7. Zawsze w ich świecie istniały genetyczne odciski palców i mapy genomu ludzkiego.
8. Nigdy nie widzieli slajdów z rzutnika prezentowanych w trakcie wystąpienia, chyba że znaleźli jakieś w szafie u swoich dziadków.
9. Nigdy nie używali gestu wskazywania palcem na przegub ręki jako pytania o to, która jest godzina.
10. Pierwszym komputerem domowym, z którym prawdopodobnie mieli do czynienia, był Apple II lub Mac II; teraz są one w muzeum.
11. Nigdy nie istniała Czechosłowacja.
12. Palenie bierne było zawsze uznawane oficjalnie za czynnik rakotwórczy.
13. „Życie z asystentem" zawsze zastępowało domy opieki, podczas gdy hospicja zawsze stanowiły alternatywę dla szpitala.
14. Po przejściu przez kontrolę bezpieczeństwa pobyt na lotnisku zawsze przypominał spacer po galerii handlowej.
15. Firmy amerykańskie zawsze robiły interesy w Wietnamie.
16. Dominująca rola trzech stacji telewizyjnych w nadawaniu wiadomości przeminęła, kiedy byli jeszcze w kołysce.
17. Zespoły rockowe zawsze grały na przyjęciach inauguracyjnych prezydentów.
18. Posiadanie setki kanałów w kablówce, w których nie ma nic ciekawego do obejrzenia, zawsze było normą.
19. Po raz pierwszy zetknęli się z Michałem Aniołem, kiedy mieli do czynienia z wirusem komputerowym o tej nazwie.
20. Naród nigdy nie akceptował tego, co robi Kongres.

Zła organizacja wystąpienia

Trzecią trudnością związaną z kompetentną prezentacją wystąpienia informacyjnego jest zorganizowanie go w sposób niepozwalający słuchaczom na łatwe jego zrozumienie. Powszechnym błędem popełnianym przez początkujących mówców jest niezdawanie sobie sprawy z tego, jak trudno jest słuchaczom podążać za tokiem przemowy i przyswajać dużą liczbę nowych informacji. Ponieważ wcześniej wielokrotnie zaznajamiasz się z treścią swojego wystąpienia informacyjnego, zapewne nie masz świadomości, jak przytłaczające wrażenie może ono robić na słuchaczach, którzy usłyszą je po raz pierwszy. Jeśli będą musieli poświęcić czas na próby przedarcia się przez gąszcz nowych informacji, które prezentujesz, to twoje wystąpienie informacyjne nie będzie efektywne.

Niezależnie od tego, którego ze schematów organizacyjnych użyjesz w swoim wystąpieniu informacyjnym, opowiedz się po stronie prostoty. Pokusa, by zrobić na publiczności wrażenie za sprawą liczby informacji prezentowanych w złożony sposób, może być wielka, jednak postaraj się zaprezentować klarowny i nieskomplikowany, konkretny przekaz, który będzie łatwy do zrozumienia. Zredukuj go tak, by zostały w nim tylko rzeczy niezbędne, to co proste, podstawowe i konieczne do realizacji celu twojego wystąpienia.

Kroki podejmowane podczas prezentacji wystąpienia informacyjnego przedstawione w tym rozdziale pomogłyby Zakowi zaprezentować jego „Radość z Jawy" nieco bardziej kompetentnie. Pomogą także tobie, gdy określasz typ wystąpienia informacyjnego, które będziesz prezentował, sposób jego organizacji i sposób najbardziej efektywnego użycia materiałów pomocniczych. Następny i ostatni już rozdział na temat wystąpień publicznych wprowadzi cię w podobne zagadnienia, ale dotyczące wystąpień perswazyjnych.

Podsumowanie rozdziału

Celem wystąpień informacyjnych jest przedstawienie publiczności nowych informacji lub nowego spojrzenia na temat przedmiotu, procesu, wydarzenia, ludzi, idei lub problemu. Umiejętność kompetentnej prezentacji wystąpienia informacyjnego jest ważna w życiu zawodowym i osobistym.

Wystąpienia informacyjne można skategoryzować na podstawie ich celów, wyróżniając wystąpienia opisujące, wyjaśniające i instruktażowe. Opisy stosuje się, gdy temat wystąpienia jest obcy słuchaczom i potrzebują oni nowych informacji, by je zrozumieć. Wyjaśnienia są używane, by opowiedzieć publiczności, jak coś działa, lub wyjaśnić coś, co już jest znane, ale niezbyt dobrze rozumiane. Instrukcje są użyteczne, kiedy celem jest nauczenie publiczności czegoś lub powiedzenie, jak tego używać.

Zrozumiałe ustrukturyzowanie wystąpienia informacyjnego jest niezbędne do osiągnięcia jego celu. Jednakże w wystąpieniach takich strukturyzacja i prezentacja złożonych idei stanowi trudność. Istnieje pięć sposobów organizacji głównej części wystąpienia zwanej rozwinięciem – według tematu, chronologii lub czasu, przestrzeni, porównania i kontrastu oraz przyczyny i skutku. Organizacja tematyczna dzieli informacje dotyczące danego przedmiotu czy tematu na podtematy lub podkategorie. Organizacja chronologiczna jest używana do opisu zmian lub rozwoju jakiegoś zjawiska zachodzącego w danej sytuacji bądź okolicznościach i może mieć charakter historyczny albo sekwencyjny. Organizacja przestrzenna przedstawia informacje związane z umiejscowieniem obiektów w przestrzeni fizycznej lub relacje między tymi miejscami. Organizacja według porównania i kontrastu jest używana w celu opisu lub wyjaśnienia, w jaki sposób przedmiot wystąpienia jest podobny do czegoś innego, a pod jakimi względami się od tego różni. Organizacja według przyczyny i skutku bada, dlaczego coś się dzieje (przyczyny)

i co dzieje się w rezultacie tych wydarzeń (efekty).

Aby jak najbardziej efektywnie zaprezentować wystąpienie informacyjne, kompetentny mówca używa kreatywnie następujących materiałów pomocniczych: definicji i opisów, przykładów i historyjek, świadectw i cytatów oraz faktów i statystyk. Dobierając materiały pomocnicze i dowodowe, mówca musi podjąć pewne decyzje o charakterze etycznym dotyczące użycia niektórych informacji. Etyczny mówca informacyjny dostarcza słuchaczom informacji wystarczających do tego, by mogli podjąć świadome decyzje dotyczące kwestii wspomnianych w wystąpieniu, a ważnych dla nich.

Trzema trudnościami związanymi z wystąpieniami publicznymi o charakterze informacyjnym są: wybór nieodpowiedniego przedmiotu lub tematu przez mówcę, niewłaściwe informacje użyte do wsparcia tezy wystąpienia oraz zła organizacja wystąpienia.

KLUCZOWE POJĘCIA

W rozdziale tym opisano następujące kluczowe pojęcia, które podajemy tu w kolejności alfabetycznej, a których definicje znajdują się także w *Słowniczku* na końcu książki.

cytat
fakt
instrukcje
opisy
organizacja chronologiczna
organizacja przestrzenna
organizacja tematyczna
organizacja według porównania i kontrastu
organizacja według przyczyny i skutku
przykład hipotetyczny
statystyki
świadectwo
wyjaśnienia
wystąpienie informacyjne
wystąpienie na temat idei
wystąpienie na temat ludzi
wystąpienie na temat problemu
wystąpienie na temat procesu
wystąpienie na temat przedmiotu
wystąpienie na temat wydarzenia

MOTYWACJA: NARZĘDZIE DO OCENY SIEBIE

Oceń każdą z ośmiu opisanych tu sytuacji komunikacyjnych, wskazując własny poziom kompetencji w zakresie wystąpień informacyjnych. Oceń kompleksowo jedną z sytuacji w odniesieniu do swojej motywacji, wiedzy i umiejętności. Następnie oceń w ten sposób kolejną sytuację. Użyj skali od 1 do 4, gdzie 1 oznacza niski poziom kompetencji, a 4 – wysoki.

Sytuacje komunikacyjne

1. Zaprezentowanie wystąpienia informacyjnego grupie ludzi pochodzących z kultury bardzo różniącej się od twojej.
2. Opisanie grupie sąsiadów twojego planu renowacji lokalnego parku.
3. Wyjaśnienie grupie innych studentów, jak rozwiązać pewien problem statystyczny.
4. Nakreślenie grupie wyborców przebiegu wydarzeń, którego efektem jest problem, z którym obecnie mają do czynienia.
5. Poinstruowanie grupy współpracowników, jak używać nowego programu komputerowego.
6. Wygłoszenie mowy na rozpoczęcie roku akademickiego w dużym college'u lub na uniwersytecie.
7. Przedstawienie wystąpienia informacyjnego, które musi zawierać fakty i statystyki, aby było efektywne.
8. Zaprezentowanie wystąpienia przy użyciu internetowej technologii konferencyjnej.

Motywacja

1 = Nie zwracam na to uwagi, nie jestem tym zainteresowany lub po prostu nie mam motywacji do bycia w tym kompetentnym.
2 = Nie zwracam na to dużej uwagi, raczej nie jestem tym zainteresowany, ale mam motywację do bycia kompetentnym.
3 = Jestem tym dość zainteresowany i mam motywację do bycia kompetentnym.
4 = Jestem bardzo tym zainteresowany i mam dużą motywację do bycia kompetentnym.

Wiedza

1 = Zupełnie nie mam doświadczenia i wiedzy na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
2 = Mam niewielkie doświadczenie i pojęcie na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
3 = Mam pewne doświadczenie i wiedzę na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
4 = Mam dużą wiedzę na temat wszystkich aspektów tego, co zrobić i jak to zrobić.

Umiejętności

1 = Zupełnie nie potrafię zachować się kompetentnie.
2 = Jestem w niewielkim stopniu zdolny do zachowania się kompetentnie.
3 = Jestem do pewnego stopnia zdolny do zachowania się kompetentnie.
4 = Jestem w pełni zdolny do zachowania się kompetentnie.

Interpretacja wyników

Oblicz wynik ogólny dla każdej sytuacji (motywacja, wiedza i umiejętności). Za każdym razem możesz uzyskać od 3 do 12 punktów. Jeśli twój wynik ogólny dla którejkolwiek sytuacji jest

niższy niż 6 punktów, to znaczy, że postrzegasz siebie jako osobę mniej niż przeciętnie kompetentną. Wynik od 7 do 9 punktów oznacza, że jesteś średnio kompetentny w wysyłaniu i odbieraniu komunikatów. Natomiast wynik od 10 do 12 punktów świadczy o tym, że masz wysoki poziom kompetencji w tego typu sytuacjach.

WIEDZA:
PYTANIA DO DYSKUSJI

1. Czy umiejętność przygotowania i prezentacji wystąpienia informacyjnego jest ważną umiejętnością komunikacyjną, którą można nabyć? Niezależnie od tego, jaka jest twoja odpowiedź na to pytanie, uzasadnij ją.
2. Czy jedno wystąpienie informacyjne może mieć naraz wszystkie trzy cele: opis, wyjaśnienie i instruktaż? Jeśli tak, to przedstaw przykład takiego wystąpienia. Jeśli nie, to wyjaśnij, dlaczego jest to niemożliwe.
3. Czy któraś z pięciu organizacji wystąpienia informacyjnego – tematyczna, czasowa, przestrzenna, według porównania i kontrastu oraz według przyczyn i sutków – jest łatwiejsza lub trudniejsza do użycia? Uzasadnij swoją odpowiedź.
4. Które z różnych typów materiałów wspierających są twoim zdaniem najbardziej niezbędne do efektywnego wystąpienia informacyjnego? Uzasadnij swój wybór.
5. Skąd mówca będzie wiedział, czy przekroczył granice i prezentuje właśnie wystąpienie informacyjne w sposób nieetyczny?

UMIEJĘTNOŚCI:
ĆWICZENIA DLA STUDENTÓW

Ćwiczenia indywidualne

1. Podziel kartkę papieru na trzy kolumny. Idąc od lewej do prawej, oznacz kolumny tytułami: „Typy wystąpień informacyjnych", „Temat wystąpienia" oraz „Schemat organizacyjny wystąpienia". W pierwszej kolumnie wpisz trzy typy wystąpień informacyjnych, biorąc pod uwagę ich cel (opis, wyjaśnienie, instruktaż). W kolumnie drugiej wymyśl po jednym ciekawym dla ciebie temacie dla każdego rodzaju wystąpienia. Do kolumny trzeciej wpisz, jaki schemat organizacyjny sprawdziłby się najlepiej dla każdego wskazanego przez ciebie tematu.
2. Udaj się na publiczne wystąpienie informacyjne lub wykład. Określ typ prezentowanego wystąpienia oraz sposób jego organizacji i oceń użyte materiały pomocnicze. Zrób notatkę podsumowującą twoje oceny.

3. Odwiedź stronę z cytatami (www.theotherpages.org/quote.html). Na stronie tej znajdziesz linki do innych stron z cytatami oraz ponad 24 tysiące cytatów. Znajdź cytat, którego możesz użyć jako sposobu wsparcia tezy twojego następnego wystąpienia.
4. Udaj się na publiczne wystąpienie informacyjne lub wykład. Oceń, jak dobrze mówca poradził sobie z trzema wyzwaniami wobec wystąpień informacyjnych omówionymi w tym rozdziale – dobór niewłaściwego przedmiotu lub tematu, niewłaściwe informacje i zła organizacja wystąpienia.

Ćwiczenia w grupach

1. W grupie kilku studentów udajcie się na wystąpienie informacyjne (może to być wykład). Niech każdy z was przeanalizuje wystąpienie pod kątem użycia przez mówcę materiałów wspierających oraz zagrożeń wobec wystąpień informacyjnych. Po wyjściu z prezentacji porównajcie swoje oceny.
2. W parze z innym studentem określ temat swojego następnego wystąpienia informacyjnego. Razem ustalcie najlepszy schemat organizacyjny wystąpienia i potencjalne materiały pomocnicze.
3. W małych 4–5-osobowych grupach przećwiczcie opowiadanie reszcie grupy osobistej historii. Niech każdy członek grupy pomyśli najpierw o jednym z następujących tematów: (a) najbardziej pamiętne doświadczenie komunikacyjne; (b) wydarzenie, które wpłynęło na bieg twojego życia; (c) osoba, która przyczyniła się do czegoś ważnego w twoim życiu. Każdy z was ma 5 minut na przygotowanie planu i zrobienie notatek na temat swojej historii. Następnie każda osoba opowiada swoją historię, grupa zaś udziela jej informacji zwrotnych.

BIBLIOGRAFIA

Amberg, S.M., i Hall, T.E. (2010). Precision and rhetoric in media reporting about contamination in farmed salmon. *Science Communication*, 32(4), 489–513.

Beloit College: The mindset list (2011) www.beloit.edu/mindset/2014.

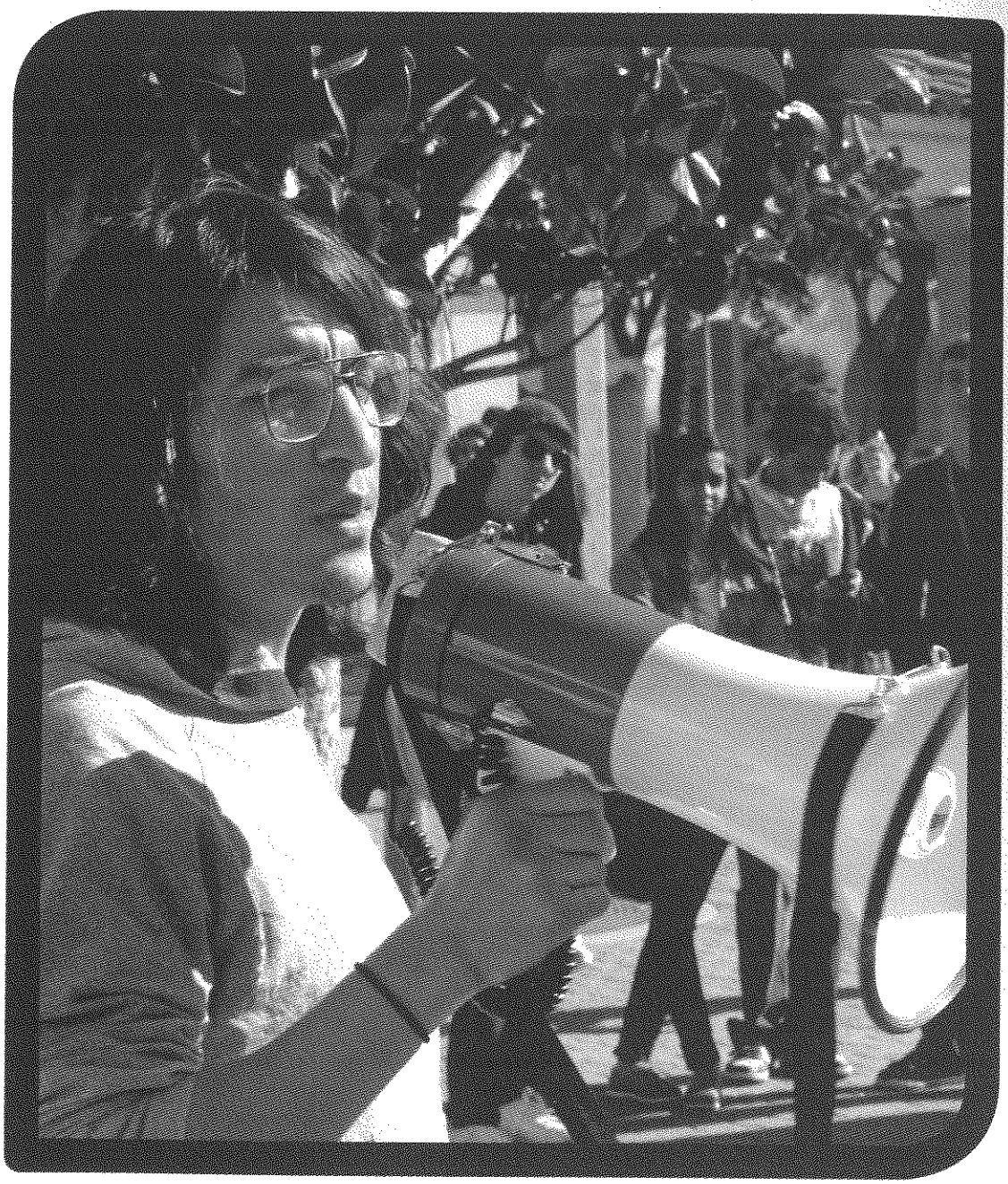
Mobley, P. (2011). *Listening*, http://ezinearticles.com/?Listening&id=397732.

Reinhart, A., i Feeley, T. (2007). Comparing the persuasive effects of narrative versus statistical messages: A meta-analytic review. Materiały przedstawione na National Communication Association Conference. EBSCO*host*, www.ebsco.com.

Rowan, K.E. (2003). Informing and explaining skills: Theory and research on informative communication. W: J.O. Greene i B.R. Burleson (red.), *Handbook of communication and social interaction skills* (s. 403–438). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Simmons, A. (2002). *The story factor: Inspiration, influence and persuasion through the art of storytelling*. Philadelphia, PA: Perseus Books.

Yeung, L. (2007). In search of commonalities: Some linguistic and rhetorical features of business reports as a genre. *English for Specific Purposes*, 26(2), 156–179.



ROZDZIAŁ 14

WYSTĄPIENIA PERSWAZYJNE

- **Zrozumienie istoty wystąpień perswazyjnych**
  Co to jest wystąpienie perswazyjne?
  Ważność umiejętności w zakresie wystąpień perswazyjnych
  Typy wystąpień perswazyjnych
- **Organizacja i przygotowanie planu wystąpienia perswazyjnego**
  Problem–rozwiązanie i sekwencja motywacyjna
  Obalenie argumentów przeciwnika
  Porównanie możliwych rozwiązań
- **Wzmacnianie perswazyjności argumentacji**
  Apele odwołujące się do logiki
  Apele odwołujące się do emocji
  Apele odwołujące się do wiarygodności
- **Wystąpienia perswazyjne a etyka**
- **Radzenie sobie z wyzwaniami dla wystąpień perswazyjnych**
  Odsetek nieskutecznych wystąpień perswazyjnych
  Czynnik reakcji publiczności
- **Podsumowanie rozdziału**
  Kluczowe pojęcia
  Motywacja: narzędzie do oceny siebie
  Wiedza: pytania do dyskusji
  Umiejętności: ćwiczenia dla studentów

Mowa to potęga;
mowa ma przekonać,
nawrócić,
podporządkować.

RALPH WALDO EMERSON (1803–1882),
poeta i eseista

Vanden kończył pierwszy semestr na Uniwersytecie Południowo-Wschodnim. Uczestniczył w zajęciach z przemawiania publicznego, gdyż wiedział, że pomoże mu to w prezentowaniu lepszych wystąpień na innych zajęciach i w pracy. Końcowym zadaniem na tych zajęciach było przygotowanie i prezentacja wystąpienia perswazyjnego. Wykładowca zalecił, by studenci wybrali istotny temat lub problem, z którym będą się identyfikowali, ale także taki, który będzie trafiał do publiczności składającej się z innych studentów. Vanden przejrzał listę sugerowanych tematów, ale nie znalazł na niej nic szczególnie ekscytującego. Dwa tygodnie przed upływem terminu wykonania zadania Vanden wpadł na Cyndy, koleżankę, która była dość silnie zaangażowana w działalność samorządu studenckiego. Tak jak działo się to wcześniej, Cyndy próbowała przekonać Vandena, by pomógł jej walczyć w imię interesów i trosk studentów uczelni. Opisała kilka bieżących problemów, z którymi borykała się wraz z organizacją aktywistów studenckich, takich jak brak miejsc parkingowych oraz ostatnia podwyżka czesnego. Powiedziała, że jeśli Vanden i inni studenci nie zorganizują walki o swoje prawa, administratorzy miasteczka uniwersyteckiego uznają, że jest im wszystko jedno, co dzieje się na uczelni, i będą nadal podwyższać czesne według swojego uznania.

Argumenty perswazyjne Cyndy zrobiły takie wrażenie na Vandenie, że wraz z nią przybył na spotkanie grupy aktywistów studenckich tego samego popołudnia. Wieczorem Vanden myślał o tym, w jaki sposób Cyndy zdołała przekonać go, osobę należącą raczej do typu niezaangażowanych politycznie, by włączył się w życie kampusu. Czuł, że jego oczy otworzyły się na zmieniające się priorytety władz uczelni i ich obojętność wobec potrzeb studentów. Podpisał nawet petycję protestacyjną przeciwko podwyżkom czesnego i w obronie innych ważnych praw studentów. Ale w jaki sposób Cyndy zmotywowała go do przezwyciężenia ambiwalencji i przybycia na spotkanie studentów?

Cyndy skutecznie przekonała Vandena, zmieniając to, co uznawał za prawdziwe, i w ten sposób pobudziła go do działania. Przedstawiła logiczne argumenty, przypominając mu, że ostatnia podwyżka czesnego została wprowadzona zaledwie rok temu i że wielkość tegorocznej podwyżki przekracza stopę inflacji. Zaapelowała do jego emocji, wyjaśniając mu, jak trudne dla wielu studentów uniwersytetu może być przyjęcie powtarzających się podwyżek czesnego. Cyndy wydała się osobą zaangażowaną i wiarygodną, naprawdę troszczącą się o dobro innych. Podkreśliła znaczenie wkładu Vandena we wspólny głos wszystkich studentów. Vanden nie tylko był zadowolony z pracy z Cyndy i innymi studentami, lecz także zdał sobie sprawę, że łączyła się z tym inna natychmiastowa korzyść – znalazł temat swojego wystąpienia perswazyjnego. Spróbuje przeko-

nać swoich kolegów i koleżanki z zajęć z przemawiania publicznego, by podpisali petycję i dołączyli do niego w proteście przeciwko podwyżkom czesnego. Był to temat, który mógł zainspirować Vandena i okazać się ważny dla jego publiczności.

W rozdziale tym przedstawiono podstawowe elementy i techniki kompetentnej perswazji, podobne do tych, jakich użyła Cyndy, chcąc wpłynąć na Vandena, aby stał się aktywnym działaczem studenckim. Rozpoczniemy od zrozumienia, czym są wystąpienia o charakterze perswazyjnym i dlaczego są one ważne.

Zrozumienie istoty wystąpień perswazyjnych

Wystąpieniem perswazyjnym może być apel polityka o twój głos, może nim być też próba podejścia cię przez sprzedawcę w salonie samochodowym, żebyś kupił nowy samochód, który zastąpi twojego starego gruchota. Niezależnie od tego, czy wystąpienie ma zaprezentować problem i powiedzieć ci, jak go rozwiązać, czy obalić argumenty kandydata konkurującego o urząd państwowy, jest ono uznawane za wystąpienie perswazyjne.

Co to jest wystąpienie perswazyjne?

W rozdziale 1 zdefiniowaliśmy perswazję jako używanie komunikacji w celu wzmocnienia, modyfikacji lub zmiany postaw, przekonań, wartości albo działań. Eksperci w dziedzinie komunikacji perswazyjnej wskazują cztery krytyczne składowe tego procesu: źródło, argument(y), odbiorcy i kontekst (Stiff i Mongeau 2003). Dlatego też **wystąpienie perswazyjne** to wystąpienie prezentowane przez mówcę (źródło) używającego odpowiednich argumentów w celu wywarcia wpływu na postawy, przekonania, wartości lub działania publiczności (odbiorców).

Jak dowiedziałeś się z rozdziału 13, mówca informacyjny używa informacji wyłącznie po to, by wywołać efekt zrozumienia. W tym rozdziale zobaczysz, że inaczej działa mówca perswazyjny, który przedstawia informacje, by wpłynąć na słuchaczy. W rezultacie wystąpienia perswazyjne są zorganizowane w odmienny sposób niż informacyjne. Ponadto, choć dla obu typów mówców ważne są postawy publiczności wobec prezentowanych informacji, specyficzna pozycja słuchaczy w temacie wystąpienia jest istotna w przypadku wystąpień perswazyjnych, ponieważ ich zasadniczym celem jest wpłynięcie na tę pozycję.

WYSTĄPIENIE PERSWAZYJNE
to wystąpienie prezentowane przez mówcę (źródło) używającego odpowiednich argumentów w celu wywarcia wpływu na postawy, przekonania, wartości lub działania publiczności (odbiorców).

Ważność umiejętności w zakresie wystąpień perswazyjnych

Wystąpienia perswazyjne od wieków są uznawane za ważny aspekt życia społecznego. W istocie swej wystąpienia retoryczne i perswazyjne mają podstawowe znaczenie dla praktyki jakiegokolwiek typu demokracji (Kane i Patapan 2010). Przypomnij sobie kampanię wyborczą lub polityczną, którą obserwowałeś. Dany kandydat został wybrany na swoje stanowisko głównie dzięki zastosowaniu umiejętności perswazyjnych. W *Retoryce*, swojej słynnej pracy na temat perswazji, grecki filozof Arystoteles napisał, jak ważne jest dla ludzi odkrywanie środków perswazji dostępnych w konkretnej sytuacji

(Roberts 1954). Arystoteles wskazał cztery wartości społeczne retoryki i perswazji.

Po pierwsze, zapobiega ona triumfowi kłamstwa i niesprawiedliwości. Nie wystarczy jedynie wiedzieć, co jest słuszne – ludzie muszą umieć argumentować za tym, co jest słuszne. Po drugie, retoryka i perswazja to efektywne metody pouczania publiczności. Nie wystarczy jedynie rozumieć argumentu, lecz mówca musi także potrafić pouczyć publiczność w perswazyjny sposób. Po trzecie, retoryka perswazyjna pomaga ludziom widzieć i rozumieć obie strony konkretnego problemu. Pozwalają im one określić, co jest prawdziwe, przez wysłuchanie argumentów perswazyjnych prezentowanych przez wszystkie strony. Po czwarte, retoryka i perswazja są znaczącymi środkami obrony. Według Arystotelesa, tak jak ludzie potrzebują umieć bronić się fizycznie, powinni także umieć odparować ataki werbalne za pomocą perswazji. Jeśli na przykład inna osoba niesłusznie cię krytykuje – publicznie lub prywatnie – to użyteczna byłaby umiejętność przekonania jej, by powstrzymała swoją krytykę.

Efektywne użycie umiejętności perswazyjnego przemawiania, w tym umiejętności w zakresie wystąpień perswazyjnych, jest nieodmiennie podstawą wolnego i otwartego społeczeństwa. Czy na poziomie lokalnym, czy krajowym – w ciałach ustawodawczych, szkołach, firmach i na publicznych spotkaniach – ludzie używają wystąpień o charakterze perswazyjnym, by debatować, a następnie ustanawiać plany organizacyjne i publiczne dla swoich wspólnot. Na poziomie college'u studenci, którzy uczą się formułować przekonujące argumenty perswazyjne, potrafią znaleźć bardziej przekonujące argumenty, a następnie „pokazać" zasadność swojego stanowiska oraz „opowiedzieć" o swoim stanowisku innym (Miller 2004). Ucząc się przygotowywania i prezentowania wystąpień perswazyjnych, studenci uczą się także rozumienia i szanowania różnych punktów widzenia – jak zasugerował to Arystoteles – oraz wspierania swojego przekonania dowodami i efektywnego prezentowania swoich opinii.

Typy wystąpień perswazyjnych

Tak jak w przypadku wystąpień informacyjnych, wystąpienia perswazyjne mogą być sklasyfikowane na podstawie celów mówcy. Celem wystąpienia Vandena na zajęciach było zmotywowanie studentów z jego grupy do podpisania petycji sprzeciwiającej się podwyżkom czesnego. Trzy typy wystąpień perswazyjnych wyróżnione na podstawie ich celu to wystąpienia, które próbują:

1. Wzmocnić postawy, poglądy i wartości słuchaczy.
2. Zmienić ich postawy, poglądy lub wartości.
3. Skłonić słuchaczy do działania.

Ten system kategoryzacji wystąpień perswazyjnych może być nieco mylący, gdyż sugeruje, że wskazane trzy rodzaje wystąpień są od siebie różne i niezwiązane ze sobą. W rzeczywistości typy wystąpień nie zawsze są rozłączne. Możesz stwierdzić, że twoja prezentacja obejmuje więcej niż jeden typ wystąpienia. Na przykład w opowiadaniu otwierającym rozdział celem Cyndy była zarówno zmiana postaw i przekonań Vandena, jak i zmotywowanie go do działania.

Jak sobie przypominasz, trzy spośród cech charakteryzujących publiczność – postawy, poglądy i wartości – były omówione w rozdziale 11 jako mające istotne znaczenie dla analizy publiczności (patrz rys. 11.1). Musisz teraz zastosować swoją wiedzę na temat analizy tych cech charakterystycznych, by przygotować efektywne wystąpienie perswazyjne (Werder 2005). Na przygotowanie to składa się ustalenie, jaka będzie prawdopodobna reakcja twojej publiczności na próbę przekonania jej do tego, do czego chcesz ją

przekonać (Pavey i Sparks 2009). Musisz ustalić, czy chcesz wzmocnić, czy zmienić jej postawy, przekonania i wartości lub zmobilizować ją do działania. W tabeli 14.1 przedstawiamy kilka przykładowych sposobów analizy potencjalnych reakcji publiczności na kilka typowych tematów perswazyjnych. Przyjrzyjmy się teraz bliżej tym trzem typom wystąpień perswazyjnych.

Wystąpienie w celu wzmocnienia ma wpłynąć na słuchaczy tak, by wzmocnić ich przekonania i wykorzystać ich skłonność do poszukiwania i słuchania uważnie przekazów, z którymi już się zgadzają. Większość słuchaczy jest bardziej skłonna do zwracania uwagi i pamiętania informacji, które podtrzymują lub przypominają ich własne postawy i opinie. Wzmacnianie postaw, poglądów lub wartości twoich słuchaczy zwiększa zatem prawdopodobieństwo tego, że będą oni zwracali uwagę oraz pamiętali to, co powiesz. Tego rodzaju wystąpienia działają dobrze, jeśli istnieje potrzeba zwiększenia świadomości słuchaczy na dany temat lub względem danego problemu. Mogą oni już zgadzać się z twoim stanowiskiem, ale nie

TABELA 14.1. Analiza postaw, przekonań, wartości i zachowań słuchaczy

Przygotowując temat wystąpienia perswazyjnego, musisz określić postawy, poglądy, wartości i możliwe zachowania publiczności. Informacja ta pomoże ci przygotować wystąpienie, które z większym prawdopodobieństwem osiągnie twój cel perswazyjny.

Temat/problem	Postawa	Przekonania	Wartości	Zachowanie
Prostytucja	Przychylna wobec wykonywania przez prostytutki ich zawodu	Każda osoba jest odpowiedzialna za to, żeby zarabiać na swój byt w dostępny jej sposób	Autonomia osobista wolna od kontroli rządowej	Zachęcić organy prawodawcze do głosowania przeciwko kontroli prostytucji
Kara śmierci	Przychylna wobec wyroków dożywotniego więzienia za popełnienie morderstwa lub innej zbrodni	Pozbawienie innej osoby życia jest złe	Świętość każdego ludzkiego życia	Głosowanie przeciwko skazywaniu ludzi na śmierć przy użyciu krzesła elektrycznego lub śmiertelnego zastrzyku
Prawa związane z pierwszą poprawką do amerykańskiej konstytucji, dotyczącą wolności słowa	Przychylna wobec braku kontroli lub nieingerowania rządu w Internet	Ludzie mają prawo wyrażać swoje opinie w dowolny sposób	Indywidualna wolność	Głosowanie za polityką nieingerowania państwa w strony internetowe i pornografię w Internecie
Eutanazja	Przychylna wobec wspomaganego samobójstwa	Ludzie mają prawo do decydowania o własnym losie	Wolność wyboru	Zachęta do spisywania testamentów, które pozwalają ludziom umierać w wybrany sposób

mają poczucia, że temat jest palący – w takim wypadku chcesz ich zachęcić, żeby bardziej im na tym zależało.

Aby wzmocnić postawy i poglądy słuchaczy, przedstaw im dodatkowe informacje, które wspierają ich istniejące postawy i które już ich zdaniem są prawdziwe. Wzmocnij ich wartości, wskazując na szacunek dla tego, co uznają za słuszne lub ważne. Nie musisz mówić, że zgadzasz się z nimi, jeśli się nie zgadzasz. Jednakże już przez samo szanowanie ich wartości budujesz relację z nimi oraz wykazujesz dobrą wolę, co zwiększa twoją wiarygodność jako mówcy perswazyjnego i pomaga zrealizować cel wystąpienia w postaci wzmocnienia ich postawy.

Wystąpienie w celu zmiany ma przekonać słuchaczy do zmiany tego, co lubią lub czego nie lubią, co uważają za prawdziwe lub nieprawdziwe lub co uznają za ważne lub nieważne. Aby zmienić postawy słuchaczy – opinie na temat tego, co lubią, a czego nie lubią – musisz najpierw dostarczyć im informacji, które zmotywują ich do słuchania cię, a następnie spróbować zmodyfikować lub zmienić ich postawy. Możesz osiągnąć to przez wzmocnienie postawy, z którą obecnie się identyfikują, by zyskać ich uwagę i ustanowić wzajemne zrozumienie, a następnie przedstawić swoje stanowisko.

Najlepszym sposobem zmiany opinii słuchaczy – tego, co uznają za prawdziwe lub nieprawdziwe – jest zaprezentowanie im solidnych faktów i dowodów z wysoce wiarygodnego źródła. Ponieważ opinie są oparte na tym, co ludzie wiedzą, jeśli chcesz zmienić opinie, to potrzebujesz nieodpartych dowodów, by przeciwstawić się uprzednim doświadczeniom i wiedzy twoich słuchaczy. Informacje z wiarygodnych źródeł, a także twoja wiarygodność jako mówcy są konieczne, by przekonać publiczność, że ich obecne opinie są niekoniecznie prawdziwe i że powinni je zmienić.

Zmiana wartości twoich słuchaczy – tego, co uznają za ważne lub nieważne – oznacza fundamentalną zmianę czegoś, co jest bardzo podstawowe dla każdej jednostki (Johannesen 2008). Ponieważ wartości są zakorzenione w koncepcji Ja, znacznie trudniej zmienić je niż podstawy lub opinie. Dlatego rzadko odnosi się sukces w zakresie zmian wartości słuchaczy. Jednakże odwoływanie się do wartości jest efektywną techniką wpływania na postawy i poglądy.

Wystąpienie w celu skłonienia do działania ma wpłynąć na słuchaczy tak, by albo zaangażowali się w nowe i pożądane zachowanie, albo zrezygnowali z niepożądanego zachowania. Jeśli przedstawiasz wystąpienie, w którym prosisz słuchaczy, by głosowali na twojego kandydata, kupili produkt lub rozpoczęli odzyskiwanie surowców wtórnych, to prosisz ich o zainicjowanie nowego zachowania. Jeśli w swoim wystąpieniu prosisz ich o zaprzestanie palenia lub śmiecenia, to działaniem, jakie rekomendujesz, jest zaprzestanie dotychczasowych zachowań.

Aby zmienić zachowania ludzi, ważne jest, by zdać sobie sprawę, że to właśnie postawy, poglądy i wartości kształtują je oraz nimi kierują. Na przykład możesz mieć przy-

WYSTĄPIENIE W CELU WZMOCNIENIA
ma wpłynąć na słuchaczy tak, by wzmocnić ich przekonania i wykorzystać ich skłonność do poszukiwania i słuchania uważnie przekazów, z którymi już się zgadzają.

WYSTĄPIENIE W CELU ZMIANY
ma przekonać słuchaczy do zmiany tego, co lubią lub czego nie lubią, co uważają za prawdziwe lub nieprawdziwe lub co uznają za ważne lub nieważne.

WYSTĄPIENIE W CELU SKŁONIENIA DO DZIAŁANIA
ma wpłynąć na słuchaczy tak, by albo zaangażowali się w nowe i pożądane zachowanie, albo zrezygnowali z niepożądanego zachowania.

chylną postawę wobec ochrony środowiska, wierzyć, że odzyskiwanie surowców wtórnych jest dobrym pomysłem i cenić osobiste zaangażowanie w życie lokalnej społeczności. W rezultacie tych postaw, poglądów i wartości będziesz angażował się w takie zachowania, jak wspieranie działań mających na celu poszanowanie środowiska naturalnego w szkole lub w pracy.

Jeśli chcesz zmienić zachowania ludzi – co jest dość trudne – musisz zademonstrować, że ich obecne zachowania nie są spójne z ich postawami, poglądami i wartościami. Większość ludzi woli myśleć, że działają zgodnie z tym, w co wierzą i co cenią. Jeśli możesz dowieść swoim słuchaczom, że inny zestaw zachowań jest bardziej spójny z ich postawami, poglądami i wartościami, to istnieje większe prawdopodobieństwo, że twoje wystąpienie przyniesie, przynajmniej w jakimś zakresie, zmianę ich zachowania.

Kiedy podejmiesz decyzję, który typ wystąpienia perswazyjnego będziesz prezentował – wystąpienie w celu wzmocnienia albo zmiany postaw, przekonań lub wartości słuchaczy albo zmobilizowania ich do działania – to musisz ustalić najlepszy sposób zorganizowania swojego wystąpienia.

Organizacja i przygotowanie planu wystąpienia perswazyjnego

Główne zasady strukturyzacji wystąpienia, omówione w rozdziale 11, mają zastosowanie także w odniesieniu do wystąpień perswazyjnych. Skuteczne wystąpienie perswazyjne jest starannie zorganizowane i ustrukturyzowane tak, by zrealizować swój cel na podstawie tego, czego uprzednio dowiedziałeś się na temat publiczności (Sawyer 2007). Wśród wielu sposobów organizacji wystąpienia perswazyjnego najbardziej znane i najłatwiejsze do zastosowania dla początkujących mówców są cztery rodzaje schematów. Problem–rozwiązanie oraz sekwencja motywacyjna to schematy najbardziej popularne. Obalenie argumentów przeciwnika lub porównanie alternatyw to schematy przydatne, kiedy konieczne jest uwzględnienie argumentów przeciwnych.

Problem–rozwiązanie i sekwencja motywacyjna

W organizacji wystąpienia **problem–rozwiązanie** najpierw zostaje wskazany problem, a następnie proponowane jest jego możliwe rozwiązanie. Ten schemat organizacyjny można zastosować do zaplanowania głównej części wystąpienia przy użyciu podstawowych struktur omówionych w rozdziale 11. Przygotuj wstępny zarys wprowadzenia, rozwinięcia i zakończenia, jednak w rozwinięciu umieść jedynie dwa punkty. Twój pierwszy główny punkt opisuje problem i przekonuje publiczność, że kwestia ta musi zostać rozwiązana. W drugim głównym punkcie przedstaw rozwiązanie problemu. Na rysunku 14.1 możesz zobaczyć schemat organizacji wystąpienia problem–rozwiązanie.

Cyndy próbowała wciągnąć Vandena w życie uczelni, używając schematu organizacyjnego problem–rozwiązanie. Opisała, co

PROBLEM–ROZWIĄZANIE
w organizacji wystąpienia najpierw wskazuje się problem, a następnie proponuje jego możliwe do wprowadzenia rozwiązanie.

SEKWENCJA MOTYWACYJNA
to struktura perswazyjna wystąpienia składająca się z sekwencji pięciu kroków, których celem jest psychologiczne zmotywowanie i przekonanie słuchaczy.

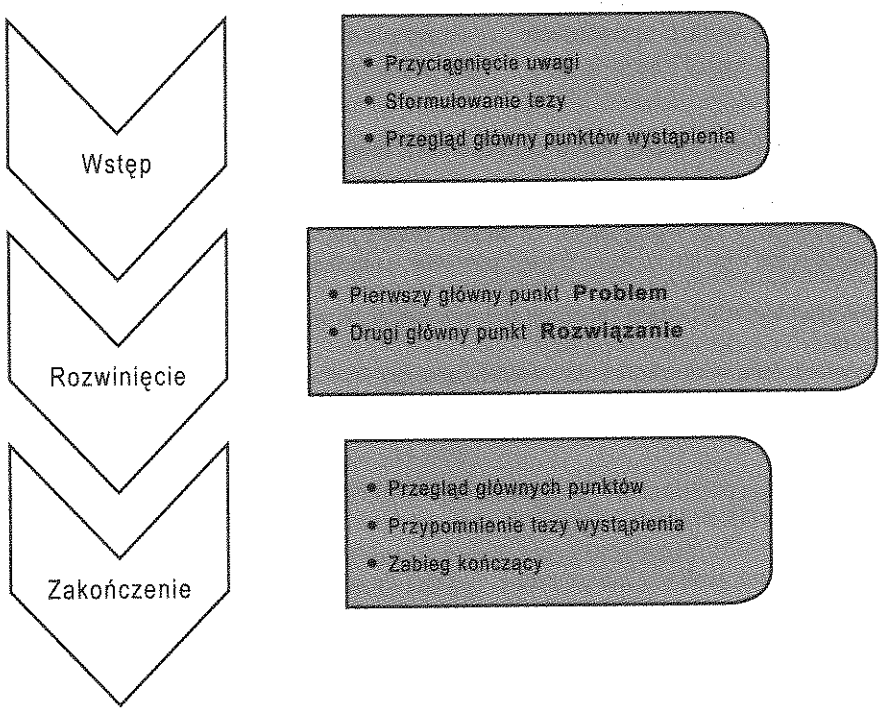
postrzega jako główny problem uczelni, i zaoferowała jego konstruktywne rozwiązanie.

Problem: Władze administracyjne uczelni podejmują decyzje, w zbyt małym stopniu uwzględniając dobro studentów.

Rozwiązanie: Zaangażowanie się w życie uczelni i własny wkład w politykę podejmowania decyzji.

Rozszerzona wersja schematu problem–rozwiązanie od lat dominuje w publikacjach na temat perswazji, od czasu wprowadzenia jej w 1935 roku przez Alana Monroe (1935), profesora na Purdue University. Organizacja wystąpienia według **sekwencji motywacyjnej** to struktura perswazyjna składająca się z sekwencji pięciu kroków, których celem jest psychologiczne zmotywowanie i przekonanie słuchaczy (McDermott 2004). Schemat ten jest skuteczny, ponieważ odwołuje się do naturalnego schematu sekwencyjnego ludzkiego myślenia: przyciągnięcia uwagi słuchaczy, przekonania ich o istnieniu potrzeby lub problemu, zaoferowania rozwiązania, które ma odpowiedzieć na ich potrzeby lub rozwiązać problem, a następnie pomocy w wizualizacji rozwiązania i podjęciu działań z nim związanych.

Wracając do podstawowej struktury organizacji wystąpienia, z którą zapoznałeś się w rozdziale 11, przechodzisz przez etap przyciągnięcia uwagi słuchaczy we wprowadzeniu, etap zaś wizualizacji oraz działań – w zakończeniu wystąpienia. Wspomniane pięć kroków jest pokazane na rysunku 14.1 i krótko tu opisane.



RYSUNEK 14.1. Schemat problem–rozwiązanie

Ten schemat organizacji wystąpienia perswazyjnego jest ustrukturyzowany podobnie do standardowego planu opisanego w rozdziale 11. Rozwinięcie wystąpienia jest zorganizowane na zasadzie przedstawienia problemu i jego rozwiązania.

- Krok 1: Przyciągnij uwagę publiczności. W pierwszym kroku wzbudź zainteresowanie tematem swojego wystąpienia i pragnienie części słuchaczy, by usłyszeć to, co masz do powiedzenia. Ekspert w zakresie zarządzania z Harvard University podkreślił ważność tworzenia słowami obrazów w umysłach słuchaczy przez rozpoczęcie wystąpienia opisem zaskakującej lub dramatycznej sytuacji (Genard 2005). W tym kroku przedstaw także cel twojego wystąpienia i podkreśl wagę potrzeby lub problemu, które będą stanowić ogólny temat wystąpienia.
- Krok 2: Stwierdź, że potrzeba lub problem istnieje. W drugim kroku opisujesz i rozwijasz potrzebę lub problem przez dostarczenie dowodów jego istnienia oraz ważności. Użyj przykładów, świadectw, statystyk i innych argumentów, by podkreślić powagę sytuacji. Wyjaśnij, dlaczego problem istnieje, i odnieś do go słuchaczy, wskazując na to, w jaki sposób ich dotyczy. Przedstaw im obrazy wizualne, by uczynić problem „realnym". Zmotywuj ich do poczucia, że należy podjąć decyzję lub jakieś działanie.
- Krok 3: Zaproponuj odpowiednie rozwiązanie. Trzeci krok w wystąpieniu służy do przedstawienia planu działań, które zaspokajają potrzebę lub rozwiązują problem przedstawiony w poprzednim kroku. Wyjaśnij słuchaczom, dlaczego twój plan odnosi się do potrzeby lub problemu lepiej niż inne rozwiązania. Aby to zrobić, możliwe, że będziesz musiał zademonstrować, w jaki sposób proponowane przez ciebie rozwiązanie jest lepsze niż inne.
- Krok 4: Pomóż publiczności zwizualizować rozwiązanie. Czwarty krok pomaga publiczności wyobrazić sobie korzyści wynikające z proponowanego rozwiązania lub negatywne konsekwencje jego nieprzyjęcia. Poproś słuchaczy o wyobrażenie sobie sytuacji, w której proponowany plan został wprowadzony, lub tego, jak

RAMKA 14.1. Plan wystąpienia według schematu sekwencji motywacyjnej

Jak w przypadku każdego wystąpienia, w planie twojego wystąpienia perswazyjnego powinien się znaleźć tytuł oraz ogólny i szczególny cel wystąpienia. W dalszej części planu powinna być zawarta sekwencja motywacyjna, składająca się z pięciu kroków: uwagi, potrzeby, zaspokojenia, wizualizacji i działania.

Tytuł wystąpienia: Wskaż kwestie będącą przedmiotem perswazji, by wzbudzić ciekawość, bądź zwięzły.
Cel ogólny: Perswazja.
Cel szczegółowy: Stwierdzenie w bezokoliczniku wskazujące, czy wystąpienie ma na celu wpływ na poglądy, postawy, wartości czy zachowania publiczności.

Wprowadzenie

I. UWAGA: Przyciągnij uwagę publiczności i przedstaw zapowiedź tematu wystąpienia.

Rozwinięcie

II. POTRZEBA/PROBLEM: Opisz problem lub potrzebę, podając dowody na ich ważność, oraz odnieś je do pragnień i/lub potrzeb publiczności.
III. ZASPOKOJENIE/ROZWIĄZANIE: Przedstaw plan działań mających rozwiązać problem lub zaspokoić potrzebę.

Zakończenie

IV. WIZUALIZACJA: Opisz wyniki proponowanego planu lub konsekwencje, jakie dotkną publiczność, jeśli nie zmieni swoich poglądów lub nie podejmie działań.
V. DZIAŁANIE: Podsumuj główne punkty wystąpienia i wezwij publiczność do zmiany swoich poglądów lub do działania w pożądany sposób.

będzie wyglądał świat, jeśli słuchacze nie podejmą działań. Ponownie użycie obrazów wizualnych pomoże przybliżyć przekaz do życia słuchaczy.

> Krok 5: Zmotywuj publiczność do podjęcia działania. Na koniec, w piątym kroku, poproś o podjęcie działań zgodnie z tym, co zaproponowałeś, by rozwiązać problem. Podsumuj główne punkty swojego wystąpienia, tak jak zrobiłbyś to w każdym zakończeniu. Następnie wskaż jasno wymagane konkretne działania. Jeśli twoim celem jest zmiana postaw lub opinii, to spróbuj zmotywować publiczność, by rozważyła ponownie swoje uprzednie stanowisko i uwierzyła w to, co zamiast niego proponujesz. Jeśli chcesz, by słuchacze zmienili swoje zachowania, to nakłoń ich do podjęcia konkretnych działań, które rekomendujesz jako rozwiązanie problemu.

W ramce 14.2 pokazujemy, w jaki sposób w wystąpieniu Vandena apelującym do studentów z jego grupy, by zaangażowali się w sprawy dotyczące uczelni, można by zastosować schemat sekwencji motywacyjnej.

Obalenie argumentów przeciwnika

Organizacja wystąpienia wokół idei **obalenia argumentów przeciwnika** polega na krytycznym analizowaniu argumentów twojego przeciwnika, by przekonać publiczność, że twoja argumentacja jest lepsza. Używając tego typu schematu organizacji wystąpienia, masz na celu przekonanie publiczności, że pomysły przeciwnika są fałszywe, oparte na błędnych informacjach lub w pewien sposób szkodliwe.

Istnieją dwa podstawowe podejścia do obalenia argumentów przeciwnika, z których każde może zostać zastosowane jako punkt główny w strukturze rozwinięcia wystąpienia. Pierwsze podejście polega na przekonaniu publiczności, że argumenty przeciwnika są niedoskonałe – że jego linia rozumowania jest błędna. Analizujesz argumenty przeciwnika pod kątem niespójności lub błędów w prezentacji bądź interpretacji dowodów. Drugie podejście polega na przekonaniu słuchaczy, że działania rekomendowane przez twojego przeciwnika doprowadzą do niepożądanych efektów lub konsekwencji. Obalasz argumentację przeciwnika, kładąc nacisk na jego negatywne efekty, które mogą dotyczyć twojej publiczności.

Jeśli zdecydujesz się na użycie schematu obalenia argumentów przeciwnika, to zwróć uwagę na pewne niebezpieczeństwa z tym związane. Unikaj angażowania się w ataki personalne i trzymaj się ściśle kwestii będących przedmiotem wystąpienia. Używaj solidnych dowodów, by krytykować jedynie argumenty twojego przeciwnika – atakowanie osoby może obrócić się przeciwko tobie i podważyć twoją wiarygodność. Ponadto oszczercze i personalne ataki to nieetyczne, a w związku z tym niekompetentne podejście do perswazji.

Porównanie możliwych rozwiązań

W organizacji wystąpienia według **porównania możliwych rozwiązań** prosi się słu-

OBALENIE ARGUMENTÓW PRZECIWNIKA to struktura organizacyjna wystąpienia polegająca na krytycznym analizowaniu argumentów twojego przeciwnika, by przekonać publiczność, że twoja argumentacja jest lepsza.

POROWNANIE MOŻLIWYCH ROZWIĄZAŃ w organizacji wystąpienia sprowadza się do proszenia słuchaczy, by przeanalizowali dwie lub więcej opcji, a następnie wystosowania mocnego apelu o wybór opcji preferowanej przez mówcę.

chaczy, by przeanalizowali dwie lub więcej opcji, a następnie wystosowuje się silny apel o wybór jednej z nich. Celem tego schematu organizacyjnego jest przekonanie publiczności, że spośród wszystkich możliwych sposobów rozwiązania problemu istnieje tylko jeden, który ma znaczącą przewagę nad innymi.

Aby użyć tego schematu organizacyjnego, musisz zaprezentować wiele propozycji

RAMKA 14.2. Plan roboczy wystąpienia perswazyjnego Vandena używającego schematu sekwencji motywacyjnej.

Schemat ten dobrze nadaje się do wystąpienia Vandena apelującego do kolegów z grupy, by zaangażowali się w sprawy uczelni.

Tytuł wystąpienia: Stop dalszym podwyżkom czesnego!
Cel ogólny: Perswazja.
Cel szczegółowy: Zmiana postaw studentów wobec podwyżek czesnego i podjęcie działania przez podpisanie petycji sprzeciwiającej się podwyżkom.

Wprowadzenie

I. UWAGA: Cyndy jest studentką ostatniego roku na Uniwersytecie Południowo-Wschodnim, która niedługo ukończy studia. Może się jednak okazać, że Cyndy nie będzie mogła ukończyć studiów i uzyskać dyplomu. Cyndy nie będzie w stanie zapłacić za kilka ostatnich zajęć, które są niezbędne do uzyskania dyplomu, jeśli administracja uniwersytetu zgodnie ze swoimi planami podniesie czesne. Być może nie wiecie, jak duża podwyżka wchodzi w grę – a jeśli zostanie wprowadzona, to będzie stanowiła poważny problem dla wielu studentów.

Rozwinięcie

II. POTRZEBA/PROBLEM:
   a. Administracja uniwersytetu planuje zwiększenie przychodów przez podwyższenie czesnego o 20%; statystyki na temat podwyżek czesnego w ciągu ostatnich 10 lat.
   b. Potrzeba planu obcięcia kosztów zamiast kolejnych podwyżek czesnego; dane z budżetu pokazujące wydatki uczelni w ciągu ostatnich 10 lat.
   c. Opis wpływu planowanych podwyżek na osobistą sytuację finansową studentów z grupy.

III. ODPOWIEDŹ NA POTRZEBĘ/ROZWIĄZANIE:
   a. Niech administracja uniwersytetu dowie się, ilu studentów przestanie studiować lub zrezygnuje ze studiów, jeśli czesne będzie nadal podwyższane w tym tempie.
   b. Zaapelować do administracji uniwersytetu, by wypracowała inne podejście, w którym przychody uczelni będą rosły bardziej dzięki zbieraniu funduszy od społeczności, a mniej z podwyżek czesnego.

Zakończenie

IV. WIZUALIZACJA:
   a. Jeśli administracja uczelni nie zmieni swojego podejścia do podwyżki czesnego, to większa liczba studentów będzie zmuszona przerwać studia, co będzie miało negatywny wpływ na przychody uniwersytetu.
   b. Jeśli administracja uczelni zmieni swoje podejście, to Uniwersytet Południowo-Wschodni będzie się nadal rozwijał, a studenci tacy, jak my, będą mogli ukończyć studia w terminie.

V. DZIAŁANIE:
   Administracja Uniwersytetu Południowo-Wschodniego jest po naszej stronie, ale nie jest świadoma rzeczywistości finansowej niektórych z nas. Jeśli będziemy dalej szli ścieżką kolejnych podwyżek czesnego, to zobaczymy jedynie większy spadek liczby studentów. Dziś proszę was o dwie rzeczy. Podpiszcie naszą petycję apelującą do administracji uczelni o zaprzestanie podwyżek czesnego i zaproponowanie nowego podejścia do zbierania funduszy. Dołączcie do nas w ten piątek o 14:00 jako uczestnicy pokojowego protestu w budynku administracji.

i podać wiele powodów odrzucenia każdej z nich, oprócz jednej, co do której chcesz przekonać publiczność, by przychylnie się do niej ustosunkowała lub ją przyjęła. Przedstawiasz wszystkie inne możliwe rozwiązania, a następnie jako ostatnią – opcję preferowaną. Tak jak w przypadku obalenia argumentów przeciwnika, możesz użyć schematu porównania rozwiązań do ustrukturyzowania rozwinięcia twojego wystąpienia. Będzie się ono wtedy składać z kilku punktów, z których każdy będzie zawierał inną alternatywną propozycję i kończył się przedstawieniem preferowanego wyboru.

Także w przypadku tego schematu wystąpienia należy uważać na pewne jego niebezpieczeństwa. Może on nie działać w oczekiwany sposób. Jedno z najnowszych badań dowodzi, że wystąpienie jednostronne – przedstawiające tylko jedną pożądaną alternatywę – może być najbardziej skuteczne (Lin i in. 2006). Badacze wskazują, że komunikaty jednostronne wywoływały bardziej pozytywne spostrzeganie i postawy niż porównanie alternatyw.

Wzmacnianie perswazyjności argumentacji

Niezależnie od tego, jaki schemat wystąpienia wybierzesz, możesz uczynić swoją argumentację o wiele bardziej perswazyjną, stosując jeden lub więcej z trzech typów apeli perswazyjnych. **Apel** to subtelna technika stosowana przez mówców w celu uzyskania akceptacji publiczności dla ich argumentu perswazyjnego. Obecne myślenie na ten temat wywodzi się z klasycznej tradycji retorycznej, kiedy w IV wieku p.n.e. greccy retorzy zalecali, by mówcy perswazyjni używali *logos* – formy apelu odwołującego się do logiki, *pathos* – apelu odwołującego się do emocji, oraz *ethos* – apelu odwołującego się do wiarygodności.

Choć istnieje pewien spór dotyczący tego, który z tych apeli jest najbardziej efektywny – odwołujący się do logiki, emocji czy wiarygodności – eksperci w dziedzinie perswazji zgadzają się, że wszystkie te trzy techniki mogą być skuteczne w zależności od określonej sytuacji, publiczności oraz celu perswazyjnego. Na przykład badając otoczenie perswazyjne branży sprzedaży dewocjonaliów, kilku badaczy z zakresu retoryki doszło do ciekawych wniosków. Analizowali apele perswazyjne odnoszące się do różnych typów produktów kojarzących się z Jezusem. Okazało się, że imię Jezusa jest używane w apelach logicznych lub racjonalnych, które miały zmienić przekonania i promować pozytywne postawy wobec wiary chrześcijańskiej, podczas gdy obraz wizualny Jezusa był stosowany w apelach emocjonalnych (Hirdes, Woods i Badzinski 2009). Przyjrzyjmy się teraz bliżej tym trzem typom apeli.

Apele odwołujące się do logiki

Apel odwołujący się do logiki jest oparty na wiedzy oraz rozumowaniu i wiąże się ze sposobem myślenia ludzi. Składa się on z prezentowania dowodów i zachęcania słuchaczy do wyciągania wniosków na podstawie tych informacji. Argumenty logiczne są szczególnie efektywne w przypadku publiczności, którą

APEL
to subtelna technika stosowana przez mówców w celu uzyskania akceptacji publiczności dla ich argumentu perswazyjnego.

APEL ODWOŁUJĄCY SIĘ DO LOGIKI
jest oparty na wiedzy oraz rozumowaniu i wiąże się ze sposobem myślenia ludzi.

tworzą osoby pochodzące z kręgu kulturowego Europy Zachodniej lub Ameryki Północnej, preferujące podejmowanie decyzji na podstawie analizy dowodów i informacji.

Mimo użyteczności tego rodzaju apeli trzech nauczycieli wystąpień publicznych odkryło ostatnio, że ich studenci nie rozumieją jasno, jak korzystać z rozumowania, czyli logosu, w argumentacji perswazyjnej (Rolain-Jacobs, Kirkham i Norris 2008). W efekcie wystąpienia ich studentów nie były szczególnie perswazyjne. Wykładowcy ci podkreślają obecnie, jak ważne jest dla studentów, by uczyli się skutecznie konstruować przekonujące i etyczne argumenty zawierające jasno wyartykułowaną tezę lub problem oraz prawdziwe i rzetelne dowody. Apel odwołujący się do logiki działa najlepiej i jest najbardziej efektywny, kiedy zawiera bardzo konkretne twierdzenie, w przeciwieństwie do twierdzeń słabych lub nieskutecznych (Lang i Yegiyan 2006).

Argumentacja logiczna może być przeprowadzona na dwa sposoby – przy użyciu rozumowania dedukcyjnego lub indukcyjnego. **Dedukcja** to proces rozumowania, w którym konkretny wniosek wynika z zasady ogólnej, na którą często składa się przesłanka większa i mniejsza. Jeśli publiczność przyjmuje obie te przesłanki za prawdziwe, to musi także zaakceptować jako prawdziwy konkretny wniosek. Oto klasyczny przykład używany przez nauczycieli retoryki do zilustrowania rozumowania dedukcyjnego:

Przesłanka większa: *Wszyscy ludzie są śmiertelni.*
Przesłanka mniejsza: *Sokrates jest człowiekiem.*
Wniosek konkretny: *Sokrates jest śmiertelny.*

Odwołując się do przykładu wystąpienia, którego tematem jest sprzeciw wobec podwyżek czesnego, oto w jaki sposób Vanden mógłby użyć rozumowania dedukcyjnego:

Przesłanka większa: *Nieodpowiednie podwyżki czesnego na wielu uczelniach mogą uniemożliwić studentom ukończenie studiów.*

Przesłanka mniejsza: *Administracja Uniwersytetu Południowo-Wschodniego rozważa nieodpowiednie podwyżki czesnego.*

Wniosek konkretny: *Studenci na Uniwersytecie Południowo-Wschodnim muszą zjednoczyć swoje siły, by sprzeciwić się nieodpowiednim podwyżkom czesnego na swojej uczelni.*

Indukcja to proces rozumowania, w którym wniosek ogólny wynika z analizy serii konkretnych przypadków lub przykładów. Jeśli słuchacze przyjmą konkretne przypadki lub przykłady za prawdziwe, to muszą także przyjąć jako prawdziwy wniosek ogólny. Im bardziej wiarygodne są konkretne przykłady lub ilustracje, tym bardziej wniosek wyda się słuchaczom logiczny. Vanden mógłby użyć argumentacji indukcyjnej, by w ten sposób dojść do wniosku ogólnego:

Przykład: *Uniwersytet Północno-Zachodni w zeszłym roku podniósł czesne i w efekcie odczuł natychmiastowy spadek liczby studentów zapisujących się na zajęcia.*

Przykład: *Uniwersytet Południowo-Wschodni podniósł czesne na początku tego roku akademickiego i w semestrze wiosennym pojawiły się oznaki spadku liczby studentów zapisujących się na zajęcia.*

Przykład: *Osobiście będę musiał zmniejszyć liczbę zajęć, w których wezmę udział, jeśli Uniwersytet Południowo-Wschodni podniesie w przyszłym roku czesne.*

Wniosek ogólny: *Aby uniknąć zmniejszenia zapisów na zajęcia, studenci Uniwersytetu Południowo-Wschodniego muszą się zjednoczyć, by sprzeciwić się podwyżkom czesnego na swojej uczelni.*

Kiedy bierzesz pod uwagę użycie apeli odwołujących się do logiki, to musisz być świadom możliwości popełnienia błędów logicznych i ich unikać. **Błędy logiczne** to błędy w rozumowaniu i logice wywodu, które prowadzą słuchaczy do fałszywych wniosków. Niektórym mówcom tak zależy na osiągnię-

ciu swoich celów perswazyjnych, że przedstawiają dowody bądź informacje, które są błędne, nieracjonalne lub w pewien sposób nie odzwierciedlają prawdy. Niezależnie od tego, czy działanie to jest intencjonalne, czy nie, jeśli błędy rozumowania zostaną wykryte, to dają negatywne świadectwo na temat twojej wiarygodności i podają w wątpliwość twoją uczciwość. Badacze zidentyfikowali dosłownie setki błędów logicznych, których należy unikać.

Oto kilka przykładów najbardziej powszechnych form błędów logicznych.

- *Ad hominem*. Błąd ten występuje, kiedy mówca atakuje inną osobę zamiast argumenty przez nią wysuwane. *Ad hominem* oznacza po łacinie „do osoby". Kandydaci w kampaniach politycznych czasem popełniają ten błąd rozumowania, atakując swoich przeciwników i nie trzymając się treści merytorycznych. Niestety, niektórzy kandydaci na stanowiska publiczne odkryli, że tego rodzaju negatywna kampania daje pewne korzyści – często przynosi efekt.
- *Non sequitur*. Kiedy twierdzenie nie wynika bezpośrednio z prezentowanych materiałów, to oznacza, że został popełniony błąd *non sequitur*. Choć samo twierdzenie może być prawidłowe i prawdziwe, nie wynika ono koniecznie z przedstawianych dowodów. Wyrażenie *non sequitur* oznacza dosłownie, że stwierdzenie nie wynika z niczego, co zostało uprzednio powiedziane.
- *„Czerwony śledź"*. Zabieg ten odwraca uwagę publiczności od prawdziwego problemu przez prezentację nieistotnych argumentów lub kwestii. Znaczenie wyrażenia *„czerwony śledź"* wywodzi się ze zwyczaju wleczenia stęchłej ryby w poprzek szlaku, by odwrócić uwagę polujących psów.
- *„Śliski stok"*. Kiedy mówca sugeruje, że jedno wydarzenie automatycznie prowadzi do serii innych niepożądanych wydarzeń, to występuje rozumowanie zwane „śliskim stokiem". Mówca sugeruje, że jeśli słuchacze podejmą jedno działanie, to narażają się na ześlizgnięcie się ze stoku, z którego nie ma już odwrotu. Sugestia, że sytuacja wynika z pojedynczej przyczyny, podczas gdy w rzeczywistości ma wiele przyczyn, jest innym sposobem wprowadzenia w błąd publiczności. Jeśli wiesz, że istnieją także inne przyczyny danej sytuacji, to masz obowiązek opisania ich swojemu audytorium.
- *Argumentacja karykaturalna*. W przypadku tego rodzaju błędu logicznego mówca atakuje całą linię argumentacji, wybierając z niej słaby przykład lub aspekt, dyskredytując go i tym sposobem deprecjonując całą argumentację. Mówca tworzy „karykaturę", której łatwo jest rzucić wyzwanie i ją pokonać.
- *Nadmierna lub przedwczesna generalizacja*. Nadmierna generalizacja, która łączy idee, ludzi lub przedmioty w jedną niezróżnicowaną grupę i sugeruje, że wszystkie elementy grupy są takie same, zaciemnia istotne różnice. Przedwczesna generalizacja polega na przejściu do konkluzji opartych na zbyt małej liczbie konkretnych przypadków lub przykładów.

DEDUKCJA
to proces rozumowania, w którym konkretny wniosek wynika z zasady ogólnej, obejmującej często przesłankę większą i mniejszą.

INDUKCJA
to proces rozumowania, w którym wniosek ogólny wynika z analizy serii konkretnych przypadków lub przykładów.

BŁĘDY LOGICZNE
to błędy w rozumowaniu i logice wywodu, które prowadzą słuchaczy do fałszywych wniosków.

Apele odwołujące się do emocji

Apel odwołujący się do emocji jest oparty na psychologii oraz silnych uczuciach i wiąże się z emocjami ludzi. Wbrew temu, co chciałaby sądzić większość z nas, ludzie nie zawsze myślą i postępują logicznie. Jeśli twoja argumentacja odwołuje się do emocji słuchaczy, to przyciągnie i utrzyma ich uwagę. Docierając do nich emocjonalnie i przekonując ich, że twój temat powinien być dla nich ważny, z większym prawdopodobieństwem osiągniesz swój cel perswazyjny.

Aby skutecznie używać apeli odwołujących się do emocji, możesz się odwoływać do całej gamy różnych emocji twoich słuchaczy, takich jak miłość, nienawiść, współczucie, poczucie winy, a nawet strach. **Apel odwołujący się do strachu** opiera się na zmianie postaw lub zachowań słuchaczy przez użycie przekazu zwiększającego lęk. Tego typu apel jest użyteczny w sytuacjach, w których potrzebujesz zmotywować publiczność, by zwróciła na ciebie uwagę i bardziej zaangażowała się w twój temat.

Apel odwołujący się do strachu nie jest ze swojej natury etycznym lub nieetycznym podejściem do perswazji. Na przykład kampanie promujące rzucenie palenia często używają apeli odwołujących się do strachu w taki sposób, by przekonać ludzi o niebezpieczeństwie związanym z danym problemem zdrowotnym. Jednakże apele odwołujące się do strachu należy stosować ostrożnie. Zbyt silny strach, do którego się odwołujemy, może wywołać kontrreakcję, szczególnie jeśli słuchaczom nie przekazano informacji, jak poradzić sobie z sytuacją lub problemem będącym źródłem strachu. Ponadto apel odwołujący się do strachu musi zawierać informacje, które przedstawiają realne zagrożenie lub niebezpieczeństwo. Słuchacze muszą wierzyć, że zagrożenie to jest realne i że może naprawdę powstać, a mówca i jego informacje muszą być postrzegani jako wysoce wiarygodni.

Podsumowując, można skutecznie używać jednocześnie apeli odwołujących się do emocji i odwołujących się do logiki, by zrealizować cel wystąpienia perswazyjnego. Słuchacze zwykle reagują najpierw na emocjonalną zawartość wystąpienia, a następnie analizują dowody logiczne. W opowiadaniu otwierającym rozdział Cyndy mogła rozpocząć od emocjonalnego opisu trudnej sytuacji kilku nieszczęsnych studentów, którzy nie mogli kontynuować studiów z powodu ostatnich podwyżek czesnego. Mogła następnie przedstawić konkretne dowody na wpływ zwiększania czesnego w ostatnich latach na życie uczelni.

Apele odwołujące się do wiarygodności

Apel odwołujący się do wiarygodności jest związany z tym, jak słuchacze postrzegają reputację, prestiż i autorytet mówcy. Jeśli dowiedziesz wiarygodności swoich źródeł informacji i siebie samego jako mówcy, to istnieje większe prawdopodobieństwo, że będziesz wiarygodny, a w związku z tym perswazyjny. I przeciwnie, jeśli audytorium nie szanuje cię lub ci nie ufa, to będzie ci trudno je przekonać, niezależnie od jakichkolwiek apeli odwołujących się do logiki lub do emocji, których użyjesz. Ponadto jeśli nie jesteś wiarygodny, to słuchacze mogą nawet nie interesować się tym, co masz do powiedzenia.

Ponieważ reputacja wyprzedza mówcę, niektórzy mówcy są automatycznie postrzegani jako wysoce wiarygodni. Jednakże w jaki sposób początkujący mówca może dowieść swojej wiarygodności wobec publiczności? Trzy czynniki wpływają na to, czy zrobisz wrażenie na publiczności jako osoba wiarygodna: wiedza ekspercka, wzbudzanie zaufania oraz charyzma.

1. Wiedza ekspercka. Musisz być postrzegany przez słuchaczy jako ktoś, kto jest kompetentny i ma dużą wiedzę na temat swojego wystąpienia. Na tego rodzaju kompetencję składają się dobra znajomość tematu, przygotowanie się do mówienia o nim oraz powoływanie się na własne doświadczenia w trakcie dyskusji. Jeśli przygotowałeś swoje wystąpienie zgodnie ze wskazówkami z rozdziału 11 i możesz dowieść wiarygodności źródła, publiczność będzie szanować cię jako osobę mającą wiedzę ekspercką w danej dziedzinie. Jeśli masz osobiste doświadczenia istotne z punktu widzenia tematu, to słuchacze będą bardziej otwarci na twoje rady.
2. Wzbudzanie zaufania. Musisz być postrzegany jako osoba, której słuchacze mogą zaufać, by wiedzieli, że mogą uwierzyć w to, co mówisz. Na zaufanie składają się szczerość, otwartość i obiektywizm (Shockley-Zalabak, Morreale i Hackman 2010). Bycie osobą szczerą i otwartą zwiększa twoją wiarygodność i szybko buduje zaufanie, co ma istotne znaczenie w kontekście pozyskania szacunku publiczności. Możesz też budować wrażenie wiarygodności, przemawiając obiektywnie na temat swojego wystąpienia, dzieląc się prawdziwymi historiami i używając konkretnych opisów (Larrimore i in. 2011). Oprócz tego uwzględnianie punktów widzenia przeciwników i alternatywnych wartości, które mogą wyznawać słuchacze, zakomunikuje publiczności, że jesteś osobą, której można zaufać (Skinner 2009).
3. Charyzma. Oprócz budowania wrażenia bycia ekspertem i osobą wiarygodną musisz być także postrzegany jako mówca z charyzmą, co oznacza, że publiczność powinna uważać cię za ciekawego, sympatycznego i entuzjastycznego. Wszystkie elementy komunikacji niewerbalnej ważne dla kompetentnego przemawiania publicznego, omówione w rozdziale 12, pomogą ci stać się bardziej charyzmatycznym, a w związku z tym bardziej wiarygodnym mówcą. Mówca taki jest dynamiczny, energiczny i entuzjastyczny, i w związku z tym może zyskać i utrzymać uwagę publiczności. W świecie polityki widzieliśmy przez lata wielu charyzmatycznych mówców. Niezależnie od tego, czy zgadzasz się z ich stanowiskiem politycznym, czy nie, ich umiejętność robienia wrażenia na publiczności była związana z osobistą charyzmą.

Dysponujesz już wieloma informacjami na temat zarówno organizacji wystąpienia perswazyjnego, jak i użycia różnego rodzaju apeli, które zwiększają jego efektywność. Biorąc pod uwagę to, że potrafisz kształtować opinie i zmieniać postawy, jesteś odpowiedzialny za używanie tych umiejętności w sposób etyczny.

Wystąpienia perswazyjne a etyka

Przez wiele lat badacze analizowali tematy związane z etyką, komunikacją i perswazją.

APEL ODWOŁUJĄCY SIĘ DO EMOCJI
jest oparty na psychologii oraz silnych uczuciach i wiąże się z emocjami ludzi.

APEL ODWOŁUJĄCY SIĘ DO STRACHU
opiera się na zmianie postaw lub zachowań słuchaczy przez użycie przekazu zwiększającego lęk.

APEL ODWOŁUJĄCY SIĘ DO WIARYGODNOŚCI
jest związany z tym, jak słuchacze postrzegają reputację, prestiż i autorytet mówcy.

Niektórzy twierdzą, że wystąpienia perswazyjne mogą zostać błędnie zrozumiane i mylone z wymuszaniem lub manipulacją, które nie są etycznymi sposobami wpływania na innych. **Wymuszanie** to negatywna forma wywierania wpływu, która następuje, gdy mówca przekonuje inne osoby do działania w dany sposób, używając szantażu, siły lub nie dając słuchaczom innego wyboru poza współpracą. W nazistowskich Niemczech niektórzy ludzie tak właśnie odbierali przemówienia Hitlera i czuli się przymuszeni do zdradzania swoich przyjaciół i członków rodziny, którzy ukrywali Żydów.

Manipulacja to także negatywna i nieetyczna forma wywierania wpływu używana do kontrolowania działań lub reakcji ludzi w podstępny lub oszukańczy sposób. Wystąpienie balansuje na granicy manipulacji, kiedy mówca celowo zniekształca lub fałszywie prezentuje stanowisko przeciwnika dotyczące danej sprawy. I tak jak wcześniej, widzimy czasem w świecie polityki ten typ perswazji negatywnej, w którym jeden kandydat przedstawia zniekształcony obraz polityki innego.

Inaczej niż w przypadku nieetycznego podejścia **perswazja o charakterze etycznym**

RAMKA 14.3. Etyka i wystąpienia perswazyjne

Mówcy wygłaszający wystąpienia perswazyjne mają do czynienia z poważnymi dylematami etycznymi. Etyka oparta na obiektywizmie głosi, że powinieneś swojej publiczności przedstawiać jedynie prawdę. Jednakże etyka perswazji sugeruje, że możesz chcieć zaprezentować swoje stanowisko w najbardziej korzystnym świetle. Oto kilka pułapek, których należy unikać, podejmując decyzję na temat publicznego przemawiania w sposób etyczny.

Źródło: Murray (2004).

Dylematy etyczne

- Nie pozwalaj, by cel uświęcał środki. Zakończeniem twojego wystąpienia perswazyjnego powinno być osiągnięcie celu perswazji. Jednakże jeśli chcąc osiągnąć ten cel, nie ujawnisz pewnych informacji, to zakładasz, że publiczność nie jest zdolna do oceny wszystkich dowodów i podjęcia dobrej decyzji. Ukrywanie informacji lub ich zniekształcanie, świadome kłamstwa mające dostosować twoje wystąpienie do publiczności to zachowania nieetyczne. Jako mówca publiczny jesteś etycznie odpowiedzialny za prezentację wszystkich punktów widzenia – otwarcie i uczciwie – by twoi słuchacze mieli możliwość sformułowania własnej opinii.
- Nie używaj liczb lub statystyk, by zwieść publiczność. Większość ludzi myśli, że badania statystyczne są precyzyjne i rzetelne, tak więc można ich łatwo przekonać przy użyciu liczb wspierających daną tezę. Jednakże badacze, którzy są autorami tych statystyk, oraz mówcy publiczni, którzy z nich korzystają, mogą interpretować i prezentować w sposób stronniczy wnioski płynące z tych danych. Stosowanie umiejętności perswazyjnej używania statystyk, by zniekształcić prawdę, jest nieetyczne. Jeśli odkryjesz statystyki, które podważają twoje stanowisko, to jesteś etycznie odpowiedzialny za przedstawienie tych dowodów swoim słuchaczom.
- Nie prezentuj fałszywie słuchaczom swojego stanowiska na temat wystąpienia. Jeśli słuchacze zdecydowanie nie zgadzają się z twoim stanowiskiem, to kuszące może być zniekształcenie lub fałszywe przedstawienie twojego twierdzenia bądź pozycji. Mówienie tego, czego nie uważasz, wzbudzanie sztucznego entuzjazmu dla danego tematu lub popieranie polityki, z którą się nie zgadzasz, to działania nieetyczne.
- Nie używaj emocji, by odwrócić uwagę słuchaczy od prawdy. Dowody emocjonalne mogą czasem być bardziej efektywne niż argumentacja logiczna. Dlatego może kusić cię użycie emocjonalnej historii lub przykładów, by przekonać publiczność o słuszności lub ważności twojej tezy. Jest to do zaakceptowania jedynie wtedy, gdy starannie rozważyłeś wpływ tego dowodu na publiczność. Co więcej, użycie emocji jako substytutu solidnego rozumowania jest nieetyczne.

pozostawia decyzję na temat tego, co myśleć lub robić, innej osobie lub członkom publiczności. Mówca prezentuje informacje bez wymuszania lub manipulacji słuchaczami i pozwala im na podjęcie decyzji. Opierając się na informacjach na temat etyki przedstawionych w rozdziale 1, w ramce 14.3 przywołujemy kilka dylematów etycznych, z którymi często mają do czynienia profesjonaliści i mówcy publiczni. Zakończymy ten rozdział opisem dwóch innych wyzwań, o których powinieneś wiedzieć.

Radzenie sobie z wyzwaniami dla wystąpień perswazyjnych

Wystąpienia perswazyjne mogą stanowić dla mówców duże wyzwanie. Próbujesz wpłynąć na słuchaczy, podczas gdy, jak powiedzieliśmy wcześniej, większość ludzi jest bardzo oporna na uleganie wpływom. Twoje wystąpienie może zatem nie udać się z tego samego powodu, dla którego nie udaje się większość prób perswazji – trudno jest wywołać u ludzi zmianę ich postaw, przekonań, wartości i zachowań, które wypracowali przez lata. Jednakże zrozumienie przyczyn wysokiego odsetka porażek prób perswazji oraz tego, jak publiczność może zareagować na twoje wystąpienie, może zwiększyć stopień jego perswazyjności.

Odsetek nieskutecznych wystąpień perswazyjnych

Najważniejsze, co warto wiedzieć, to to, że ludzie mają tendencję do selektywnego odbierania informacji i identyfikowania się z takimi, które są spójne z ich własnymi opiniami (Turner i in. 2010). Oglądamy programy informacyjne, z którymi się zgadzamy, wchodzimy na strony internetowe i uczestniczymy w czatach i blogach z osobami zajmującymi stanowisko podobne do naszego. Kiedy mamy więc do czynienia z argumentacją perswazyjną zawierającą informacje, z którymi możemy się nie zgadzać, często nieświadomie angażujemy się w formę *wewnętrznej dyskusji* lub kontrargumentacji. **Kontrargumentacja** wysuwa argumenty przeciwko prezentowanemu przekazowi perswazyjnemu, wspierające utrwalone stanowisko lub punkt widzenia słuchacza. Ta cicha kontrargumentacja zachęca słuchaczy do stawiania oporu wobec twojego przekazu perswazyjnego, zamiast słuchania argumentów, które prezentujesz. W rezultacie mogą być oni nawet bardziej przywiązani do swo-

WYMUSZENIE
to negatywna forma wpływu, która następuje, gdy mówca przekonuje inne osoby do działania w dany sposób, używając szantażu, siły lub nie dając słuchaczom innego wyboru poza współpracą.

MANIPULACJA
to negatywna i nieetyczna forma wywierania wpływu używana do kontrolowania działań lub reakcji ludzi, ale w podstępny bądź oszukańczy sposób.

PERSWAZJA ETYCZNA
pozostawia decyzję na temat tego, co myśleć lub robić, innej osobie lub członkom publiczności.

KONTRARGUMENTACJA lub WEWNĘTRZNA DYSKUSJA
to argumenty przeciwko prezentowanemu komunikatowi perswazyjnemu, wspierające utrwalone stanowisko lub punkt widzenia słuchacza.

jego stanowiska po wysłuchaniu twoich argumentów je podważających.

Jako że kontrargumentacja stanowi wyzwanie dla perswazji, chcesz jej zapobiec, jeszcze zanim się zacznie. Jednym ze sposobów jest prezentacja na wczesnym etapie wystąpienia informacji, które budują reakcję pozytywną. Jeśli postawa publiczności wobec twojego tematu jest negatywna, to nie formułuj bezpośredniego twierdzenia lub tezy we wprowadzeniu, co może zainicjować kontrargumentację. Jeśli formułujesz twierdzenie lub punkt widzenia, z którym słuchacze się nie zgadzają, to może to wywołać u nich uprzedzenie względem twojego komunikatu, zanim jeszcze usłyszą twoje argumenty. Zamiast tego sformułuj tezę, by nakreślić ogólny temat wystąpienia. Zaprezentuj najpierw informacje neutralne, lecz ważne, a następnie przedstaw swoją tezę dopiero po tym, jak publiczność wysłucha twoich solidnych argumentów je wspierających.

Czynnik reakcji publiczności

Oprócz kontrargumentacji badacze komunikacji analizują naturę oporu ludzi wobec prób przekonania ich do czegoś (Dillard i Lijiang 2005). Zjawisko tego oporu nazywają **reaktancją**, która jest emocjonalną reakcją pojawiającą się jako bezpośredni sprzeciw wobec wszelkich reguł lub nakazów, które mogą zagrażać wolności osobistej danej osoby. Owa reakcja emocjonalna pojawia się często, kiedy na człowieka wywierana jest presja, by zaakceptował przeciwny pogląd lub postawę. Z powodu zjawiska kontrargumentu reaktancja może spowodować, że słuchacze przyjmą lub wzmocnią poglądy czy postawy kompletnie sprzeczne z tymi, które prezentuje mówca perswazyjny.

Jako że słuchacze mogą zaangażować się w kontrargumentację i przejawiać podczas wystąpienia reakcje przeciwne wobec komunikatów perswazyjnych, niezmiernie ważne jest uprzednie wzięcie pod uwagę ich stanowiska na temat twojego wystąpienia perswazyjnego. Kiedy większość członków publiczności zdecydowanie nie zgadza się z twoim stanowiskiem, to musisz poradzić sobie z tym wyzwaniem na wczesnych etapach procesu przygotowań do wystąpienia. Musisz przewidywać wszystkie możliwe reakcje publiczności na twoje wystąpienie i przygotować je w sposób, który radzi sobie z wyzwaniami związanymi z kontrargumentacją i reaktancją, a nawet je przezwycięża. Celem takich przygotowań jest użycie informacji i materiałów pomocniczych w taki sposób, który pozwoli ci uniknąć alienacji słuchaczy w jakimkolwiek momencie wystąpienia.

Niektórzy trenerzy komunikacji preferują podejście do radzenia sobie z problemem kontrargumentacji i negatywnej reaktancji bardzo podobne do schematu porównania alternatyw omawianego we wcześniejszej części tego rozdziału. Wystąpienie perswazyjne, które przedstawia dwa alternatywne punkty widzenia, a następnie prezentuje argumenty przeciwne do poglądu odmiennego niż stanowisko mówcy, wspierające jego punkt widzenia, jest nazywane **apelem dwustronnym**. Mimo wyników wspomnianych wcześniej badań, według których najlepiej działają komunikaty jednostronne, komunikaty dwustronne mogą być skuteczne w przypadku publiczności zdecydowanie przeciwnej twojemu stanowisku lub narażonej na kontakt z silnymi argumentami padającymi ze strony przeciwnika. Ten rodzaj publiczności musi być najpierw przekonany do porzucenia swojego obecnego poglądu, zanim zostanie zaprezentowany nowy pogląd. Używając apeli dwustronnych, mówca powinien ustanowić relację ze słuchaczami, podkreślając podobieństwa i podzielane z nią wartości. Zobaczywszy, co mają wspólnego z mówcą, słuchacze są bardziej skłonni zwrócić uwagę na alternatywny punkt widzenia.

Bycie w pełni świadomym wyzwań związanych z kontrargumentacją i reaktancją

daje ci przewagę nad innymi mówcami publicznymi. Potrafisz określić, jak przygotować i zaprezentować swoją argumentację perswazyjną w najbardziej korzystny sposób, zwiększa się też prawdopodobieństwo, że twoje wystąpienie perswazyjne osiągnie cel.

Cyndy i Vanden zastosowali się do tej rady, co pomogło Cyndy wciągnąć Vandena w działalność samorządu studenckiego. Pomogło także Vandenowi przekonać studentów ze swojej grupy, by przyłączyli się do działań protestacyjnych wobec podwyżek czesnego.

Podobnie jak Cyndy i Vanden, jeśli zastosujesz się do wskazówek przedstawionych w tym rozdziale, to także będziesz wpływał na swoich słuchaczy, wzmacniał, modyfikował i zmieniał ich postawy, przekonania, wartości i zachowania. W ostatnim rozdziale naszej książki chcielibyśmy zwrócić uwagę na dyskusję na temat kontekstu komunikacji perswazyjnej w XXI wieku – komunikację masową i konwergencję mediów.

Podsumowanie rozdziału

Wystąpienie perswazyjne to wystąpienie prezentowane przez mówcę (źródło) używającego odpowiednich apeli, by wywrzeć wpływ na postawy, przekonania, wartości lub działania publiczności (odbiorców). Arystoteles podkreślał ważność umiejętności w zakresie perswazyjnego przemawiania w społeczeństwie, które nadal mają istotne znaczenie. Ponieważ ich celem jest wywieranie wpływu, wystąpienie perswazyjne bardziej zajmuje się konkretnym stanowiskiem słuchaczy na temat wystąpienia oraz jest zorganizowane inaczej niż wystąpienie informacyjne.

Trzy typy wystąpień perswazyjnych, wyróżnione na podstawie celu mówcy, próbują:

1. Wzmocnić postawy, przekonania i wartości.
2. Zmienić postawy, przekonania i wartości.
3. Zachęcić słuchaczy do działania.

Wystąpienie perswazyjne można zorganizować na jeden z czterech sposobów. Problem–rozwiązanie najpierw określa problem, a następnie proponuje jego rozwiązanie. Sekwencja motywacyjna składa się z pięciu kolejnych kroków: uwagi, potrzeby, zaspokojenia, wizualizacji i działania. Obalenie argumentów przeciwnika podważa jego argumentację, by udowodnić, że argumentacja mówcy jest lepsza. Porównanie alternatyw analizuje dwie lub więcej alternatywy i wystosowuje apel o wybór stanowiska preferowanego przez mówcę.

Niezależnie od tego, czy wystąpienie perswazyjne ma wpłynąć na postawy, przekonania, wartości, czy działania, kompetentny mówca używa jednego lub więcej z trzech typów apeli. Apel to subtelna technika stosowana przez mówców w celu uzyskania akceptacji publiczności dla ich argumentu perswazyjnego. Apel odwołujący się do logiki opiera się na wiedzy oraz rozumowaniu – tym, jak ludzie myślą – i czyni użytek z rozumowania dedukcyjnego lub indukcyjnego, by wpłynąć na słuchaczy. Używając apelu odwołującego się do logiki, kompetentny mówca unika błędów logicznych, błędów w ro-

REAKTANCJA
to emocjonalna reakcja pojawiająca się jako bezpośredni sprzeciw wobec wszelkich reguł lub nakazów, które mogą zagrażać wolności osobistej danej osoby.

APEL DWUSTRONNY
to wystąpienie perswazyjne, które przedstawia dwa alternatywne punkty widzenia, a następnie prezentuje argumenty przeciwne do poglądu odmiennego niż stanowisko mówcy wspierające jego punkt widzenia.

zumowaniu i wywodzie logicznym, które prowadzą słuchaczy do fałszywych wniosków. Apel odwołujący się do emocji jest oparty na psychologii oraz silnych uczuciach i wiąże się z emocjami ludzi. Trzeci typ apelu, odwołujący się do wiarygodności, jest związany z tym, jak słuchacze postrzegają reputację, prestiż i autorytet mówcy. Postrzegana przez publiczność wiedza ekspercka mówcy, zaufanie do niego i charyzma wpływają na ocenę jego wiarygodności.

Używając wszystkich tych umiejętności w zakresie wystąpień publicznych, etyczny mówca unika wymuszania lub manipulacji jako sposobów wywierania wpływu na publiczność, stosując zamiast tego perswazję etyczną, która pozostawia decyzję na temat tego, co myśleć lub robić, innej osobie lub członkom przekonywanego audytorium. Oprócz trudności związanych z dylematami etycznymi wystąpienia perswazyjne często odnoszą porażkę z dwóch powodów. Słuchacze angażują się w kontrargumentację lub dyskusję wewnętrzną, wysuwając przeciwko prezentowanemu komunikatowi perswazyjnemu argumenty, które wspierają ich utrwalone stanowisko lub punkt widzenia. Pojawia się reaktancja, czyli emocjonalna reakcja będąca bezpośrednim sprzeciwem wobec wszelkich reguł lub nakazów, które mogą zagrażać wolności osobistej danej osoby. Apel dwustronny to wystąpienie perswazyjne, które przedstawia dwa alternatywne punkty widzenia, a następnie prezentuje argumenty przeciwne do poglądu odmiennego niż stanowisko mówcy wspierające jego punkt widzenia.

KLUCZOWE POJĘCIA

W rozdziale tym opisano następujące kluczowe pojęcia, które podajemy tu w kolejności alfabetycznej, a których definicje znajdują się także w *Słowniczku* na końcu książki.

apel
apel dwustronny
apel odwołujący się do emocji
apel odwołujący się do logiki
apel odwołujący się do strachu
apel odwołujący się do wiarygodności
błędy logiczne
dedukcja
etyczna perswazja
indukcja
kontrargumentacja
manipulacja
obalenie argumentów przeciwnika
porównanie alternatyw
problem–rozwiązanie
reaktancja
sekwencja motywacyjna
wymuszenie
wystąpienie perswazyjne
wystąpienie w celu skłonienia do działania
wystąpienie w celu wzmocnienia
wystąpienie w celu zmiany

MOTYWACJA: NARZĘDZIE DO OCENY SIEBIE

Oceń każdą z ośmiu opisanych tu sytuacji komunikacyjnych, wskazując własny poziom kompetencji w zakresie wystąpień perswazyjnych. Oceń kompleksowo jedną z sytuacji w odniesieniu do swojej motywacji, wiedzy i umiejętności. Następnie oceń w ten sposób kolejną sytuację. Użyj skali od 1 do 4, gdzie 1 oznacza niski poziom kompetencji, a 4 – wysoki.

Sytuacje komunikacyjne

1. Zaprezentowanie wystąpienia perswazyjnego na temat wykorzystania surowców wtórnych, aby wzmocnić postawy i przekonania grupy sąsiadów.
2. Zaprezentowanie wystąpienia perswazyjnego na temat wykorzystania surowców wtórnych, aby zmienić postawy i przekonania grupy sąsiadów.
3. Zaprezentowanie wystąpienia perswazyjnego na temat wykorzystania surowców wtórnych, aby zmienić zachowania i zachęcić do działania grupę sąsiadów.
4. Zachęcenie grupy innych studentów, aby zapisali się na kurs statystyki w ramach zajęć wybieranych w trakcie studiów.
5. Przekonanie przyjaciół, aby zrobili sobie dzień wolny od wysyłania SMS-ów, wiadomości na Twitterze i używania e-maila.
6. Przekonanie grupy współpracowników, aby zaczęli używać nowego programu komputerowego.
7. Przekonanie grupy obywateli na wiecu politycznym, aby wsparli popieranego przez ciebie kandydata.
8. Zaprezentowanie wystąpienia zachęcającego grupę ludzi do wsparcia datkami organizacji charytatywnej, na rzecz której działasz.

Motywacja

1 = Nie zwracam na to uwagi, nie jestem tym zainteresowany lub po prostu nie mam motywacji do bycia w tym kompetentnym.
2 = Nie zwracam na to dużej uwagi, raczej nie jestem tym zainteresowany, ale mam motywację do bycia kompetentnym.
3 = Jestem tym dość zainteresowany i mam motywację do bycia kompetentnym.
4 = Jestem bardzo tym zainteresowany i mam dużą motywację do bycia kompetentnym.

Wiedza

1 = Zupełnie nie mam doświadczenia i wiedzy na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
2 = Mam niewielkie doświadczenie i pojęcie na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
3 = Mam pewne doświadczenie i wiedzę na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
4 = Mam dużą wiedzę na temat wszystkich aspektów tego, co zrobić i jak to zrobić.

Umiejętności

1 = Zupełnie nie potrafię zachować się kompetentnie.
2 = Jestem w niewielkim stopniu zdolny do zachowania się kompetentnie.
3 = Jestem do pewnego stopnia zdolny do zachowania się kompetentnie.
4 = Jestem w pełni zdolny do zachowania się kompetentnie.

Interpretacja wyników

Oblicz wynik ogólny dla każdej sytuacji (motywacja, wiedza i umiejętności). Za każdym razem możesz uzyskać od 3 do 12 punktów. Jeśli twój wynik ogólny dla którejkolwiek sytuacji jest niższy niż 6 punktów, to znaczy, że postrzegasz siebie jako osobę mniej niż przeciętnie kompetentną. Wynik od 7 do 9 punktów oznacza, że jesteś średnio kompetentny w wysyłaniu i odbieraniu komunikatów. Natomiast wynik od 10 do 12 punktów świadczy o tym, że masz wysoki poziom kompetencji w tego typu sytuacjach.

WIEDZA:
PYTANIA DO DYSKUSJI

1. Który z trzech typów wystąpień perswazyjnych – wystąpienie w celu wzmocnienia, w celu zmiany lub w celu skłonienia do działania – stanowi dla mówcy największe wyzwanie i dlaczego?
2. Czy któryś z perswazyjnych schematów organizacji wystąpienia jest lepszy lub bardziej skuteczny niż inne? Uzasadnij swoją odpowiedź.
3. Biorąc pod uwagę użycie apeli w wystąpieniu perswazyjnym – odwołujących się do logiki, do emocji lub do wiarygodności – zastanów się, które aspekty wystąpienia lub sytuacji wystąpienia pomogą ci zdecydować o wyborze najlepiej działającego apelu.
4. Które z błędów logicznych według twoich obserwacji występują najczęściej we współczesnych organizacjach? We współczesnym życiu politycznym? Przedstaw przykłady.
5. Jeśli istnieje cienka granica między perswazją etyczną a manipulacją lub wymuszeniem, to co może powiedzieć lub zrobić perswazyjny mówca, by uniknąć wymuszania lub manipulowania?

UMIEJĘTNOŚCI: ĆWICZENIA DLA STUDENTÓW

Ćwiczenia indywidualne

1. Przygotuj kilka tematów wystąpienia perswazyjnego. Podziel kartkę papieru na pięć kolumn i oznacz ich nagłówki w następujący sposób: tematy, postawy, opinie, wartości i działania. Wpisz listę tematów swoich wystąpień w pierwszą kolumnę od lewej, a następnie dla każdego tematu odpowiedź na następujące pytania w pozostałych czterech kolumnach: Co sądziliby studenci w twojej grupie odnośnie do tego tematu? Jakie byłyby ich postawy wobec niego? Jakie wartości mogliby wiązać z tym tematem? Jakie działania lub zachowania mogliby przejawiać w związku z tym tematem?
2. Wejdź na stronę internetową zawierającą linki do historycznych i współczesnych wystąpień, na przykład The National Gallery of the Spoken Word (www.ngsw.org). Znajdź na niej wystąpienie perswazyjne, które cię zainteresuje. Przeczytaj je i określ, jakiego rodzaju jest to wystąpienie, jakiego rodzaju apeli używa i według jakiego schematu jest skonstruowane. Na podstawie tej analizy określ, na ile jest to twoim zdaniem wystąpienie skuteczne.
3. Przygotuj listę okazji, które możesz sobie przypomnieć z ostatniego roku, w trakcie których zmieniłeś swoje zdanie lub zachowanie w jakiś określony sposób. Co się wydarzyło, co przekonało cię do zmiany?
4. Przygotuj listę okazji, w których przypominasz sobie coś (np. reklamę) lub kogoś podejmującego nieudaną próbę wpłynięcia na ciebie bądź przekonania cię do czegoś. Dlaczego to działanie perswazyjne zakończyło się porażką, w jaki sposób mogłoby zostać udoskonalone, by zwiększyć jego efektywność?

Ćwiczenia w grupach

1. Utwórzcie czteroosobowe grupy i wybierzecie temat wystąpienia perswazyjnego, które przemawia do was wszystkich – coś, o czym coś wiecie lub co jest dla was ważne, a co wyda się interesujące innym studentom w grupie. Jako grupa zadecydujcie o swoim stanowisku wobec tematu i określcie to stanowisko. Wskażcie też konkretny cel wystąpienia perswazyjnego. Zadecydujcie, jakiego typu wystąpienie perswazyjne przygotować na ten temat i jakiego rodzaju apel (apele) najlepiej się w tym przypadku sprawdzą. Wybierzcie najlepszy sposób organizacji wystąpienia.
2. Dobierzcie się w pary i przygotujcie argumenty budujące waszą wiarygodność jako mówców. Niech każda osoba wybierze temat wystąpienia perswazyjnego, a następnie określi, w jaki sposób będzie budować swoją wiarygodność podczas prezentacji tego wystąpienia. Porównajcie sposoby wybrane przez każdego z was służące do budowania wiarygodności, odwołując się do wiedzy eksperckiej, sprawiania wrażenia osoby godnej zaufania oraz charyzmy.
3. Wraz z małą grupą innych studentów udajcie się na wystąpienie perswazyjne na uczelni lub poza nią i oceńcie to wystąpienie pod kątem jego efektywności na podstawie treści przedstawionych w tym rozdziale. Po zakończeniu prezentacji porównajcie swoje oceny.

4. W grupie 4–5 studentów podzielcie się opiniami – niech każdy z was zaprezentuje swoje zdanie na temat tego, co oznacza zaangażowanie się w etyczną perswazję. Niech każdy student przedstawi osobisty przykład sytuacji, w której musiał dokonać wyborów etycznych w związku z przekonywaniem kogoś.

BIBLIOGRAFIA

Dillard, J., i Lijiang, S. (2005). On the nature of reactance and its role in persuasive health communication. *Communication Monographs*, 72(2), 144–168.

Genard, G. (2005). Picture it: The power of visual speaking. *Harvard Management Communication Letter*, 2(1), 3–5.

Hirdes, W., Woods, R., i Badzinski, D.M. (2009). A content analysis of Jesus merchandise. *Journal of Media & Religion*, 8(3), 141–157.

Johannesen, R.L. (2008). *Ethics in human communication* (wyd. 8.). Long Grove, IL: Waveland Press.

Kane, J., i Patapan, H. (2010). The artless art: Leadership and the limits of democratic rhetoric. *Australian Journal of Political Science*, 45(3), 371–389.

Lang, A., i Yegiyan, N. (2006). Understanding the interactive effects of message production features and claim effectiveness in health messages. Materiały przedstawione na International Communication Association Conference. EBSCOhost, www.ebsco.com.

Larrimore, L., Li, J., Larrimore, J., Markowitz, D., i Gorski, S. (2011). Peer to peer lending: The relationship between language features, trustworthiness, and persuasion success. *Journal of Applied Communication Research*, 3(19), 19–37.

Lin, S., Lim, J., Kiousis, S., i Ferguson, M. (2006). The effect of message sidedness on CSR perceptions and company evaluations. Materiały przedstawione na International Communication Association Conference. EBSCOhost, www.ebsco.com.

McDermott, V.M. (2004). Using motivated sequence in persuasive speaking: The speech for charity. *Communication Teacher*, 18(1), 13–14.

Miller, V.R. (2004). „Show and tell" persuasion. *Communication Teacher*, 18(1), 28–30.

Monroe, A. H. (1935). *Principles and types of speech*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Murray, J. (2004). The face in dialogue, Part II: Invitational rhetoric, direct moral suasion, and the asymmetry of dialogue. *Southern Communication Journal*, 69(4), 333–347.

Pavey, L., i Sparks, P. (2009). Reactance, autonomy and paths to persuasion: Examining perceptions of threats to freedom and informational value. *Motivation and Emotion*, 33(3), 277–290.

Roberts, W.R. (tłum.). (1954). *The rhetoric, by Aristotle*. New York, NY: Modern Library.

Rolain-Jacobs, S., Kirkham, S., i Norris, N. (2008). Unconventional lessons in logic. Materiały przedstawione na National Communication Association. EBSCOhost, www.ebscohost.com.

Sawyer, J. (2007). Speaking to strangers: How the voice of political mobilization necessarily changes when targeting youth audiences. Materiały przedstawione na National Communication Association. EBSCOhost, www.ebscohost.com.

Shockley-Zalabak, P.S., Morreale, S.P., i Hackman, M.Z. (2010). *Building the high trust organization: Five key dimensions of trust*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Skinner, C. (2009). „She will have science": Ethos and audience in Mary Gove's lectures to ladies. *RSQ: Rhetoric Society Quarterly*, 39(3), 240–259.

Stiff, J.B., i Mongeau, P.A. (2003). *Persuasive communication* (wyd. 2). New York, NY: Guilford.

Turner, M., Shuo, Y., Baker, R., Goodman, J., i Materese, S.A. (2010). Do lay people prepare both sides of an argument? The effects of confidence, forewarning, and expected interaction on seeking out counter-attitudinal information. *Argumentation & Advocacy*, 46(4), 226–239.

Werder, K. (2005). An empirical analysis of the influence of perceived attributes of publics on public relations strategy: Use and effectiveness. *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 217–266.

CZĘŚĆ

5

KOMUNIKACJA XXI WIEKU

DISCOVER
CARD
TDK
NEW
WAVE
josh

ROZDZIAŁ 15

KOMUNIKACJA MASOWA I KONWERGENCJA MEDIÓW

- **Media i komunikacja masowa: od modelu jeden-do-jednego do modelu jeden-do-wielu**
  - Historia komunikacji masowej
  - Główne teorie komunikacji masowej
  - Modele komunikacji masowej
- **Konwergencja mediów: od modelu jeden-do-wielu do modelu jeden-do-kogokolwiek**
- **Kompetencje w zakresie komunikacji za pośrednictwem komputera**
  - Ważność technologii i komunikacji zapośredniczonej
  - Charakterystyka komunikacji za pośrednictwem komputera
- **Przezwyciężanie trudności w komunikowaniu się za pośrednictwem komputera**
  - Trudności związane z niejednoznacznością, złożonością i emocjonalnym charakterem komunikatu
  - Przezwyciężanie trudności
- **Podsumowanie rozdziału**
  - Kluczowe pojęcia
  - Motywacja: narzędzie do oceny siebie
  - Wiedza: pytania do dyskusji
  - Umiejętności: ćwiczenia dla studentów

Głęboko wierzę w to,
że każde narzędzie, które polepsza komunikację,
wywiera znaczący wpływ na to,
w jaki sposób ludzie uczą się od siebie nawzajem.

BILL GATES (ur. 1955),
prezes firmy Microsoft, wybitny biznesmen i filantrop

Siedząc w kawiarni w niedzielny poranek, Madison grała w Scrabble na smartfonie z koleżanką przebywającą na wakacjach i właśnie wpisała wysoko punktowane słowo. Następnie przy użyciu kawiarnianego Wi-Fi sprawdziła e-maile – trzy od znajomych, pół tuzina od firm oferujących jej różne usługi, informacje reklamowe oraz informacje z grup dyskusyjnych, do których się zapisała, oraz 18 e-maili od współpracowników wymieniających informacje na temat oferty sprzedażowej przygotowywanej przez zespół pracujący nad kontraktem, za który Madison jest odpowiedzialna. Biorąc pod uwagę fakt, że jest niedziela, Madison zdecydowała się wrócić do czytania powieści, którą załadowała na swój tablet, słuchając jednocześnie muzyki z plików muzycznych.

Po dwóch kawach i bajglu Madison stwierdziła, że nadszedł czas na telefon do rodziców i siostry, by odbyć z nimi swoją cotygodniową rozmowę weekendową. Dowiedziała się od siostry, że ich wspólna przyjaciółka z liceum bierze ślub i że niedługo dostanie od niej zaproszenie. Podczas rozmowy Madison weszła na tablecie w Internet i sprawdziła godziny przelotów oraz ceny biletów do swojego rodzinnego miasta.

Po zakończeniu rozmowy z rodziną napisała SMS-a do swojego chłopaka Michaela, że chciałaby się z nim spotkać wieczorem, przed rozpoczęciem tygodnia pracy. Podczas pisania wiadomości słuchała piosenki puszczanej w kawiarni, otworzyła na telefonie aplikację do rozpoznawania muzyki i ściągnęła tę piosenkę. Następnie wysłała wiadomość na Twitterze, jak bardzo podoba jej się ten utwór, zamieściła okładkę płyty na Facebooku, sprawdziła na nim powiadomienia i wreszcie zdecydowała się podsumować dotychczasową dyskusję na temat oferty sprzedażowej, by jej zespół dowiedział się, jaki jest plan porannego spotkania. Tuż przed wyjściem z kawiarni, jako że Michael się nie odezwał, otworzyła folder z SMS-ami, by sprawdzić, czy dostała wiadomość, gdzie jest, na wypadek gdyby mogli się spotkać przed poniedziałkiem. Następnie włączyła aplikację SceneTap używającą oprogramowania do rozpoznawania twarzy, by sprawdzić, w których restauracjach w pobliżu profil demograficzny klientów jest podobny do jej profilu, by mogła się zastanowić, dokąd będzie chciała pójść, jak namierzy Michaela.

W ile aktów komunikacyjnych zaangażowała się Madison podczas picia dwóch filiżanek kawy? Ile różnych ról odegrała w tym czasie? Ile pojawiło się równoległych konwersacji – jedna, dwie, trzy, więcej niż tuzin? Okazuje się, że zachowanie Madison jest dość typowe dla młodych mieszkańców Stanów Zjednoczonych.

Według projektu „Internet i życie Amerykanów" firmy Pew Research Center, badającej rolę technologii komunikacyjnych w USA, około 60% Amerykanów posiada telefony komórkowe, a spośród osób w wieku 18–29 lat ponad 80% posiadaczy takich telefonów używa ich do wysyłania wiadomości tekstowych oraz robienia zdjęć, dwie trzecie zaś – do prze-

glądania Internetu (Smith 2010b). Prawie 90% Amerykanów ma obecnie dostęp do Internetu, a około dwie trzecie gospodarstw domowych z dostępem do Internetu korzysta także z połączenia Wi-Fi (Webster 2011). Ponad jedna trzecia Amerykanów nie używa już telefonów komórkowych, tylko smartfonów, które umożliwiają korzystanie z Internetu oraz różne inne działania (Smith 2010a). Większość posiadaczy smartfonów używa swoich telefonów do wymieniania wiadomości tekstowych oraz wykorzystuje wiele innych funkcji, takich jak przeglądanie stron internetowych, wysyłanie i odbieranie e-maili, słuchanie muzyki, nagrywanie filmów, oglądanie filmów oraz granie w gry (Smith 2011a). Ponad jedna trzecia używa smartfonów jako narzędzia do sprawdzania i korzystania ze swojego konta bankowego. Prawie jedna trzecia ludzi, którzy wymieniają wiadomości tekstowe, twierdzi, że wolą je od rozmów głosowych, co można zrozumieć, biorąc pod uwagę fakt, że przeciętny użytkownik wiadomości tekstowych wysyła lub otrzymuje ponad 40 takich wiadomości dziennie (Smith 2011b). Dwie trzecie Amerykanów korzystających w jakiś sposób z usług *online* twierdzi, że należy do jednej z wielu sieci społecznościowych i jest jej aktywnym użytkownikiem, co oznacza, że ponad połowa Amerykanów obecnie korzysta z sieci społecznościowych (Madden i Zickuhr 2011).

Jesteśmy społeczeństwem podłączonym do kabli, bezprzewodowym i wysoce zsieciowanym. Większość ludzi na naszej planecie znajduje się od siebie w odległości zaledwie kilku linków lub kliknięć (Dodds, Muhamad i Watts 2003). Przeszliśmy długą drogę, jadąc superautostradą rozwoju technologii i komunikacji w zaskakująco krótkim czasie. W ostatnim rozdziale tej książki omówimy naturę tej technologicznej superautostrady oraz rewolucję komunikacyjną, którą możesz brać za oczywistość. Rozpoczniemy od przeglądu tematów związanych z mass mediami oraz komunikacją masową, a następnie przyjrzymy się komunikacji zapośredniczonej przez technologię i komputery.

Media i komunikacja masowa: od modelu jeden-do-jednego do modelu jeden-do-wielu

Jak opisano w rozdziale 1 tej książki, słowo *media* odnosi się do kanału/ów, przez który/e są transmitowane wszelkiego rodzaju wiadomości lub zachowania symboliczne. Większość ludzi mówiących dziś o mediach myśli o wytwarzanych w fabrykach technologiach elektronicznych i cyfrowych. Pojęcie **media technologiczne** odnosi się do dowolnego typu urządzenia lub narzędzia stworzonego przez ludzi w celu przekazywania różnych wiadomości. W dawnych czasach do komunikacji wykorzystywano uderzenia w kłody drewna, malunki na ścianach jaskiń, rzeźbione kości, tatuowanie skóry, wymachiwanie flagami lub innymi przedmiotami i być może mnóstwo innych nieodkrytych jeszcze mediów. Wydobywanie konkretnego zestawu dźwięków z kłody drewna lub palenie ognisk sygnałowych, które mogły być zauważone przez wielu ludzi potrafiących interpretować tego typu sygnały, można uznać za komunikację masową.

W rzeczywistości od czasu wynalazku druku rozwój różnych form komunikacji masowej umożliwiał kontakt coraz to szerszej publiczności z wiadomościami dostarczanymi za pośrednictwem jakiejś technologii. **Komunikacja masowa** to termin odnoszący się do jakiejkolwiek formy zapośredniczonej wymiany wiadomości z szerszą publicznością. Nie istnieje jednoznaczna definicja, czym jest „szersza publiczność", ale ogólnie chodzi o możliwość przekazania zestawu wiadomości większej liczbie ludzi, niż byłoby to możliwe w przypadku kanałów komunikacji niezapośredniczonej.

Wysłanie zatem wiadomości tekstowej do ukochanego stanowi formę komunikacji zapośredniczonej, ale nie masowej. Jednakże wiadomość na Twitterze przesłana przez

celebrytę, która dociera do tysięcy śledzących go osób, stanowi formę zapośredniczonej komunikacji masowej. W miarę ewolucji technologii zwiększającej naszą zdolność do wysyłania wiadomości do szerszej publiczności równolegle ewoluowały media masowe. Termin **media masowe** jest powszechnie używany w odniesieniu do telewizji, radia, reklamy, *public relations*, gazet, książek i czasopism, publikacji muzycznych, filmowych, a także internetowych i reklamowych oraz do organizacji posiadających, produkujących i rozpowszechniających masowe komunikaty. Przyjrzyjmy się teraz bliżej tej fascynującej ewolucji komunikacji masowej.

Historia komunikacji masowej

Każda próba odtworzenia historii mediów lub komunikacji masowej boryka się z problemem braku dowodów na ich kształt w czasach najdawniejszych. Jednakże możemy powiedzieć, że *przebieg historii mediów to przebieg historii ludzkości, której istotą jest kurczenie się czasu i przestrzeni fizycznej, a rozszerzanie się przestrzeni informacyjnej*. Choć szczegółowe dowody tej ewolucji mogą nie być łatwo dostępne, możemy powiedzieć, że w ostatnich dziesięcioleciach zmiany w mediach masowych wpływają na naturę jednostek, społeczeństw oraz całej naszej planety.

Jednym z trendów, które możemy zaobserwować w rozwoju historycznym komunikacji masowej w czasie, jest zwiększenie elastyczności nadawania i otrzymywania wiadomości. W XVIII wieku wiadomości musiały przebyć duże odległości, transportowane pieszo, konno lub statkiem. W wieku XIX wiadomości często podróżowały miesiącami, pokonując granice wyznaczane przez oceany, języki oraz linie graniczne państw. Nawet w czasach telegrafu ludzie na Zachodnim Wybrzeżu Stanów Zjednoczonych dowiadywali się o wydarzeniach, do których doszło na Wschodnim Wybrzeżu, kilka tygodni lub miesięcy po nich. Ale powstanie radia, komunikacji satelitarnej oraz cyfrowego przekazu informacji wizualnych, tekstowych i dźwiękowych skurczyło czas i przestrzeń, umożliwiając udostępnienie informacji w czasie rzeczywistym praktycznie wszędzie. Oczywiste jest to, że komunikacja w coraz mniejszym stopniu zależy od bliskości fizycznej. W efekcie nasze codzienne otoczenie jest nieustannie wystawione na oddziaływanie komunikacji i mediów masowych, a także ich treści. W tabeli 15.1 przedstawiamy w sposób wizualny rozwój technologii komunikacyjnych w historii ludzkości.

Obecnie w XXI wieku rozwój technologiczny wyznacza coraz to nowe granice sposobów komunikowania się przy użyciu języka, obrazów, dźwięków, symultanicznych i interaktywnych. Badania dowodzą, że na 1000 dorosłych mieszkańców USA telefon komórkowy posiada 859, komputer stacjonarny lub laptopa – 769, odtwarzacz mp3 – 479, system zaś lub konsolę do gier komputerowych – 429 (Smith 2010b). Mając to na względzie, nie dziwią wyniki sondaży pokazujących, że młodzi ludzie spędzają obecnie 6,5 godziny dziennie na korzystaniu z mediów, w tym przez około jedną czwartą tego

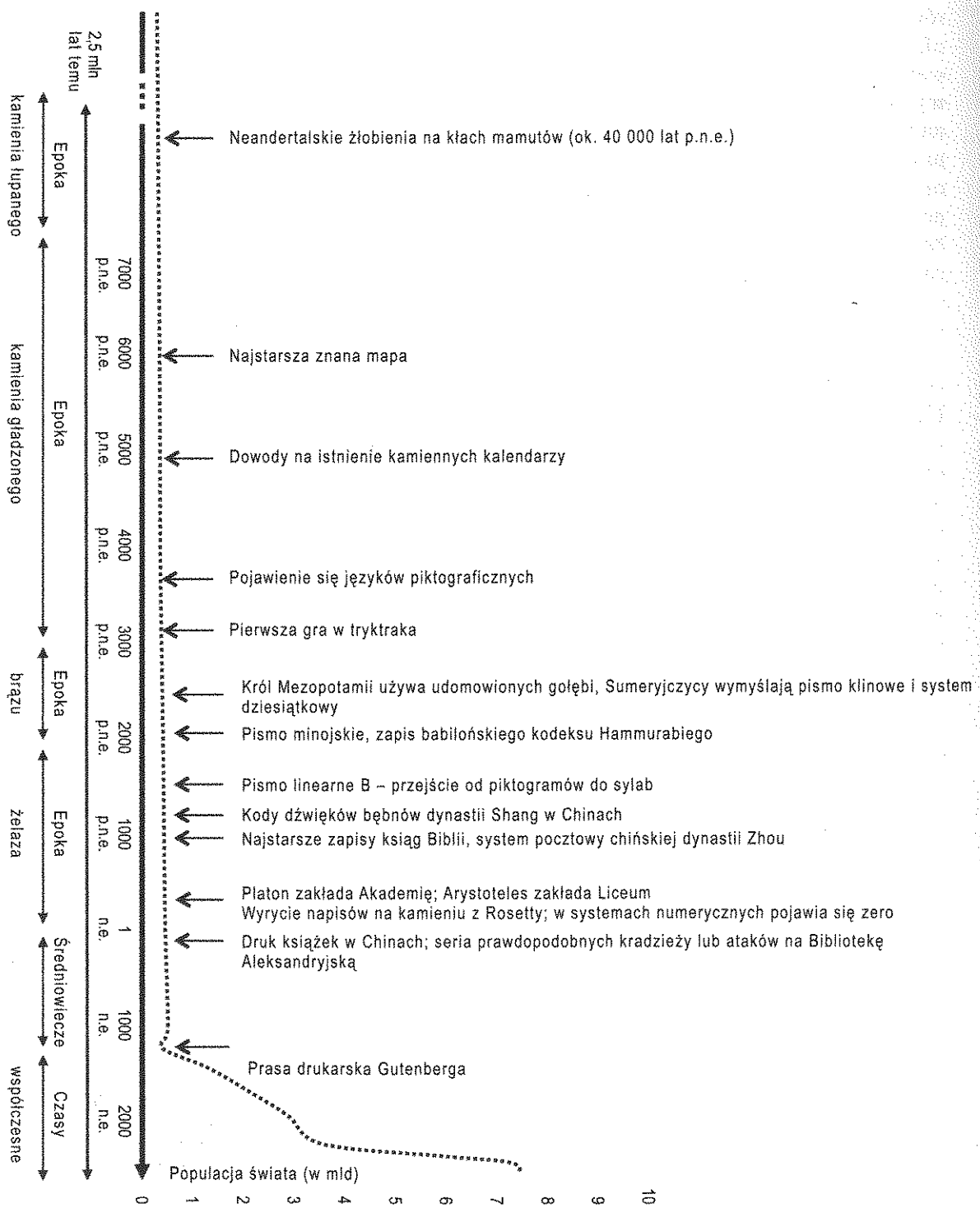
MEDIA TECHNOLOGICZNE
to dowolnego typu urządzenia lub narzędzia stworzone przez ludzi w celu przekazywania różnych wiadomości.

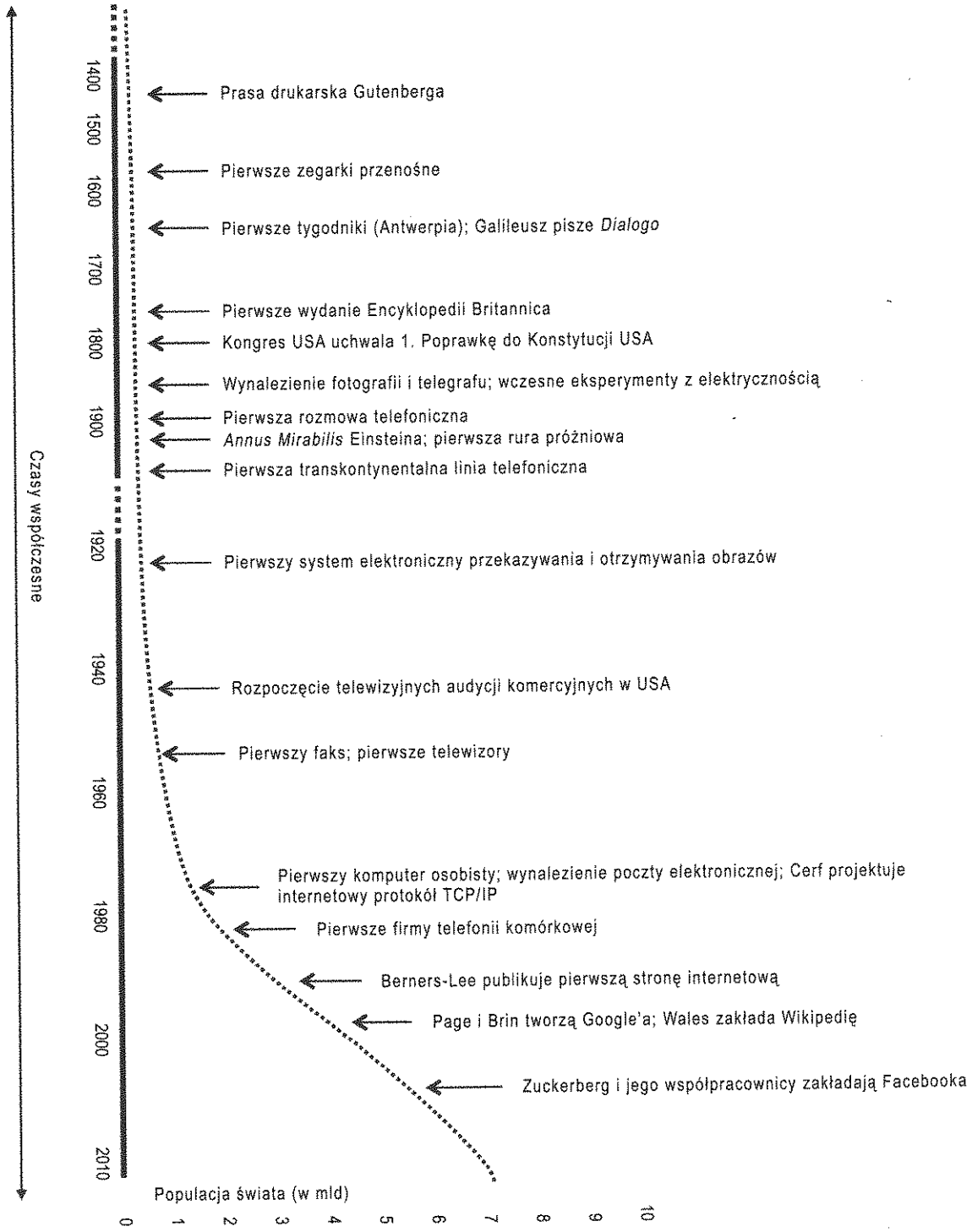
KOMUNIKACJA MASOWA
to jakakolwiek forma zapośredniczonej wymiany wiadomości z szerszą publicznością.

MEDIA MASOWE
to termin powszechnie używany w odniesieniu do telewizji, radia, reklamy, *public relations*, gazet, książek i czasopism, publikacji muzycznych, filmowych, a także internetowych i reklamowych oraz do organizacji posiadających, produkujących i rozpowszechniających masowe komunikaty.

TABELA 15.1. Ewolucja komunikacji a historia ludzkości

Już 40 000 lat p.n.e., a już na pewno 6000 lat p.n.e., nasi przodkowie używali różnych form komunikacji zapośredniczonej do wysyłania i odbierania wiadomości. Te dwie daty wyznaczają początek ewolucji zachowań komunikacyjnych, która trwa do dziś, wpływając na sposoby używania przez nas współczesnych mediów.
Źródło: na podstawie schematu z Börner (2010); Fang (2008); McFalls (1991); U.N. Population Division (1999).




Czasy współczesne
1400
1500
1600
1700
1800
1900
1920
1940
1960
1980
2000
2010
Prasa drukarska Gutenberga
Pierwsze zegarki przenośne
Pierwsze tygodniki (Antwerpia); Galileusz pisze Dialogo
Pierwsze wydanie Encyklopedii Britannica
Kongres USA uchwala 1. Poprawkę do Konstytucji USA
Wynalezienie fotografii i telegrafu; wczesne eksperymenty z elektrycznością
Pierwsza rozmowa telefoniczna
Annus Mirabilis Einsteina; pierwsza rura próżniowa
Pierwsza transkontynentalna linia telefoniczna
Pierwszy system elektroniczny przekazywania i otrzymywania obrazów
Rozpoczęcie telewizyjnych audycji komercyjnych w USA
Pierwszy faks; pierwsze telewizory
Pierwszy komputer osobisty; wynalezienie poczty elektronicznej; Cerf projektuje internetowy protokół TCP/IP
Pierwsze firmy telefonii komórkowej
Berners-Lee publikuje pierwszą stronę internetową
Page i Brin tworzą Google'a; Wales zakłada Wikipedię
Zuckerberg i jego współpracownicy zakładają Facebooka
Populacja świata (w mld)
0
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

czasu używają więcej niż jednego medium jednocześnie (Rideout, Foehr i Roberts 2010). Tak właśnie robiła Madison opisana w historyjce otwierającej ten rozdział, kiedy podczas pobytu w kawiarni korzystała naraz z kilku różnych mediów. Biorąc pod uwagę wszechobecność mediów w naszym życiu, możemy teraz przyjrzeć się dwóm teoriom, które wyjaśniają wpływ i efekty, jakie media wywierają na nas wszystkich – teorię ustanawiania agendy (*agenda-setting theory*) oraz teorię kultywacji (*cultivation theory*).

Główne teorie komunikacji masowej

Media wywierają wpływ – być może częściowo dobry, a częściowo nie taki dobry. Dokładna natura tego wpływu stanowi centralne pytanie teorii komunikacji masowej od ponad stulecia (Katz 2010; Potter i Riddle 2007). Biorąc pod uwagę gwałtowne tempo zmian oraz przyswojenia przez społeczeństwo komunikacji i mediów masowych na początku XX wieku, nie dziwi, że wiele spośród teorii wpływu mediów ewoluowało wraz z rozwojem technologii mediów (Bryant i Miron 2004). Autorzy wczesnych teorii przewidywali, że komunikacja i media masowe będą wywierały silny wpływ na ludzi. Przewidywanie to zostało oparte na założeniu, że działania mediów są powiązane przyczynowo z postawami, przekonaniami i zachowaniami publiczności. W pewnym stopniu **modele silnego wpływu** zakładały, że działania mediów są bezpośrednią siłą przyczynową zmian publiczności w zakresie jej postaw, przekonań i zachowań. Modele te proponowały jednostopniowy proces przekazu komunikatów masowych, które miały przepływać bezpośrednio od nadawcy do odbiorcy.

Modele te nie przetrwały długo, gdyż oczywiste stało się to, że publiczność odgrywa aktywną rolę w przetwarzaniu informacji i obrazów komunikacji masowej. **Modele zapośredniczonego wpływu** zakładają, że zarówno komunikacja masowa, jak i publiczność wpływają na siłę przekazu, podczas gdy wpływ mediów i przekazywanych za ich pośrednictwem wiadomości jest bardziej ograniczony. Według niektórych wcześniejszych badań duża część wpływu komunikacji masowej była zależna od liderów opinii. **Liderzy opinii** to ludzie, którzy otrzymują przekazy komunikacji masowej, wyrabiają sobie na ich temat opinię, a następnie wpływają na innych, do których pierwotne komunikaty mogły, ale nie musiały dotrzeć. Wpływ liderów opinii jest w dużym stopniu oparty na ich wiarygodności i zdolności do interpersonalnej perswazji. Dlatego media mogą wywierać silny wpływ, choć niebezpośredni. Wpływ mediów jest znaczący, ale zależny od osób interpretujących komunikaty i wchodzących w interakcje z innymi ludźmi w sposób tworzący dla nich znaczenia (McCombs i Shaw 1972; Nguyen Vu i Gehrau 2010).

MODELE SILNEGO WPŁYWU
zakładały, że działania mediów są bezpośrednią siłą przyczynową zmian publiczności w zakresie jej postaw, przekonań i zachowań.

MODELE ZAPOŚREDNICZONEGO WPŁYWU
zakładają, że zarówno komunikacja masowa, jak i publiczność wpływają na siłę przekazu, podczas gdy wpływ mediów i przekazywanych za ich pośrednictwem wiadomości jest bardziej ograniczony.

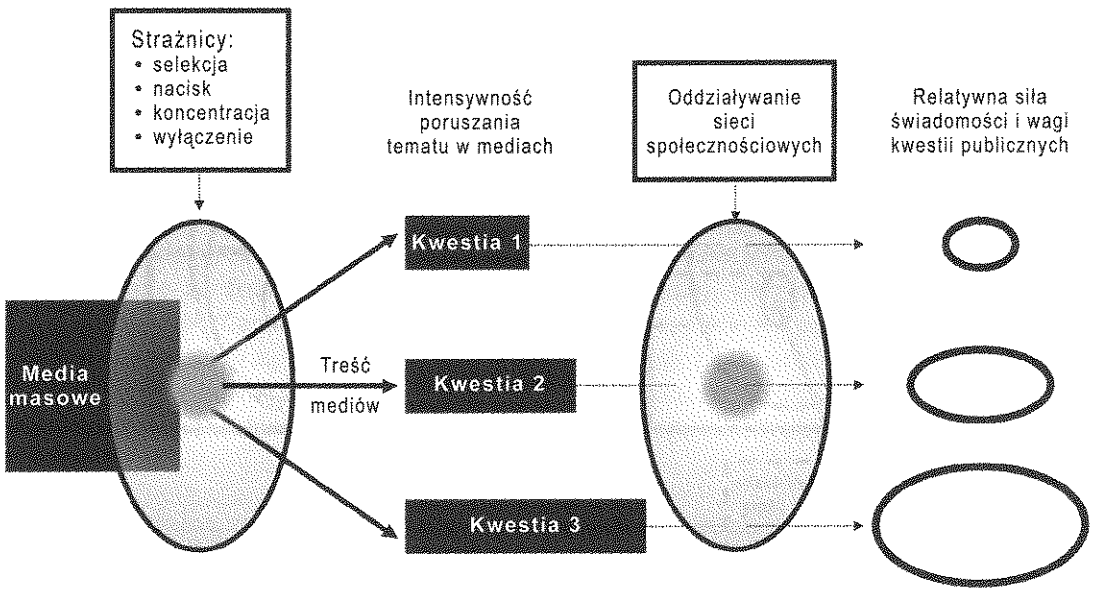
LIDERZY OPINII
to ludzie, którzy otrzymują przekazy komunikacji masowej, wyrabiają sobie na ich temat opinię, a następnie wpływają na innych, do których pierwotne komunikaty mogły, ale nie musiały dotrzeć.

TEORIA USTANAWIANIA AGENDY
głosi, że media masowe nie określają tego, *co* myślimy, ale mają istotny wpływ na to, *o czym* myślimy.

Pomysł, że liderzy opinii mogą służyć jako filtr wpływu mediów, skłonił teoretyków do podjęcia rozważań na temat tego, jak społeczeństwo przetwarza treści przekazywane przez media. Media i przemysł medialny, dokonując selekcji, kontrolują w istotny sposób materiał, z którym mamy styczność. Jednakże spotykamy się też z innymi ludźmi w domu, w pracy, w kawiarni i rozmawiamy o tym, czego się dowiedzieliśmy. Mimo styczności z wieloma różnymi źródłami informacji publiczność ogólnie potrafi sformułować własne wnioski odebranych komunikatów oraz osobistych przekonań i wartości. Nie ulega jednak wątpliwości, że duże segmenty populacji myślą i rozmawiają o tematach wskazanych jako ważne przez media – co prowadzi nas do dwóch kolejnych teoretycznych wyjaśnień sposobów oddziaływania mediów masowych.

Teoria ustanawiania agendy głosi, że media masowe nie określają tego, *co* myślimy, ale mają istotny wpływ na to, *o czym* myślimy (Morgan i Shanahan 1997; Gerbner 1998). Na rysunku 15.1 przedstawiamy przebieg tego procesu. Stopień, w jakim uznajemy dane tematy za ważne, odpowiada temu, jak intensywnie tematy te są poruszane przez media. Jeśli większość informacji dotyczy ekonomii, środowiska, służby zdrowia lub polityki zagranicznej, to ludzie będą chętnie rozmawiali na te tematy. Jeśli większość treści mediów wypełniają supergwiazdy lub najnowsze skandale polityczne, to ludzie będą dyskutować na ten temat. Podstawowym zatem założeniem teorii ustanawiania agendy jest to, że funkcjonująca wśród ludzi świadomość idei i tematów jest zależna od intensywności ich wsparcia w mediach.

Niektóre efekty ustanawiania agendy są krótkoterminowe. Jednakże media mogą również wywierać subtelny, długoterminowy wpływ na społeczeństwo i kulturę (Morgan i Shanahan 2010). Inaczej niż teoria ustanawiania agendy **teoria kultywacji** głosi, że ludzie nie tylko są bardziej świadomi tematów



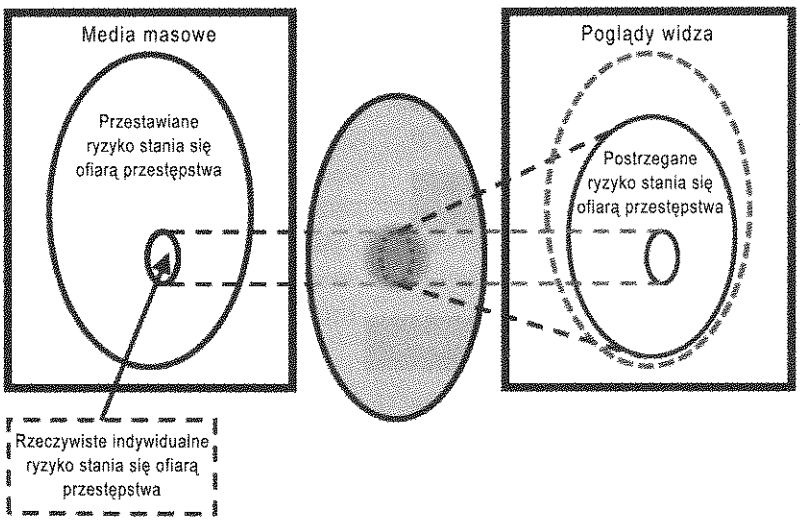
RYSUNEK 15.1. Teoria ustanawiania agendy

Teoria ustanawiania agendy głosi, że media nie mówią nam, *co* mamy myśleć, ale *o czym* mamy myśleć.
Źródło: na podstawie McCombs i Shaw (1972); Nguyen Vu i Gehrau (2010).

obecnych w mediach, lecz także treść mediów wywiera wpływ na ich przekonania. Badania dowodzą, że wśród bohaterów gier komputerowych jest widoczna systematyczna nadreprezentacja (w porównaniu z populacją całego świata) białych mężczyzn, niedoreprezentowane zaś są kobiety, Latynosi, rdzenni Amerykanie, osoby starsze i dzieci (Williams i in. 2009; Martins i in. 2009). W grach komputerowych zniekształcane są też typowe wymiary ciała postaci kobiecych w porównaniu z wymiarami ciała w rzeczywistej populacji (Martins i in. 2009). W efekcie osoby grające w te gry mają błędne pojęcie o liczebności różnego rodzaju typów ludzi na świecie oraz o wymiarach ciała prawdziwych kobiet.

Według ogólnych założeń teorii kultywacji ludzie, którzy korzystają z danego medium bardzo często, pozostają pod jego znacznie silniejszym wpływem niż osoby rzadziej z niego korzystające. Efekt ten może być szczególnie widoczny u osób, których osobiste doświadczenia czynią pewne media bardziej stosownymi i znaczącymi. Przykładem dobrze zbadanego efektu kultywacji jest hipoteza „złego świata", według której konsumenci telewizji mainstreamowej mają nierealistyczne poglądy na temat przestępstw i przemocy. Badania dowodzą, że im więcej ludzie oglądają telewizji, w której pokazuje się zarówno prawdziwą, jak i fikcyjną przemoc i przestępczość, w tym większym stopniu będą istotnie przeszacowywać ryzyko, że sami staną się ofiarami brutalnego przestępstwa (Romer, Jamieson i Ada 2003). Efekt ten jest widoczny szczególnie u osób, które w przeszłości padły ofiarą przestępstw lub które znają kogoś, kto był taką ofiarą. Na rysunku 15.2 przedstawiamy proces oddziaływania mediów według teorii kultywacji.

Wczesne poglądy na wpływ komunikacji masowej, opisywane przez teorię ustanawiania agendy oraz teorię kultywacji, zostały zmodyfikowane przez modele bardziej koncentrujące się na wpływie publiczności i postrzegające procesy perswazji jako zachodzące w większym stopniu w umysłach publiczności niż w samych komunikatach lub mediach.



RYSUNEK 15.2: Teoria kultywacji

Teoria kultywacji pokazuje, w jaki sposób nasze poglądy na świat mogą stanowić odzwierciedlenie świata ukazywanego w mediach.

Źródło: na podstawie Gerbner (1998); Morgan i Shanahan (1997); Morgan i Shanahan (2010).

Modele komunikacji masowej

Większość wczesnych teorii komunikacji masowej postrzegała media i ich treści jako główne czynniki wpływu, podczas gdy publiczność była traktowana jako element buforujący lub filtrujący te przekazy. Jednakże obecnie coraz częściej uznaje się główną rolę publiczności w selekcji i wyborze użytkowanych mediów. Różni ludzie oczekują odmiennych *zastosowań* oraz *gratyfikacji* od mediów, które konsumują (Rubin i Windahl 1986; Ruggiero 2000).

Zastosowania i gratyfikacje to potrzeby lub cele, którym służy konsumpcja mediów (Ruggiero 2000). Stajemy się świadomi pewnych problemów, potrzeb lub niepewności, których doświadczamy w życiu, i oczekujemy określonych rozwiązań pomocnych dla nas w poradzeniu sobie z nimi. Często nasza motywacja do używania danego rodzaju mediów stanowi część procesu zaspokajania własnych potrzeb i radzenia sobie z niepewnością. Na przykład ludzie pozostający przez krótki czas sami są bardziej skłonni do poszukiwania mediów dostarczających im rozrywki, takich jak opery mydlane i komedie emitowane w godzinach największej oglądalności, mających zrekompensować im brak życia towarzyskiego. Dla odmiany osoby chronicznie samotne mogą zrezygnować z używania mediów w celu wzbogacenia życia towarzyskiego, uznając relacje w nich przedstawiane za frustrujące obrazy tego, czego im brakuje (Canary i Spitzberg 1993). Konsumenci mediów są zadowoleni lub niezadowoleni z mediów w stopniu, w którym te dostarczają im poszukiwanych gratyfikacji.

Ludzie mogą korzystać z mediów w celach rozrywkowych, by dowiedzieć się, co zachodzi w ich otoczeniu (programy informacyjne), by uciec od stresów życia codziennego, by wypracować koncepcję siebie, czyli swoją tożsamość, a nawet żeby nawiązać paraspołeczne relacje z osobami przedstawianymi w mediach. **Relacje paraspołeczne** to postrzegane przywiązanie do realnych lub fikcyjnych bohaterów przedstawianych w mediach. Na przykład ludzie, którzy oglądają systematycznie pewne programy telewizyjne, często doświadczają uczucia podobnego do tego, z którym ma się do czynienia przy zakończeniu związku z kimś, kiedy dowiadują się, że jakiś bohater programu opuszcza go lub zrywa z innym bohaterem programu (Cohen 2004). Widz może odczuwać żałobę lub cieszyć się z zakończenia relacji z jednym z bohaterów i być zadowolony z nowego związku z kimś, kto go zastąpi.

Tego rodzaju modele komunikacji masowej skoncentrowane na publiczności przewidują, że im większe jest poddanie działaniu komunikatów przekazywanych przez media masowe, tym silniejszy staje się ich wpływ. Ale gdy nie ma zgody co do faktu pojawiania się takich efektów, precyzyjne zrozumienie natury części z nich może być trudne. Zastanówmy się na przykład nad wpływem przemysłu muzyki komercyjnej oraz różnych form jej dystrybuowania i odtwarzania. Trudno jest, nawet jeśli okoliczności ułożą się najpomyślniej, określić wielość odmiennych efektów, jakie na populację może wywrzeć słuchanie bardzo różnych typów muzyki, jest to jednak łatwiejsze w przypadku konkretnych segmentów populacji.

TEORIA KULTYWACJI
głosi, że ludzie nie tylko są bardziej świadomi tematów obecnych w mediach, lecz także treść mediów wywiera wpływ na ich przekonania.

ZASTOSOWANIA I GRATYFIKACJE
to potrzeby lub cele, którym służy konsumpcja mediów.

RELACJE PARASPOŁECZNE
to postrzegane przywiązanie do realnych lub fikcyjnych bohaterów przedstawianych w mediach.

Teorie i modele, które dotychczas omówiliśmy, koncentrują się na w pewnym stopniu już nieaktualnym poglądzie na charakter komunikacji międzyludzkiej. Komunikacja masowa była tradycyjne postrzegana jako proces zachodzący wśród relatywnie niewielkiej liczby ludzi wytwarzających, dystrybuujących i sprzedających przekazy większej liczbie ludzi. Jednakże nowe technologie i nowe media zacierają rozróżnienie między komunikacją typu jeden-do-wielu (media masowe) a komunikacją jeden-do-jednego (interpersonalną). W związku z dostępnością wszystkich rodzajów technologii komunikacyjnych te dwa sposoby komunikowania się podlegają unifikacji. To, co obecnie wydaje się komunikacją interpersonalną (wysłanie wiadomości na Twitterze), może być także komunikacją masową (wiadomość docierająca do mas). W tym procesie komunikacji interpersonalnej oraz „konwergencji" mediów masowych jesteśmy świadkami transformacji istotnych cech komunikacji. Opiszemy teraz ów proces konwergencji, którego prawdopodobnie jesteś częścią, ale który uznajesz za coś oczywistego.

Konwergencja mediów: od modelu jeden-do-wielu do modelu jeden-do--kogokolwiek

Jednym z najbardziej istotnych trendów w komunikacji masowej jest **konwergencja mediów**, a pojęcie to odnosi się do integracji platform, funkcji i możliwości technologii medialnych. W najczęściej używanym sensie tego słowa konwergencja oznacza integrację różnych form informacji: *online*, drukowanej i telewizyjnej czy radiowej (Adams 2008). Ujmując rzecz szerzej, konwergencja oznacza zakres, w jakim nowe technologie komunikacji są multimodalne (Yzer i Southwell 2008), to znaczy zdolne do komunikowania i łączenia różnych platform sprzętu i oprogramowania oraz różnych typów doświadczeń sensorycznych (np. dźwiękowych, wizualnych, słuchowych, dotykowych).

W odniesieniu do mediów masowych konwergencja oznacza łączenie wersji drukowanych czasopism i gazet, takich jak *New York Times*, z prenumeratą *online* tej samej publikacji. Korzyścią oferowaną czytelnikom wersji elektronicznych jest możliwość używania linków do filmów i innych zasobów, powiązanych z tematem jakiegokolwiek artykułu, oraz do wpływania na pozostałych czytelników przez przesyłanie dalej, robienie notatek lub komentowanie w określony sposób dowolnych artykułów bądź tematów. Tradycyjne media radiowo-telewizyjne, takie jak programy informacyjne, także dokonują konwergencji przez odsyłanie swoich widzów na strony internetowe, zapraszanie ich do wypowiadania się na stronach Facebooka lub publikowania na Twitterze swoich opinii na tematy prezentowane w mediach.

Konwergencja zachodzi również w przypadku komunikacji interpersonalnej. Twój telefon komórkowy ma aparat i kamerę, możliwość natychmiastowego przesyłania wiadomości przez komunikatory oraz wysyłania e-maili. Możesz mieć bezprzewodowy dostęp do funkcjonalności w postaci Internetu, kalendarza oraz osobistego asystenta. Niektóre telefony i tablety wyposażone są w funkcję dwustronnego interaktywnego połączenia wideo lub przez Skype'a, pozwalającą na kontakt wzrokowy z osobą, z którą się rozmawia. W trakcie pisania tego rozdziału operatorzy telefonii komórkowych cały czas konkurują ze sobą o stworzenie i sprzedanie kolejnego najnowszego modelu telefonu, tabletu lub urządzenia łączącego te dwie technologie komunikacji.

Bez wątpienia konwergencja tworzy środowisko multimedialne, w którym wszyscy żyjemy, zwiększając istotnie nasz dostęp do

różnych mediów. Jednym z pozytywnych efektów tej konwergencji jest większa wygoda dla użytkownika. Należy jednak wziąć także pod uwagę pojawiające się reklamy, które powszechnie występują w większości mediów, przekazując komunikaty na temat firm i ich produktów. W coraz większym stopniu konwergencja oznacza zatem, że przeciętni konsumenci mediów nie mogą znaleźć miejsca, w którym ich media nie będą nasycone wielością przekazów sprzedażowych.

Mimo ważności konwergencji mediów duże znaczenie ma także to, by zapamiętać, że kompetencje komunikacyjne w środowisku nowych mediów wciąż w istotnym stopniu zależą od kompetencji w zakresie komunikacji bezpośredniej. Podstawowe umiejętności pisania, mówienia, słuchania, dobrej organizacji idei, rozumienia i dostosowywania się do innych – wszystko to nadal elementy tworzące zestaw lub repertuar umiejętności związanych z mediami (Pierce i Miller 2007; Spitzberg 2006). Choć pracodawcy mogą zatem w coraz większym stopniu oczekiwać od swoich pracowników zdolności i umiejętności w zakresie poruszania się w mediach, są oni niechętni kompromisom na polu umiejętności komunikacyjnych o bardziej fundamentalnym znaczeniu opisanych wcześniej w tej książce (McCleneghan 2006). Omówimy teraz sposoby integracji i zastosowania podstawowych kompetencji komunikacyjnych, które już znasz, w środowisku komunikacji XXI wieku – komunikacji za pośrednictwem komputera.

Kompetencje w zakresie komunikacji za pośrednictwem komputera

Komunikacja za pośrednictwem komputera, w skrócie **KPK**, to dowolna interakcja międzyludzka, symboliczna, która odbywa się za pomocą technologii cyfrowych. Określenie *cyfrowy* oznacza po prostu, że informacja zawarta w dźwiękach, obrazach lub procedurach została przekształcona w kombinację cyfr 1 i 0. Słowo *zapośredniczona* pochodzi od łacińskiego słowa *media* oznaczającego *pośrednik, łącznik*. Oznacza ono cokolwiek, co pojawi się między komunikatem jednej osoby a jego odbiorcą lub publicznością. Komputery w ten czy inny sposób stanowią kanały lub element pośredniczący, przez który komunikaty KPK są przekazywane od jednej osoby do innych ludzi.

Komputery to media technologiczne, które możemy przeciwstawić mediom naturalnym. **Media naturalne** to takie, które przekazują i tłumaczą symbole przy użyciu jedynie naszych ciał i umysłów za pomocą środków, takich jak wypowiadane słowa, gesty, postawa ciała, oraz wszystkich innych elementów komunikacji werbalnej, niewerbalnej i słuchania, analizowanych w poprzednich rozdziałach. Media technologiczne, zdefiniowane na początku tego rozdziału, obejmują zwykle telefony, komunikatory, telekonferencje, wideotelefony, wideokonferencje, e-maile i inne interakcje wspomagane komputerowo, takie jak telemarketing, systemy

KONWERGENCJA MEDIÓW
odnosi się do integracji platform, funkcji i możliwości technologii medialnych.

KOMUNIKACJA ZA POŚREDNICTWEM KOMPUTERA,
w skrócie KPK, to dowolna interakcja międzyludzka, symboliczna, która odbywa się za pomocą technologii cyfrowych.

MEDIA NATURALNE
to takie, które przekazują i tłumaczą symbole przy użyciu jedynie naszych ciał i umysłów za pomocą środków takich, jak wypowiadane słowa, gesty, postawa ciała, oraz wszystkich innych elementów komunikacji werbalnej, niewerbalnej i słuchania.

wsparcia decyzji grupowych, czaty komputerowe, blogi, domeny dla wielu użytkowników (*multiuser domains*, MUDs) oraz niektóre systemy rzeczywistości wirtualnych. Funkcjonowanie praktycznie wszystkich tych technologii jest zależne od procesów opartych na oprogramowaniu cyfrowym. Współczesna dominacja mediów technologicznych kieruje naszą uwagę na ważność tej formy komunikacji.

Ważność technologii i komunikacji zapośredniczonej

Jak ilustruje to historia przedstawiona w tabeli 15.1, wynalezienie prasy drukarskiej sprawiło, że transfer i gromadzenie wiedzy i informacji stały się o wiele bardziej dostępne niż kiedykolwiek przedtem. W rezultacie rewolucja przemysłowa otworzyła drogę do ekonomii usług zależnej od dostępu do informacji. Większość współczesnych obserwatorów wierzy, że mikroczipy i komputery wprowadzają kolejną wielką rewolucję – rewolucję technologii informacyjnych – którą charakteryzuje o wiele szersze używanie mediów. Trudno jest w pełni zrozumieć tempo zmian w zakresie używania mediów. Jak można to zauważyć w tabeli 15.2, popularność druku w ciągu ostatnich lat maleje, podczas gdy popularność przekazów audio lub muzycznych, TV, komputerowych oraz gier wideo stale rośnie. W tabeli 15.3 prezentujemy z kolei kilka zaskakujących statystyk pokazujących, jak bardzo rozpowszechnione i wszechobecne są komputery i technologia w codziennym życiu większości Amerykanów.

Ta nowa rewolucja wydaje się zmieniać nasze życie na różne sposoby – pozytywne, negatywne, a nawet zaskakujące. Istnieją pewne dowody na to, że liczba znajomych, których mamy na Facebooku, znajduje bezpośrednie odzwierciedlenie w strukturach naszych mózgów (Kanai i in. 2012). Odkrycie to sugeruje, że nowe media mogą w rzeczywistości wpływać na naszą naturę jako istot ludzkich. W innym najnowszym badaniu stwierdzono, że spostrzeganie aktywności danej osoby jest zależne od liczby znajo-

TABELA 15.2. Czas poświęcony na używanie różnych mediów

Przeciętny czas (mierzony w godzinach i minutach) używania mediów przez Amerykanów w wieku od 8 do 18 lat podczas typowego dnia istotnie wzrósł w latach 1999–2009.
Źródło: na podstawie Rideout, Foehr i Roberts (2010, s. 2).

Typ mediów	1999	2004	2009
TV	3:47	3:51	4:29
Muzyka/audio	1:48	1:44	2:31
Komputer	0:27	1:02	1:29
Gry komputerowe/wideo	0:26	0:49	1:13
Media drukowane	0:43	0:43	0:38
Filmy	0:18	0:25	0:25
Całkowity czas używania mediów w ciągu dnia	6:19	6:21	7:38
Całkowity czas styczności z mediami w ciągu dnia	7:29	8:33	10:45

mych, których ma ona na Facebooku (Tong i in. 2008). Osoby mające około 300 znajomych są postrzegane jako bardziej atrakcyjne społecznie niż te, które mają istotnie mniej znajomych (100) lub które mają ich istotnie więcej (900).

Statystycy zwracają naszą uwagę na pewne zastanawiające zmiany i praktyki, które pojawiają się w naszym życiu w związku z nowymi technologiami komunikacyjnymi, nazywając je „Ciemną stroną nowych mediów". Oto kilka spośród budzących wątpliwości zmian i negatywnych efektów nowych mediów.

- Istnieje korelacja między intensywnym używaniem Internetu i dobrostanem psychicznym, co oznacza, że wyższy poziom używania Internetu jest nieznacznie, lecz istotnie statystycznie powiązany z niższym poziomem dobrostanu (Huang 2010). Jednakże możemy mieć w tym wypadku do czynienia ze zjawiskiem niskiego poziomu dobrostanu, który wpływa na użytkowanie Internetu, niż ze zjawiskiem odwrotnym (Tokunaga i Rains 2010).
- 18% Amerykanów twierdzi, że doświadczyła negatywnych efektów używania Facebooka, takich jak niechciane zaczepki, napastowanie, prześladowanie, szkodliwe plotki lub kradzież danych (Debatin i in. 2009).
- Od 27 do 31% użytkowników Facebooka używa go, by „śledzić" ekspartnera (osobę,

TABELA 15.3. Użycie technologii medialnych w społeczeństwie amerykańskim

Dane dowodzą, że współcześnie wszelkie rodzaje technologii komunikacyjnych stanowią stałą i niezmienną część naszego życia.

Statystyki użycia technologii medialnych w USA

- 88% gospodarstw domowych w USA ma dostęp do Internetu, z czego około dwóch trzecich posiada Wi-Fi (Webster 2011).
- 65% dorosłych użytkowników Internetu w USA używa serwisów społecznościowych, dwa razy więcej w porównaniu z rokiem 2008, co oznacza, że ponad 50% wszystkich dorosłych mieszkańców USA korzysta obecnie z co najmniej jednego serwisu społecznościowego. Ponad 40% osób używających tego rodzaju serwisów internetowych twierdzi, że robi to przynajmniej raz dziennie. Choć większość użytkowników tych serwisów uznaje swoje doświadczenia z nimi za pozytywne, jedna piąta osób ma także doświadczenia negatywne (Madden i Zickuhr 2011).
- 51% Amerykanów powyżej 11. roku życia ma konto na Facebooku, a jedna trzecia z nich sprawdza je kilka razy dziennie (Webster 2011).
- 59% dorosłych Amerykanów ma bezprzewodowy dostęp do sieci albo przy użyciu laptopów (47%), albo telefonów komórkowych (40%) (Smith 2010a).
- 35% dorosłych Amerykanów posiada smartfona, co stanowi 42% wszystkich posiadaczy telefonów komórkowych, 25% zaś posiadaczy smartfonów twierdzi, że korzysta z Internetu „przeważnie" przy użyciu telefonu (Smith 2011a).
- 51% posiadaczy telefonów komórkowych używa ich w celu natychmiastowego zdobycia potrzebnych im informacji, 42% zaś – dla rozrywki lub aby uniknąć nudy. Dla porównania 20% doświadczyło frustracji związanej ze swoim telefonem, 13% zaś udawało, że używa telefonu w celu uniknięcia interakcji z kimś obok (Smith 2010b).
- 73% posiadaczy telefonów komórkowych wysyła wiadomości tekstowe, 55% zaś najbardziej intensywnych użytkowników (wysyłających ponad 50 SMS-ów dziennie), co stanowi 31% spośród wszystkich osób wysyłających tego rodzaju wiadomości, woli wysyłać je, zamiast dzwonić (Smith 2011b).
- Każdego dnia ponad 100 milionów użytkowników wysyła ponad 230 milionów wiadomości na Twitterze (Miller 2011).

z którą wcześniej byli związani), od 2 do 7% zaś twierdzi, że pojawiali się na wydarzeniach, na których miał się także pojawić ich ekspartner. Od 11 do 17% użytkowników Facebooka twierdzi, że doświadczyli „bycia śledzonym" przez ich byłego partnera za pośrednictwem Facebooka, od 9 do 11% zaś utrzymuje, że ich były partner używał Facebooka, by pojawiać się na odwiedzanych przez nich wydarzeniach (Chaulk i Jones 2011). Czas spędzony na Facebooku jest także związany z wyższym poziomem zazdrości (Muise, Christofides i Desmarais 2009).

- 32% nastolatków korzystających z Internetu doświadczyło tą drogą kontaktów z nieznajomymi, 23% nastolatków korzystających z Internetu twierdzi zaś, że odczuwali lęk lub dyskomfort, kiedy próbował się z nimi skontaktować ktoś obcy (Lenhart 2008).
- 27% użytkowników sieci społecznościowych doświadczyło odrzucenia ich zaproszenia do grona znajomych, 16% – w rankingach znajomych, 7% – osobistej kontroli ich profilu, co najmniej 4% było zaś ofiarą ubliżających uwag lub plotek w związku z korzystaniem z serwisów społecznościowych (Tokunaga 2011).
- 81% osób korzystających z internetowych serwisów randkowych kłamie, podając swoją wagę lub wzrost w opisach swoich profilów (Toma, Hancock i Ellison 2008). Jednakże kłamstwa za pośrednictwem tego medium nie są powtarzane podczas spotkań twarzą w twarz (George i Robb 2008).
- 54% Amerykanów w ciągu 2012 roku otrzymało „podłe lub bolesne" wiadomości tekstowe od znajomego lub osoby, z którą się spotykało, 72% zaś doświadczyło jakiegoś rodzaju „elektronicznej wrogości" (Bennett i in. 2011).
- 54% Amerykanów było ofiarą nieprzyjemnego dokuczania drogą elektroniczną „w stopniu przeciętnym lub wyższym ze strony swojego obecnego partnera" (Madlock i Westerman 2011).

Jeśli czujesz, że jakoś ci się udało, ponieważ masz dostęp do nowych mediów i pewien poziom kompetencji w ich używaniu, to nie daj się zwieść. Dostęp i wiedza nie gwarantują tego, że masz kompetencje w zakresie używania tych technologii. Spoglądając wstecz, pierwszy programowalny komputer o nazwie ENIAC (skrót od Electronic Numerical Integrator and Computer – Elektroniczny Numeryczny Integrator i Komputer) został stworzony w 1946 roku. Miał 3 metry wysokości i 45 metrów szerokości. ENIAC kosztował miliony dolarów i wykonywał około 5000 operacji na sekundę. Dziś komputery osobiste wykonują miliony operacji na sekundę i są wyposażone w mikroczipy wielkości paznokcia. Cała ta siła obliczeniowa jest potencjalnie bezużyteczna bez prawdziwego zrozumienia natury komunikacji za pośrednictwem komputera i kompetentnego jej używania.

Charakterystyka komunikacji za pośrednictwem komputera

Pewne bazowe cechy charakterystyczne komunikacji są szczególnie ważne, by zrozumieć komunikację przy użyciu komputerów. Cztery spośród tych cech, ważne dla komunikacji za pośrednictwem komputera (KPK) to bogactwo, obecność, interaktywność i otwartość. Zauważ, że opis tych czterech cech wskazuje na to, że zwykle działają one razem i są względem siebie komplementarne.

Kiedy rozmawiasz z ludźmi twarzą w twarz, to widzisz ich, słyszysz i być może nawet dotykasz i czujesz ich zapach. Naturalne media są bogate w informacje sensoryczne. **Bogactwo** określa, w jakim stopniu dane medium przekazuje wszystkie infor-

macje dostępne w oryginalnej wiadomości. Bogatsze media pozwalają na udzielanie większej liczby informacji zwrotnych, bardziej natychmiastowe odpowiedzi, więcej rodzajów komunikatów werbalnych, wizualnych i dźwiękowych, lepsze dopasowanie komunikatów do innej osoby oraz większe użycie języka nieformalnego (Trevino, Lengel i Daft 1987). Na przykład wideofon oferuje większe bogactwo przekazu informacji niż zwykły telefon, ponieważ możesz zobaczyć drugą osobę, a w związku z tym masz dostęp do większej liczby informacji. Kompetentna osoba komunikująca się musi być świadoma, że idea bogactwa stanowi podstawę zrozumienia wszelkich form zapośredniczonej komunikacji.

Obecność określa, w jakim stopniu dane medium oddaje niewerbalną i emocjonalną zawartość komunikatu w czasie rzeczywistym i w odczuciu komunikujących się osób (Witmer i Singer 1998; Insko 2003). Obecność opisuje potencjał danego medium do tworzenia wśród komunikujących się osób wrażenia, że znajdują się w tej samej fizycznej przestrzeni co druga osoba. Telefon zapewnia szerszy zakres wskazówek głosowych na temat intencji i emocji mówiącego w porównaniu z listami czy e-mailami, ale wszystkie te media dostarczają informacji mniej kompletnych i dających mniejsze wrażenie obecności niż wideofony. Jednakże nawet wideofony oferują tylko płaski, dwuwymiarowy obraz rozmówcy. Obecność jest oczywiście związana z bogactwem informacji, ale nie jest z nią tożsama. Bogactwo dotyczy w większym stopniu dostarczania informacji, podczas gdy obecność odnosi się do „odczucia" doznawanego w trakcie komunikacji. Rozmowa telefoniczna może być bogata w informacje, ale nie dawać silnego odczucia obecności, ponieważ używa tylko kanału głosowego komunikacji niewerbalnej, brakuje zaś wskazówek niewerbalnych, takich jak wyraz twarzy i kontakt wzrokowy.

Interaktywność pomaga oznaczyć bogactwo i obecność medium. **Interaktywność** określa, w jakim stopniu ludzie mogą się komunikować jednocześnie w odpowiedzi na wiadomości otrzymywane od drugiej osoby (Miczo, Mariani i Donahue 2011). „Ubogim" lub „słabym" mediom brakuje dwóch cech – bogactwa i obecności, są też mniej interaktywne. Standardowe e-maile i wiadomości przesyłane przez komunikatory nie są zbyt interaktywne, ponieważ piszący musi sam napisać całą wiadomość, wysłać ją i czekać na jej umieszczenie w skrzynce odbiorcy. Dla odmiany wiele czatów jest bardziej interaktywnych, ponieważ pozwala odbiorcy zobaczyć słowa, które pisze druga osoba, umożliwia też przerywanie w pół zdania, prawie jak w konwersacji twarzą w twarz. Interaktywność jest zatem związana z bogactwem i obecnością, jako że im bardziej dane medium jest interaktywne, tym większy oferuje poziom bogactwa i obecności.

Otwartość to stopień, w jakim komunikaty wysyłane za pośrednictwem danego medium są publicznie dostępne, ich autor zaś

BOGACTWO
określa, w jakim stopniu dane medium przekazuje wszystkie informacje dostępne w oryginalnym komunikacie.

OBECNOŚĆ
określa, w jakim stopniu dane medium oddaje niewerbalną i emocjonalną zawartość komunikatu w czasie rzeczywistym i w odczuciu komunikujących się osób.

INTERAKTYWNOŚĆ
określa, w jakim stopniu ludzie mogą się komunikować jednocześnie w odpowiedzi na komunikaty otrzymywane od drugiej osoby.

OTWARTOŚĆ
określa, w jakim stopniu komunikaty wysyłane za pośrednictwem danego medium są publicznie dostępne, ich autor zaś podlega identyfikacji lub, w niektórych wypadkach, pozostaje anonimowy.

podlega identyfikacji lub, w niektórych wypadkach, pozostaje anonimowy. Praktycznie wszystkie wiadomości wysyłane e-mailem są gdzieś zapisywane. Inaczej niż listy, które można spalić, poczta głosowa, którą można wymazać, oraz rozmowy telefoniczne i twarzą w twarz, które rzadko się nagrywa. Komunikaty przesyłane za pośrednictwem komputera są często kopiowane, podlegają manipulacji, są przesyłane dalej oraz reprodukowane tak, że może je zobaczyć wielu innych ludzi. Fakt, że wiadomości przesyłane komputerowo mogą żyć własnym życiem sprawia, iż otwartość stanowi jedną z podstawowych cech charakterystycznych lub możliwości, które osoba komunikująca się musi brać pod uwagę, wybierając kanał przekazania swojego komunikatu. Możemy pragnąć, by niektóre nasze wiadomości pozostały prywatne lub, ujmując to inaczej, nie ulegały rozpowszechnieniu jak wirusy. Musisz zadać sobie pytanie, czy czułbyś się komfortowo, gdyby cały świat czytał wysyłaną właśnie przez ciebie wiadomość. Jeśli nie, to ujmij ją w inne słowa lub po prostu jej nie wysyłaj.

Każda osoba, chcąca komunikować się kompetentnie, musi być w pełni świadoma wpływu bogactwa, obecności, interaktywności oraz otwartości jako cech charakteryzujących komunikację za pośrednictwem komputera. Świadomość tych cech pomoże ci wybrać medium odpowiednie do wysłania lub odbioru danej wiadomości oraz poradzić sobie z różnymi wyzwaniami wobec KPK.

Przezwyciężanie trudności w komunikowaniu się za pośrednictwem komputera

Osoby komunikujące się na całym świecie i w różnym wieku właśnie zaczynają rozumieć wyzwania, które pojawiają się w związku z używaniem technologii komunikacyjnych. Mając na względzie ewoluującą naturę tych technologii, jak osoba komunikująca się ma wybrać najbardziej efektywny i odpowiedni sposób używania wszystkich nowych mediów? Jedną z podstawowych kompetencji w kontekście zapośredniczonym jest zrozumienie, jak wybrać optymalne medium do przekazania danego komunikatu (Palvia i in. 2011). Jakie medium stanowi efektywny i odpowiedni kanał do przekazania wiadomości o rozpoczęciu lub zakończeniu związku? Co wybrać, jeśli chce się zakwestionować ocenę otrzymaną od profesora z pracy zaliczeniowej? Co ze złożeniem kondolencji znajomemu, któremu zmarł ktoś bliski z rodziny? Niektóre odpowiedzi na te pytania można uzyskać dzięki zrozumieniu istotnych wyzwań dla kompetentnej komunikacji zapośredniczonej, którymi są niejednoznaczność, złożoność oraz emocjonalny charakter komunikatu.

Trudności związane z niejednoznacznością, złożonością i emocjonalnym charakterem komunikatu

Niejednoznaczność komunikatu określa, w jakim stopniu przekazuje on znaczenia nieznane lub więcej niż jedno znaczenie. Większość ludzi zakłada, że wiadomości niejednoznaczne są przejawem niekompetencji, ale nie jest to zawsze prawdą. Każdego dnia w naszym życiu radzimy sobie z rozmowami, decyzjami grupowymi i prezentacjami publicznymi, mając do czynienia z ich wieloznacznością. Na przykład wyborcy wolą głosować na kandydatów politycznych, którzy mówią o mętnych i niejednoznacznych pojęciach, takich jak wolność i demokracja, niż na kandydatów, którzy mówią o konkretnych kwestiach związanych z kosztami jakiegoś programu lub poprawkami do danych przepisów.

KPK stanowi wyzwanie, ponieważ jest związana z niższym poziomem obecności niż komunikacja twarzą w twarz, a w związku z tym jest bardziej podatna na niejednoznaczność komunikatu. Jako że informacja niewerbalna nie może być zawarta w wiadomości takiej jak e-mail lub SMS, odbiorca dysponuje wieloma sposobami interpretacji tego, co zostało powiedziane lub wysłane. Efektem tego jest oczywiście błędna interpretacja komunikatów przesyłanych za pośrednictwem komputera oraz niezrozumienie między komunikującymi się osobami. Na przykład sarkazm i humor mogą nie działać dobrze w e-mailach, ponieważ zamierzone znaczenie wieloznacznego komunikatu zostaje utracone, jeśli nie towarzyszy mu informacja niewerbalna.

Złożoność komunikatu odnosi się do ilości oraz gęstości informacji zawartych w danej wiadomości. Oczywiście z komunikatów, które są bogate w szczegóły i zawierają dużą liczbę informacji, można wydobyć więcej znaczeń. Niektóre sposoby użycia KPK, takie jak SMS-y czy wiadomości przesyłane przez komunikatory, nie są wystarczająco bogate, co stanowi trudność związaną z ich używaniem. Aby zrekompensować te ograniczenia, e-maile i inne komunikaty przekazywane za pośrednictwem komputera zawierają obecnie zwykle pliki z obrazami, filmami lub pliki dźwiękowe, a także tekst wprowadzający od wysyłającego – czasem nawet szybkie „Cześć, jak leci?". Na przykład zdjęcie przesłane za pomocą smartfona przekazuje o wiele więcej, niż mogłaby przekazać wiadomość tekstowa. Tymczasem wysoce złożone komunikaty mogą odnosić korzyści z mediów, które dają możliwość starannego stworzenia całej wiadomości oraz czas na jej przejrzenie i poprawki, zanim wiadomość zostanie wysłana.

Emocjonalny charakter komunikatu określa, w jakim stopniu wiadomość przekazuje uczucia i daje odczucie obecności drugiej osoby. Użycie KPK do przekazania wiadomości o charakterze emocjonalnym stanowi wyzwanie i czasem może nie być dobrym pomysłem. Komunikaty zawierające silny komponent emocjonalny często wymagają innych mediów niż komunikaty „ubogie" w emocje. Mimo wygody i atrakcyjności pomysłu zerwania związku z partnerem za pośrednictwem listu, e-maila, komunikatora lub pozostawienia wiadomości na sekretarce telefonicznej, większość odbiorców prawdopodobnie uzna te media za nieodpowiednie do przekazania tego rodzaju wiadomości o dużej wartości emocjonalnej. Ogólnie rzecz biorąc, dla komunikatów bardziej emocjonalnych najlepszym pomysłem jest medium, które jest bogate oraz daje poczucie obecności i możliwość interakcji. Dla odmiany zerwanie lub rozwiązanie wieloletniego związku w medium cechującym się wysoką otwartością, takim jak Facebook, zostałoby uznane za mniej niż kompetentne – żeby nie nazwać takiego zachowania niegrzecznym.

Przezwyciężanie trudności

Pamiętamy, że komunikacja jest postrzegana jako kompetentna wtedy, kiedy osoba komunikująca się jest zmotywowana, ma odpo-

NIEJEDNOZNACZNOŚĆ KOMUNIKATU określa, w jakim stopniu przekazuje on znaczenia nieznane lub więcej niż jedno znaczenie.

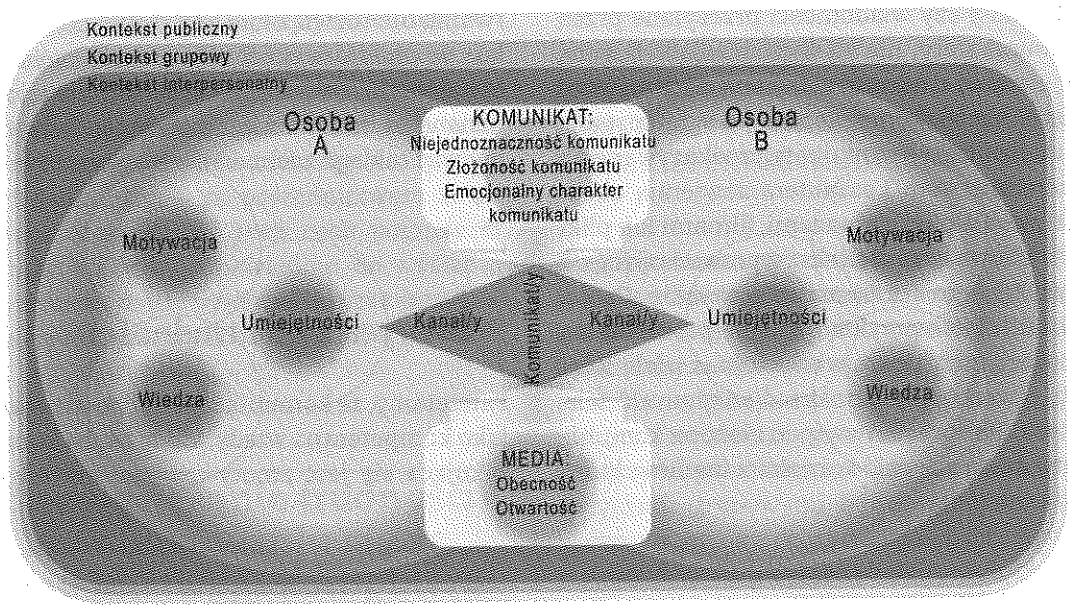
ZŁOŻONOŚĆ KOMUNIKATU odnosi się do liczby szczegółów, gęstości i integracji informacji zawartych w danej wiadomości.

EMOCJONALNY CHARAKTER KOMUNIKATU określa, w jakim stopniu wiadomość przekazuje uczucia i daje odczucie obecności drugiej osoby.

wiednią wiedzę i umiejętności do komunikowania się w danym kontekście. Te same komponenty – motywacja, wiedza i umiejętności – znajdują zastosowanie w modelu komunikacji za pośrednictwem komputera. Na rysunku 15.3 pokazujemy, jak podstawowy model kompetencji komunikacyjnych przekłada się na KPK. Osoba A i osoba B komunikują się przy użyciu pewnego rodzaju kanału zapośredniczonego komputerowo. Środkowe składowe modelu reprezentują kontekst, w którym używane są media, oraz cechy charakterystyczne komunikatu (niejednoznaczność, złożoność, charakter emocjonalny) i mediów (obecność oraz otwartość). Motywacja, wiedza i umiejętności osób A i B wpływają na ich poziom kompetencji z komunikacji za pośrednictwem komputera, to, czy zostaną osiągnięte jej pożądane rezultaty, i to, czy zapośredniczona interakcja komunikacyjna jest kompetentna. Omówimy teraz motywację, wiedzę, umiejętności, kontekst oraz efekty, które determinują wpływ komponentów kompetencji komunikacyjnej na KPK.

Motywacja

Motywacja w zapośredniczonym świecie ma dwie strony: pozytywną i negatywną. Motywacja pozytywna w komunikacji zapośredniczonej to uczucie lub przekonanie, że dane medium może nam pomóc w osiągnięciu pożądanych efektów. Jeśli wierzysz, że prezentacja w PowerPoincie lub Prezi ma w porównaniu z pisaniem na tablicy lub flipcharcie większe szanse, żeby doprowadzić cię do zawarcia dużego kontraktu lub pobudzić twoje siły sprzedaży, to masz pozytywną motywację do użycia tego rodzaju oprogramowania w medium komputerowym. Istnieje wiele



RYSUNEK 15.3. Model kompetencji komunikacji za pośrednictwem komputera (KPK)

Motywacja, wiedza i umiejętności osób A i B w odniesieniu do komunikacji za pośrednictwem komputera określają stopień, w jakim dana zapośredniczona interakcja komunikacyjna jest uznawana za kompetentną.

pozytywnych motywacji do używania mediów, w tym poszukiwanie wsparcia, ucieczka, uzyskanie pewnego dystansu lub prywatności, doświadczenie przyjemności i skuteczne wywieranie wpływu.

Motywacja negatywna to uczucie lub przekonanie, że jesteś niezdolny do kompetentnego używania danego medium. Lęk przed niekompetencją w zakresie wysyłania lub odbierania komunikatów za pośrednictwem komputera jest nazywany **technofobią** lub lękiem związanym z KPK (Kelly i in. 2010). W społeczeństwach, w których technologia jest powszechnie dostępna, lecz relatywnie nowa, takich jak społeczeństwo amerykańskie, przeciętny uczeń ósmej klasy może wiedzieć więcej o komputerach niż jego rodzice. Ta znajomość technologii daje młodszemu pokoleniu większe poczucie komfortu i niweluje obawy przed używaniem technologii i eksperymentowaniem z nimi.

Różne aspekty danego medium mogą motywować ludzi do jego przyswojenia i używania. Ogólnie rzecz biorąc, im większe bogactwo medium, tym bardziej jest ono użyteczne i łatwe w użyciu, oraz im częściej członkowie sieci społecznościowej danej osoby używają jakiegoś medium, tym bardziej ta osoba będzie zmotywowana do jego posiadania i używania (Kwon i Wen 2010). Wiele spośród tych cech sprawia, że rodzi się pozytywny stosunek i poczucie kompetencji w odniesieniu do danego medium (Ledbetter 2009), co wiąże się z dwoma pozostałymi komponentami – wiedzą i umiejętnościami.

Wiedza

Jednym z głównych powodów, dla których ludzie boją się technologii, jest brak wiedzy niezbędnej do jej używania, niewiele zaś osób uczy się, czytając instrukcję używania sprzętu lub oprogramowania. W przypadku KPK większość ludzi stosuje jedną z dwóch strategii zdobycia wiedzy i osiągnięcia swoich celów. Grzebią i eksperymentują, stosując metodę prób i błędów, naciskając guziki, otwierając kolejne okna i uruchamiając różne funkcje, dopóki nie znajdą czegoś, co działa lub choć trochę zbliża ich do celu. Używają też zasobów społecznych, ucząc się od innych, czasem dzwoniąc na infolinię lub szukając pomocy w Internecie albo prosząc znajomego, który zna się na rzeczy, by pokazał im, co i jak robić. Wielu ludzi czuje się komfortowo z tego rodzaju nieformalnym uczeniem się, ale nie pozyskuje istotnej wiedzy, która nie jest w danym momencie ważna. Wielu z nas woli rozwiązywać bieżące problemy, zamiast uczestniczyć w długich sesjach treningowych obejmujących wiedzę, która wydaje nam się niepotrzebna. Ale potem możemy nie wiedzieć, co zrobić, kiedy przypadkowo usuniemy plik lub kiedy projektor wyłączy się w trakcie prezentacji, lub kiedy nie działa hiperlink. Zdobyliśmy wiedzę, jak używać technologii w najlepszej możliwej sytuacji, w której wszystko działa tak, jak powinno. Jednakże brakuje nam wiedzy i umiejętności, by zmaksymalizować użycie danej technologii albo medium.

Umiejętności

Umiejętności, jak wyjaśniono to w rozdziale 2, to powtarzalne, zorientowane na cel zachowania, których osoba używa do komunikowania się. W kontekście komunikacji zapośredniczonej, zwłaszcza komputerowo, najważniejsze są cztery umiejętności interpersonalne zdefiniowane w rozdziale 8 – uważność, opanowanie, koordynacja i ekspresyjność.

Uważność to umiejętność okazywania zainteresowania, troski oraz uwagi innym osobom podczas komunikowania się z nimi. KPK jest ogólnie medium o wiele chłodniejszym i bardziej bezosobowym w porównaniu z komunikacją twarzą w twarz lub telefoniczną, co utrudnia okazywanie uważności. Jednakże nawet w tej sytuacji istnieje wiele sposobów na bycie uważnym i dodawanie

wiadomościom bardziej osobistego charakteru, nawet jeśli komunikacja zachodzi za pośrednictwem komputera. Na przykład w tradycyjnej wiadomości biznesowej możesz zadawać pytania konkretnemu odbiorcy i demonstrować znajomość poprzedniej korespondencji. Aby okazać zainteresowanie, możesz rozpocząć e-mail biznesowy pytaniem lub komentarzem na temat ostatniej podróży biznesowej odbiorcy. Podobnie jak w mediach naturalnych, udzielenie szybkiej i trafnej odpowiedzi na otrzymaną od kogoś wiadomość stanowi jeden z najlepszych sposobów okazywania uważności.

Opanowanie to umiejętność demonstrowania komfortu, kontroli i pewności siebie w związku z komunikacją. W środowisku komunikacji zapośredniczonej opanowanie odzwierciedla wiedzę i umiejętności zarówno w zakresie medium, jak i zachowań komunikacyjnych przy użyciu tego medium. Osoba, która wie więcej na temat danego medium i przezwyciężyła technofobię, jest ogólnie odbierana jako bardziej opanowana, podobnie jak osoba, która pewnie używa nowych programów i technologii. Niektórzy ludzie na przykład wykraczają poza swoje utarte ścieżki i uczą się, jak skanować zdjęcia i zakładać strony internetowe. Inni potrafią jedynie biernie korzystać z różnych środowisk dostępnych *online*, „zaglądać" tam raczej, niż aktywnie w nich uczestniczyć. Innymi przykładami opanowania są tworzenie wiadomości z mniejszą liczbą kwalifikatorów (np. „chyba", „być może", „czasami") czy mniejsza liczba potknięć i błędów podczas rozmowy przez Skype'a lub w interaktywnym kontekście medialnym, takim jak konferencja *online* czy *webinar*.

Koordynacja w środowisku zapośredniczonym komputerowo to zarządzanie czasem i ważnością przekazu. Nadawcy komunikatów, którzy kompetentnie zarządzają swoim czasem, wysyłają i odpowiadają na komunikaty wtedy, kiedy powinni, oraz wysyłają wiadomości, które nie są zbyt długie ani zbyt złożone w przetwarzaniu. Zarządzanie odpowiednim charakterem przekazu oznacza, że komunikaty powinny nieść zamierzone treści. Jeśli kiedykolwiek wysyłałeś pilną wiadomość e-mailem, prosząc o udzielenie odpowiedzi na pytanie, i uzyskałeś informację kilka dni później, a w dodatku nieprzystającą do treści pytania, to na dwa sposoby doświadczyłeś słabej koordynacji ze strony nadawcy. Po pierwsze, odpowiedź nie nawiązywała tematem do wiadomości, którą wysłałeś. Po drugie, nie została wysłana natychmiast w reakcji na wiadomość oznaczoną jako „pilna", co oznaczało potrzebę uzyskania szybkiej odpowiedzi.

Wyjaśnienie tego niepowodzenia w kontekście kompetentnego zarządzenia czasem i odpowiedniego charakteru odpowiedzi nie stanowi usprawiedliwienia, ale często wskazuje na jego przyczynę. Coraz większym wyzwaniem dla koordynacji jest wykonywanie kilku zadań naraz, co oznacza konieczność skoordynowania komunikatów i przetwarzania informacji w wielu różnych mediach, których na co dzień używamy – w tym telefonach komórkowych. Przykładowo jedno ze źródeł podaje, że liczba śmiertelnych wypadków samochodowych spowodowanych używaniem telefonów komórkowych zwiększyła się między rokiem 2005 a 2008 o 28%, używanie zaś telefonów było przyczyną 16 tysięcy zgonów w latach 2001–2007 (Wilson i Stimpson 2010). Prowadzenie samochodu w milczeniu jest najbezpieczniejsze, ale rozmawianie z pasażerem siedzącym obok jest bezpieczniejsze niż rozmowa przez telefon komórkowy (Charlton 2009).

Ekspresyjność w środowisku komunikacji za pośrednictwem komputera to żywość emocjonalna komunikatu. Żywość emocjonalna to stopień nasycenia wiadomości uczuciami i energią. Wiele form komunikacji zapośredniczonej – e-mail, SMS-y, wiadomości przesyłane przez komunikatory – jest bardzo zależnych od używania języka i ekspresyjności lingwistycznej, jednak nie tak bogatych w użycie wskaźników niewerbalnych. Gdy e-maile stały się po raz pierwszy

popularne w codziennej komunikacji, ludzie zdawali sobie sprawę z ich ograniczonych możliwości przekazywania emocji. Rozpoczęto wymyślanie **emotikonów** – czyli ikonek oznaczających emocje powiązane z twierdzeniami wyrażanymi za pomocą słów, a także akronimów i skrótów zwiększających skuteczność komunikacji. W tabeli 15.4 przedstawiamy kilka popularnych akronimów i emotikonów zwiększających ekspresyjność komunikatu w „zimnych" mediach.

Kontekst

W rozdziale 2 stwierdziliśmy, że na kontekst składa się kilka poziomów – kultura, związki, sytuacja i funkcja – a wszystkie one kształtują sposób realizacji komunikacji. Komunikacja zapośredniczona podlega wpływowi każdego z tych czterech poziomów.

Jeśli chodzi o wpływ kultury, to mieszkańcom Stanów Zjednoczonych łatwo jest uznać KPK za coś oczywistego i zakładać, że sposób, w jaki jej używają, jest tożsamy ze sposobem użycia KPK na świecie. Ale niektóre kultury mogą cenić sobie niejednoznaczność lub grzeczność o wiele bardziej niż wielu Amerykanów, a preferencje te powinny kształtować to, czy i w jaki sposób używasz KPK z ludźmi pochodzącymi z odmiennego kontekstu kulturowego. Inne kultury, takie jak japońska, mogą cenić sobie powolne budowanie zaufania w relacjach biznesowych, co nie idzie w parze z bezosobowym charakterem e-maili.

Relacyjny poziom kontekstu jest także bardzo ważnym czynnikiem kształtującym sposoby używania różnych mediów. Facebook pozwala na definiowanie grup przyjaciół i rodziny oraz daje możliwość, by jedynie wybrane grupy miały dostęp do pewnych informacji. Ale Facebook pozwala także na usunięcie kogoś z grona znajomych, co stanowi zapośredniczoną formę zerwania związku i może zostać ujawnione publicznie wielu osobom. E-maile zachęcają do szybkiego rozwoju związku, przynajmniej w zakresie ujawniania informacji na swój temat. Jednakże nie wiadomo na razie, czy ujawnianie i budowanie związku za pośrednictwem komputerów sprzyja relacjom tak normalnym i zdrowym, jak te tworzone podczas tradycyjnych kontaktów twarzą w twarz. Ponadto e-maile po-

TABELA 15.4. Akronimy i emotikony

Ekspresyjność i żywość komunikatów skomputeryzowanych może zostać poprawiona przez odpowiednie użycie przedstawionych tu szybkich sposobów wyrażania stwierdzeń niewerbalnych.
Źródło: na podstawie www.computeruser.com/resources/dictionary/emoticons.html; www.computeruser.com/resources/dictionary/chat.html; www.netlingo.com/smiley.cfm.

Akronim (znaczenie akronimu)		Emotikony (znaczenie emotikonu)	
BTW (*by the way*)	*à propos*	:-)	Uśmiech
F2F (*face to face*)	twarzą w twarz	:- (	Smutna mina
FAQ (*frequently asked question*)	często zadawane pytanie	:'	Płacz
FWIW (*for what it's worth*)	z całym szacunkiem	:A	Mrugnięcie okiem
IIRC (*if I recall correctly*)	jeśli dobrze pamiętam	:D	Śmiech
IMO (*in my opinion*)	moim zdaniem	:P	Wystawienie języka
IOW (*in other words*)	innymi słowy	:-0	Krzyk
IRL (*in real life*)	w prawdziwym życiu	:-	Gniew
LOL (*laughing out loud*)	pękam ze śmiechu	:X	Obiecuję, że nic nie powiem
MEGO (*my eyes glaze over*)	mam już dość	:Q	Palę
OTOH (*on the other hand*)	z drugiej strony	:*	Buziak
TMOT (*trust me on this*)	uwierz mi	%-)	Zmieszanie

zwalają także użytkownikom wysyłać wiadomości „podburzające", gdyż mogą oni czuć się mniej zaangażowani emocjonalnie w związek z odbiorcą. Takie „podburzanie" jest często pozbawione szacunku i eskaluje gniew, w efekcie wywołując niepotrzebne konflikty.

Inaczej niż w przypadku wpływu poziomów kultury i związków poziom sytuacyjny KPK jest w oczywisty sposób różny od komunikacji twarzą w twarz ze względu na samo fizyczne medium. Weźmy pod uwagę **dostęp do mediów**, który określa, w jakim stopniu technologie KPK są dostępne wybranej publiczności. Jeśli koordynujesz właśnie zjazd całej rodziny, to działanie jedynie przez e-maila nie ma zbyt wiele sensu, jeśli jedynie część twojej dużej rodziny używa tego medium lub ma do niego dostęp. Często słyszane pytanie: „Czy nie dostałeś mojego e-maila?", nie odniesie zamierzonego skutku w przypadku tych osób, których sytuacja życiowa nie uwzględnia regularnego korzystania z poczty elektronicznej.

Poziom funkcjonalny kontekstu odnosi się do celu komunikatu oraz do czynników mogących mieć nań wpływ, takich jak czas. Kiedy wiadomość ma do kogoś natychmiast dotrzeć, to rozsądna osoba chcąca ją nadać używa kilku mediów – jednocześnie wysyła e-maila i zostawia wiadomość w skrzynce głosowej. Nawet jeśli e-mail wysłany wieczorem potrzebuje jednego dnia, by dotrzeć do odbiorcy, to większość ludzi woli zamiast tego załączać do wiadomości e-mailowych pliki, ponieważ jest to jeszcze szybsze.

Tak jak rama obrazu, tak kontekst KPK pokazuje nam, co jest, a co nie jest częścią obrazu, nie będąc jednak samym obrazem. Komunikat to obraz. Kompetencja w zakresie KPK wymaga uwagi zwracanej tak samo na komunikat, jak i na kontekst. Jeden z najbardziej wpływowych autorów piszących na temat mediów w zeszłym stuleciu, Marshall McLuhan, twierdził, że medium *jest* komunikatem (McLuhan i in. 2005). Znaczy to, że medium wpływa na komunikat tak bardzo, iż zmienia jego znaczenie. W pewnym stopniu obejrzenie w TV filmu, w którym tsunami zmiata całe wioski, kreuje doświadczenie katastrofy bardzo różne od tego, które jest opisywane jedynie w radio lub w gazecie. Medium sprawia, że tsunami jest emocjonalnie „gorące", prawdziwe i intensywne. Medium jest z pewnością częścią komunikatu, ale sam komunikat pozostaje co najmniej tak samo ważny.

Ludzie, którzy używają jednego medium, by komunikować się z inną osobą, mają tendencję do używania także wielu innych mediów do komunikowania się z nią. Często myśląc o danym odbiorcy, nie wybieramy pojedynczego medium; zamiast tego używamy wielu mediów, by zakomunikować mu to, co chcemy. I jako że media ogólnie stają się bogatsze, granice między komunikacją twarzą w twarz a komunikacją zapośredniczoną będą się dalej zacierać. Ale kompetencje w zakresie używania tych wszystkich mediów nie są nabywane w próżni. Widzieliśmy, że wiadomości, zachowania komunikacyjne i media nie są kompetentne lub niekompetentne same z siebie. Komunikacja jest kompetentna w danym kontekście na podstawie tego, jak dalece są osiągane pożądane cele.

Efekty

Osiąganie odpowiednich i skutecznych rezultatów pokazuje, czy komunikacja oraz media są postrzegane jako kompetentnie wybierane i używane. Ponownie przypomnijmy sobie twierdzenia z rozdziału 2, że komunikat jest *skuteczny*, jeśli realizuje założone cele, oraz *odpowiedni*, jeśli jest do zaakceptowania przez osoby uczestniczące w danej sytuacji. Efekty te nie są znacząco różne w kontekście zapośredniczonym. Mogą one jednak zależeć od innych czynników. Zamiast oceniać jedynie odpowiedniość komunikatu, podobnie jak podczas kontaktu twarzą w twarz, uczestnicząc w KPK, odbiorca często ocenia kompetencje nadawcy na podstawie wyboru

i użycia jakiegoś medium. Jeśli wysyłasz wiadomość bogatą w emocje, mającą ważne konsekwencje, za pomocą nieodpowiedniego medium, to ryzykujesz niekompetencję. Zwolnienie pracownika – komunikat naznaczony emocjami – wysłane e-mailem będzie prawdopodobnie postrzegane jako znacząco mniej kompetentne, niż gdyby komunikat ten został przekazany osobiście. Zwolnienie pracownika lub zerwanie związku za pomocą wiadomości komputerowej może być skuteczne i efektywne, ale nie jest szczególnie odpowiednie, rozsądne czy wyrażające szacunek. Oczywiście, odpowiedniość i skuteczność nadal służą jako kryterium kompetencji nawet w sytuacjach komunikacji skomputeryzowanej.

W dzisiejszym świecie komunikacji masowej i masowych mediów pośredniczących kompetencja komunikacyjna ma większe znaczenie niż kiedykolwiek przedtem. Jest w oczywisty sposób ważna dla osobistego dobrostanu, a także dla przetrwania i rozwoju społeczeństw. Na przykład różne formy kompetencji komunikacyjnej często wpływają na to, czy poszczególni mieszkańcy Stanów Zjednoczonych uczestniczą w życiu swoich wspólnot i angażują się w kwestie obywatelskie i polityczne (Shah, McLeod i Lee 2009). Co więcej, wspólnym mianownikiem niepokojów i zmian społecznych zachodzących w świecie jest stopień uwzględniania głosów obywateli, a w wielu przypadkach ich głos jest wyrażony za pomocą najnowszych technologii komunikacyjnych. W rzeczy samej wszyscy potrzebujemy i chcemy żyć w społeczeństwie, które respektuje prawo do swobodnej komunikacji oraz ceni umiejętność kompetentnego komunikowania się.

Przypomnijmy sobie jeszcze raz ambitne twierdzenie, które sformułowaliśmy na początku rozdziału 1 – „Twoja kompetencja komunikacyjna jest jednym z najważniejszych czynników, które decydują o jakości twojego życia". Z całą mocą powtarzamy to twierdzenie i mamy nadzieję, że motywacja, wiedza i umiejętności komunikowania się w bardziej kompetentny sposób, opisane w tej książce, odegrają kluczową rolę w poprawianiu jakości twojego życia!

Podsumowanie rozdziału

Historia komunikacji masowej, czyli wszelkich form zapośredniczonej wymiany komunikatów z dużą publicznością, towarzyszyła postępom w historii cywilizacji ludzkiej. Media technologiczne, dowolnego typu urządzenia lub narzędzia stworzone przez ludzi w celu przekazywania różnych wiadomości, stały się wszechobecne w naszym życiu w XXI wieku. Termin „komunikacja masowa" obejmuje jakąkolwiek formę zapośredniczonej wymiany wiadomości z szerszą publicznością. Teoretycy mediów opisują zarówno ich silne oddziaływanie, takie jak bezpośredni wpływ przyczynowy na postawy, przekonania i zachowania publiczności, jak i słabsze – media i komunikaty przez nie przekazywane mają wtedy bardziej ograniczony wpływ na odbiorców. Liderzy opinii to osoby wpływające na innych ludzi, którzy

TECHNOFOBIA
to lęk przed niekompetencją w zakresie wysyłania i odbierania komunikatów za pośrednictwem komputera, nazywany także lękiem przed KPK.

EMOTIKONY
to ikonki oznaczające emocje powiązane z twierdzeniami wyrażanymi za pomocą słów.

DOSTĘP DO MEDIÓW
określa, w jakim stopniu technologie KPK są dostępne wybranej publiczności.

mogli, ale nie musieli, odebrać komunikaty za pośrednictwem mediów.

Dwie teorie pomagają wyjaśnić wpływ mediów na ludzi i na społeczeństwo. Teoria ustanawiania agendy głosi, że media masowe nie określają tego, *co* myślimy, ale mają istotny wpływ na to, *o czym* myślimy. Natomiast według teorii kultywacji ludzie nie tylko są bardziej świadomi tematów obecnych w mediach, lecz także treść mediów wywiera wpływ na ich przekonania. Inni teoretycy proponują model komunikacji masowej odwołujący się do zastosowań i gratyfikacji, czyli do potrzeb lub celów, którym służy konsumpcja mediów. Relacje paraspołeczne to postrzegane przywiązanie do realnych lub fikcyjnych bohaterów przedstawianych w mediach.

Część współczesnych obserwatorów wierzy, że mikroczipy i komputery stanowią zaczyn następnej wielkiej rewolucji charakteryzującej się o wiele bardziej intensywnym używaniem mediów – rewolucji technologii informacyjnych. Istotnym współczesnym trendem w komunikacji masowej jest konwergencja mediów – termin ten odnosi się do integracji platform, funkcji i możliwości technologii medialnych. Mimo konwergencji mediów należy jednak pamiętać, że kompetencja komunikacyjna w środowisku nowych mediów nadal jest znacząco zależna od kompetencji w komunikacji bezpośredniej. Komunikacja za pośrednictwem komputera to dowolna interakcja międzyludzka, symboliczna, która odbywa się za pomocą technologii cyfrowej. Dla odmiany media naturalne to takie, które przekazują i tłumaczą symbole przy użyciu jedynie naszych ciał i umysłów.

Dla komunikacji za pośrednictwem komputera szczególnie istotne są cztery główne cechy charakterystyczne komunikacji: bogactwo, obecność, interaktywność i otwartość. Bogactwo określa, w jakim stopniu dane medium przekazuje wszystkie informacje dostępne w oryginalnym komunikacie. Obecność określa, w jakim stopniu dane medium oddaje niewerbalną i emocjonalną zawartość komunikatów w czasie rzeczywistym i w odczuciu komunikujących się osób. Interaktywność określa, w jakim stopniu ludzie mogą się komunikować jednocześnie w odpowiedzi na komunikaty otrzymywane od drugiej osoby. Otwartość określa, w jakim stopniu komunikaty wysyłane za pośrednictwem danego medium są publicznie dostępne oraz czy można zidentyfikować ich autorów.

Aspekty komunikatów komputerowych, które stanowią istotne wyzwania dla kompetentnej komunikacji zapośredniczonej, to: niejednoznaczność, złożoność i charakter emocjonalny. Niejednoznaczność określa, w jakim stopniu komunikat przekazuje znaczenia nieznane lub więcej niż jedno znaczenie. Złożoność komunikatu odnosi się do liczby szczegółów, gęstości i integracji informacji zawartych w danej wiadomości. Emocjonalny charakter komunikatu określa, w jakim stopniu pokazuje on uczucia i daje odczucie obecności drugiej osoby.

Czynniki wpływające na bycie postrzeganym jako osoba kompetentna w większości sytuacji komunikacyjnych – motywacja, wiedza i umiejętności – są istotne także w przypadku komunikacji za pośrednictwem komputera. Model komunikacji zapośredniczonej komputerowo uwzględnia te trzy komponenty, a także kontekst, w którym media są używane, oraz wyniki zapośredniczonej interakcji komunikacyjnej. Jeśli chodzi o motywację, możliwym ograniczeniem jest technofobia, czyli lęk przed niekompetencją w zakresie wysyłania lub odbierania komunikatów za pośrednictwem komputera. Jedną z głównych przyczyn, dla których ludzie obawiają się technologii, jest brak wiedzy na temat tego, jak jej używać. Jeśli chodzi o umiejętności, to najważniejsze są cztery umiejętności interpersonalne: uważność, opanowanie, koordynacja i ekspresyjność. Emotikony, czyli ikonki oznaczające emocje towarzyszące stwierdzeniu werbalnemu, są używane, by dodać żywych emocji do e-maila lub SMS-a. Oprócz uwzględnienia moty-

wacji, wiedzy oraz umiejętności komunikacja zapośredniczona pozostaje pod wpływem czterech poziomów kontekstu – kultury, relacji, sytuacji i funkcji. Wreszcie odpowiedniość i skuteczność osiąganych rezultatów determinują spostrzeganie komunikacji i mediów jako kompetentnie wybranych i używanych.

KLUCZOWE POJĘCIA

W rozdziale tym opisano następujące kluczowe pojęcia, które podajemy tu w kolejności alfabetycznej, a których definicje znajdują się także w *Słowniczku* na końcu książki.

bogactwo
dostęp do mediów
efekty zapośredniczone
emocjonalny charakter komunikatu
emotikony
interaktywność
komunikacja masowa
komunikacja za pośrednictwem komputera
konwergencja mediów
liderzy opinii
media masowe
media naturalne
media technologiczne
niejednoznaczność komunikatu
obecność
otwartość
silne efekty
technofobia
teoria kultywacji
teoria ustanawiania agendy
teoria zastosowań i gratyfikacji
złożoność komunikatu
związki paraspołeczne

MOTYWACJA: NARZĘDZIE DO OCENY SIEBIE

Oceń każdą z ośmiu opisanych tu sytuacji komunikacyjnych, wskazując własny poziom kompetencji w zakresie technologii i komunikacji za pośrednictwem komputera. Oceń kompleksowo jedną z sytuacji w odniesieniu do swojej motywacji, wiedzy i umiejętności. Następnie oceń w ten sposób kolejną sytuację. Użyj skali od 1 do 4, gdzie 1 oznacza niski poziom kompetencji, a 4 – wysoki.

Sytuacje komunikacyjne

1. Użycie e-maila do poinformowania pracowników lub grupy znajomych o planowanym przyjęciu.

2. Skontaktowanie się z kimś, z kim chciałbyś rozpocząć flirt, ale masz jedynie jego/jej adres e-mailowy.
3. Rozpoczęcie używania nowego programu komputerowego, który twoim zdaniem nie jest tak dobry, jak ten używany do tej pory w twojej organizacji/firmie.
4. Stwierdzenie, że twoja skrzynka e-mailowa pęka w szwach w sytuacji, gdy masz mało czasu, by odpowiedzieć na wszystkie wiadomości.
5. Udzielenie odpowiedzi na SMS-a, który uważasz za niestosowny.
6. Udzielenie odpowiedzi osobie, która dzwoni do ciebie i rozpoczyna rozmowę klasycznym zdaniem „Nie dostałeś mojego e-maila?".
7. Omyłkowe naciśnięcie „wyślij do wszystkich" i w ten sposób wysłanie niechcący do wszystkich wiadomości, która nie była dla nich przeznaczona.
8. Zorganizowanie pracy nad projektem w grupie osób znajdujących się w różnych, oddalonych od siebie miejscach.

Motywacja

1 = Nie zwracam na to uwagi, nie jestem tym zainteresowany lub po prostu nie mam motywacji do bycia w tym kompetentnym.
2 = Nie zwracam na to dużej uwagi, raczej nie jestem tym zainteresowany, ale mam motywację do bycia kompetentnym.
3 = Jestem tym dość zainteresowany i mam motywację do bycia kompetentnym.
4 = Jestem bardzo tym zainteresowany i mam dużą motywację do bycia kompetentnym.

Wiedza

1 = Zupełnie nie mam doświadczenia i wiedzy na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
2 = Mam niewielkie doświadczenie i pojęcie na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
3 = Mam pewne doświadczenie i wiedzę na temat tego, co zrobić i jak to zrobić.
4 = Mam dużą wiedzę na temat wszystkich aspektów tego, co zrobić i jak to zrobić.

Umiejętności

1 = Zupełnie nie potrafię zachować się kompetentnie.
2 = Jestem w niewielkim stopniu zdolny do zachowania się kompetentnie.
3 = Jestem do pewnego stopnia zdolny do zachowania się kompetentnie.
4 = Jestem w pełni zdolny do zachowania się kompetentnie.

Interpretacja wyników

Oblicz wynik ogólny dla każdej sytuacji (motywacja, wiedza i umiejętności). Za każdym razem możesz uzyskać od 3 do 12 punktów. Jeśli twój wynik ogólny dla którejkolwiek sytuacji jest niższy niż 6 punktów, to znaczy, że postrzegasz siebie jako osobę mniej niż przeciętnie kompetentną. Wynik od 7 do 9 punktów oznacza, że jesteś średnio kompetentny w wysyłaniu i od-

bieraniu komunikatów. Natomiast wynik od 10 do 12 punktów świadczy o tym, że masz wysoki poziom kompetencji w tego typu sytuacjach.

WIEDZA: PYTANIA DO DYSKUSJI

1. W jaki sposób media komunikacyjne i komputery wpływają na twoje codziennie interakcje i związki? Do jakiego stopnia jesteś zadowolony lub niezadowolony z ich wpływu?
2. Niektórzy ludzie sądzą, że media w fundamentalny sposób zmieniają sposób, w jaki nawiązujemy ze sobą relacje. Czy uważasz, że zmiany te są zasadnicze, czy tylko powierzchowne? Dlaczego?
3. Kiedy czujesz się najbardziej komfortowo, kontaktując się z ludźmi – *online* czy osobiście? Dlaczego? Czy zależy to o rodzaju sytuacji, osoby, z którą się komunikujesz, czy od innych czynników?
4. Pomyśl o tym, dokąd wydaje się zmierzać technologia komunikacyjna w naszym społeczeństwie. Jakie zmiany twoim zdaniem przyniosą technologia i media w przewidywalnej przyszłości? Jeśli dostrzegasz możliwe zmiany, to czy będą one głównie pozytywne, czy negatywne?
5. KPK obejmuje wszystkie postaci formalnych i nieformalnych sieci opartych na technologiach komputerowych, których używamy do wysyłania i odbierania komunikatów. Jak sądzisz, czy jesteś kompetentny w zakresie kontaktowania się z ludźmi przy użyciu różnych technologii komunikacyjnych i mediów? Jakie są twoje mocne i słabe strony?

UMIEJĘTNOŚCI: ĆWICZENIA DLA STUDENTÓW

Ćwiczenia indywidualne

1. Dowiedz się więcej na temat KPK, poszukując informacji w Internecie. Wpisz do wyszukiwarki hasło „komunikacja za pośrednictwem komputera". Oprócz innych wyników wyszukiwania powinieneś znaleźć link do czasopisma naukowego poświęconego badaniom nad tym zjawiskiem: *Journal of Computer-Mediated Communication*. Zmodyfikuj parametry wyszukiwania tak, żeby znaleźć w nim temat lub artykuł na temat KPK, który cię szczególnie zainteresuje.
2. Niektórzy twierdzą, że przeciętną osobę dzieli tylko sześć stopni znajomości od jakiekolwiek innej osoby na świecie. Na przykład prawdopodobnie nie znasz Lady Gagi, ale przypuszczalnie znasz kogoś (pierwszy stopień), kto zna kogoś (drugi stopień), kto zna kogoś

(trzeci stopień) i tak dalej, aż do szóstej osoby, która zna Lady Gagę. Technologia może zredukować liczbę stopni znajomości dzielących cię od kogoś, kogo nie znasz osobiście. Poszukaj informacji na swój temat w Internecie, używając wszystkich dostępnych narzędzi wyszukiwania. W jakim stopniu informacje na twój temat są dostępne dla innych dzięki technologii? Ile masz prywatności, czy potrzebujesz jej więcej lub mniej?

3. Pomyśl o różnych mediach, których potrafisz używać – jak opisałbyś swoje kompetencje w tym zakresie? Jak kompetentny jesteś w ich używaniu i jak komfortowo czujesz się z tym poziomem kompetencji? Czy czujesz się silnie związany z mediami komunikacyjnymi, czy oddzielony od nich? Czy twoi przyjaciele lub znajomi są bardziej lub mniej związani z mediami niż ty? Dlaczego?
4. Jaki jest twój stopień kompetencji w zakresie komunikacji za pośrednictwem komputera? Jak dalece jesteś dobry w dokonywaniu wyboru mediów, których użycie w danej sytuacji będzie bardziej kompetentne niż innych? Jak dalece jesteś dobry w kształtowaniu komunikatów dla różnych mediów i różnych odbiorców? Jeśli brakuje ci umiejętności w używaniu jakiejś formy technologii komunikacyjnej lub mediów, to w jaki sposób mógłbyś się nauczyć ich kompetentnego używania?

Ćwiczenia w grupach

1. Pracując w grupie 4–5 studentów, zdecydujcie, które media lub technologie komunikacyjne byłyby najbardziej efektywne lub odpowiednie w następujących sytuacjach:
   - Poinformowanie znajomych o planowanym przyjęciu.
   - Zaproszenie kogoś na randkę.
   - Skrytykowanie kogoś za coś.
   - Pocieszenie przyjaciela, który jest w złym nastroju.
   - Przedstawienie się innym pracownikom firmy, którzy nie pracują w twoim dziale.
2. Utwórzcie grupę 6–7 studentów i porównajcie zadania lub projekty, które zrealizowaliście komputerowo, z tymi, które robiliście, spotykając się osobiście lub rozmawiając przez telefon. Przeanalizujcie, jakiego rodzaju różnice pojawiły się w związku z różnymi kanałami relacji między członkami grupy. Zdecydujcie, które podejście do projektów realizowanych w grupie działa najlepiej i dlaczego.
3. W grupie 4–5 studentów przygotujcie listę strategii radzenia sobie z każdą z trzech trudności pojawiających się podczas komunikacji za pośrednictwem komputera: niejednoznacznością, złożonością i emocjonalnym charakterem komunikatu. Następnie niech każda grupa przedstawi rekomendowane strategie radzenia sobie z tymi wyzwaniami, a później sformułujcie na ich podstawie rekomendacje wspólne dla wszystkich.
4. Utwórzcie dwie grupy studentów, które będą debatować na temat utopii i dystopii. *Utopia* to świat, w którym wszystko jest idealne. *Dystopia* to świat, w którym wszystko jest złe lub dysfunkcjonalne. Naukowcy dyskutują na temat tego, jaki świat stworzą technologie komunikacyjne. Niech każda grupa studentów przedstawi argumenty za utopijną lub dystopijną wizją świata kształtowanego przez technologie komunikacyjne. Każda grupa powinna mieć trochę czasu na przygotowanie się i poszukanie materiałów do dyskusji. Następnie niech poszczególne zespoły zaprezentują argumenty wspierające ich punkt widzenia, a także argumenty je podważające. Która wizja wydaje się bardziej prawdopodobna i dlaczego?

BIBLIOGRAFIA

Adams, J.W. (2008). Industry guidance could help J-programs prepare print majors for convergence. *Newspaper Research Journal*, 29(4), 81–88.

Bennett, D.C., Guran, E.L., Ramos, M.C., i Margolin, G. (2011). College students' electronic victimization in friendships and dating relationships: Anticipated distress and associations with risky behaviors. *Violence and Victims*, 26(4), 410–429.

Börner, K. (2010). *Atlas of science: Visualizing what we know*. Cambridge, MA: MIT Press.

Bryant, J., i Miron, D. (2004). Theory and research in mass communication. *Journal of Communication*, 54(4), 662–704.

Canary, D.J., i Spitzberg, B.H. (1993). Loneliness and media gratifications. *Communication Research*, 20(6), 800–821.

Charlton, S.G. (2009). Driving while conversing: Cell phones that distract and passengers who react. *Accident Analysis and Prevention*, 41(1), 160–173.

Chaulk, K., i Jones, T. (2011). Online obsessive relational intrusion: Further concerns about Facebook. *Journal of Family Violence*, 26(4), 245–254.

Cohen, J. (2004). Parasocial break-up from favorite television characters: The role of attachment styles and relationship intensity. *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(2), 187–202.

Debatin, B., Lovejoy, J.P., Horn, A.-K., i Hughes, B.N. (2009). Facebook and online privacy: Attitudes, behaviors, and unintended consequences. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 15(1), 83–108.

Dodds, P.S., Muhamad, R., i Watts, D.J. (2003). An experimental study of search in global social networks. *Science*, 301(5634), 827–829.

Fang, I. (2008). *Alphabet to Internet: Mediated communication in our lives*. St. Paul, MN: Rada Press.

George, J.F., i Robb, A. (2008). Deception and computer-mediated communication in daily life. *Communication Reports*, 21(2), 92–103.

Gerbner, G. (1998). Cultivation analysis: An overview. *Mass Communication and Society*, 1(3–4), 175–194.

Huang, C. (2010). Internet use and psychological well-being: A meta-analysis. *CyberPsychology, Behavior, and Social Networking*, 13(3), 241–249.

Insko, B.E. (2003). Measuring presence: Subjective, behavioral and physiological methods. W: G. Riva, F. Davide i W.A. Ijsselsteijn (red.), *Being there: Concepts, effects and measurements of user presence in synthetic environments* (s. 109–119). Amsterdam, The Netherlands: Ios Press.

Kanai, R., Bahrami, B., Roylance, R., i Rees, G. (2012). Online social network size is reflected in human brain structure. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 279(1732), 1327–1334.

Katz, E. (2010). On sixty years of research and theorizing on mass communication. *Romanian Journal of Journalism and Communication*, 5(2), 5–8.

Kelly, L., Keaten, J.A., Hazel, M., i Williams, J.A. (2010). Effects of reticence, affect for communication channels, and self-perceived competence on usage of instant messaging. *Communication Research Reports*, 27(2), 131–142.

Kwon, O., i Wen, Y. (2010). An empirical study of the factors affecting social network service use. *Computers in Human Behavior*, 26(2), 254–263.

Ledbetter, A.M. (2009). Measuring online communication attitude: Instrument development and validation. *Communication Monographs*, 76(4), 463–486.

Lenhart, A. (2008). *Teens, stranger contact & cyberbullying*. Washington, DC: Pew Internet & American Life Project, http://cyber.law.harvard.edu/sites/cyber.law.harvard.edu/files/Pew%20Internet%20teens.pdf .

Madden, M., i Zickuhr, K. (2011, 26 sierpnia). *65% of online adults use social networking sites*. Washington, DC: Pew Internet & American Life Project, http://pewInternet.org/Reports/2011/Social-Networking-Sites.aspx.

Madlock, P.E., i Westerman, D. (2011). Hurtful cyber-teasing and violence: Who's laughing out loud? *Journal of Interpersonal Violence*, 26(17), 3542–3560.

Martins, N., Williams, D.C., Harrison, K., i Ratan, R.A. (2009). A content analysis of female body imagery in video games. *Sex Roles*, 61(11–12), 824–836.

McCleneghan, J.S. (2006). PR executives rank 11 communication skills. *Public Relations Quarterly*, 51(4), 42–46.

McCombs, M.E., i Shaw, D.L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176–187.

McFalls, J.A., Jr. (1991). Population: A lively introduction. *Population Bulletin*, 46, 2–41.

McLuhan, M., Gordon, W.T., Nevitt, B., i Innis, H.A. (2005). *Marshall McLuhan: The medium is the message*. Corte Madera, CA: Gingko Press.

Miczo, N., Mariani, T., i Donahue, C. (2011). The strength of strong ties: Media multiplexity, communication motives, and the maintenance of geographically close friendships. *Communication Reports*, 24(1), 12–24.

Miller, G. (2011, 30 września). Social scientists wade into the tweet stream. *Science*, 333(6051), 1814–1815.

Morgan, M., i Shanahan, J. (1997). Two decades of cultivation research: An appraisal and meta-analysis. W: B. Burleson (red.), *Communication yearbook* (t. 17, s. 1–45). Thousand Oaks, CA: Sage.

Morgan, M., i Shanahan, J. (2010). The state of cultivation. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 54(2), 337–355.

Muise, A., Christofides, E., i Desmarais, S. (2009). More information than you ever wanted: Does Facebook bring out the green-eyed monster of jealousy? *CyberPsychology and Behavior*, 12(4), 441–444.

Nguyen Vu, H.N., i Gehrau, V. (2010). Agenda diffusion: An integrated model of agenda setting and interpersonal communication. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 87(1), 100–116.

Palvia, P., Pinjani, P., Cannoy, S., i Jacks, T. (2011). Contextual constraints in media choice: Beyond information richness. *Decision Support Systems*, 51(3), 657–670.

Pierce, T., i Miller, T. (2007). Basic journalism skills remain important in hiring. *Newspaper Research Journal*, 28(4), 51–61.

Potter, W.J., i Riddle, K. (2007). A content analysis of the media effects literature. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 84(1), 90–104.

Rideout, V.J., Foehr, U.G., i Roberts, D.F. (2010, styczeń). *Generation M2: Media in the lives of 8- to 18-year-olds*. Menlo Park, CA: Henry J. Kaiser Family Foundation, www.kff.org/entmedia/upload/8010.pdf.

Romer, D., Jamieson, K.H., i Ada, S. (2003). Television news and the cultivation of fear of crime. *Journal of Communication*, 53(1), 88–104.

Rubin, A.M., i Windahl, S. (1986). The uses and dependency model of mass communication. *Critical Studies in Mass Communication*, 3(2), 184–199.

Ruggiero, T.E. (2000). Uses and gratifications theory in the 21st century. *Mass Communication and Society*, 3(1), 3–37.

Shah, D., McLeod, J.M., i Lee, N.-J. (2009). Communication competence as a foundation for civic competence: Processes of socialization into citizenship. *Political Communication*, 26(1), 102–117.

Smith, A. (2010a, 7 lipca). *Mobile access 2010*. Washington, DC: Pew Internet & American Life Project, http://pewInternet.org/Reports/2010/Mobile-Access-2010.asp.

Smith, A. (2010b, 14 października). *Americans and their gadgets*. Washington, DC: Pew Internet & American Life Project, http://pewInternet.org/Reports/2010/Gadgets.aspx.

Smith, A. (2011a, 11 lipca). *Smartphone adoption and usage*. Washington, DC: Pew Internet & American Life Project, http://pewInternet.org/Reports/2011/Smartphones.aspx.

Smith, A. (2011b, 19 września). *Americans and text messaging*. Washington, DC: Pew Internet & American Life Project, http://pewInternet.org/Reports/2011/Cell-Phone-Texting-2011.aspx.

Spitzberg, B.H. (2006). Preliminary development of a model and measure of computer-mediated communication (CMC) competence. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 629–666, http://jcmc.indiana. edu/vol11/issue2/spitzberg.html.

Tokunaga, R.S. (2011). Friend me or you'll strain us: Understanding negative events that occur over social networking sites. *CyberPsychology, Behavior, and Social Networking*, 14(7–8), 425–432.

Tokunaga, R.S., i Rains, S.A. (2010). An evaluation of two characterizations of the relationships between problematic Internet use, time spent using the Internet, and psychosocial problems. *Human Communication Research*, 36(4), 512–545.

Toma, C.L., Hancock, J.T., i Ellison, N.B. (2008). Separating fact from fiction: An examination of deceptive self-presentation in online dating profiles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(8), 1023–1036.

Tong, S.T., Van Der Heide, B., Langwell, L., i Walther, J.B. (2008). Too much of a good thing? The relationship between number of friends and interpersonal impressions on Facebook. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 531–549.

Trevino, L.K., Lengel, R.K., i Daft, R.L. (1987). Media symbolism, media richness and media choice in organizations. *Communication Research*, 14(5), 553–574.

U.N. Population Division (1999, October). *The world at 6 billion*. Department of Economic and Social Affairs, United Nations Secretariat (ESA/P/WP.154), www.un.org/esa/population/publications/sixbillion/ sixbilpart1.pdf.

Webster, T. (2011). *The social habit II: The Edison research/Arbitron Internet and multimedia study 2011*. Somerville, NJ: Edison Research, www.slideshare.net/webby2001/the-social-habit-2011-by-edison-research.

Williams, D., Martins, N., Consalvo, M., i Ivory, J.D. (2009). The virtual census: Representations of gender, race and age in video games. *New Media & Society*, 11(5), 815–834.

Wilson, F.A., i Stimpson, J.P. (2010). Trends in fatalities from distracted driving in the United States, 1999 to 2008. *American Journal of Public Health*, 100(11), 2213–2219.

Witmer, B.G., i Singer, M.J. (1998). Measuring presence in virtual environments: A presence questionnaire. *Presence*, 7(3), 225–240.

Yzer, M.C., i Southwell, B.G. (2008). New communication technologies, old questions. *American Behavioral Scientist*, 52(1), 8–20.

Słowniczek

ADAPTACYJNY oznacza, że wiadomości podlegają modyfikacji, tak by dopasowały się do poszczególnych sytuacji w sposób, który ma zapewnić lepsze rezultaty.

ALITERACJA to powtórzenie tej samej głoski w serii słów lub zwrotów, by zwrócić uwagę na pewne myśli i pomóc słuchaczom zapamiętać to, co powiedziano.

ANALIZA PUBLICZNOŚCI to proces używany przez mówcę w celu ustalenia istotnych faktów i informacji na temat słuchaczy, które następnie wpływają na kształt przygotowań i sposób prezentacji wystąpienia.

ANALIZA POLA SIŁ to proces analizy przyczyn problemu oraz sił blokujących jego usunięcie.

ANALIZA SYTUACJI obejmuje analizę czasu i miejsca. Analizie podlega ilość czasu przeznaczona na wystąpienie oraz pora wystąpienia. Miejsce dotyczy kontekstu, w którym prezentowane jest wystąpienie.

ANALOGIA to rozbudowane porównanie lub metafora, która sugeruje słuchaczom, że rzeczy, które wydają się podobne pod wieloma względami, będą także podobne do siebie na wymiarze stanowiącym przedmiot dyskusji.

APEL to subtelna technika stosowana przez mówców w celu uzyskania akceptacji publiczności dla ich argumentu perswazyjnego.

APEL DWUSTRONNY to wystąpienie perswazyjne, które przedstawia dwa alternatywne punkty widzenia, a następnie prezentuje argumenty przeciwne do poglądu odmiennego niż stanowisko mówcy wspierające jego punkt widzenia.

APEL ODWOŁUJĄCY SIĘ DO EMOCJI jest oparty na psychologii oraz silnych uczuciach i wiąże się z emocjami ludzi.

APEL ODWOŁUJĄCY SIĘ DO LOGIKI jest oparty na wiedzy oraz rozumowaniu i wiąże się ze sposobem myślenia ludzi.

APEL ODWOŁUJĄCY SIĘ DO STRACHU opiera się na zmianie postaw lub zachowań słuchaczy przez użycie przekazu zwiększającego lęk.

APEL ODWOŁUJĄCY SIĘ DO WIARYGODNOŚCI jest związany z tym, jak słuchacze postrzegają reputację, prestiż i autorytet mówcy.

ARANŻACJA PRZESTRZENNA to sposób, w jaki przestrzeń jest przedstawiana i wiązana ze sobą, oraz to, jak przedmioty i meble są umiejscawiane w tej przestrzeni.

ARTEFAKTY to przedmioty znajdujące się w środowisku, które są komunikatem niewerbalnym przekazującym coś o tożsamości i osobowości ich posiadaczy.

ASERTYWNOŚĆ jest umiejętnością wyrażania własnych praw oraz poglądów bez naruszania praw i poglądów drugiej osoby.

BARIERY FIZYCZNE utrudniające słuchanie to zakłócenia płynące ze środowiska fizycznego oraz cechy i zachowania przeszkadzające mówcy albo słuchaczowi.

BARIERY INTERAKCYJNE powstają w wyniku zaangażowania się w bitwy słowne, wykorzystywania podburzającego języka albo z powodu różnic indywidualnych i kulturowych między mówcą a słuchaczem.

BARIERY INTERNETOWE I ELEKTRONICZNE dotyczą wiadomości elektronicznych, które są wysyłane i odbierane za pośrednictwem komputerów, blogów, wiki serwerów internetowych, sieci społecznościowych itd.

BARIERY PSYCHOLOGICZNE są przypisane słuchaczowi i dotyczą umysłowych oraz emocjonalnych zakłóceń słuchania, takich jak nuda, marzenia na jawie albo myślenie o osobistych problemach.

BŁĘDY LOGICZNE to błędy w rozumowaniu i logice wywodu, które prowadzą słuchaczy do fałszywych wniosków.

BOGACTWO określa, w jakim stopniu dane medium przekazuje wszystkie informacje dostępne w oryginalnym komunikacie.

BURZA MÓZGÓW to procedura grupowa, w której każda jednostka w grupie generuje pomysły i poddaje je dyskusji na forum grupy.

CECHY KULTUROWE członków publiczności są pochodną dwóch rodzajów grup, do których należą słuchacze: grup, w których się urodzili lub dorastali, oraz grup, w których uczestnictwo mogli wybrać.

CECHY OSOBISTE obejmują obiektywne informacje demograficzne na temat członków publiczności.

CECHY PSYCHOLOGICZNE członków publiczności obejmują ich potrzeby i motywacje oraz ich postawy, poglądy i wartości.

CEL OGÓLNY wystąpienia to jego ogólny zamiar, którym może być na przykład poinformowanie o czymś lub przekonanie do czegoś, podczas gdy CEL SZCZEGÓŁOWY to określenie pożądanej przez mówcę reakcji publiczności.

CYTAT to dokładne użycie słów jakiejś osoby.

CZAS, w kontekście niewerbalnym określany jako CHRONOMIKA, to intencjonalne i nieintencjonalne wykorzystanie czasu w komunikacji.

DECYZJA to wybór spośród alternatywnych rozwiązań lub propozycji.

DEDUKCJA to proces rozumowania, w którym konkretny wniosek wynika z zasady ogólnej, często obejmującej przesłankę mniejszą i większą.

DEFENSYWNE ŚRODOWISKO GRUPOWE charakteryzuje brak zaufania i współpracy między członkami grupy.

DETERMINIZM JĘZYKOWY stwierdza, że język determinuje to, co widzimy lub zauważamy w świecie oraz co myślimy o tym, co zobaczyliśmy.

DIALEKTYKA to proces zadawania pytań i udzielania na nie odpowiedzi stosowany w celu analizy wszystkich aspektów problemu w poszukiwaniu prawdy.

DOSTĘP DO MEDIÓW określa, w jakim stopniu technologie KPK są dostępne wybranej publiczności.

DOTYK, który badacze społeczni nazywają HAPTYKĄ, wymaga fizycznego kontaktu między ludźmi i komunikuje wsparcie, władzę oraz poziom intymności związku.

DRABINA ABSTRAKCJI to konstrukcja, na której bardziej konkretne słowa lub pojęcia umieszcza się na niskich szczeblach, a słowa o zwiększającym się poziomie abstrakcji – na wyższych szczeblach.

DYKCJA to prawidłowe wydawanie poszczególnych dźwięków przy użyciu aparatu mowy, tak że składają się one na zrozumiałe słowo.

DZIAŁANIA to zachowania przejawiane przez osobę.

EKSPRESYJNOŚĆ to umiejętność kierowania komunikacją werbalną i niewerbalną.

ELEMENT OZNACZAJĄCY jest terminem wykorzystywanym do określenia symbolu.

ELEMENT OZNACZONY jest terminem wykorzystywanym do określenia odnośnika.

EMOCJONALNY CHARAKTER KOMUNIKATU określa, w jakim stopniu wiadomość przekazuje uczucia i daje odczucie obecności drugiej osoby.

EMOTIKONY to ikonki oznaczające emocje powiązane z twierdzeniami wyrażanymi za pomocą słów.

EMPATIA to zdolność doświadczania uczuć podobnych do uczuć innej osoby lub z nimi związanych.

FAKT to pojedyncza informacja, którą słuchacze mogą osobiście zweryfikować, jeśli będą chcieli.

FENG SHUI to liczące 3000 lat chińskie podejście do aranżacji przestrzennej i wykorzystania akcesoriów w domach i biurach.

FIGURY RETORYCZNE obejmują porównania, metafory, analogie, pytania retoryczne, aliteracje i powtórzenia.

FUNKCJE KOMUNIKACJI dotyczą tego, co przez zachowanie komunikacyjne próbuje się osiągnąć albo rzeczywiście osiąga.

FUNKCJE RELACYJNE podkreślają wagę budowania pozytywnej kultury grupowej i zarządzania konfliktem.

FUNKCJE ZADANIOWE obejmują zachowania instrumentalne nakierowane na osiągnięcie celu.

FUNKCJONALNY oznacza, że wiadomości są wykorzystywane do osiągania preferowanych rezultatów.

GESTY to duże i małe ruchy dłoni i rąk, które przekazują pewne znaczenia. Wzmacniają to, co mówisz, podkreślają ważne punkty i czynią prezentację bardziej interesującą, a także bardziej naturalną i zrelaksowaną.

GŁĘBOKOŚĆ to stopień znajomości danej roli w repertuarze.

GŁOS PUBLICZNY charakteryzuje się zwiększoną różnorodnością głośności, tempa i wysokości głosu, tak żeby słowa mówcy mogły być łatwo usłyszane i zrozumiane przez całą publiczność.

GŁOŚNOŚĆ to intensywność użycia przez mówcę głosu, mówienie głośniej lub ciszej.

GRAMATYKA to zasady i struktura łączenia słów w zdania.

HIPOTEZA SAPIRA–WHORFA zakłada, że rzeczywistość jest już zawarta w strukturze naszego języka i że ta struktura determinuje to, jak postrzegamy nasz świat.

HOLISTYCZNY oznacza, że cały proces komunikacji tworzy system, w którym wszystkie części starają się współpracować, by pomóc w jego działaniu.

INDUKCJA to proces rozumowania, w którym wniosek ogólny wynika z analizy serii konkretnych przypadków lub przykładów.

INICJOWANIE TEMATU to wprowadzenie nowego wątku do dyskusji.

INSTRUKCJE są przydatne, kiedy celem wystąpienia jest nauczenie czegoś publiczności lub wyjaśnienie, jak czegoś używać.

INTERAKCJA odnosi się do współzależności między zachowaniami lub ruchami podejmowanymi przez osoby komunikujące się w jakiejś sytuacji.

INTERAKTYWNOŚĆ określa, w jakim stopniu ludzie mogą się komunikować jednocześnie w odpowiedzi na komunikaty otrzymywane od drugiej osoby.

INTERES to motywacja lub przyczyna, dla której dana osoba wspiera konkretną pozycję.

JA NOWOCZESNE odnosi się w zachodniej tradycji do traktowania ludzi jako tych, którzy posiadają fundamentalne, pojedyncze Ja a ich charakter i osobowość są stabilne przez dłuższy czas.

JA NOWOCZESNE odnosi się w zachodniej tradycji do traktowania ludzi jako tych, którzy mają fundamentalne, pojedyncze Ja, a ich charakter i osobowość są stabilne przez dłuższy czas.

JA ODZWIERCIEDLONE zakłada, że ludzie wyobrażają sobie spostrzeżenia, jakie inni mają na ich temat, i że właśnie ten akt spostrzegania Ja w oczach innych tworzy pojęcie Ja.

JA SPOŁECZNE powstaje przez interakcje z innymi i może być określane jedynie przez związki z innymi.

JĘZYK jest systemem symboli werbalnych pozwalającym nam na odbieranie wiadomości i wypowiedzi w formie słów oraz na przekształcanie ich w znaczenia.

JĘZYK BARWNY wywołuje entuzjazm w stosunku do wystąpienia, czyniąc komunikat mówcy bliższym życia i poruszając emocje publiczności.

JĘZYK DYSKRYMINUJĄCY PŁEĆ KULTUROWĄ ma tendencję do faworyzowania jednej płci kosztem drugiej.

JĘZYK KOMPETENTNY sprzyja zrozumieniu i entuzjazmowi słuchaczy wobec przemówienia w związku z użyciem słów, które są zrozumiałe, barwne i właściwe.

JĘZYK ODPOWIEDNI prezentuje informacje w sposób, który szanuje i traktuje wszystkich członków publiczności jako równych, bez wywyższania się lub używania języka uprzedzeń i stereotypów.

JĘZYK POPRAWNY POLITYCZNIE pozwala mam na pozbycie się z umysłów myśli dyskryminujących dzięki usunięciu z naszego języka słów i wyrażeń, które mogą obrażać ludzi w sposób podkreślający różnice między nami.

JĘZYK PROTEKCJONALNY to język, który wyraża wywyższanie się wobec publiczności i może być obraźliwy.

JĘZYK UPRZEDZEŃ stosuje słowa lub zwroty, których znaczenie jest zakorzenione w stereotypach dotyczących płci, rasy, pochodzenia etnicznego, wieku, orientacji seksualnej lub niepełnosprawności.

JĘZYK ZROZUMIAŁY polega na używaniu słów w taki sposób, by słuchacze zrozumieli i mogli łatwo odszyfrować znaczenie przekazu mówcy.

KANAŁ jest środkiem przekazu wiadomości.

KLIMAT KOMUNIKACJI odnosi się do tonu, ogólnego nastroju czy uczuć, które ubarwiają każdy związek interpersonalny i charakteryzuje się wspierającą albo obronną komunikacją.

KODY KOMUNIKACJI to zestaw zasad i znaczeń, które tworzą podstawę interpretacji i kierują językiem wykorzystywanym przez członków danej grupy społecznej.

KOMENTARZE POTWIERDZAJĄCE pomagają członkom wskazać, że rozumieją się nawzajem, a także rozumieją sytuację, w której się znajdują, proces, w którym uczestniczą, i działania, które prowadzą.

KOMPETENCJA KOMUNIKACYJNA to stopień, w jakim pożądane cele są osiągane dzięki zachowaniu stosownemu do sytuacji.

KOMUNIKACJA jest procesem organizowania wiadomości i środków przekazu w celu tworzenia znaczenia.

KOMUNIKACJA AGRESYWNA to wyrażanie własnych praw i poglądów w sposób naruszający prawa i poglądy innych osób.

KOMUNIKACJA BIERNA jest stosowna, ale nieskuteczna.

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA to proces kierowania komunikatami oraz środkami przekazu w celu tworzenia znaczenia.

KOMUNIKACJA JAKO INFORMOWANIE jest modelem transferu informacji, który identyfikuje źródło, kanał, odbiorcę, szumy i pętlę informacji zwrotnych.

KOMUNIKACJA JAKO PERSWAZJA widziana jest jako proces wpływania na innych dla osiągania swoich własnych celów.

KOMUNIKACJA JAKO TWORZENIE ZWIĄZKÓW skupia się na właściwej komunikacji mocy tworzenia, utrzymywania i rozwiązywania związków z innymi.

KOMUNIKACJA KOMPETENTNA jest stosowna i skuteczna w określonej sytuacji.

KOMUNIKACJA MASOWA to jakakolwiek forma zapośredniczonej wymiany wiadomości z szerszą publicznością.

KOMUNIKACJA NIEWERBALNA obejmuje wszystkie zachowania, cechy i obiekty – inne niż słowa – które komunikują wiadomości i mają wspólne społeczne znaczenie.

KOMUNIKACJA SKUTECZNA zachodzi, gdy jesteś w stanie osiągnąć najbardziej pożądane cele i wyniki w danych kontekstach.

KOMUNIKACJA STOSOWNA oznacza zachowanie się w sposób zgodny z normami i oczekiwaniami w kontekstach i sytuacjach, w których uczestniczysz.

KOMUNIKACJA ULEGŁA to unikanie wyrażania siebie lub przedkładaniem spraw innych nad własne.

KOMUNIKACJA W MAŁEJ GRUPIE to proces zarządzania komunikatami i mediami w celu tworzenia znaczeń w grupach składających się z trzech lub więcej osób, które postrzegają siebie jako grupę, są od siebie wzajemnie zależne i komunikują się ze sobą.

KOMUNIKACJA ZA POŚREDNICTWEM KOMPUTERA, w skrócie KPK, to dowolna interakcja międzyludzka, symboliczna, która odbywa się za pomocą technologii cyfrowych.

KOMUNIKACJA ZMAKSYMALIZOWANA jest skuteczna, ale niestosowna.

KOMUNIKACJA ZMINIMALIZOWANA jest niestosowna i nieskuteczna.

KOMUNIKACJA ZOPTYMALIZOWANA jest stosowna i skuteczna.

KONFLIKT definiujemy jako interakcję między współzależnymi ludźmi, którzy postrzegają innych jako sprzeciwiających się ich wizjom, celom lub wartościom i mających potencjał udaremnienia ich osiągnięcia.

KONFLIKT AFEKTYWNY jest związany z relacjami interpersonalnymi między członkami grupy oraz klimatem emocjonalnym grupy.

KONFLIKT KONCEPCYJNY koncentruje się na argumentach i kwestiach dotyczących alternatywnych sposobów podjęcia decyzji.

KONFLIKT PROCEDURALNY pojawia się, gdy członkowie grupy mają różne opinie na temat procedur, które należy zastosować podczas dyskusji w grupie.

KONTAKT WZROKOWY, inaczej OKULEZJA, jest narzędziem, które sprzyja poczuciu zaangażowania i korzystnie wpływa na to, czy jesteś postrzegany jako wiarygodny, dynamiczny, lubiany i przekonujący.

KONTEKST tworzy ramy, w których zachodzi interakcja komunikacyjna.

KONTEKST GRUPOWY dotyczy większej liczby ludzi, zazwyczaj od 3 do 12, i przeważnie występuje w bardziej formalnym, zorientowanym na zadanie środowisku.

KONTEKST INTERPERSONALNY to nieformalna interakcja między ludźmi, którzy są w społecznych i/lub osobistych związkach.

KONTEKST KOMUNIKACJI ZA POMOCĄ KOMPUTERA jest ułatwioną technologicznie komunikacją.

KONTEKST PRZEMAWIANIA PUBLICZNEGO zachodzi, gdy pojedyncza osoba lub mała grupa ludzi mówi do dużej liczby osób, których rola sprowadza się do mówienia mało lub niemówienia wcale.

KONTRARGUMENTACJA lub WEWNĘTRZNA DYSKUSJA to argumenty przeciwko prezentowanemu komunikatowi perswazyjnemu, wspierające utrwalone stanowisko lub punkt widzenia słuchacza.

KONWERGENCJA MEDIÓW odnosi się do integracji platform, funkcji i możliwości technologii medialnych.

KOORDYNACJA to umiejętność interpersonalna polegająca na sprawnym kierowaniu przebiegiem interakcji.

KULTURA składa się z trwałych wzorów myślenia, wartości i zachowań, które określają grupę ludzi.

LĘK KONTEKSTU to obawa przed komunikowaniem się w określonych okolicznościach interpersonalnych, w małych grupach bądź podczas przemawiania publicznego.

LĘK PRZED KOMUNIKACJĄ jest obawą lub strachem przeżywanym przez jednostkę na skutek rzeczywistej bądź antycypowanej komunikacji z inną osobą czy osobami.

LĘK PRZED WYSTĄPIENIAMI PUBLICZNYMI, często nazywany też tremą, to lęk lub niepokój osoby, który pojawia się w sytuacji rzeczywistego lub oczekiwanego wystąpienia publicznego.

LĘK SPOŁECZNY jest prawdziwym lub wyobrażonym strachem przed wchodzeniem w interakcję w sytuacji interpersonalnej.

LIDERZY OPINII to ludzie, którzy otrzymują przekazy komunikacji masowej, wyrabiają sobie na ich temat opinię, a następnie wpływają na innych, do których pierwotne komunikaty mogły, ale nie musiały dotrzeć.

MAŁA GRUPA to trzy lub więcej osób, które postrzegają siebie jako grupę, są od siebie wzajemnie zależne i komunikują się ze sobą.

MANIPULACJA to negatywna i nieetyczna forma wywierania wpływu używana do kontrolowania działań lub reakcji ludzi, ale w podstępny bądź oszukańczy sposób.

MEDIA to wszystkie środki, dzięki którym symbole są przekazywane, a ich znaczenia są czytelne.

MEDIA MASOWE to termin powszechnie używany w odniesieniu do telewizji, radia, reklamy, *public relations*, gazet, książek i czasopism, publikacji muzycznych, filmowych, a także internetowych i reklamowych oraz do organizacji posiadających, produkujących i rozpowszechniających masowe komunikaty.

MEDIA NATURALNE to takie, które przekazują i tłumaczą symbole przy użyciu jedynie naszych ciał i umysłów za pomocą środków takich, jak wypowiadane słowa, gesty, postawa ciała, oraz wszystkich innych elementów komunikacji werbalnej, niewerbalnej i słuchania.

MEDIA TECHNOLOGICZNE to dowolnego typu urządzenia lub narzędzia stworzone przez ludzi w celu przekazywania różnych wiadomości.

METAFORA, podobnie jak PORÓWNANIE, opiera się na porównaniu między dwiema niepodobnymi do siebie rzeczami, ale robi to beż użycia słów *tak jak* lub *niby*.

MIKROEKSPRESJA to ekspresja, która pojawia się na twarzy tak szybko, że jest niezauważalna.

MIMIKA to sposób używany do komunikowania tego, co czujesz w związku z treścią, którą przekazujesz publiczności.

MODEL MYŚLENIA REFLEKSYJNEGO określa serię kroków, jakie powinni przejść decydenci, by podjąć decyzję wysokiej jakości.

MODELE SILNEGO WPŁYWU zakładały, że działania mediów są bezpośrednią siłą przyczynową zmian publiczności w zakresie jej postaw, przekonań i zachowań.

MODELE ZAPOŚREDNICZONEGO WPŁYWU zakładają, że zarówno komunikacja masowa, jak i publiczność wpływają na siłę przekazu, podczas gdy wpływ mediów i przekazywanych za ich pośrednictwem wiadomości jest bardziej ograniczony.

MOTYWACJA NEGATYWNA odnosi się do doświadczania lęku dotyczącego działania komunikacyjnego albo postrzegania potencjalnie małej nagrody w rzeczywistych lub wyobrażonych sytuacjach komunikacyjnych.

MOTYWACJA POZYTYWNA odnosi się do postrzegania potencjalnie dużej nagrody podczas działania komunikacyjnego.

MOWA CIAŁA, inaczej KINEZA, koncentruje się na tym, jak ludzie komunikują się przez ruch, postawę, gesty oraz twarz i oczy.

MOWA NIENAWIŚCI została zdefiniowana jako „mowa, która (1) zawiera wiadomość na temat nierówności rasowej, (2) jest skierowana przeciwko przedstawicielom grup uciskanych w przeszłości, (3) jest prześladowcza, pełna nienawiści i poniżająca" (Nielsen, 2002).

MYŚLENIE DYWERGENCYJNE to generowanie wielu różnych pomysłów i alternatyw dotyczących kwestii, problemów i rozwiązań.

MYŚLENIE KONWERGENCYJNE jest związane z oceną pomysłów, zawężaniem szerokiego zakresu alternatyw i wyborem rozwiązania najbardziej odpowiedniego do zadania stojącego przed grupą.

MYŚLENIE KRYTYCZNE obejmuje ocenę dowodów, założeń i pomysłów podczas przygotowywania wystąpienia.

NARCYZM to tendencja do bycia otwartym, zaabsorbowanym sobą, ale także aroganckim.

NARCYZM KONWERSACYJNY to okazywanie w komunikacji dbałości jedynie o własną osobę.

NIEJEDNOZNACZNOŚĆ KOMUNIKATU określa, w jakim stopniu przekazuje on znaczenia nieznane lub więcej niż jedno znaczenie.

NIEOCENIAJĄCA REAKCJA EMPATYCZNA pomaga ludziom w lepszym zrozumieniu i zbadaniu tego, co się dzieje.

NIEŚMIAŁOŚĆ to tendencja do wycofywania się z aktywności społecznych.

NORMY SPOŁECZNE są jawnymi lub utajonymi regułami określającymi, jakie zachowania są akceptowalne w społeczeństwie lub grupie.

OBALENIE ARGUMENTÓW PRZECIWNIKA to struktura organizacyjna wystąpienia polegająca na krytycznym analizowaniu argumentów twojego przeciwnika, by przekonać publiczność, że twoja argumentacja jest lepsza.

OBECNOŚĆ określa, w jakim stopniu dane medium oddaje niewerbalną i emocjonalną zawartość komunikatu w czasie rzeczywistym i w odczuciu komunikujących się osób.

OBSZAR TEMATYCZNY to ogólny obszar wiedzy, podczas gdy TEMAT to konkretne zagadnienie lub aspekt obszaru tematycznego.

OCENIAJĄCA REAKCJA EMPATYCZNA zapewnia wsparcie, ale także pomaga w interpretacji i ocenie sytuacji mówcy.

ODBIERANIE oznacza nastawienie się na całą wiadomość, włączając w to aspekty werbalne i niewerbalne oraz świadome zwracanie uwagi.

ODBIORCA to osoba lub grupa ludzi, która stanowi ostateczne audytorium dla nadawcy.

ODCZYT to wystąpienie napisane z wyprzedzeniem, a następnie odczytywane publiczności słowo po słowie.

ODNIESIENIE to rzecz, do której symbol się odnosi.

ODZWIERCIEDLANIE to nazywanie czyichś uczuć związanych z tym, co ktoś powiedział.

OKNO JOHARI wymienia cztery możliwe typy otwartości i jest definiowane przez dwa wymiary: wymiar Ja i wymiar innych.

OPISY są używane, gdy słuchaczom obcy jest temat wystąpienia i potrzebują nowych informacji, by go zrozumieć.

ORGANIZACJA CHRONOLOGICZNA jest używana do opisu zmian lub rozwoju jakiegoś zjawiska zachodzącego w danej sytuacji czy okolicznościach.

ORGANIZACJA CHRONOLOGICZNA WYSTĄPIENIA przedstawia informacje w kolejności ich wystąpienia w czasie i porządkuje podtematy według sekwencji, w której mogą się pojawić.

ORGANIZACJA PRZESTRZENNA przedstawia informacje związane z umiejscowieniem obiektów w przestrzeni fizycznej lub relacje między tymi miejscami.

ORGANIZACJA TEMATYCZNA WYSTĄPIENIA porządkuje informacje pod kątem logicznej kolejności podtematów lub podkategorii tematu wystąpienia.

ORGANIZACJA WEDŁUG PORÓWNANIA I KONSTRASTU jest używana w celu opisu lub wyjaśnienia, w jaki sposób przedmiot wystąpienia jest podobny do czegoś innego, a pod jakimi względami się od tego różni.

ORGANIZACJA WEDŁUG PRZYCZYNY I SKUTKU bada, dlaczego coś się dzieje (przyczyny) i co dzieje się w rezultacie tych wydarzeń (skutki).

ORGANIZOWANIE to radzenie sobie lub kierowanie ludźmi albo jakimś procesem czy materiałem.

OSOBY KOMUNIKUJĄCE SIĘ ETNOCENTRYCZNIE uznają za poprawne tylko własne znaczenia słów, odrzucając inne znaczenia jako błędne.

OSOBY KOMUNIKUJĄCE SIĘ KOSMOPOLITYCZNIE uznają, że znaczenia, które stworzyły dla pewnych słów, są charakterystyczne tylko dla nich i nie są dzielone z innymi osobami.

OTWARTOŚĆ określa, w jakim stopniu komunikaty wysyłane za pośrednictwem danego medium są publicznie dostępne, ich autor zaś podlega identyfikacji lub, w niektórych wypadkach, pozostaje anonimowy.

PANOWANIE NAD SOBĄ to umiejętność interpersonalna, polegająca na sprawianiu wrażenia kogoś, kto kontroluje własne zachowania w komunikacji.

PAUZY WYPEŁNIONE to brak płynności i przerywniki, które pojawiają się, gdy mówisz, zwłaszcza kiedy jesteś zdenerwowany (np. *mmm*, yyy, *no wiesz*, *OK*).

PERCEPCJA jest procesem zauważania, organizowania i interpretowania informacji i danych na temat ludzi, wydarzeń, czynności oraz sytuacji.

SEKWENCJA MOTYWACYJNA to struktura perswazyjna wystąpienia składająca się z sekwencji pięciu kroków, których celem jest psychologiczne zmotywowanie i przekonanie słuchaczy.

SIŁY BLOKUJĄCE to siły powstrzymujące rozwiązanie problemu.

SIŁY SPRAWCZE to przyczyny, źródła danego problemu.

SKRYPT LUB OPOWIEŚĆ to narracja dotycząca tego, czego się oczekuje i co powinno się zdarzyć w danej sytuacji.

SŁUCHANIE jest procesem odbierania, nadawania znaczenia i reagowania na wiadomości werbalne i/lub niewerbalne (International Listening Association 2011).

SŁUCHANIE DLA DOWIADYWANIA SIĘ I ROZUMIENIA obejmuje poszukiwanie faktów, myśli i informacji.

SŁUCHANIE DLA OCENY I KRYTYKI wymaga krytycznego analizowania znaczenia i wartości wiadomości przekazanej przez mówiącego.

SŁUCHANIE EMPATYCZNE I ROZUMIEJĄCE koncentruje się na uczuciach oraz postawach podczas uzyskiwania informacji.

SPOŁECZNOŚĆ, inaczej wspólnota, to grupa osób, które znajdują się w tej samej fizycznej, duchowej lub wirtualnej przestrzeni i dążą do wspólnego celu. SPOŁECZNOŚĆ JĘZYKOWA to grupa ludzi, która stworzyła zestaw reguł konstytuujących i normatywnych kierujących znaczeniem słów i stosownymi na nie reakcjami na podstawie interpretacji tych słów.

SPOŁECZNY KONSTRUKTYWIZM zakłada, że ludzie tworzą swoją rzeczywistość w procesie wzajemnych interakcji.

SPOSÓB WYGŁOSZENIA to prezentacja wystąpienia publiczności.

STAŁOŚĆ jest utrzymywaniem podobnych sposobów funkcjonowania w różnych kontekstach i sytuacjach.

STATYSTYKI to numeryczne podsumowania faktów, liczb i wyników badań, które dostarczają obrazków lub danych na temat ludzi, idei bądź wzorców zachowań.

STEREOTYPY to schematy łączące zróżnicowane cechy, o których sądzimy, że są prawdziwe dla jakiejś kategorii, osoby lub sytuacji postrzeganej przez nas jako jej przykład.

STRATEGIE ZDOBYWANIA WIEDZY to zachowania wykorzystywane przez ludzi komunikujących się w celu uzyskania informacji o innych lub o sytuacji.

STYL DYSTRYBUTYWNY zarządzania konfliktem jest związany z wysoką asertywnością i niskim poziomem współpracy.

STYL INTEGRACYJNY zarządzania konfliktem jest związany z wysokim poziomem asertywności i współpracy.

STYL UNIKAJĄCY zarządzania konfliktem jest związany z niskim poziomem asertywności i współpracy.

STYL WYSTĄPIENIA to charakterystyczny sposób prezentacji wystąpienia, wpływający na jego zapamiętanie, co jest możliwe przede wszystkim dzięki właściwemu użyciu języka przez mówcę.

PYTANIA OTWARTE pozwalają drugiej osobie na dużą dowolność odpowiedzi.

PYTANIA RETORYCZNE są zadawane dla wywołania efektu, a nie by uzyskać od słuchaczy odpowiedź na nie.

PYTANIA ZAMKNIĘTE dają rozmówcy bardzo ograniczone możliwości odpowiedzi.

REAGOWANIE kończy interakcję między słuchaczem a mówcą. Jest etapem, który pozwala słuchaczowi przekazać mówcy informację, że jego wiadomość została odebrana i zrozumiana.

REAKTANCJA to emocjonalna reakcja pojawiająca się jako bezpośredni sprzeciw wobec wszelkich reguł lub nakazów, które mogą zagrażać wolności osobistej danej osoby.

REGUŁY są przepisami określającymi to, co powinno lub czego nie powinno się robić w danej sytuacji.

REGUŁY KONSTYTUUJĄCE zawierają podstawowy sens słów i mówią, co te słowa oznaczają i jak je mamy interpretować.

REGUŁY NORMATYWNE pomagają w określeniu stosownej reakcji na podstawie twojej interpretacji wiadomości.

RELACJA jest sposobem pozycjonowania się jednej osoby w stosunku do drugiej, czyli sposobem zorientowania się lub połączenia z drugą osobą.

RELACJE PARASPOŁECZNE to postrzegane przywiązanie do realnych lub fikcyjnych bohaterów przedstawianych w mediach.

REPERTUAR ZACHOWAŃ to zbiór wszystkich ról, jakie osoba może odgrywać lub kreować, oraz zbiór zachowań, które składają się na te role.

RETORYKA to sztuka wpływania na widownię za sprawą publicznego przemawiania.

ROLE to wzorce i style wypowiedzi i zachowań, które przejawia osoba w różnych kontekstach.

ROZMOWA UWEWNĘTRZNIONA opisywana jest jako uwewnętrznione konwersacje, w których podejmujemy refleksję na temat tego, co robimy dobrze, a co źle.

ROZPIĘTOŚĆ to liczba ról, jakie może odgrywać osoba.

ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW to procesy grupowe, w których członkowie grupy oceniają problemy i formułują ich rozwiązania.

ROZWIJANIE TEMATU to kierowanie przedmiotem rozmowy podczas interakcji.

ROZWINIĘCIE WYSTĄPIENIA wspiera najważniejsze twierdzenia mówcy przez prezentację serii głównych punktów.

RUCHY CIAŁA I POSTAWA mogą komunikować w każdej sytuacji trzy rzeczy: jak ludzie postrzegają relacje władzy, jak sami czują się w danej sytuacji, co odczuwają w stosunku do tematu dyskusji.

SAMOSPEŁNIAJĄCE SIĘ PROROCTWO zachodzi, gdy tworzymy założenia na temat siebie lub innej osoby i następnie zachowujemy się lub kontaktujemy z tą osobą tak, jakby te założenia były prawdziwe.

SCHEMAT to struktura, która pozwala ludziom na zorganizowanie informacji i umieszczenie ich w spójnym i znaczącym wzorcu.

POZIOM ABSTRAKCJI UMIEJĘTNOŚCI oznacza, że umiejętności istnieją na wielu różnych poziomach, o różnym stopniu szczegółowości/specyficzności: od poziomu mikro do poziomu makro.

POZIOM RELACJI to to, co komunikat mówi o relacji.

POZIOM TREŚCI to to, co dosłownie oznaczają słowa.

POZIOMY KONTEKSTU odnoszą się do liczby osób komunikujących się na spotkaniu lub w trakcie jakiegoś wydarzenia i do kierunku komunikacji między nimi.

POZYCJA to określony kierunek działań, którego dana osoba oczekuje od grupy.

PRACA ADAPTACYJNA występuje wtedy, kiedy problemy i rozwiązania nie są jasno zdefiniowane i kiedy odpowiedzialność za zmianę spoczywa na członkach grupy.

PRACA TECHNICZNA występuje wtedy, kiedy problem, nad którym pracuje grupa, jego rozwiązanie i wdrożenie są jasno zdefiniowane.

PROBLEM występuje, kiedy istnieje rozbieżność między stanem idealnym a obecnym stanem rzeczy.

PROBLEM–ROZWIĄZANIE w organizacji wystąpienia najpierw wskazuje się problem, a następnie proponuje jego możliwe do wprowadzenia rozwiązanie.

PROCEDURA ADWOKATA DIABŁA zasadza się na wyznaczeniu jednej osobie z grupy zadania polegającego na kwestionowaniu założeń oraz procesu zastosowanego do podjęcia decyzji.

PROKSEMIKA, nauka o korzystaniu z PRZESTRZENI, bada to, jak ludzie przemieszczają się i jak wykorzystują przestrzeń w komunikowaniu się.

PROTOTYP to najlepszy przykład jakiegoś pojęcia.

PRZECIĄŻENIE WIADOMOŚCIAMI odnosi się do liczby wiadomości.

PRZEJŚCIA to słowa, zwroty lub zdania, które pokazują, w jaki sposób główne punkty rozwinięcia łączą się ze sobą i w jaki sposób wprowadzenie i zakończenie wiążą się z rozwinięciem wystąpienia.

PRZERYWANIE RADYKALNE występuje, gdy ktoś odbiera osobie mówiącej głos w trakcie jej wypowiedzi.

PRZESTRZEŃ OSOBISTA dotyczy tego, jak ludzie dystansują się od siebie nawzajem.

PRZEZROCZYSTA PREZENTACJA oznacza przedstawienie wystąpienia tak, by publiczność nie koncentrowała się na elementach samej prezentacji, ale w pełni skupia uwagę na przekazie.

PRZYJMOWANIE PERSPEKTYWY INNEJ OSOBY to poznawcze spostrzeganie świata tak, jak postrzega go ta osoba.

PRZYKŁAD HIPOTETYCZNY to coś, co naprawdę się nie wydarzyło, ale mogło się wydarzyć.

PRZYWÓDCY to jednostki w grupie, które wyznaczają kierunek i przewodzą działaniom grupy.

PRZYWÓDZTWO to proces komunikacyjny, który pomaga grupom organizować się tak, by osiągały pożądane cele.

PUNKTY GŁÓWNE to podstawowe idee, które zestawione razem dowodzą tezy wystąpienia i dostarczają argumentów na jej poparcie.

PERSWAZJA polega na wykorzystywaniu komunikacji do wzmacniania, zmieniania lub modyfikowania postaw, wartości, przekonań i działań słuchaczy.

PERSWAZJA ETYCZNA pozostawia decyzję na temat tego, co myśleć lub robić, innej osobie lub członkom publiczności.

PĘTLA INFORMACJI ZWROTNYCH reprezentuje informacje, które pozwolą osobom komunikującym się w danym systemie na interpretację skutków ich wiadomości.

PISEMNA BURZA MÓZGÓW to taka forma generowania pomysłów, w której na kartce papieru rysuje się tabelę, następnie każdy członek grupy wypełnia ją i podaje dalej, do kolejnej osoby, która zgłasza swoje pomysły, jednocześnie przyglądając się temu, co napisali poprzedni członkowie grupy.

PLAN to intencjonalny opis działań i środków umożliwiających realizację jakiegoś celu.

PLAN FORMALNY zawiera wszystkie informacje z finalnej wersji planu roboczego uporządkowane i przedstawione bardziej szczegółowo przy użyciu systemu alfanumerycznego do oznaczenia głównych punktów i podpunktów w standardowym formacie planu.

PLAN PRZEMOWY lub PLAN PREZENTACYJNY to skrócona wersja planu formalnego używana podczas samego wystąpienia.

PLAN ROBOCZY zawiera krótkie odniesienia do materiałów zebranych podczas przygotowań do prezentacji i ułożonych w porządku, w którym planujesz ich użyć w wystąpieniu.

PLANOWANIE to proces przewidywania oraz formułowania możliwych strategii osiągania celu lub celów w komunikacji.

PLASTYCZNOŚĆ jest możliwością dostosowywania umiejętności do zmian kontekstu i rozwoju sytuacji.

PODEJŚCIE FUNKCJONALISTYCZNE zakłada wskazanie pewnych funkcji związanych z podejmowaniem decyzji, których realizacja prowadzi do podjęcia decyzji wysokiej jakości.

POŁĄCZENIE EMOCJI to zjawisko, podczas którego twarz ludzka wyraża jednocześnie więcej niż jedną emocję. Typowe połączenia emocji dotyczą strachu i złości oraz zdziwienia i radości.

POMOCE WIZUALNE to materiały, które pokazujesz lub rozdajesz publiczności, a które pomagają zilustrować lub wspierają główne tezy twojego wystąpienia, czyniąc je bardziej interesującym i ekscytującym.

PORÓWNANIE MOŻLIWYCH ROZWIĄZAŃ w organizacji wystąpienia sprowadza się do proszenia słuchaczy, by przeanalizowali dwie lub więcej opcji, a następnie wystosowania silnego apelu o wybór opcji preferowanej przez mówcę.

PORÓWNANIE to bezpośrednie zestawienie dwóch niepodobnych do siebie rzeczy przy użyciu słów *tak jak* lub *niby*.

POSTAWA to pozycja lub wzajemne ułożenie części ciała, które komunikuje twoje nastawienie.

POSZUKIWANIE ZGODNOŚCI polega na próbach osiągnięcia przez grupę zgody co do podejmowanej przez nią decyzji.

POWTÓRZENIE występuje wtedy, gdy mówca powtarza to samo słowo lub zwrot kilka razy w danej części wystąpienia.

SYGNAŁY NIEWERBALNE są niewerbalnymi zachowaniami lub przedmiotami, którym przypisane jest znaczenie.

SYMBOL jest słowem, dźwiękiem, działaniem lub gestem, które odnoszą się do czegoś innego.

SYMBOLE NIEWERBALNE to dźwięki, działania lub gesty, co do których ludzie zgadzają się, że mają wspólne znaczenie.

SYNDROM MYŚLENIA GRUPOWEGO występuje w sytuacji, gdy członkowie grupy ustanawiają normę, która za najwyższy priorytet uznaje zgodę, co osłabia krytyczną ocenę możliwych rozwiązań, konkurencyjnych wobec ostatecznej decyzji.

SZUMY to różnego rodzaju zakłócenia pochodzące ze środowiska, które zniekształcają wiadomość lub odwracają naszą uwagę od komunikacji.

ŚRODOWISKO GRUPOWE to klimat społeczny, w którym komunikują się członkowie grupy i który jest wypadkową ich uczuć i emocji.

ŚWIADECTWO to opinia eksperta lub relacja wydarzenia słowami jego świadka.

TECHNIKA GRUPY NOMINALNEJ to procedura, w której członkowie grupy generują pomysły indywidualnie, a następnie dzielą się nimi z grupą i wspólnie je oceniają.

TECHNOFOBIA to lęk przed niekompetencją w zakresie wysyłania i odbierania komunikatów za pośrednictwem komputera, nazywany także lękiem przed KPK.

TEMPO MÓWIENIA to prędkość, z jaką mówca wygłasza swoje wystąpienie.

TEORIA ATRYBUCJI dostarcza ram pozwalających na określanie motywów leżących u podstaw zachowania twojego i innych ludzi.

TEORIA KULTYWACJI głosi, że ludzie nie tylko są bardziej świadomi tematów obecnych w mediach, lecz także treść mediów wywiera wpływ na ich przekonania.

TEORIA UKRYTEJ OSOBOWOŚCI sugeruje, że wykorzystujemy jedną albo kilka cech osobowości do wyciągania wniosków na temat tego, jacy są ludzie.

TEORIA USTANAWIANIA AGENDY głosi, że media masowe nie określają tego, co myślimy, ale mają istotny wpływ na to, o czym myślimy.

TERYTORIALNOŚĆ odnosi się do tego, jak ludzie wyznaczają granice samym sobie.

TEZA WYSTĄPIENIA to jedno lub dwa zdania przekazujące publiczności, czego ma się dowiedzieć, co zrozumieć i zapamiętać z tego wystąpienia.

TWORZENIE ZNACZENIA dotyczy tego, jakie znaczenie słuchacze przypisują przekazywanej przez mówiącego wiadomości oraz jak ją rozumieją.

TYPY KONTEKSTU to rutynowe, społecznie uzgodnione rozumienie tego, co dzieje się w trakcie spotkania lub wydarzenia komunikacyjnego.

UJAWNIANIE JA stanowi intencjonalny i dobrowolny proces dostarczania innym informacji na temat siebie w sposób uważany za uczciwy i trafny, które nie mogą być odkrywane w innych sytuacjach.

UMIEJĘTNOŚCI to powtarzalne zachowania zorientowane na cel, sprawne zachowania wykonywane w określonym kontekście.

UMIEJĘTNOŚCI Z POZIOMU MAKRO to umiejętności główne będące składanką umiejętności cząstkowych, których przejawami są asertywność, ujawnianie Ja, wsparcie społeczne, zarządzanie konfliktem, okłamywanie czy poczucie humoru.

UMIEJĘTNOŚCI Z POZIOMU MIKRO to umiejętności cząstkowe, takie jak gesty, kontakt wzrokowy, uśmiech, słownictwo, wymowa itd.

UMIEJĘTNOŚĆ to działania ukierunkowane na osiągnięcie pożądanych rezultatów w danym kontekście.

UMIEJĘTNOŚĆ ZADANIOWA to komunikat lub zachowanie danej osoby, które pomaga grupie podjąć decyzję.

UWAŻNOŚĆ to umiejętność interpersonalna polegająca na okazywaniu innej osobie bądź osobom podczas interakcji zainteresowania, troski i uwagi.

WIADOMOŚCI – w kontekście komunikacji – to słowa, dźwięki, działania i gesty, którymi ludzie w trakcie interakcji wyrażają siebie wobec innych.

WIARYGODNOŚĆ MÓWCY to wrażenie, jakie tworzy się u słuchaczy na temat mówcy w danym kontekście i w danym czasie wystąpienia publicznego.

WIEDZA DEKLARATYWNA zawiera znajomość tematów, słów, znaczeń i tak dalej wymaganych w konkretnej sytuacji.

WIEDZA obejmuje wszystkie procesy umysłowe związane ze świadomością ułatwiające dostęp i organizację informacji istotnych dla zachowania komunikacyjnego.

WIEDZA PROCEDURALNA to wiedza na temat tego, jak w określonej sytuacji zdobywać, planować i odtwarzać wiedzę deklaratywną.

WOKALIKA, inaczej PARAJĘZYK, zawiera wszystkie niewerbalne składowe dotyczące wykorzystania głosu, które przyczyniają się do kompetencji komunikacyjnej.

WPROWADZENIE wyznacza ton wystąpienia i motywuje publiczność do zaangażowania się w to, co będzie prezentowane.

WSPIERAJĄCE ŚRODOWISKO GRUPOWE występuje wtedy, gdy członkowie grupy współpracują ze sobą, by razem osiągnąć cele grupowe.

WSPÓŁCZUCIE to chęć zaoferowania innej osobie wsparcia, gdy jest ona ogólnie w tarapatach.

WTRĄCENIA to sytuacje, gdy mówisz coś w trakcie, jak ktoś inny zabiera głos.

WYGLĄD obejmuje twoje ubrania, buty, biżuterię, fryzurę, a nawet ozdoby na włosach.

WYGLĄD FIZYCZNY zawiera wszystko, co zauważasz w jakiejś osobie, włączając w to jej stopień atrakcyjności fizycznej, rasę i tożsamość etniczną, płeć, wzrost, wagę, budowę ciała, ubranie, a nawet zapach.

WYJAŚNIENIA są konieczne, by opowiedzieć słuchaczom, jak coś działa, lub by objaśnić coś, co jest już znane, ale niezbyt dobrze rozumiane.

WYMOWA oznacza podkreślanie i akcentowanie odpowiednich sylab w słowie.

WYMUSZENIE to negatywna forma wpływu, która następuje, gdy mówca przekonuje inne osoby do działania w dany sposób, używając szantażu, siły lub nie dając słuchaczom innego wyboru poza współpracą.

WYOBRAŻENIA to tworzenie obrazów wizualnych i innych wrażeń zmysłowych za pomocą opisu.

WYRAZ TWARZY, inaczej OKAZYWANIE EMOCJI, komunikuje sześć uniwersalnych i podstawowych emocji, które twarz ludzka jest zdolna pokazać: smutek, złość, wstręt, strach, zdziwienie i radość.

WYSOKOŚĆ GŁOSU to użycie wyższego lub niższego tonu głosu.

WYSTĄPIENIE IMPROWIZOWANE jest prezentowane przy najmniejszym nakładzie pracy w przygotowanie się, zwykle w sytuacji, gdy ma się mało czasu lub gdy zupełnie nie ma się czasu na zaplanowanie tego, co powiedzieć.

WYSTĄPIENIE INFORMACYJNE to wystąpienie, którego celem jest zakomunikowanie publiczności czegoś nowego lub nowej perspektywy oraz poruszenie słuchaczy, by lepiej zrozumieli sprawę lub zyskali w nią lepszy wgląd.

WYSTĄPIENIE NA TEMAT IDEI dotyczy pojęć abstrakcyjnych – teorii, zasad lub wartości.

WYSTĄPIENIE NA TEMAT OSOBY opisuje jednostkę.

WYSTĄPIENIE NA TEMAT PROCESU opisuje system lub sekwencje kroków, które prowadzą do jakiegoś efektu lub wprowadzenia zmiany.

WYSTĄPIENIE NA TEMAT PRZEDMIOTU dotyczy zwykle czegoś uchwytnego, co można zobaczyć, dotknąć lub czego można doświadczyć w inny sposób zmysłami.

WYSTĄPIENIE NA TEMAT WYDARZENIA opisuje coś, co się stało.

WYSTĄPIENIE PERSWAZYJNE to wystąpienie prezentowane przez mówcę (źródło) używającego odpowiednich argumentów w celu wywarcia wpływu na postawy, przekonania, wartości lub działania publiczności (odbiorców).

WYSTĄPIENIE PROBLEMOWE analizuje sporny temat z różnych punktów widzenia.

WYSTĄPIENIE PRZYGOTOWANE jest starannie zaplanowane i przygotowane z wyprzedzeniem oraz zaprezentowane w tonie rozmowy przy użyciu kartek z notatkami lub planu prezentacji.

WYSTĄPIENIE PUBLICZNE zachodzi wtedy, gdy jedna osoba – lub czasem grupa ludzi – przedstawia komunikat większej grupie ludzi, którzy zwykle nie zabierają głosu, czasem tylko zadają pytania.

WYSTĄPIENIE W CELU SKŁONIENIA DO DZIAŁANIA ma wpłynąć na słuchaczy tak, by albo zaangażowali się w nowe i pożądane zachowanie, albo zrezygnowali z niepożądanego zachowania.

WYSTĄPIENIE W CELU WZMOCNIENIA ma wpłynąć na słuchaczy tak, by wzmocnić ich przekonania i wykorzystać ich skłonność do poszukiwania i słuchania uważnie przekazów, z którymi już się zgadzają.

WYSTĄPIENIE W CELU ZMIANY ma przekonać suchaczy do zmiany tego, co lubią lub czego nie lubią, co uważają za prawdziwe lub nieprawdziwe lub co uznają za ważne lub nieważne.

WYSTĄPIENIE Z PAMIĘCI wymaga największych przygotowań, ponieważ musi być z wyprzedzeniem napisane i zapamiętane, a następnie odtworzone publiczności słowo w słowo.

ZAGNIEŻDŻONE PODEJMOWANIE DECYZJI zakłada priorytetyzację wzajemnie zależnych pytań i kwestii, z którymi ma do czynienia grupa.

ZAKOŃCZENIE sygnalizuje słuchaczom, że wystąpienie dobiega końca i przypomina im o jego głównej myśli.

ZARZĄDZANIE CZASEM to umiejętność zrównoważenia czasu, jaki ma na mówienie każdy z rozmówców.

ZASTOSOWANIA I GRATYFIKACJE to potrzeby lub cele, którym służy konsumpcja mediów.

ZESPÓŁ WIRTUALNY to grupa pracowników rozproszonych geograficznie, organizacyjne i/lub czasowo, którzy koordynują swoją pracę głównie przy użyciu informacji elektronicznych i technologii komunikacyjnych, by zrealizować jedno lub więcej zadań na rzecz swojej organizacji.

ZŁOŻONOŚĆ KOMUNIKATU odnosi się do liczby szczegółów, gęstości i integracji informacji zawartych w danej wiadomości.

ZŁOŻONOŚĆ WIADOMOŚCI odnosi się do szczegółów, zagęszczenia oraz integracji informacji, co czyni wiadomości bardziej lub mniej skomplikowanymi.

ZMIANA TEMATU to odejście od dotychczasowego tematu rozmowy w kierunku innego.

ZNACZENIE odnosi się do interpretacji wiadomości, do tego, jak jest ona rozpoznana lub rozumiana.

ZNACZENIE DENOTACYJNE odnosi się do „definicji słownikowej" konkretnego słowa.

ZNACZENIE KONOTACYJNE odnosi się do osobistych skojarzeń z oznaczonym symbolem.

ZRÓŻNICOWANE BRZMIENIE GŁOSU zwiększa i utrzymuje uwagę publiczności oraz jej zainteresowanie twoim wystąpieniem przez różnicowanie tempa mówienia (szybkie lub wolne), wysokości głosu (wysoki lub niski) oraz jego głośności (duża lub mała).

ZWIĄZEK to rzeczywista lub postrzegana współzależność między komunikującymi się osobami albo pośród nich.

ŹRÓDŁO jest oryginalnym twórcą wiadomości i w ludzkiej komunikacji chodzi zwykle o osobę.

Indeks nazwisk

Ada Sean 400
Adams Jennifer W. 402
Adams W. Clifton 152
Adelson Rachel 126
Afifi Walid A. 174
Agne Robert 152
Ahlfeldt Stephanie 289
Ahmed Shamsuddin 262
Akbulut Valerie 124
Alberts Jess K. 202
Ale Ebrahim Nader 262
Allard Réal 100
Amberg Shannon M. 353
Antonijevic Smiljana 124
Arystoteles 32, 53, 276, 366, 367, 383, 396

Backstrom Lars 208
Badzinski Diane M. 375
Bales Robert F. 222
Balsmeier Phillip 262
Bandura Albert 173
Banning Marlia E. 105
Barge Kevin 17, 19, 112, 251
Baringer Doreen K. 124
Barker Larry L. 157
Barnett Pearce W. 102
Bartholomew P. T. 159
Battaglia Dina M. 177
Baumeister Roy F. 196
Bavelas Janet B. 172
Bazarova Natalya 262
Beard David 158
Beatty Michael J. 54, 124, 174
Behnke Ralph R. 327
Bennett Diana C. 406
Bennis Warren G. 262
Bentley Sheila C. 152
Berger Charles atty, M.R. 51, 180, 182
Bergiel Blaise 262
Bergiel Erich 262
Berners-Lee Timothy 397
Bernstein Basil 35
Besser Suart M. 173
Bodie Graham D. 154, 325
Bone Jeniffer E. 277
Bongiovanni Domenica 109
Börner Katy 396
Boster Franklin J. 54
Botan Carl H. 26
Bourne Philip E. 317
Braithwaite Charles A. 80
Braithwaite Dawn O. 80
Brin Sergey 397
Bruggen Hilary 324
Bryan J.A. 64
Bryant Jennings 398
Buijs Jan 238
Burgoon Judee K. 124–126
Butler Harold Edgeworth 290, 296

Camden Carl T. 203
Campo Shelly 75
Canary Daniel J. 195, 198, 202, 401
Cantrill James G. 177
Carrillat François A. 196
Castle Gina R. 151
Cesario Joseph 124
Chang Chingching 81
Chang Vivian Y. 196
Changnon Gabrielle 28, 57
Channon Shelley 137
Chapman Judith 234
Charlton Samuel G. 412
Chaulk Kasey 406
Chia Stella 76
Child Jeffrey T. 275
Christofides Emily 406
Cohen Jonathan 401
Cooley Charles H. 82
Cox E. Sam 152
Cramer Duncan 202
Crawford Kate 157
Crawford Margaret 286
Cronen Vernon E. 102
Cupach William R. 50, 53, 56, 195, 199, 196, 201
Cyceron 276, 306, 309
Cyphert Dale 322

Daft Robert L. 407
Dailey Rene 177

Dance Frank 307, 317
Dannels Deanna P. 152
Darling Ann L. 152
Datteri Darcee L. 177
Debatin Bernhard 405
DeGroot Timothy 124
Derrida Jacques 101
Desmarais Serge 406
Deveau Kenneth 100
Dewey John 228, 229, 241
Dillard James P. 58, 382
DiMatteo M Robin 204
Dineen Finbar 286
Docan-Morgan Tony 126, 127
Dodds Peter S. 394
Doering Nicola 138
Donsbach Wolfgang 124
Dragan Nadiya 156
Drucker Peter 123
Dunning David 174
Duran Robert L. 180

Eagly Alice H. 106
Einstein Albert 397
Eisenberg Eric M. 30
Ekman Paul 130
Ellison Nicole B. 406
Emerson Ralph Waldo 365
Emmett Melissa 151

Fang Irving 396
Fatt James P.T. 307
Fay Nicholas 196
Feeley Thomas H, 339
Feeny Kimberly 81
Fitzpatrick, Mary Anne 124
Flatley Marie 327
Floyd Kory 124, 126
Flynn Jan 152
Foehr Ulla G. 50, 398
Fogel Joshua 90
Folger Joseph 254, 256
Fortune Rose 20
Foss Karen A. 26
Foster Joshua D. 181
Fowler Michael B. 152
Frey Lawrence R. 26
Friedman Howard S. 204
Friesen Wallace V. 130
Frieze Irene H. 177
Frymier Ann B. 200, 318

Galileusz 397
Garcia Mireya 20
Garrido Eugenio 130
Gates Bill 393
Gehrau Volker 398, 399
Genard Gary 372
George Joey F. 406
Gerbner George 400
Gergen Kenneth J. 84
Gibb Jack R. 160, 257, 259
Gibson Jill 301
Giddens Anthonhy 83
Ginnett Robert 237
Gladwell Malcolm 130
Goberman Alexander M. 318
Goby Valerie 156
Goodall H.L. 30
Gooty Janaki 124
Gore Jonathan 137
Gould Stephen J. 83
Gouran Dennis S. 227, 229
Garcia Mireya 20
Grau Jannie 152
Greene Ronald Walter 177
Griffin Cindy L. 277
Gross Michael A. 202
Guerrero Laura K. 124, 126, 202
Gutenberg Johannes 396, 397

Hackman Michael Z. 379
Halbe Dorothea 103
Hale Jerold L. 125
Hall Edward T. 135, 136
Hall Troy E. 353
Hampton Keith N. 208
Hammurabi 396
Hancock Jeffrey T. 406
Hanson Trudy 301
Harrison Kristen 400
Harrison Simon J. 31
Harvey Jessica 126, 127
Harwood Jake 204
Haumer Florian 124
Hawkes Lindsay 152
Hawkins Katherine 203
Hayakawa Samuel I. 108
Haydock Todd 318
Hazard B. 321, 322
Heen Sheila 259
Heidlebaugh Nola J. 276
Heifetz Ron A. 252

Heisel Alan D. 54, 124
Henry William 286
Herrero Carmen 130
Higgins E. Tory 124
Hirdes Wendy 375
Hirokawa Randy Y. 229
Honeycutt James M. 177
Howell Dusti D. 323
Hsing Courtney 206
Huang Chiungjung 405
Hughes Stephanie 318

Iagocca Lee 305
Ignatius Emmi 183
Ingham Harry 85
Insko Brent E. 407
Irons Rayven 20
Izokrates 276

Jackson Don D. 172
Jacobs Kimberly A. 124
Jamieson Kathleen H. 400
Janis Irving L. 234, 235
Jaramillo Fernando 196
Jefferson Gail 204
Jeong Se-Hoon 79
Johannesen Richard L. 283, 369
Jones Tim 406
Jonson Ben 275
Joseph John E. 109

Kahl David H. 275
Kalman Yoram M. 133
Kanai Ryota 404
Kane John 366
Karrer Brian 208
Katt James 322
Katz Elihu 398
Keith William 275
Kelly Lynne 411
Kennedy Carol W. 203
Kenning Marie-Madeleine 112
Kerry H. 152
Kim Min-Sun 200
King Martin Luther 250, 307, 308, 310
Kirkham Susan 376
Koenig Anne M. 106
Koeppel Linda B. 175
Koerner, Ascan F. 124
Koester Jolene 58
Kokkonen Marja 183
Konrath Sara H. 206
Kopecky Coutrney C.327
Koraks 276
Kotter John 339
Kouzes James M. 250
Kreps Gary.L. 26
Kruger Justin 174
Kuhn Timothy 255, 256
Kwintylian 277
Kwon Ohbyung 411

Lady Gaga 419, 420
LaFasto Frank M. 257
LaFrance Betty H. 124
LaFrance Marianne 128
Landry Rodrigue 100
Lang Annie 376
Langwell Lindsey 405
Larrimore Laura 379
Larson Carl 257
Lasswell Harold D. 30
Lavitt Melissa 152
Lawton Rebecca 31
Leary Mark R. 205, 206
Ledbetter Andrew M. 411
Lee Nam-Jin 415
Lengel Richard K. 407
Lenhart Amanda 406
Levine Timothy R. 54
Lewin Kurt 225, 251, 252
Liang Ting-Peng 262
Lijiang Shen 382
Lim Tae-Seop 80
Lin Joon Soo 375
Lippitt Ronald 251, 252
Littlejohn Stephen W. 26
Locander William B. 196
Loh Tracy 138
Lord Charles G. 177
Luft Joe 85, 86
Lustig, Myron W. 58
Lynch Kelly 20

Madden Mary 394, 405
Madlock Paul E. 406
Manusov Valerie 126, 127
Margaret McConnaughy 152
Martins Nicole 400
Masip Jaume 130
May James M. 306
Mazzali-Lurati Sabrina 112

McCleneghan J.Sean 403
McCombs Maxwell E. 398, 399
McCormick Lindsey 20, 326
McCroskey James C. 54, 124
McCrossan Danny 49
McDaniel Edwin R. 57, 80
McDermott Virginia M. 371
McFalls Joseph A., Jr. 396
McLeod Jack M. 415
McLuhan Marshall 414
Mead George H. 82, 83
Merluzzi Thomas V. 177
Miczo Nathan 407
Miller Greg 405
Miller Tommy 403
Miller Virgil R. 367
Min-Sun Kim 81
Miron Dorina 398
Mitroff Ian I. 105
Mobley Paul 342
Mongeau Paul A. 366
Monroe Alan H. 371
Monroe Martha C. 282
Morgan Michael 399, 400
Morreale Sherwyn S. 17, 19, 39, 76, 280, 379
Muhamad Roby 394
Muise Ammy 406
Mulac Anthony 106
Murray Jeffery W. 380
Nanus Burt 262
Nelson Kristen C. 282
Nemec Patricia B. 322
Nguyen Vu Hong Nga 398, 399
Nielsen Laura B. 107
Nihols Ralph 149
Nohria Nitin 249
Nolan Riall W. 281
Norris Nancy 376
Norton Robert 204

O'Brien Edward H. 206
O'Hair Dan 18
Olson Loreen N. 202
Ong Magdalene 76
Orlitzky Marc 229

Page Andrew C. 196
Page Larry 397
Palmer Mark T. 58
Palvia Prashant 408
Park Won-Woo 234
Patapan Haig 366
Patton Bruce 259
Paukert A. 152
Paul J. Meyer 25
Pavey Louisa 368
Pearce W.Barnett 33
Pearson Judy C. 39, 275
Peter Jochen 89
Phillips Louise H. 137
Philpott Jeffrey S. 124, 125
Pierce Tamyra 403
Platon 53, 276, 396
Poeschl Sandra 138
Poloniusz 90
Poole M. Scott 252, 256
Poole Marshall S. 254, 256
Porter Richard E. 57, 80
Posner Barry Z. 250
Potter W. James 398
Prinsen Tracy 127
Pryor John B. 177
Puccinelli Nancy M. 138
Punyanunt-Carter Narissra M. 127
Putnam Linda L. 252

Qi Wang 81

Rafaeli Sheizaf 133
Ratan Rabindra A. 400
Raush Harold L. 202
Rea David M. 152
Rea, Carol A. 152
Reed Peyton 173
Reich Nina M. 80
Reinhart Amber M. 339
Richard Francis D. 177
Riddle Karyn 398
Rideout Victoria J. 50, 398
Robb Alastair 406
Roberts Donald F. 50, 397, 398
Roberts W. Rhys
Robinson Jeffrey 77
Robinson Laura 83
Rolain-Jacobs Stephanie 376
Romer Daniel 400
Rönnström Niclas 110
Rose Suzanna 177
Rotenberg Ken 130
Rowan Kathy 344
Rubin Alan M. 401
Rubin Michal 204

Ruggiero Thomas E. 401
Ryfe D. Michael 103

Sabatelli Ronald M. 204
Samovar Larry A. 57, 80, 129
Samp Jenifer A. 196
Sanders-Jackson, A. 64
Sapir Edward 104
Savigar Mary 20
Sawyer Chris R. 327
Sawyer J. Kanan 370
Scholz T. M. Linda 277
Schwenk Charles R. 238
Searle John R. 103, 112
Seiter John S. 124
Sellnow Deanna D. 289, 316
Semic Beth A. 202
Serfaty Crystal 196
Serota Kim B. 54
Shade Bernadette 20
Shah Dhavan 415
Shanahan James 399, 400
Shannon Claude E. 30
Shaw Donald L. 398, 399
Sherblom John C. 156
Shimanoff Susan B. 50
Shockley-Zalabak Pamela S. 379
Shwab Charles 294
Silverstein Michael 110
Simmons Anette 352
Singer Michael J. 407
Skinner Carolyn 379
Smallwood A.M.K. 64
Smith Aaron 394, 395, 405
Smith Tony E. 318
Socha Tom 222
Solomon Denise H. 58, 196
Southwell Brian G. 402
Sparks Paul 368
Spitzberg Brian H. 17, 18, 28, 39, 50, 51, 53, 54, 56, 57, 64, 180, 195, 196, 201, 202, 205, 207, 401, 403
Stagner B. 152
Steinfatt, Thomas M. 35
Stiff James B. 366
Stimpson Jim P. 412
Stogdill Ralph M. 251
Stone Douglas 259
Stutman Randall K. 254, 256
Sullivan-Soydan, Anne 322
Sweeney Heather 20
Szekspir William 73

Taha Z Zahari 262
Tajima Atsushi 76
Tan Lin Mei 152
Taranta Angelo 204
Tassoul Marc 238
Taylor K. Phillip 328
Taylor William 221
Thompson Catherine A. 200
Todd Zazie 31
Tokunaga Robert S. 89, 207, 405, 406
Toma Catalina L. 406
Tong Stephanie T. 405
Tovares Alla V. 83
Treinen Kristen P. 316
Trevino Linka K. 407
Tunstall Mary 137
Turban Efraim 262
Turner M. 381
Twain Mark 99
Twenge Jean M. 181, 206
Tysjasz 276

Ucok Inci 74
Ugander Johan 208

Valde Kathleen S. 283
Valikoski Tuula-Riitta 152
Valkenburg Patti 89
Van Der Heide Brandon 405
Vangelisti Anita L. 206
Vora Ariana 154
Vora Erika 154
Vygotsky Lew S. 104

Waldron,Vincent R. 152
Wales Jimmy 397
Walther Joseph B. 138, 208, 240, 262, 405
Watkins K. 149
Watson Kittie W. 157
Watts Duncan J. 394
Watzlawick Paul 177
Weaver Warren 30
Webster J. 240
Webster Tom 394, 405
Weger Harry 151
Weger Harry, Jr. 124
Weiner Judigth L. 174
Wen Yixing 411
Werder Kelly P. 367
Westerman David 406
Whedbee Karen E. 283

Wheeless Lawrence R. 200
White Ralph K. 251, 252
Whorf Benjamin L. 104
Whyman Wynne 237
Williams Angie 204
Williams Dmitri C. 400
Williamson Sally 321
Wilson Fernando A. 412
Windahl Sven 401
Witmer Bob G. 407
Wittenbaum Gwen M. 229
Wolvin Andrew D. 156, 157
Wong W. 240
Wood Julia T. 80, 128
Woods Robert 375
Workman Thomas 77
Wu Shelly P. 262
Wynn Michael 182
Wynn Rolfv 182
Yegiyan Narine S. 376
Yeung Lorrita 346
Yzer Marcvo C. 402

Zickuhr Kathryn 394, 405
Zraick Richard 313
Zuckerberg Mark 397

Indeks rzeczowy

afiliacja 58
aliteracja 310
analiza
– pola sił 225
– publiczności 280
– sytuacji 283
analogia 309, zob. też figura retoryczna
apel 375
– dwustronny 382, 383
– odwołujący się do emocji 378, 379
– odwołujący się do logiki 375
– odwołujący się do strachu 379
– odwołujący się do wiarygodności 378, 379
aranżacja przestrzenna 133, 134
argumentacja 375
artefakt 134, 135
asertywność 201

bariery
– fizyczne 155, 159
– interakcyjne 156, 157, 159
– internetowe i elektroniczne 157, 159
– psychologiczne 156, 157, 159
błąd
– fleksyjny 315
– gramatyczny 314
– językowy 314
– logiczny 376, 377
– składniowy 315
– stylistyczny 314
burza mózgów 236, 237
– pisemna 236, 237

cechy
– kulturowe 281
– osobiste 280, 281
– psychologiczne 282, 283
chronomika 133
credo komunikacji etycznej 53
czas 58, 133 zob. też kontekst komunikacji

decyzja 226, 227, zob. też podejmowanie decyzji
dedukcja 376, 377
determinizm językowy 104, 105
dialektyka 276, 277
dostęp do mediów 414, 415
dotyk 131, 175
drabina abstrakcji 108, 308
dykcja 314
dyskusja wewnętrzna 381
działanie 196, 197

efekt kultywacji 400
element
– oznaczający 101, 103
– oznaczany 101, 103
emotikony 413, 415
empatia 181, zob. też reakcja empatyczna
ekspresyjność 199, 203, 204, 206

figura retoryczna 309
funkcja 59, zob. też kontekst komunikacji
– relacyjne 251, 253
– zadaniowe 251, 253

gest 129, 316
globalizacja 63
głębokość roli 174, 175
głos 132, 175
– głośność 312, 313
– prywatny 313
– publiczny 312, 313
– wysokość 312, 313
– zróżnicowane brzmienie 312
gramatyka 314

hipoteza
– Sapira–Whorfa 104, 105
– „złego świata" 400

indukcja 376, 377
inicjowanie tematu 204
interakcja 172, 174
interes 259, 261

Ja 81
– cyber Ja 83
– nowoczesne 83
– odzwierciedlone 55, 82, 83
– ponowoczesne 83

– społeczne 82, 83
– ujawnianie 84
– wielorakie 83
język 27, 29, 35, 75, 100
– barwny 308, 309, 311
– dyskryminujący płeć kulturową 106, 107
– kompetentny 309
– odpowiedni 310, 311
– poprawny politycznie 105
– protekcjonalny 310, 311
– przystępny 311
– uprzedzeń 311
– zrozumiały 308, 309

kanał informacyjny 30, 31
kin estetyka 175
klimat
– grupowy 258
– komunikacji 159
kod komunikacji 35
– językowy 35
komentarz potwierdzający 258, 261
kompetencja
– językowa 109
– komunikacyjna 17, 26, 50, 52, 79, 179
komunikacja 17, 26, 38
– adaptacyjna 37, 38
– agresywna 201
– bierna 51
– funkcjonalna 37, 38
– hybrydowa 17
– holistyczna 37
– interpersonalna 17, 172, 174
– – jako interakcja 172
– – jako relacja 172
– jako informowanie 30, 31
– jako perswazja 32, 33, 35
– jako tworzenie związków 33, 34, 35
– kompetentna 26, 27, 50 zob. też kompetencja komunikacyjna
– masowa 64, 394, 395
– niewerbalna 28, 29, 62, 123, 124
– skuteczna 17, 26, 27, 33, 36, 39, 50, 51, 54
– stosowna 17, 26, 27, 39, 50, 54
– uległa 201
– w małej grupie 17, 222, 225
– werbalna 28, 62
– za pomocą mass mediów 17, 64
– zmaksymalizowana 52, 53
– zminimalizowana 51
– zoptymalizowana 52, 53

komunikat
– emocjonalny charakter 409
– niejednoznaczność 39, 409
– poziom relacji 172, 174
– poziom treści 172, 174
– złożoność 156, 409
konflikt 195, 202, 254
– afektywny 254
– koncepcyjny 254, 255
– proceduralny 254, 255
– style zarządzania konfliktem 255
konstruktywizm społeczny 104, 105
kontakt wzrokowy 175, 317
kontekst
– grupowy 59, 60
– interpersonalny 59
– komunikacji 57
– – za pomocą komputera 60, 239, 403
– przemawiania publicznego 60
kontakt wzrokowy 130, 131
kontrargumentacja 381
konwergencja mediów 63, 64, 402, 403
koordynacja 199, 201, 203, 204
kultura 57, zob. też kontekst komunikacji
– a spostrzeganie 80

lider opinii 398
lęk
– kontekstu 55
– przed komunikacją 54, 55, 63
– przed wystąpieniami publicznymi 50, 55, 324
– społeczny 55, 200, 201

mała grupa 221, 222
– typy 222, 223
manipulacja 380, 381
media 28, 29
– bogactwo 406
– elektroniczne 50
– interaktywność 407
– masowe 395
– naturalne 28, 403
– obecność 407
– otwartość 407
– technologiczne 29, 394, 395
metafora 309, zob. też figura retoryczna
mikroekspresja 130, 131
mimika 316
model
– kompetencji interpersonalnej 198
– kompetencji komunikacyjnej 17, 54, 61, 62

– komunikacji 30
– – transakcyjny 32
– myślenia grupowego Janisa 235
– myślenia refleksyjnego 228, 231, zob. też podejmowanie decyzji
– silnego wpływu 398, zob. też teoria komunikacji masowej
– ujawniania Ja 86
– zapośredniczonego wpływu 398, zob. też teoria komunikacji masowej
modyfikacja poznawcza 63, 325, 326
motywacja 17, 54
– negatywna 54, 55
– pozytywna 54
mowa
– ciała 126, 127
– nienawiści 107
myślenie
– dywergencyjne 236, 237
– grupowe 234, 235
– konwergencyjne 237, 238
– krytyczne 289
– refleksyjne 228, 231

narcyzm 181
– konwersacyjny 205, 206
niejednoznaczność 39, 409
nieśmiałość 50, 200, 201
normy społeczne 176, 177, 189

odbieranie 150, 152
odczyt 279
odniesienie 27, 29
odzwierciedlanie 258, 261
okno Johari 85, 86
opowieść 176, 178
organizowanie 29, 31
osoby komunikujące się
– etnocentrycznie 110
– kosmopolitycznie 110

panowanie nad sobą 199, 200, 201, 203, 206
parajęzyk 132
pauza wypełniona 132, 133
percepcja 74, 79
perswazja 32, 33, 35
– o charakterze etycznym 380, 381
pętla informacji zwrotnych 31
pierwsze wrażenie 50, 74
plan 180, 181
planowanie 180, 181
plastyczność 205
podejmowanie decyzji
– podejście funkcjonalistyczne 229, 231
– przez grupę 224
– zagnieżdżone 227
połączenie emocji 130, 131
porównanie 309, zob. też figura retoryczna
postawa 282
– ciała 127, 129, 316
poszukiwanie zgodności 134, 235
powtórzenie 310
poziom abstrakcji umiejętności 197
pozycja 261
praca
– adaptacyjna 253
– techniczna 252, 253
problem 225, 260
– sformułowanie problemu 261, 263
procedura adwokata diabła 238
proksemika 135, 175
prototyp 76
przeciążenie wiadomościami 156, 157
przekonania 282
przemawianie publiczne 32 zob. też wystąpienie publiczne
przestrzeń 135
– osobista 135
przezroczysta prezentacja 317
przyjmowanie perspektywy 181, 182, 183
przykład hipotetyczny 351
przywódca 252, 253
przywództwo 250
– demokratyczne 252, 253
pytanie
– otwarte 200
– retoryczne 309
– zamknięte 200

rasa 58
reagowanie 150, 152
reakcja empatyczna
– nieoceniająca 154, 155
– oceniająca 154, 155
reaktancja 382, 383
reguły 50, 51
– konstytuujące 103
– normatywne 103
relacja 172, 174
– paraspołeczna 401
repertuar zachowań 174, 175, 178
retoryka 276, 277

rola 174
rozmowa uwewnętrzniona 83
rozpiętość ról 174, 175
rozwiązywanie problemów 225
rozwijanie tematu 199
ruchy ciała 127

samospełniające się proroctwo 74, 75, 76
schemat 76
siły
– blokujące 225
– sprawcze 225
skrypt 76, 176, 178
słuchanie 150
– dla dowiadywania się i rozumienia 152, 153
– dla oceny i krytyki 152, 153
– empatyczne i rozumiejące 154, 155
– etyczne 158
– style 157
– w Internecie 158
społeczność 34, 35
– językowa 110
spostrzeganie 62, 74, 88
– jako interpretowanie 77
– jako organizowanie 75, 77
stałość 205
stanowisko 259
stereotyp 76
strategie zdobywania wiedzy 182, 183
– aktywne 182
– interakcyjne 182
– ujawnianie Ja 183
style
– słuchania 157
– zarządzania konfliktem 255
– – dystrybutywny 257
– – integracyjny 257
– – unikający 255, 256
sygnał niewerbalny 124, 125
symbol 27, 101
– niewerbalny 28, 29
syndrom myślenia grupowego 234
systematyczna desensytyzacja 63, 325
szum 30, 31
środowisko grupowe 257, 258
– defensywne 257
– wspierające 257

technika grupy nominalnej 238
technofobia 411, 415
tempo mówienia 312, 313
teoria
– atrybucji 78, 79
– komunikacji masowej 398
– kultywacji 399, 401
– ukrytej osobowości 77, 78, 79
– ustanawiania agendy 398, 399
terytorialność 135
tożsamość etniczna 58
trening umiejętności 63, 325, 326
tworzenie 150, 152
ujawnianie Ja 84, 85, 86, 89, 90
– online i offline 89
– poziom 86
– wymiary 86

umiejętności 17, 56, 196, 197, 198
– interpersonalne 196
– komunikacyjne 56
– radzenia sobie z konfliktem 201, 202
– – dystrybucji 201
– – integracji 201
– – unikania 201
– z poziomu makro 56, 197
– z poziomu mikro 56, 197
– zadaniowa 230, 231
uważność 74, 138, 199, 203, 411

wartości 283
wiadomość 26, 27, 28
– złożoność 156, 157
wiarygodność mówcy 306, 307
wiedza 17, 55
– deklaratywna 55, 56, 173
– – o komunikacji interpersonalnej 178, 179
– proceduralna 55, 56
– strategie zdobywania wiedzy 182, 183
wokalika 132, 133
wrażenia 63
współczucie 181, 183
współzależność 34
wtrącenie 203, 204
wygląd fizyczny 126, 127, 314, 315, 316
wymowa 314
wymuszanie 380, 381
wyobrażenia 308
wyraz twarzy 129, zob. też mimika
wystąpienie publiczne 277
– cel
– – ogólny 285

– – szczegółowy 285
– improwizowane 278, 279
– informacyjne 277, 278, 340
– – instrukcja 343
– – na temat idei 340, 341
– – na temat osoby 340
– – na temat procesu 340
– – na temat przedmiotu 340
– – na temat wydarzenia 340
– – opis 343
– – problemowe 340, 341
– – wyjaśnienie 343
– materiały pomocnicze 351
– – cytat 352, 353
– – fakt 352, 353
– – statystyki 353
– – świadectwo 352, 353
– – wizualne 318, 319, 322
– obszar tematyczny wystąpienia 285
– organizacja wystąpienia
– – chronologiczna 290, 291, 347
– – obalenie argumentów przeciwnika 373
– – porównanie możliwych rozwiązań 373
– – problem–rozwiązanie 370
– – przestrzenna 348, 349
– – sekwencja motywacyjna 370, 371
– – tematyczna 290, 345, 347
– – według porównania i kontrastu 348, 349
– – według przyczyny i skutku 349, 351
– perswazyjne 278, 279, 366
– – w celu skłonienia do działania 367, 369
– – w celu wzmocnienia postaw, poglądów i wartości 367, 368
– – w celu zmiany postaw, poglądów i wartości 367, 369
– plan wystąpienia 291 346
– – formalny 293, 294
– – prezentacyjny 294
– – roboczy 293, 294
– przygotowane 278, 279
– sposób wygłoszenia 306, 307
– struktura 294
– – punkty główne 295
– – przejścia 295
– – rozwinięcie 294, 295
– – wprowadzenie 294
– – zakończenie 295
– styl wystąpienia 306, 307
– teza wystąpienia 286
– w Internecie 327
– z pamięci 279

zadawanie pytań 199
zależność 34
zarządzanie czasem 200
zastosowania i gratyfikacje 401, zob. też teoria komunikacji masowej
zespół wirtualny 262, 263
złożoność komunikatu 156, 409
zmiana tematu 199
znaczenie 29
– denotacyjne 102, 103
– konotacyjne 102, 103
związek 33, 35, 58

źródło informacji 30, 31

WYŻSZA SZKOŁA KOMUNIKACJI SPOŁECZNEJ W WARSZAWIE