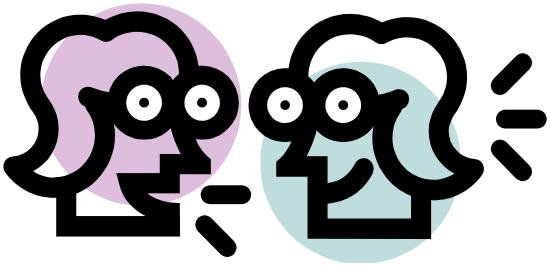
Komunikacja

Komunikowanie się jest to porozumiewanie się między ludźmi. Komunikacja jest procesem, w którym ludzie dzielą się znaczeniami za pośrednictwem komunikatów ustalonych w określonej kulturze. Komunikujemy się za pomocą telefonów, wideofonów Internetu, ale najwyżej cenimy sobie kontakt bezpośredni. Większość z nas na komunikację przeznacza kilka godzin dziennie i wydawałoby się, że potrafimy się komunikować. Nie zawsze jednak, z różnych powodów, dochodzi do skutecznej komunikacji.

Komunikacja pełni różnorodne funkcje w życiu społecznym człowieka. Świadomość znaczenia funkcji komunikowania się pozwoli nam lepiej rozumieć i interpretować wypowiedzi oraz zachowania ludzi, z którymi się porozumiewamy.



Funkcje komunikowania się

- **Funkcja informacyjna**

W procesie komunikowania się człowiek gromadzi różnorodne informacje, które są niezbędne, aby podejmować decyzje i trafnie oceniać sytuacje. Kontaktując się z ludźmi zdobywamy wiedzę, informacje, dzięki którym możemy zweryfikować nasz sposób myślenia oraz strukturalizować dotychczasową wiedzę. Za sprawą komunikacji możemy rozwijać się w różnych dziedzinach życia oraz dzielić własnym doświadczeniem życiowym.

- **Funkcja motywacyjna**

Komunikowanie stwarza możliwości motywowania innych do podejmowania działania w celu osiągania konkretnych zamierzeń. Człowiek stan gotowości do zaangażowania w różnorodne przedsięwzięcia ocenia na podstawie swoich potrzeb oraz oceny sytuacji, w jakiej się znalazł. Porozumiewanie się stwarza okazję do zachęcania innych, aby aktywnie realizowali swoje potrzeby i konsekwentnie dążyli do celu.

- **Funkcja regulacyjna**

Proces komunikacji jest istotny podczas przekazywania norm, obowiązków oraz wzorców zachowania. W tym kontekście komunikacja pełni rolę regulatora zachowań człowieka i to za jej sprawą dochodzi do egzekwowania wartości i upowszechniania pożądanych zachowań. Komunikując się możemy dookreślić nasze oczekiwania i nastawienia, dzięki czemu unikamy nieporozumień i konfliktów.

- **Funkcja emotywna**

Porozumiewanie się stwarza człowiekowi okazje do wyrażania emocji, uczuć. Człowiek komunikując się może wyrazić swój stosunek emocjonalny do poruszanych kwestii i sytuacji życiowych. Wyrażanie stanów emocjonalnych poprzez komunikację pozwala zrozumieć intencje człowieka co ma istotne znaczenie w interpretowaniu jego zachowań np.: „Jestem dzisiaj tak zdenerwowana, że nie potrafię się skoncentrować". Komunikat ten szybko wyjaśnia, dlaczego ktoś nie radzi sobie z wykonaniem zadania, co więcej jest źródłem informacji, dlaczego tak się dzieje.

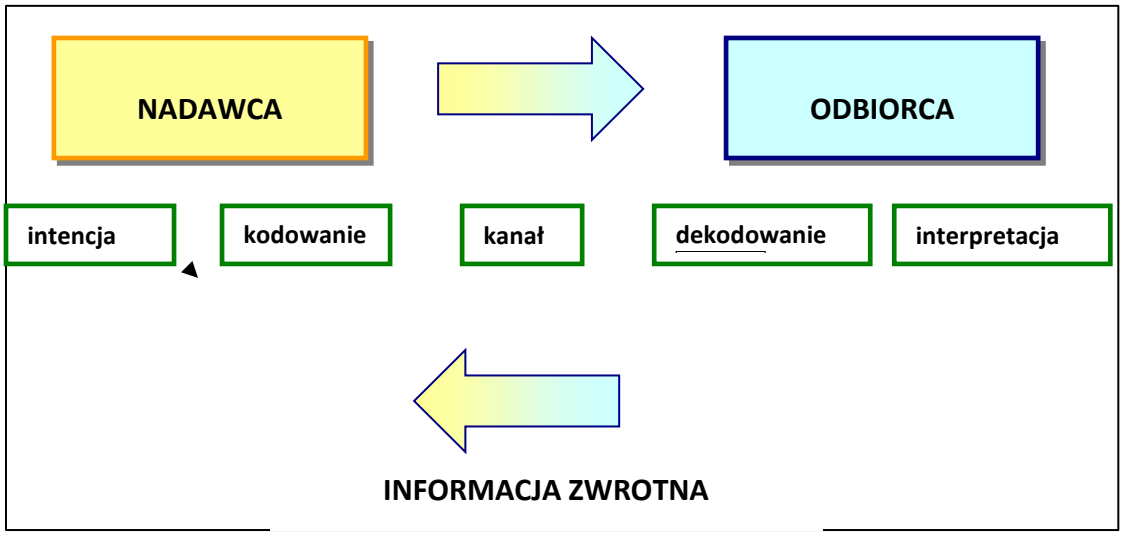
- **Funkcja społeczna**

Komunikacja stwarza możliwości nawiązywania relacji i kontaktów międzyludzkich. Człowiek, jako istota społeczna potrzebuje akceptacji oraz aprobaty ze strony osób dla niego ważnych. Komunikacja umożliwia docieranie do drugiego człowieka różnymi kanałami, co przyczynia się do budowania relacji oraz do zaspakajania potrzeb o charakterze społecznym.

Model kompetencji komunikacyjnej

Porozumiewanie się ludzi można opisać przy pomocy schematu, który odnosi się do wielu różnorodnych sytuacji komunikacyjnych. Schemat ten pozwala nam zrozumieć proces komunikacji i eliminować bariery komunikacyjne, które zakłócają skuteczne porozumiewanie się. Proces komunikowania się jest wieloetapowy i żeby doszło do skutecznej komunikacji muszą wystąpić wszystkie elementy. Zakłócenia, jakie mogą pojawić się na poszczególnych etapach procesu zmniejszają szanse na osiągnięcie porozumienia, dlatego istotne jest to, aby je rozpoznać i eliminować.

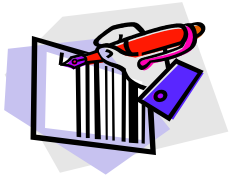
Model kompetencji komunikacyjnej



- **Nadawca**

Intencja to punkt wyjścia każdej sytuacji, w której dochodzi do porozumiewania się. Intencją nazywamy chęć realizacji potrzeb człowieka. W celu realizacji intencji nadawca musi dokonać wyboru treści, które będą wyrażały jego potrzebę. W taki sposób tworzy się wiadomość. Wiadomość sformułowana przez nadawcę może lepiej lub gorzej wyrażać jego potrzeby. Na tym etapie procesu komunikowania się nadawca powinien wziąć pod uwagę możliwości odbiorcy oraz warunki, w jakich będzie przebiegać komunikacja. Już na początku procesu komunikacji może dojść do zakłóceń, gdy nadawca komunikatu będzie chciał wyrazić nieuświadomione lub sprzeczne potrzeby. Nadawca może być niezrozumiany, jeśli nieadekwatnie dobierze treści opisujące potrzebę. Do zakłócenia komunikacji dojdzie również wtedy, gdy dobór treści będzie niedostosowany do możliwości odbiorcy. Jeśli chcemy przekazać ten sam komunikat dorosłemu i dziecku, to oczywiste jest to, że w większości sytuacji dobór treści nie będzie taki sam. Inaczej zdefiniujemy pojęcie np.: miłości dziecku oraz dorosłemu. Zdarzają się sytuacje, kiedy nadawcy komunikatu wiele rzeczy wydaje się oczywistych i stosuje skróty myślowe bądź posługuje się skomplikowaną terminologią specjalistyczną. Takie postępowanie w konstruowaniu komunikatów prowadzi bardzo często do nieporozumień.

- **Kodowanie**



Podstawowym zadaniem kodowania jest to, aby wyrażona przez nadawcę intencja, była zrozumiałą dla odbiorcy. Nadawca po sformułowaniu wiadomości wybiera formę, w jakiej przekaże ją drugiej osobie. Kodowanie to przekładanie intencji na konkretne informacje za pośrednictwem kodu, czyli zbioru symboli, które są znane nadawcy i odbiorcy. Najczęściej posługujemy się kodem językowym w wersji pisanej i mówionej, który dodatkowo uzupełniany jest kodem pozawerbalny. Na przykład mówiąc, że jest nam zimno dodatkowo możemy rozgrzewać dłonie pocierając jedną o drugą. W ten sposób ten sam komunikat wysyłamy za pośrednictwem słów oraz mowy ciała. Zakodowaną wiadomość nazywamy komunikatem. Zakodowane komunikaty można podzielić na werbalne np.: wypowiedzi i niewerbalne np.: mowa ciała, czyli gesty, postawa, ton głosu, mimika itp. Do zakłóceń na tym etapie procesu komunikowania się dochodzi, gdy nadawca posługuje się niezrozumiałym dla odbiorcy kodem werbalnym, czyli nieznanym językiem. Podobnie będzie w sytuacji, kiedy odbiorca nie będzie znał znaczeń np.: gestów, którymi posługiwać się będą określone grupy społeczne lub narodowościowe.

- **Kanał**

Komunikaty docierają do odbiorcy różnymi kanałami komunikacyjnymi. Może to być kanał wzrokowy, słuchowy, czuciowy itp. Każdy kanał komunikacyjny odpowiada jednemu zmysłowi. Bardzo często komunikat przesyłany jest kilkoma kanałami jednocześnie, co zwiększa skuteczność jego odbioru. Kanał musi zostać dopasowany do rodzaju przekazywanego komunikatu i jego treści. Proces komunikacji będzie zakłócony na tym etapie, jeśli dojdzie do sprzeczności między komunikatami werbalnymi i niewerbalnymi np.: zapewniamy naszego odbiorcę, że bardzo dobrze się czujemy, a jednocześnie na naszej twarzy maluje się grymas niezadowolenia. Do nieskutecznej komunikacji może również dojść, kiedy pojawiają się bodźce zakłócające komunikację np.: hałas, niesprawnie działający telefon. Jest to tak zwany szum w kanale komunikacyjnym.

- **Dekodowanie**

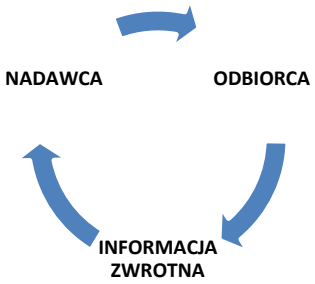
Komunikat, który dociera do odbiorcy jest dekodowany, czyli dochodzi do przekładania odebranych sygnałów i znaków na konkretne treści i znaczenia. Dekodowanie ma miejsce, kiedy odbiorca operuje tym samym kodem, którym posługuje się nadawca. W przeciwnym razie dochodzi do nieskutecznej komunikacji. Jeśli nie znamy języka naszego rozmówcy to nie jesteśmy w stanie odkodować treści, które chce nam przekazać, przynajmniej na poziomie werbalnym.

- **Odbiorca**

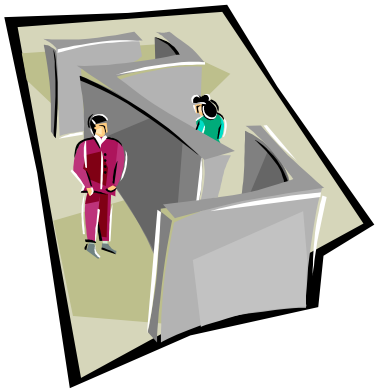
Na tym etapie procesu komunikowania się odbiorca interpretuje intencje nadawcy. Po zapoznaniu się z treścią wiadomości odbiorca ma szansę poznać intencję nadawcy, czyli zrozumieć jego potrzeby. Podczas interpretacji intencji nadawcy ważną rolę odgrywają doświadczenia odbiorcy oraz kontekst sytuacyjny. Istotną rolę w interpretowaniu otrzymanych informacji odgrywają oczekiwania i nastawienia odbiorcy. Czasem zdarza się tak, że słyszymy to co chcemy usłyszeć nie zważając na faktyczny przekaz. Przyczyną zakłóceń na tym etapie porozumiewania się jest też selektywność odbiorcy. Czasem filtrujemy komunikaty docierające do nas zauważając i zapamiętując te informacje, które są dla nas korzystne, bądź potrzebne. Ignorujemy te treści przekazu, które nie są w danym momencie dla nas ważne, bądź są nieprzyjemne.

- **Sprzężenie zwrotne**

Bardzo często w procesie komunikowania się dochodzi do sprzężenia zwrotnego. Sprzężenie zwrotne polega na tym, że odbiorca komunikatu informuje nadawcę, jak odczytał jego intencje. Sprzężenie zwrotne jest odwróceniem procesu komunikowania się w tym sensie, że odbiorca staje się nadawcą komunikatu i udziela informacji zwrotnej. Sprzężenie zwrotne może być bezpośrednie lub pośrednie oraz odsunięte w czasie, ale im szybciej przekazane tym zwiększa się szansa na skuteczne porozumienie.



Bariery w komunikacji



Nieprawidłowa komunikacja bardzo często prowadzi do nieporozumień i konfliktów. Nieskuteczna komunikacja często jest konsekwencją stosowania przez jedną lub obie strony tzw. barier komunikacyjnych. Bariery komunikacyjne to takie zachowania, które mogą spowodować częściowe lub całkowite zablokowanie porozumiewania się. Na każdym z etapów procesu komunikowania się, w kontakcie bezpośrednim lub pośrednim, mogą pojawić się przeszkody zakłócające osiągnięcie porozumienia. Bardzo często ludzie, gdy nie są usatysfakcjonowani z przebiegu kontaktów z innymi, w zachowaniu partnera szukają przyczyn niepowodzeń komunikacyjnych. Nie zawsze pojawienie się barier w komunikowaniu się podyktowane jest zła wolą partnerów w rozmowie. Często ludzie nie potrafią się porozumieć, ponieważ nie zdają sobie sprawy, że ich zachowania bądź komentarze wpływają, na jakość kontaktu. Świadomość popełnianych błędów jest pierwszym krokiem do tego, aby usprawniać porozumiewanie się z innymi.

W trakcie komunikacji może pojawić się cały szereg czynników zniekształcających lub zakłócających komunikację, które mogą mieć różnorodne przyczyny. Dzieje się tak, ponieważ proces komunikacji jest wieloetapowy, biorą w nim udział co najmniej dwie osoby, które nadają i odbierają komunikaty w różnych warunkach zewnętrznych.

Do najczęstszych barier poznawczych w obszarze komunikacji zaliczamy:

- **Generalizowanie**

Bariera ta polega na wyciąganiu zbyt pochopnych wniosków na podstawie własnej wiedzy i doświadczenia bez odwołania się do innych źródeł informacji. Skutkiem tego mogą być twierdzenia typu: „Wszyscy politycy są zamieszani w afery korupcyjne.”

- **Nadmierne przekonanie o posiadaniu racji**

Niektóre osoby w kontaktach interpersonalnych mają tendencje do forsowania swoich racji za wszelką cenę. Takie zachowanie przejawia się w sposobie myślenia np.: ja już doskonale wiem co chcesz powiedzieć, nie musisz kończyć. Wyraża się również w zachowaniach zakłócających np.: kończeniu za partnera, przerywaniu, wtrącaniu, dawania „dobrych rad”. Zachowania tego typu mogą irytować podwójnie po pierwsze dlatego, że ktoś nie stosuje się do zasad kultury dialogu, po drugie ktoś narzuca swoje racje. Osoby zachowujące się w ten sposób mogą być odebrane, jako dominujące, zamknięte na dyskusje.

- **Posługiwanie się nastawieniami i stereotypami w ocenie innych**

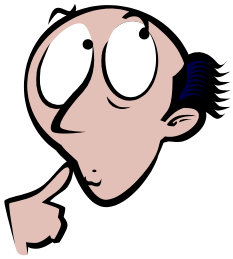
Bardzo często ludzie widzą i słyszą to, co chcą usłyszeć nie przyjmując nowych informacji do siebie. Nastawienia i oczekiwania określonej reakcji od partnera w dużym stopniu blokują porozumienie. Jeśli uważamy np.:, że wszyscy bezrobotni nie chcą pracować, to nikt nas nie przekona do tego, że rzeczywistość jest inna. Osoba posługującą się stereotypami utrudnia prowadzenie dialogu ze względu na negatywne myślenie np.: wszyscy kibice czekają tylko na to, aby sprowokować jakąś bójkę.

- **Selektywność percepcji**

Zakłócenie to polega na wybiórczym słuchaniu. Koncentrujemy się tylko na tych informacjach i wiadomościach, które z naszego punktu widzenia są ciekawe, ważne, potrzebne bądź są dla nas pozytywne. W praktyce zakłócenie to polega też na unikaniu odbioru konkretnych informacji przede wszystkim tych krytycznych, nieprzyjemnych czy zagrażających dla naszej samooceny. Osoba, która stosuje tego typu barierę z całej wypowiedzi zapamiętuje tylko wyselekcjonowane treści pod kątem określonego kryterium, na podstawie których formułuje całościowe wnioski.

Mechanizm selekcji w tym przypadku działa bardzo intensywnie. Jeśli jakiś komunikat jest ważny przechowywany jest w pamięci natomiast inne treści są szybko odrzucane. Filtrując wypowiedzi rozmówcy człowiek pomija pewne informacje, tak jakby nigdy nie zostały one wypowiedziane.

- **Dialog wewnętrzny**



Bariera ta polega na tym, że uruchamiamy ciąg skojarzeń w związku z tym, co usłyszeliśmy od rozmówcy i tak np.: od butów, o których mówił nasz rozmówca zawędrowaliśmy w naszych skojarzeniach do imprezy sylwestrowej w międzyczasie zahaczyliśmy o naszą nadwagę, kreację, fryzurę, a zakończyliśmy na myśli centrum handlowym. Często łapiemy się na niesłuchaniu i próbujemy odpowiedzieć sobie na pytanie, jaka myśl zapoczątkowała nasz dialog wewnętrzny. Z tą barierą komunikacyjną mamy najczęściej do czynienia, kiedy jesteśmy znudzeni tematem czy zniecierpliwieni rozmową.

- **Przejaskrawianie**

Bariera ta polega na koncentrowaniu się na pewnych treściach i przypisywaniu im wagi niewspółmiernej do ich realnego znaczenia. Wyolbrzymianie polega na skupianiu się na określonych elementach z przeświadczeniem, że ich rola jest bardzo ważna co nie pokrywa się z rzeczywistością. Takie zachowania zakłócające pojawiają się szczególnie w przypadkach, gdy poruszone zostają drażliwe, niewygodne kwestie.

- **Nastawienie do rozmówcy**

Nastawienie może stanowić barierę w komunikacji zwłaszcza, gdy wcześniej otrzymaliśmy negatywne informacje o rozmówcy. W takiej sytuacji w większości przypadków zadziała efekt uprzedzenia np.: człowiek, z którym się spotykamy w sprawie pracy podobno jest despotyczny.

Idąc na rozmowę z człowiekiem, którego nie widzieliśmy jeszcze na oczy mamy już wrobioną opinie na jego temat i co więcej odczuwamy niepokój. Odwołując się do niedoskonałości percepcji musimy pamiętać o jednym, że ta sama osoba przez różnych ludzi może być odebrana zupełnie inaczej.

- **Ocenianie**

Bariera ta pojawia się w szczególności u osób, które przywiązują dużo wagi do pierwszego wrażenia szczególnie tego negatywnego. Negatywne oceny mają ogromną moc. Jeśli na samym początku kontaktu ocenimy kogoś jako mało kompetentnego nie koncentrując się na tym, co ma do powiedzenia to później z reguły utwierdzamy się tylko w swoim przekonaniu. Osądy powinny być formułowane po wysłuchaniu naszego rozmówcy. Osoby myślące w ten sposób w trakcie rozmowy nie mogą oprzeć się pokusie ciągłego wartościowania zachowania partnera w kategoriach np.: dobre - złe, mądre - głupie, ciekawe - mało interesujące.

- **Gotowe odpowiedzi**

Są osoby, które podczas słuchania partnera układają w myślach swoją wypowiedź bądź odpowiedź na pytanie, które niebawem może paść. W takiej sytuacji cała uwaga skoncentrowana jest na przygotowywaniu własnego komunikatu. Myślimy, co powiedzieć oraz jakich treści użyć, aby nasza wypowiedź była czytelna i sensowna. Człowiek w takich okolicznościach próbuje stworzyć pozory zainteresowania i zaangażowania w rozmowę. Nie zawsze jest to jednak możliwe, ponieważ trudno jest pogodzić te dwa równolegle procesy zwłaszcza w sytuacji, gdy przygotowywana w myślach odpowiedź jest złożona i skomplikowana.

Rodzaje komunikacji

Skuteczna komunikacja – zasady i reguły

O skutecznej komunikacji mówimy wtedy, gdy komunikat nadawcy zostanie zinterpretowany przez odbiorcę zgodnie z jego intencją. Skuteczna komunikacja wymaga współdziałania zarówno nadawcy jak i odbiorcy przy sprzyjających warunkach zewnętrznych, w jakich przebiega dialog. Należy oczywiście pamiętać o potencjalnych zakłóceniach, jakie mogą się pojawić na poszczególnych etapach procesu komunikacji, a które mogą wpłynąć na zniekształcenie wysyłanych i odbieranych komunikatów.

Sztuka słuchania

Słuchanie nie polega tylko na zachowaniu milczenia, kiedy nasz rozmówca mówi. W procesie komunikowania się bardzo ważną umiejętnością jest aktywne słuchanie. Nazywamy je aktywnym, dlatego że wymaga od rozmówcy podejmowania czynności mających na celu ułatwienie komunikacji. Zaangażowane słuchanie przychodzi nam łatwo, kiedy dobrze nam się rozmawia i cieszymy się z obecności rozmówcy. Będziemy uważnie słuchać, kiedy zależy nam na ważnych informacjach albo chcemy się nauczyć czegoś nowego.

Człowiek, z różnych powodów, nie zawsze słucha z zainteresowaniem swojego rozmówcy. Zdarza się często, że zamiast słuchania mamy do czynienia z pseudosłuchaniem. Intencją pseudosłuchania jest wysłuchanie drugiej osoby w celu zaspokojenia własnych, ukrytych potrzeb.

Typowe cele pseudosłuchania to:

- Stworzenie wrażenia zaangażowania, aby zyskać czyjąś sympatię
- Słuchanie tylko po to, aby być wysłuchanym
- Słuchanie „jednym uchem”, ponieważ osoby dobrze wychowane powinny słuchać innych
- Brak umiejętności odmawiania – postawa uległa względem realizacji własnych potrzeb
- Słuchanie osoby znaczącej, która często nam pomaga

Aktywne słuchanie podczas rozmowy pomaga okazać rozmówcy nasze zainteresowanie oraz zaangażowanie, a jednocześnie zmusza nas do koncentrowania się na przekazie rozmówcy. Zaangażowanym słuchaniem wyrażamy szacunek dla naszego partnera w rozmowie, co korzystnie wpływa na budowanie relacji zarówno tych zawodowych jak i osobistych. Stosując te techniki kierujemy naszą uwagę na treści przekazywane przez naszego rozmówcę, dzięki czemu zmniejsza się prawdopodobieństwo wystąpienia zakłóceń komunikacyjnych. Aktywne słuchanie to również pozyskiwanie ważnych dla nas informacji, dlatego istotne jest odpowiednie formułowanie pytań oraz wyczucie chwili, kiedy można je zadać.

Dobry słuchacz stosuje różnorodne techniki aktywnego słuchania, aby zwiększać skuteczność porozumienia się. Techniki aktywnego słuchania pomagają podążać za tokiem myślenia rozmówcy. Wczucie się w stan emocjonalny naszego rozmówcy, poznanie jego potrzeb i rzeczywistych intencji działania jest możliwe, jeśli będziemy korzystać z technik aktywnego słuchania. Tych technik jest wiele, niektóre stosujemy nie zastanawiając się nad ich rolą jaką spełniają w słuchaniu i budowaniu kontaktu.

Ważne jest to, aby rozwijać umiejętność aktywnego słuchania czemu służą następujące techniki:

- Utrzymywanie kontaktu wzrokowego
- Pozytywne nastawienie
- Koncentracja na rozmówcy
- Stosowanie się do zasad kultury dialogu
- Udzielanie zachęt
- Nie ocenianie
- Dostrojenie się do rozmówcy
- Empatia
- Parafrazowanie
- Stosowanie podsumowań
- Zadawanie pytań

Utrzymywanie kontaktu wzrokowego

W czasie komunikacji warto przyjąć taką postawę ciała, aby być zwróconym w kierunku mówiącego, zachowując adekwatny do relacji dystans psychologiczny. Nawiązanie kontaktu wzrokowego z osobą mówiącą skupia na niej uwagę odbiorcy i ogranicza skłonność do dekoncentracji zarówno u jednej jak i u drugiej strony. Zbyt długie utrzymanie kontaktu wzrokowego może krępować naszego rozmówcę. Ważne jest to, aby długość i częstość kontaktu wzrokowego dostosować do rozmówcy. Unikanie kontaktu wzrokowego również nie będzie pozytywnie odebrane przez rozmówcę. Takie zachowanie może być interpretowane jako wyraz naszej nieśmiałości, braku pewności siebie bądź, w niektórych sytuacjach kłamstwa.

Pozytywne nastawienie

Dobry słuchacz charakteryzuje się pozytywnym nastawieniem do swojego rozmówcy. Wiemy doskonale, że nie wszystkie rozmowy należą do przyjemnych. W takich sytuacjach trzeba podejść zadaniowo do kontaktu i im mniej będzie w nas negatywnego nastawienia względem rozmówcy tym lepiej ta rozmowa będzie przebiegać. Jest to mechanizm samo spełniającego się proroctwa.

Samospełniające się proroctwo działa w ten sposób, że zakładając pewien rozwój wydarzeń (negatywne konsekwencje rozmowy) podejmujemy różnego typu działania (nieprzychylne wypowiedzi, nieprzyjazny wyraz twarzy), które zwiększają prawdopodobieństwo przewidywanego scenariusza. Pozytywne nastawienie lub zadaniowe w przypadku rozmów nieprzyjemnych pomaga w rozmowie budować klimat zaufania i bezpieczeństwa co działa rozluźniająco na osobę mówiącą i pomaga jej się otworzyć. Życzliwy stosunek i przyjazna atmosfera bardzo często przekładają się na otwartość oraz jakość kontaktów międzyludzkich.

Koncentracja na rozmówcy

Podczas rozmowy należy być zwróconym w kierunku mówiącego, nie oddzielać się od niego (w miarę możliwości) przedmiotami, meblami np.: krzesłem, stosem książek leżących na stole. Należy zachować rozluźnioną, adekwatną do sytuacji i relacji postawę ciała. Wyznaczamy również odpowiedni do sytuacji dystans psychologiczny. Skrócenie dystansu bądź zbytnie oddalenie się może być dla naszego rozmówcy informacją na temat naszych cech osobowości. Zarówno skrócenie jak i wydłużenie dystansu psychologicznego może być odebrane pozytywnie jak i negatywnie. Ocena zależna jest od kontekstu oraz od tego kim jest dla nas nasz rozmówca. Jeśli będziemy rozmawiać z przyjacielem możemy skrócić dystans np.: siadając bliżej, aby udzielić wsparcia. W kontakcie z przełożonym, z reguły będziemy zachowywać znaczną odległość, nie pozwalając sobie na skracanie dystansu, mogłoby to zostać źle odebrane. Nasza uwaga skoncentrowana na rozmówcy, poświęcony mu czas to sygnały, które są pozytywnie odebrane i świadczą o naszym zaangażowaniu.

Kultura dialogu

Należy również pamiętać o tym, aby nie przerywać rozmówcy i nie kończyć za niego rozpoczętej myśli, nie mówić równocześnie z nim, nie przekrzykiwać rozmówcy. Są to zachowania obniżające komfort, chęć i motywację do kontynuowania rozmowy. Zdarzają się czasem sytuacje kiedy nasz rozmówca szuka adekwatnego słowa i oczekuje w tym czasie naszej reakcji. Należy odróżnić pożądane przez rozmówcę wtrącenie z naszej strony od zakłócania wypowiedzi partnera. Jawne okazywanie braku zainteresowania takie jak bawienie się telefonem, spoglądanie na zegarek to zachowania podczas rozmowy nie do przyjęcia.

Udzielanie zachęt

Są to zachowania werbalne i niewerbalne, które dają do zrozumienia rozmówcy, że uczestniczymy w sposób aktywny w rozmowie. Celem stosowania zachęt jest też ośmielenie partnera do wypowiedzi i zaangażowania.

Pomocne są tutaj sygnały niewerbalne np.: potakiwanie głową, uśmiech, pochylenie się w kierunku mówiącego. Sygnały werbalne również mogą zachęcać do kontynuacji wypowiedzi np.: aha, uhmm, bądź zwroty np.: tak rozumiem, jest to interesujące, ciekawe itp.

Nie ocenianie

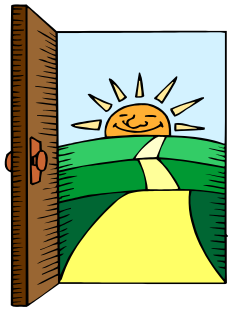
Jako słuchacz staramy się być obiektywni i szanujemy sposób myślenia nadawcy, nawet jeśli jest dla nas niezrozumiały krótko mówiąc niezbędna jest szeroko rozumiana tolerancja. Nie należy oceniać, krytykować poglądów naszego rozmówcy. Unikamy również dawania „dobrych rad".

Dostrojenie się do rozmówcy

Technika ta polega na tym, że próbujemy dostosować własny styl porozumiewania się do stylu, w jakim komunikuje się nasz rozmówca. Bardzo często już po pierwszych minutach rozmowy, wiemy czy nasz partner preferuje konkrety czy np.: lubi trochę na wstępie pogawędzić sobie o pogodzie, korku na drodze itp. Odczytanie stylu funkcjonowania rozmówcy pomaga dostosować się do jego sposobu porozumiewania się, co prowadzi do budowania lepszego kontaktu. W zależności od tego, jaki styl komunikowania się prezentuje rozmówca np.: energiczny, analityczny - możemy do niego dostosować nasze reakcje, co nie jest równoznaczne z zatracaniem własnego stylu. Umiejętność dostrojenia się do rozmówcy świadczy o naszej elastyczności, a nie o zatracaniu własnej osobowości. Dostrojenie polega również na doborze odpowiedniego języka adekwatnie do możliwości i ograniczeń odbiorcy. Innych słów użyjemy mówiąc do sześciolatka, innych gdy rozmawiamy z rówieśnikiem, a jeszcze innych rozmawiając z człowiekiem w podeszłym wieku.

Zabieg dostrajania się polega również na odzwierciedlaniu zachowań niewerbalnych. Polega na zbieżnym, względem rozmówcy ułożeniu części ciała np.: założenie nogi na nogę, podparcie głowy ręką, ten sam sposób siedzenia, odzwierciedlenie rytmu mówienia itp. Na podstawie obserwacji licznych interakcji okazało się, że dostrojenie wyrażające się zwierciadlanym odbiciem zachowania partnera najczęściej ma miejsce, kiedy panuje zgodność i atmosfera współpracy. Dopasowanie przejawia się również zbieżnością motoryczną. Zbieżność ta polega na tym, że odzwierciedlamy wyraz twarzy rozmówcy np.: jeśli ktoś jest szczęśliwy i daje tego wyraz uśmiechając się, my też mamy taki sam wyraz twarzy, kiedy ktoś się uderzył na naszej twarzy i partnera pojawi się ekspresja bólu.

Empatia



Empatia polega na wczuwaniu się w stan emocjonalny rozmówcy, co nie jest równoznaczne z przeżywaniem tego, co nasz partner w rozmowie. Empatyczny rozmówca potrafi się wczuć w nastrój rozmówcy, a przez to lepiej zrozumieć sens jego wypowiedzi i adekwatnie zareagować wsparciem, zrozumieniem bądź inną pożądaną reakcją. Empatyczny rozmówca dąży przede wszystkim do pełnego zrozumienia swojego partnera bez osądzania jego zachowań i postaw.

Parafrazowanie

Za pomocą parafrazy możemy sprawdzić, czy adekwatnie odczytaliśmy intencje rozmówcy,

jeśli nie mamy w tej kwestii pewności. Technika polega na powtórzeniu własnymi słowami tego, co usłyszeliśmy od rozmówcy np.: „Z tego, co usłyszałem rozumiem, że……” Parafrazując wyrażamy także zainteresowanie dla naszego rozmówcy. Pokazujemy też, że uważnie podążamy za tokiem myślenia partnera. Zadaniem parafrazy jest, więc porządkowanie wypowiedzi, wzmacnianie i ułatwianie prowadzenia rozmowy oraz upewnienie siebie i rozmówcy, że dobrze go zrozumieliśmy.

Zadawanie pytań

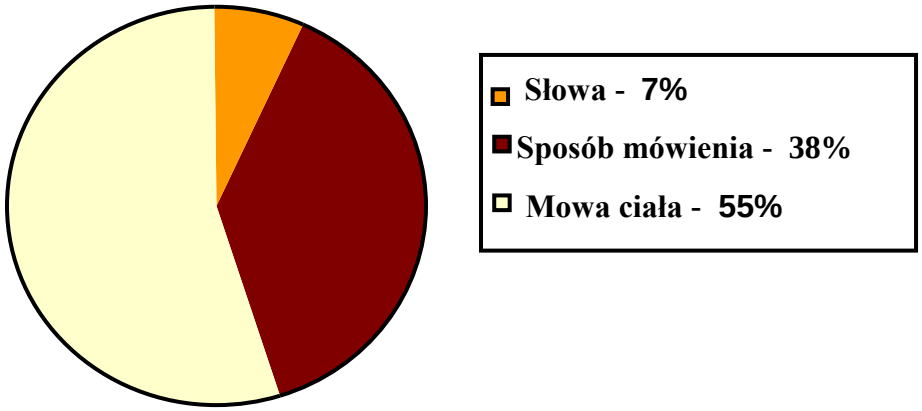
Poprzez zadawanie pytań rozwijamy rozmowę, poszerzamy lub zawężamy jej zakres. Umiejętne zadawanie pytań to sposób na kontrolowanie rozmowy. Należy pamiętać, aby wyczuć odpowiedni moment na sformułowanie pytania. Przede wszystkim należy stworzyć okazję drugiej stronie do pełnego przedstawienia stanowiska. Nie należy być również napastliwym względem rozmówcy i męczyć go zbyt przytłaczającą ilością pytań. Pytania powinny być jasno i klarownie sformułowane. Warto też nie zadawać zbyt wielu pytań na raz, które odnoszą się do różnych wątków.

Komunikacja niewerbalna

Na komunikację interpersonalną, składają się zarówno zachowania werbalne, jak i niewerbalne. Nie wypowiadając ani słowa, wysyłamy sygnały, które wyrażają nasz stan emocjonalny, samopoczucie, czy oczekiwania.

Komunikacja niewerbalna jest wielokanałowym procesem, który w dużej mierze przebiega spontanicznie, bez udziału naszej świadomości. Większości sygnałów niewerbalnych, jakie wysyłamy nie uświadamiamy sobie. Dopiero informacja zwrotna lub trening może zwiększyć wiedzę na temat naszej mowy ciała. Oczywiście można pracować nad kontrolą sygnałów niewerbalnych, lecz nie jest to łatwe zadanie. Reakcje niewerbalne są często mimowolne, zwłaszcza w sytuacjach dużego stresu. Warto zastanowić się nad językiem naszego ciała, by zrozumieć, jakie wrażenie wywieramy na innych.

Ludzie w kontakcie bezpośrednim głównie koncentrują się na wypowiadanych słowach, choć większe znaczenie mają komunikaty przekazywane bez słów. W oparciu o badania
A. Mehrabian opracował równanie, z którego wynika, że 7% ogólnego wrażenia stanowią słowa, czyli to, co mówimy, 38% to ton głosu, jego modulacja i brzmienie, 55% odnosi się do mowy ciała. Zgodnie z równaniem 93 % komunikacji ma charakter niewerbalny. Dlatego warto zwracać uwagę na komunikaty niewerbalne i odpowiednio je odczytywać, gdyż o wiele lepiej w porównaniu ze słowami zapamiętujemy je.



Sygnały pozawerbalne uważane są częściej za bardziej wiarygodne w porównaniu z przekazem werbalnym. Wynika to z tego, że są one w dużej mierze spontaniczne i trudne do zafałszowania. W sytuacji, kiedy dochodzi do rozdźwięku między komunikatami werbalnymi i niewerbalnymi jesteśmy bardziej skłonni wierzyć tym drugim.

Tworzenie dobrych pytań

W literaturze przedmiotu możemy znaleźć różne podziały pytań. Jeden z nich to podział na pytania: **otwarte, zamknięte i sugerujące.**

Najwięcej informacji można uzyskać stosując **pytania otwarte**. Pytania otwarte powodują, że odpowiedź jest zazwyczaj obszerna i zawiera szereg informacji.

Pytania otwarte z reguły pobudzają naszego rozmówcę do myślenia i jednocześnie do mówienia. Pytania tego typu zaczynają się na ogół od zaimka pytającego: co, jak, gdzie, dlaczego, kiedy, w jaki sposób, np.: „Jak oceniasz swój pobyt za granicą?"; „Co się wydarzyło wczoraj wieczorem?" Pytania te dają rozmówcy dużą swobodę, gdyż może odpowiedzieć na nie w dowolny sposób. Przy formułowaniu pytań otwartych należy uważać na słowo „dlaczego", ponieważ takie zapytanie może prowokować tłumaczenie się np.: „Dlaczego masz różowy krawat?" Właściciel krawatu na podstawie tak postawionego pytania może pomyśleć, że nie podoba nam się różowy kolor. Pytania otwarte budują dobrą atmosferę rozmowy, przenoszą jednak punkt ciężkości, kontrolę rozmowy na stronę naszego rozmówcy. Jeżeli rozmowa zmierza w niewłaściwym, z naszej perspektywy, kierunku warto sięgnąć po pytania zamknięte.

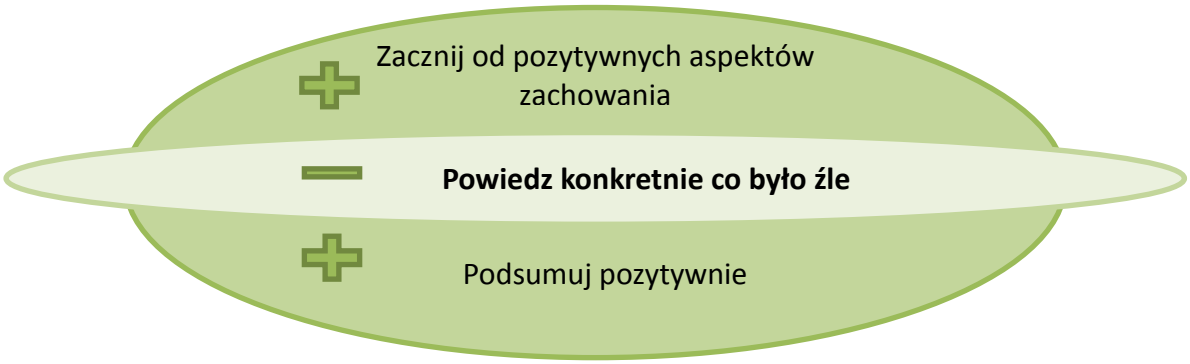
Pytania zamknięte rozpoczynają się od pytajnika „czy" i skłaniają rozmówcę do zwięzłych, lakonicznych odpowiedzi np.: „Preferujesz muzykę klasyczną czy nowoczesną?" Najczęściej odpowiedzią na pytanie zamknięte jest krótka odpowiedź: „tak" lub „nie". Służą ukonkretnieniu, podsumowaniu, ustalaniu faktów. Pytania zamknięte nie ożywiają rozmowy, a długość odpowiedzi zależy od nastroju rozmówcy. Zadając zbyt dużo pytań zamkniętych nasz rozmówca może poczuć się jak na przesłuchaniu dlatego jeśli już zadajemy pytania to należy stosować różne ich rodzaje.

Kolejną grupą pytań, które czasem się pojawiają to **pytania sugerujące** odpowiedź np.: „Nie możesz się ze mną nie zgodzić, że masz zbyt małe ambicje?"; 'Czy wy też uważanie, że prezydentem powinien zostać…?" Pytania tego typu nie dostarczają pytającemu żadnych nowych informacji ponad to, co sam już na ten temat wie, bądź myśli. Stosując pytania sugerujące u osoby pytanej może pojawić się wrażenie manipulacji, gdyż pytający wymusza udzielenie odpowiedzi zgodnej z sugestią, która pojawiła się w postawionym pytaniu. Oczywiście nie wszyscy ulegają sugestiom zawartym w pytaniach tego typu. Pamiętajmy, że reakcja na pytanie sugerujące, zależy od tego, z kim rozmawiamy i na jaki temat.

Informacja zwrotna (feedback)

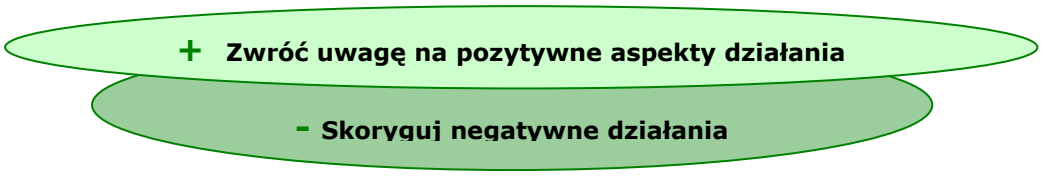
Modele udzielania informacji zwrotnych

- **Model trójwarstwowej kanapki** – najprościej mówiąc jest to przekazanie kolejno informacji, jak na schemacie poniżej, pozytywnej – negatywnej – i znów pozytywnej. Przekazywanie informacji zwrotnych tą metodą zakłada rozpoczęcie rozmowy od zwrócenia uwagi na pozytywne aspekty zachowania uczestnika szkolenia czy też pracownika. Następnie należy wspomnieć o tych elementach zachowania rozmówcy, które należy poprawić, nad którymi należy nadal pracować. I wreszcie, aby zakończyć rozmowę należy podsumować pozytywnie i zmotywować do działania, poprawy.



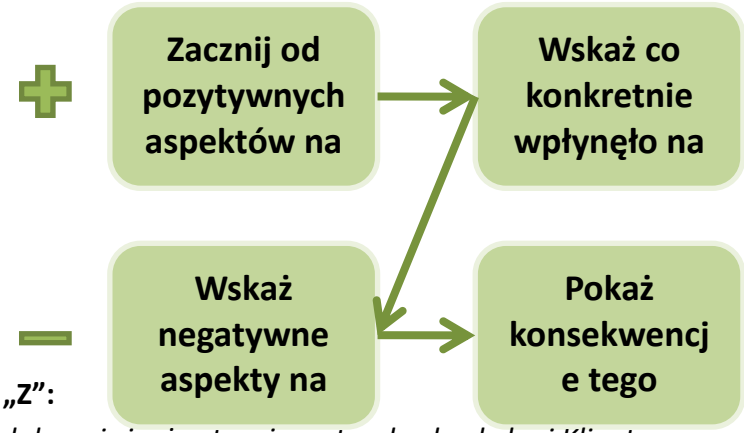
Przykład trójwarstwowej kanapki:
+ *Mówiłeś w jasny i zrozumiały sposób oraz dałeś Klientowi możliwość „wygadania się”*
- *Przepraszając nie patrzyłeś w oczy Klientowi i zasłaniałeś identyfikator*
+ *Używałeś wielu zwrotów grzecznościowych i widać było, że w miarę, jak rozwija się rozmowa, radzisz sobie coraz lepiej*

- **Model dwuwarstwowej kanapki** – możliwe jest również zastosowanie powyższego modelu w wersji, która nie będzie zawierała naprzemiennie informacji pozytywnej i negatywnej, a jedynie dwie informacje, z których jedna jest zwróceniem uwagi na pozytywne aspekty działania a druga korygująca negatywne działania.



Przykład dwuwarstwowej kanapki:
+ *Widać, że byłeś zaangażowany w rozwiązanie problemu Klienta i podjąłeś odpowiednie działania*
- *Powinieneś jednak uważniej słuchać uwag Klienta i nie przerywać jego wypowiedzi*

- **Model „Z”** – według tego modelu (schemat poniżej) udzielając informacji zwrotnej powinniśmy wyjść od: pozytywnego aspektu zachowania ocenianej osoby na poziomie ogólnym jej działania. Po takim ogólnym wstępie należy wskazać konkretne wydarzenie, fakt, który wpłynął na taki pozytywny odbiór. Kolejnym krokiem jest zwrócenie uwagi osoby ocenianej na negatywny aspekt, który chcielibyśmy poprawić lub wyeliminować. Mówimy o nim na poziomie szczegółowym, a więc: co konkretnie zauważyliśmy. Ostatnim elementem domykającym informację zwrotną jest pokazanie rozmówcy konsekwencji jego zachowania.



Przykład modelu „Z”:

+ ogół *Bardzo podoba mi się, że stosujesz standardy obsługi Klienta*

+ szczegół *Obserwowałem Cię wczoraj i zauważyłem, że starasz się nawiązać rozmowę z Klientami*

- szczegół *Powinieneś zwrócić jednak większą uwagę na barwę swojego głosu, jest bardzo poważna, bez uśmiechu, odniosłem wrażenie, że jest to ton lekceważący*

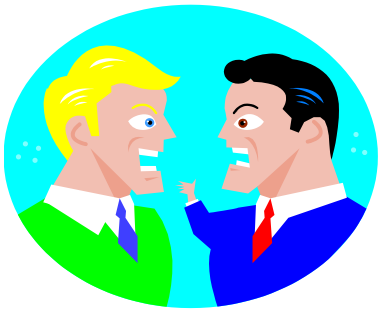
- konsekwencje *Taki ton i brak uśmiechu może być źle odbierany przez naszych klientów i być może nie będą zadowoleni z naszych usług*

Trudne sytuacje związane z udzielaniem informacji zwrotnej

Udzielanie informacji zwrotnych na temat zachowania drugiej osoby powinno wspomagać rozwój i zmianę zachowania, a nie zniechęcić do działania. Nikt nie lubi być oceniany, ostro krytykowany lub traktowany z góry. Osobom uczącym się należy okazać akceptację i pokazać, że ma prawo popełniać błędy. Może się jednak okazać, że nawet przy zastosowaniu powyższych zasad natrafimy u osoby ocenianej na opór. Większość osób ma trudności w wysłuchaniu uwag krytycznych i reaguje postawą obronną.

Oto najczęstsze postawy obronne przyjmowane w sytuacji oceny:

- **Zaprzeczanie faktom** – osoba oceniana nie chce przyznać się do popełnianych błędów, lub negatywnego zachowania (np. A: *Nie utrzymujesz czystości na swoim stanowisku pracy. B: Nieprawda, wydaje Ci się. Codziennie rano przed pracą je porządkuję!*). Jednym z rozwiązań w obliczu takiej reakcji jest skoncentrowanie się na faktach, a nie na osobie i jeśli to możliwe pokazania argumentów, którym zaprzeczyć się nie da (np. zwrócić konkretnie uwagę na niestarty kurz lub rozrzucone kartony itp.).
- **Usprawiedliwianie się** – osoba oceniana próbuje nas przekonać, że błędy, czy nieprawidłowości nie wynikają z jej winy, ale z czynników niezależnych od niej. Najczęściej są to jakieś przyczyny zewnętrzne (np. *Nie dało się inaczej w tej sytuacji, Zostałem do tego zmuszony itp.*). Mogą być to również przyczyny wewnętrzne (np. tłumaczenie się brakiem pewnych predyspozycji). Możliwym rozwiązaniem podczas takiej reakcji ocenianego jest odwoływanie się do faktów, nie generalizowanie zachowania, wskazywanie na różne warunki, w których dany błąd się pojawia. Możemy również zapytać osobę ocenianą, co musiałoby się stać, aby miała wpływ na przebieg swojego zachowania w tej sytuacji.
- **Agresywne reakcje** – najczęściej zdarzają się, gdy osoba oceniana czuje się skrzywdzona informacją zwrotną (pojawia się myśl typu: *Zamiast docenić, tylko krytykują*). Właśnie kiedy rozmówca poczuje się zraniony zaczyna oskarżać krytykującego i atakować go, aby pokazać, że to on jest nie w porządku. Ważne jest, aby trener w takiej sytuacji nie czuł się winny i nie reagował emocjonalnie na ataki. Należy podkreślać zaobserwowane konkretne zachowania i wyraźnie oddzielać je od osoby i jej zdolności. W sytuacji ataku na osobę trenera wyjściem może być postawienie jasnej granicy i zwrócenie się wprost do „agresora" powiadamiając go o własnych odczuciach w tej sytuacji (np. *Udzielając Ci informacji zwrotnych mam szczere i dobre intencje i nie podoba mi się, że krzyczysz i podnosisz na mnie głos.*)



- **Bierna reakcja** – bywa również tak, że po udzieleniu informacji zwrotnej nie zauważymy żadnej reakcji zewnętrznej. Czasami osoba oceniana boi się, że jakakolwiek reakcja może tylko pogorszyć sprawę. Czasami takie postępowanie może być wywołana strachem lub poczuciem winy. W konsekwencji powoduje to powstanie dużego dystansu pomiędzy oceniającym a ocenianym. W tej sytuacji warto podkreślać pozytywne aspekty udzielanych informacji zwrotnych. Aby przełamać bierność i milczenie rozmówcy warto również zadać pytania otwarte, wywołujące pozytywną motywację do samodzielnego znalezienia rozwiązania zaistniałych problemów, (np. *Jakie widzisz rozwiązane w tej sytuacji? Jakie masz propozycje? Jak będziesz nad tym pracować?).*

- **Lekceważenie** – reakcja może przejawiać się podważaniem autorytetu osoby oceniającej i nieakceptowaniem informacji zwrotnej. Warto dotrzeć do przyczyny takiego zachowania. Może być wywołana negatywnym stosunkiem do rozmówcy, strachem przed oceną itp. Możliwym rozwiązaniem jest podkreślanie pozytywnych aspektów udzielania informacji zwrotnej (celem jest poprawa, a nie ocena sama w sobie). Skuteczną metodą może być zaangażowanie takiej osoby w rozwiązywanie zaobserwowanych zachowań, np. poprzez zadawanie pytań otwartych: *Jak Twoim zdaniem można to rozwiązać?* W sytuacji szkoleniowej można również odwołać się do opinii, obserwacji i przekonań grupy – odwoływać się do doświadczeń innych.

Sztuka przyjmowania informacji zwrotnych

Nieodłącznym aspektem współpracy jest nie tylko udzielanie informacji zwrotnych, ale również ich przyjmowanie. Członkowie zespołu są skarbnicą wiedzy, z której każdy może czerpać w ramach własnego rozwoju. Ważne jest, aby każdy członek zespołu był gotowy na przyjęcie konstruktywnej krytyki po realizacji zadań, wręcz powinien oczekiwać jej od współpracowników.

Użyteczne porady dotyczące feedbacku

- **Opisz zachowanie, które chcesz zmienić**

To jest najistotniejsza faza. Ważne jest przede wszystkim, żeby druga strona rozumiała istotę zagadnienia; po drugie, żeby przyznała, że istnieje problem; po trzecie, żeby uznała potrzebę zmian.

- **Opisz pożądane zachowanie**

W tej fazie powinieneś czytelnie i konkretnie opisać zachowanie, którego oczekujesz. Upewnij się, czy druga osoba dobrze zrozumiała treść, którą chciałeś przekazać.

- **Rozwiązań szukajcie wspólnie**

Nie podawaj i nie narzucaj gotowych rozwiązań. Spraw aby druga osoba, z Twoją pomocą, sama zaproponowała rozwiązanie. Człowiek najlepiej uczy się na własnych błędach, wyciągając wnioski z zachowań niepożądanych i szukając alternatywnych.

- **Skup się na tym co dobre**

Feedback nie może być tylko i wyłącznie krytyką. Powinien również zwracać uwagę na pozytywne aspekty działania czy zachowania. Żadna osoba nie działa bądź zachowuje się wyłącznie źle. Wskazanie pozytywów ułatwi przyjęcie negatywów i nie pozwoli na utratę wiary w siebie lub zamknięcie się w sobie. Ukazywanie tylko i wyłącznie tego, co zostało wykonane źle jest zasadniczo destruktywne. Takie postępowanie zawiera, dającą się odczuć, negatywną postawę i zmierza do zerwania kontaktów.

- **Osiąganie porozumienia**

Feedback powinien zakończyć się wspólnym postanowieniem podjęcia pewnych działań (np. zmiany zachowania, treningu, ustalenie i wprowadzenie nowych procedur) służących wyeliminowaniu błędów i zachowań niepożądanych. Warto również ustalić terminy dokonywania zmian i – jeśli zmiany te są duże – daty osiągania poszczególnych etapów

ZŁY FEEDBACK	DOBRY FEEDBACK	KORZYŚCI DOBREGO FEEDBACKU
Wywołuje postawę obronną i konfrontacyjną; skupia się na zarzutach	Buduje zaufanie i współpracę; skupia się na usprawnieniu pracy – możliwym do osiągnięcia lub już osiągniętym	Zawarcie umowy, że kwestie sporne będą ulegały dyskusji; Uznanie odczuć drugiej osoby.
Nie doskonali kwalifikacji, postaw i zachowań	Doskonali kwalifikacje, postawy i zachowania	Skoncentrowanie się na „kwalifikacjach", a nie na „osobie" Przedstawienie wyraźnego obrazu pożądanych kwalifikacji; Zaproponowanie podjęcia praktycznych kroków.
Podkopuje pewność siebie i utrudnia samoocenę	Umacnia pewność siebie w stosunku do własnych możliwości i potencjału	Przyjęcie stanowiska potrzeby „budowania" i przeciwstawienie go stanowisku „nie muszę" lub „muszę się doskonalić"; Uzyskanie równowagi negatywów i pozytywów; podejmowanie konstruktywnych działań.
Pozostawia ludzi w sferze domysłów	Pokazuje „na czym naprawdę stoję" i „jaki mam zrobić następny krok"	Wspólne określanie sposobów postępowania
Pozostawia ludzi ze świadomością, że zostali osądzeni	Pozostawia ludzi ze świadomością, że uzyskali pomoc	Uzyskanie oceny u drugiej osoby i zaoferowanie pomocy na przyszłość

Sztuka przekazywania informacji zwrotnej

1. **Kieruj swe uwagi wyłącznie do osoby zainteresowanej i nie narzekaj na nią poza jej plecami.**

2. **Krytykuj tylko takie zachowania, które dana osoba może zmienić.**

3. **Nie wypowiadaj swych zarzutów podczas obecności osób trzecich. Wzmaga to tylko reakcje obronne i utrudnia rzeczowe rozważenie sprawy.**

4. **Wypowiadając informacje zwrotne, nie porównuj zachowań danej osoby z postępowaniem innych, nie mów, że pod jakimś względem jest gorsza od kogoś innego, gdyż to ją poniża. A chodzi o to, by twój rozmówca poczuł tylko, że postąpił gorzej niż pozwala na to jego lepsze „ja".**

5. **Wypowiadaj uwagi możliwie najszybciej po fakcie, jak tylko zostaniesz z tą osoba sam na sam i będziesz w stanie wyrazić, o co Ci chodzi.**

6. **Jeżeli Ci to potrzebne, przećwicz wcześniej swą krytyczną wypowiedź.**

7. **Nie poprzedzaj swych zarzutów wstępem w rodzaju „ Od dawna chcę Panu coś powiedzieć....".**

8. **Nie powtarzaj tego samego zarzutu, gdy dana osoba uważnie przyjęła go do wiadomości. Nie oczekuj i nie żądaj otwartego przyznania się do winy. Wystarczy, że rozmówca umiał cię wysłuchać.**

9. **Nie przepraszaj za swój zarzut.**

10. **Nie pytaj ludzi, dlaczego robią to, co krytykujesz. Wyjaśnienie bywa trudne, nieprzekonujące, komplikuje i bez tego kłopotliwą sytuację. Wystarczy, że poprosisz, by poniechali swych zachowań, które uważasz za niewłaściwe.**

11. **Staraj się wypowiadać tylko jeden zarzut naraz, nie kumuluj zarzutów.**

12. **Stawiając zarzut, nie wdawaj się w fantazjowanie na temat motywów danej osoby.**

13. **Unikaj złośliwości, sarkazmu.**

14. **Unikaj słów uogólniających w rodzaju „zawsze" lub „nigdy". Oznacza to zwykle przesadę, a ponadto niepotrzebnie przypomina dawne sprawy. To przeszkadza w przyjęciu krytyki, „dobija".**

15. **Wyrażaj swe niezadowolenie wyłącznie słowami, a nie grymasami twarzy.**

Style komunikacji a typologia osobowości

Style społeczne w komunikacji

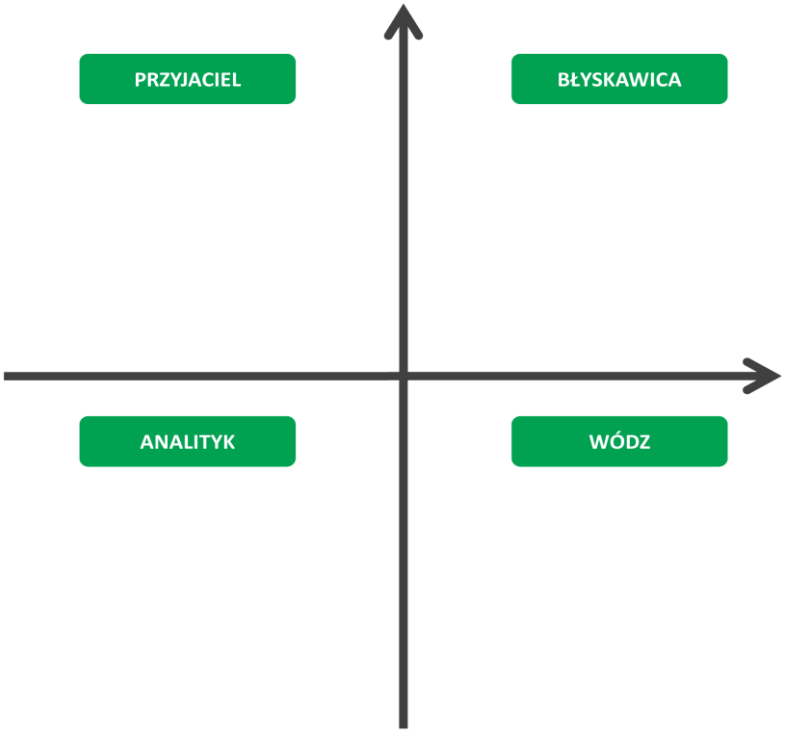
Ludzie różnią się między sobą wieloma cechami zewnętrznymi i wewnętrznymi, jak również pod względem sposobu działania i komunikowania się z innymi. W związku z tymi różnicami możemy mówić o różnych typach ludzi.

Niezrozumienie tych różnic i zakładanie, że wszyscy powinni zachowywać się i myśleć w ten sam sposób (a ściślej mówiąc w jedyny słuszny sposób, czyli tak jak my ☺) jest często przyczyną powstawania konfliktów i trudności we współpracy. Również liczne różnice między czterema typami ludzi, wywołują nieporozumienia i przykre emocje między ludźmi.

Kluczem do sukcesu jest więc:

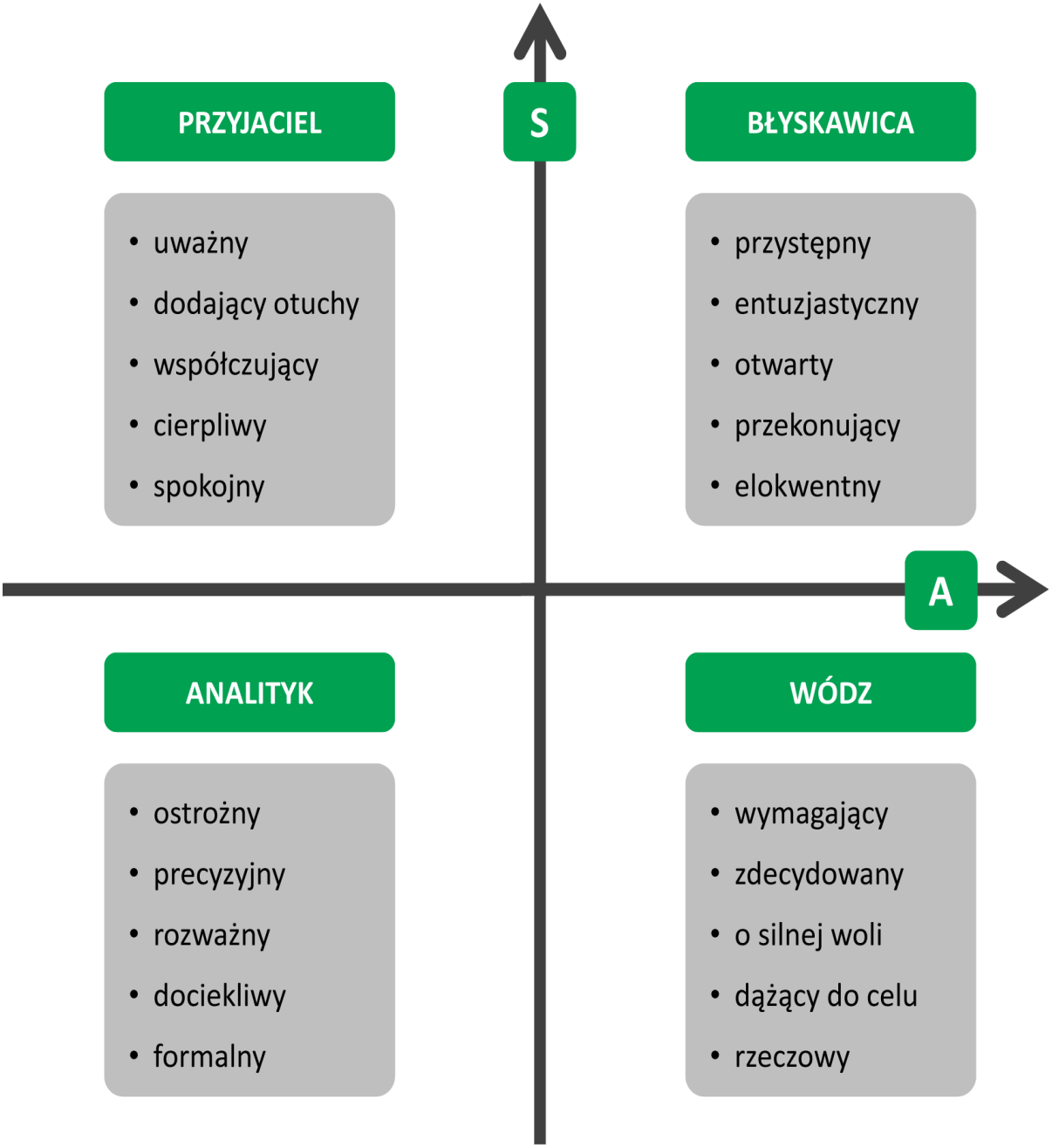
- Świadomość i rozumienie własnego typu, jego słabych i mocnych stron
- Znajomość typu rozmówcy

Model 4 typów ludzi



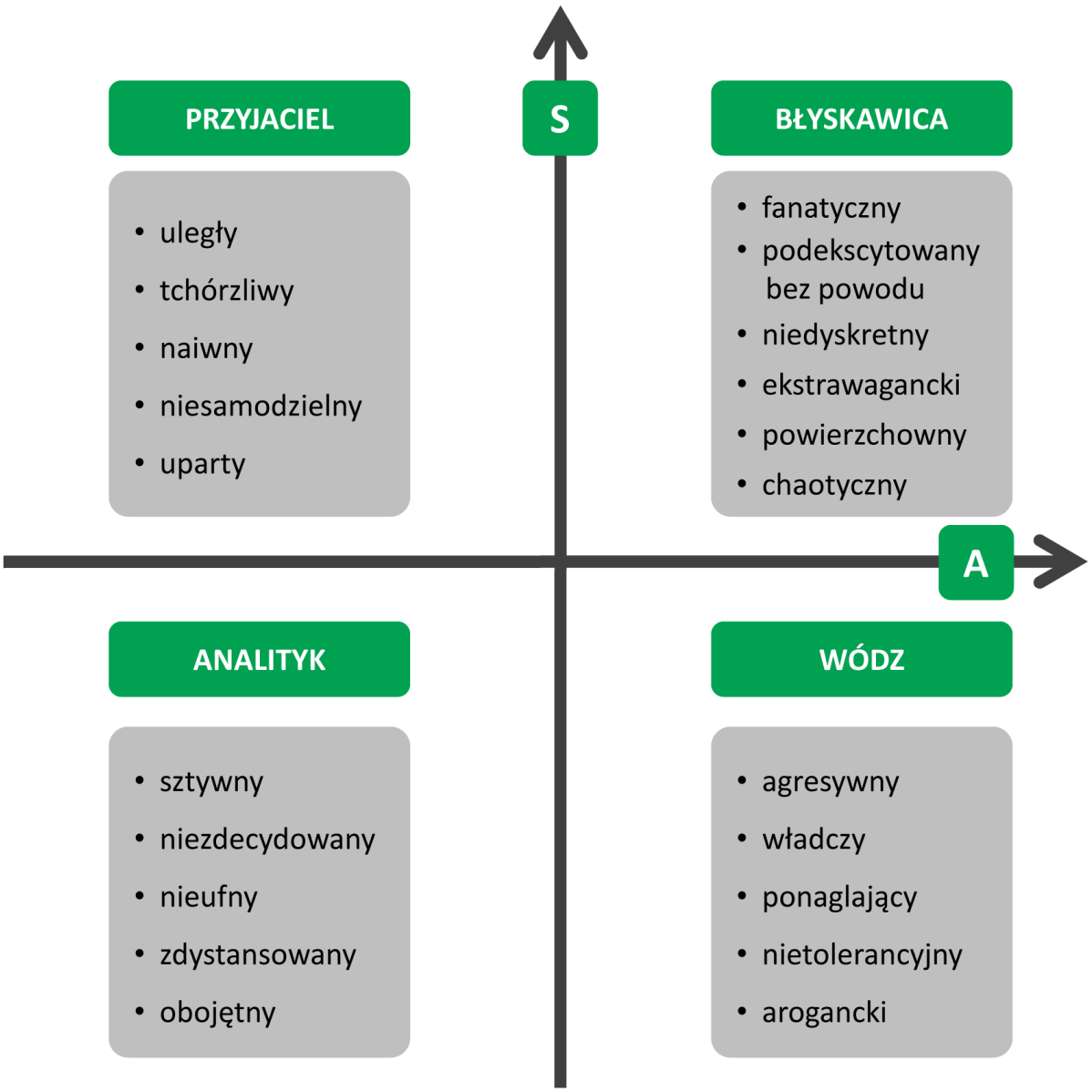
Style społeczne – różnice w postrzeganiu społecznym

Jak widzimy siebie?



Style społeczne – różnice w postrzeganiu społecznym

Jak widzą nas inni?



Przyjaciel

Najważniejsza dla tego typu są: **relacje z innymi**
Skupiony na: **innych**
Asertywność: **niska**
Spontaniczność: **wysoka**
pytania, słuchanie

Tak zachowuje się Przyjaciel:

- Mówi w średnim tempie, średnio głośno
- Pogodny
- Okazuje emocje (również na poziomie niewerbalnym)
- Często zmienia ton głosu
- Dba bardziej o ludzi bardziej niż o zadania
- Wrażliwy na reakcje, opinie innych
- Zabiega o dobre relacje ze współpracownikami i Klientami
- Bardziej emocjonalny niż praktyczny
- Ciepły, przyjazny w kontakcie
- Chętny do współpracy, dąży do porozumienia
- Duża potrzeba bycia lubianym i akceptacji
- Unika konfliktów, konfrontacji
- Nie lubi podejmować ryzyka – ceni bezpieczeństwo
- Wolno podejmuje decyzje – bywa długo niezdecydowany
- Brak dyscypliny, nie trzyma ram czasowych
- W dokonywaniu wyboru często posiłkuje się radą, opinią innych
- Przejście od fazy rozważania działania do realizacji zajmuje relatywnie więcej czasu
- Decyzje podejmuje w oparciu o zaufanie do drugiej strony
- Buduje atmosferę wzajemnego zrozumienia i szacunku
- Jest dobrym słuchaczem
- Działania innych traktuje osobiście

- Gra w grę „Tak, ale”
- Jeśli jest zarządzany ‘siłowo’ bez budowania relacji pozornie współpracuje, ale bez zaangażowania i może stawiać opór

Błyskawica

Najważniejsze dla tego typu jest: **uznanie innych, działanie**
Skupiony na: **sobie**
Asertywność: **wysoka**
Spontaniczność: **wysoka**
decyzje, twierdzenia

Tak zachowuje się Błyskawica:

- Bogata ekspresja (również na poziomie niewerbalnym), zmiany tonu głosu
- Mówi i działa szybko, bywa chaotyczny
- Rozmowny, opowiada historie
- Używa ogólników
- Popada w skrajności
- Angażuje się w kilka rzeczy w tym samym czasie
- Duże zdolności wywierania wpływu na innych ludzi
- Dzieli się przemyśleniami, przeżyciami
- Nie lubi monotonii, rutyny
- Działa spontanicznie, pod wpływem impulsu
- Nie planuje, często improwizuje
- Skupiony bardziej na działaniu niż na celu
- Generuje pomysły, kreatywny
- Entuzjastyczny w działaniu
- „Słomiany zapał”; szybko się nudzi
- Chętnie podejmuje ryzyko, wyzwania
- Gra w „Moje lepsze/ moje gorsze”
- Częściej podejmuje decyzje w oparciu o intuicję, impuls
- Lubi opowiadać dowcipy i anegdoty - zazwyczaj jest w centrum uwagi

- Motywuje go rozpoznawalność, aprobata, prestiż
- Liczy się ze zdaniem znanych osób, ludzi sukcesu bardziej niż z logiką czy twardymi danymi
- Łatwo wchodzi w rywalizację
- Poszukuje przyjaciół spokojniejszych od siebie, dających wsparcie i podziw
- Często buduje płytkie lub krótkoterminowe relacje

Analityk

Najważniejsze dla tego typu są: **informacja, fakty, dane**
Skupiony na: **innych**
Asertywność: **niska**
Spontaniczność: **niska**
pytania, słuchanie

Tak zachowuje się Analityk:

- Mówi wolniej, ciszej i niezbyt dużo
- Kontroluje emocje, jest opanowany
- W komunikacji – zdystansowany
- Rzadko zmienia ton głosu
- Koncentruje się na faktach, danych, liczbach i informacjach merytorycznych
- Ważne są dla niego wykonywane zadania
- Opiera się na „twardych”, mierzalnych wartościach
- Woli racjonalność i logikę w myśleniu i działaniu
- Działa powoli, ostrożnie, nie lubi ryzyka
- Bywa postrzegany jako zimny, niezależny
- Ceni dokładność, kompetencję i logikę bardziej niż opinie innych
- Analizuje różnorodne opcje – wybiera najkorzystniejszy wariant
- Zadaje dużo, szczegółowych pytań
- Zwraca uwagę na szczegóły, jest spostrzegawczy
- Przed podjęciem decyzji sięga do kilku źródeł informacji
- Lubi działać zgodnie ze sprawdzonymi wzorcami, schematami

- Lubi być przygotowany na najgorszy obrót sytuacji (często tworzy plan B zachowania – na wszelki wypadek)
- Dobrze współpracuje, pod warunkiem, że sam może zorganizować sobie pracę
- Wchodzi w konflikty z osobami bardzo emocjonalnymi lub agresywnymi
- Waży słowa – wypowiada swoje zdanie po zastanowieniu
- Władza budzi u niego podejrzenia, choć w uzasadnionych przypadkach sam może przejmować władzę
- W relacjach ostrożny i z rezerwą, ale jeśli obdarza zaufaniem staje się oddany i lojalny

Wódz

Najważniejsza dla tego typu jest: **władza**
Skupiony na: **sobie**
Asertywność: **wysoka**
Spontaniczność: **niska**
twierdzenia, decyzje

Tak zachowuje się Wódz:

- Średnie tempo, dość duża głośność mówienia
- Rzadko zmienia ton głosu
- Używa krótkich zdań
- Bardzo konkretny
- Bezpośredni (nawet ‘do bólu’)
- Koncentruje się na realizacji celu i wykonaniu zadań, oczekuje efektów
- Często przyjmuje postawę dominującą nad innymi ludźmi
- Lubi mówić innym, co mają robić
- Lubi rywalizację i wyzwania
- Bywa postrzegany jako niekomunikatywny, niezależny i rywalizujący
- Kieruje się w działaniu logiczną kalkulacją
- W podejmowaniu decyzji praktycznie nie bierze pod uwagę swoich emocji, intuicji i przeczuć – kieruje się racjonalnymi przesłankami
- Chce znać konsekwencje wszystkich opcji
- Zdystansowany, rzadko okazuje emocje

- Ma wysoką potrzebę autonomii, władzy i sprawowania kontroli
- Ma dobre zdolności organizacyjne, planistyczne
- Preferuje relacje formalne, większy dystans
- W sytuacjach kryzysowych potrafi traktować siebie i innych w sposób przedmiotowy (środek do celu)
- Ceni swój czas
- Komunikuje się w sposób zwięzły, w większym stopniu zwraca uwagę na formę wypowiedzi niż na treść
- Wchodzi w konflikty z osobami niezdecydowanymi lub zbyt emocjonalnymi

Dopasowanie działania w zależności od stylu społecznego

Badania wskazują, że:

- to jaki typ reprezentujesz w rzeczywistości ma mniejsze znaczenie niż sposób w jaki wykorzystujesz swój typ w kontaktach z innymi
- typ jest stały, rzadko zmienia się w czasie
- możliwa zmiana to rozwijanie własnej elastyczności między typami

Elastyczność to umiejętność dostosowania zachowania do sytuacji w celu uzyskania wsparcia, akceptacji innych, a w efekcie zwiększenia skuteczności działania.

Osoby elastyczne dopasowują swoje zachowanie do sytuacji, opierając się na umiejętności rozpoznania typu innych ludzi oraz wiedzy dotyczącej tego, jakiego rodzaju działania wolą ludzie innego typu. Dzięki temu, osoby elastyczne mogą skutecznie budować dobre relacje z innymi.

Jak się dopasowywać?

- Obserwuj osobę w wielu różnych sytuacjach
- Zwracaj mniej uwagi na własne odczucia pojawiające się w kontakcie z tą osobą, a więcej na jej konkretne zachowania
- Słuchaj, co mówi i patrz co i jak robi

Sytuacje trudne

Nieporozumienia biorą się z niezrozumienia

Czasami w trakcie prowadzenia rozmowy zdarza się, że ktoś zaczyna coś mówić i nam się wydaje, że doskonale wiemy, co chce powiedzieć, co ma na myśli lub co z tego wynika. Przestajemy się trudzić w wysłuchaniu i zrozumieniu, co nasz rozmówca chciał powiedzieć.

Niestety, zdarza się również, że nawet chcielibyśmy się upewnić czy dobrze zrozumieliśmy, ale wszyscy dookoła wydają się traktować przedmiot rozmowy jako tak oczywisty, że nie dopytujemy o dodatkowe informacje, nie chcąc stwarzać problemów lub narażać się na śmieszność.

W taki sposób właśnie rodzą się wszystkie nieporozumienia, których skutki w zakładzie pracy zawsze są dużo poważniejsze i, co gorsza, kosztowniejsze niż w życiu codziennym,

Dlatego:

- Upewniaj się, że dobrze zrozumiałeś, zinterpretowałeś to, co powiedział do Ciebie kolega / koleżanka.
- Nie ulegaj złudzeniu „olśnienia" – staraj się wysłuchać do końca, co rozmówca ma do powiedzenia. Może poruszyć ważne kwestie, o których by nie powiedział, gdyby mu przeszkodzono.
- Powtórz to, co usłyszałeś / -aś używając własnych słów – dasz w ten sposób rozmówcy szansę na zorientowanie się, jak zrozumiałeś jego / jej wypowiedź.
- Jeśli masz coś do przekazania kilku osobom, to raczej postaraj się zwołać ich na krótkie spotkanie, zamiast przesyłać informację pocztą pantoflową – ponieważ ona zawsze zniekształca treść przekazu. Im informacja bardziej ważka, tym bardziej szkodliwe będzie owo zniekształcenie.
- W trakcie wykonywania zadań zespołowych, wymagających kooperacji i zgrania z innymi, zawsze informuj zespół o przeszkodach, na które natrafiasz w swojej pracy. Uprzedzaj również o możliwości wystąpienia problemów. Dzięki temu jako zespół będziecie mogli odpowiednio zaplanować i dopasować zakres prac.

Wykonując zadanie lub pracę indywidualną, ale szczególnie w zespole, potrzebujemy wiedzieć czy nasz wkład we wspólną pracę jest odpowiedni – czy robimy dobrze, czy źle.

Niestety, często zapominamy mówić kolegom, koleżankom, z którymi wspólnie coś robimy, że robią to dobrze i spokojnie mogą kontynuować. Informacja zwrotna jest niezbędna nie tylko, gdy trzeba skorygować czyjąś pracę, ale również po to, aby upewnić innych, że dobrze wykonują swoją część zadania.

Style rozwiązywania konfliktów

- **Unikanie**

Ten sposób postępowania polega na "omijaniu" konfliktu. Ktoś unika zajmowania się konfliktem lub zaprzecza istnieniu konfliktu. W takiej sytuacji konflikt przebiega zwykle w sposób ukryty. W związku z tym żadna ze stron nie ma szans na zaspokojenie własnych potrzeb.
Taki styl rozwiązywania konfliktów preferują osoby, które źle znoszą napięcie emocjonalne lub mają za sobą nieudane próby stosowania innych sposobów.

ZALETY:

Ta strategia wycisza emocje, pozwala uniknąć otwartej konfrontacji, co jest korzystne w dwóch sytuacjach: gdy nie masz argumentów i nie jesteś przygotowany do obrony albo gdy są w danym momencie inne, ważne sprawy do załatwienia.

WADY:

Rozwiązanie konfliktu przesuwa się na później, sprawa pozostaje nie załatwiona i może powodować wzrost napięcia.

- **Kompromis**

Jest sposobem pozwalającym na częściowe zaspokojenie interesów własnych oraz częściowe zaspokojenie interesów partnera. Jeżeli kierownik chce w ten sposób rozwiązywać konflikty pojawiające się w podległym zespole, musi przekonać każdą ze stron sporu do poświęcenia niektórych celów dla osiągnięcia innych. Decyzje, uzyskane za pomocą kompromisu, z reguły nie pozostawiają u spierających się stron poczucia frustracji czy wrogości. Jednak, z punktu widzenia efektywnego działania organizacji, jest to dość słaba metoda rozwiązywania konfliktów. Osiągnięte rozwiązanie będzie tylko czymś pośrednim, z czym obie strony mogą się pogodzić.

ZALETY:

"Złoty środek", wszyscy są po części zadowoleni.

WADY:

Nikt nie jest całkowicie zadowolony; strategia tylko fasadowo najlepsza.

- **Współpraca**

To strategia polegająca na realizacji własnych interesów z równoczesnym pragnieniem, aby partner też zrealizował swoje interesy. Konflikt jest traktowany jako wspólny problem do rozwiązania.

ZALETY:

Traktowanie innych ludzi jako partnerów, a nie wrogów i współdziałanie z nimi dla wspólnego dobra - realizacja interesów obu stron przy minimalnych kosztach własnych. Jest to najlepsza strategia.

WADY:

Jest to najtrudniejsza strategia wymagająca uwzględniania innego, niż własny, punktu widzenia; szukania czegoś, co zbliża (nie oddala), strategia, w której trzeba rezygnować z obronnego udowadniania wszystkim, że ma się rację; strategia wymagająca twórczego, plastycznego myślenia i założenia dobrej woli obu stron.

- **Rywalizacja (walka)**

Jest ona wyrazem dążenia do obrony własnego interesu i braku zainteresowania oraz lekceważeniem interesów drugiej strony. W tym przypadku konflikt jest rozwiązywany w taki sposób, że zawsze występuje wygrany i przegrany. Wygrywa silniejszy, stosując różne formy nacisku lub walki, od subtelnej manipulacji aż po przemoc fizyczną.

ZALETY:

W sporcie czy nauce mówi się czasem o „szlachetnej" rywalizacji; zdarza się, że bywa twórcza (raczej rzadko).

WADY:

Krótkowzroczna, mało opłacalna, wysoki koszt emocjonalny; często prowadzi do destrukcji; w patologicznej formie może być wyrazem strategii "przegrany-przegrany: żeby inni mieli gorzej niż ja".

- **Przystosowanie (Podporządkowanie się)**

Polega ono na rezygnacji z obrony własnych interesów celem zaspokojenia potrzeb partnera. Styl ten jest stosowany, gdy druga strona jest spostrzegana jako silniejsza. Czasem przyjmuje się taką taktykę, licząc na to, że w przyszłości druga strona odwzajemni się ustępstwem na naszą korzyść.

ZALETY:

Osobom niepewnym ta strategia dostarcza poczucia bezpieczeństwa.

WADY:

Zgadzanie się, uległość, konformizm w celu, np. zapewnienia sobie „świętego spokoju" dostarcza komfortu innym, ale stosującego ją może narażać na wykorzystywanie. Gdy poczucie niezadowolenia, krzywdy rośnie, może pojawić się niezrozumiały dla otoczenia wybuch emocjonalny. Sytuacja taka związana jest z ponoszeniem wysokich kosztów emocjonalnych.

Grupowe podejmowanie decyzji

Grupowe rozwiązywanie problemów ma swoje dobre i złe strony, czyli tzw. aktywa i pasywa grupowe.

Aktywa:	**Pasywa**:
• Więcej globalnej wiedzy i informacji • Liczniejsze sposoby podejścia do problemu • Uczestnictwo w rozwiązywaniu problemu zwiększa akceptację • Zrozumienie decyzji • Kreatywne rozwiązania	• Presja społeczna • Dominacja jednostki • Konfliktowe cele drugorzędne, forsowanie własnych argumentów • Wymogi czasowe • Działanie „pod publiczkę”

Sterowanie przebiegiem dyskusji

- **Każda ze stron musi mieć możliwość wyrażenia swojego interesu.**
  Reprezentanci każdej ze stron muszą mieć szansę przedstawienia nie tylko swojego punktu widzenia, ale również wszystkich tych okoliczności, które wpłynęły na przyjęcie takiej, a nie innej postawy. Dopóki to się nie stanie, trudno będzie się konstruktywnie zająć problemem - każdy będzie szukał pretekstu do zmuszenia pozostałych, do zrozumienia swojego stanowiska, a najprostszym sposobem na to jest podważanie propozycji partnerów.

- **Zamiast spierać się z przeciwstawnymi opiniami, lepiej jest znaleźć punkty wspólne - sporządzić protokół zbieżności.**
  Oszczędzamy w ten sposób czas i zmuszamy partnerów do skupienia się na konkretach. To najlepsza metoda do wspólnego "wykonania pierwszych kroków".

- **Zamiast walki i próby zdominowania, lepiej sprowokować dyskusję i zaangażować pozostałych w poszukiwanie <u>rozwiązania wspólnego problemu</u>.**

- **Rola prowadzącego powinna polegać na ułatwianiu wszystkim stronom wyrażenia stanowiska, a w szczególności przedstawienia interesów, które motywują ich do działania.**
  Jednym z najistotniejszych elementów prowadzenia tego rodzaju dyskusji-negocjacji jest właśnie prowokowanie uczestników rozmów do ujawnienia głównych motywów działania, które pokazują, na czym tak naprawdę zależy stronom i czego oczekują po rozmowach.

- **Osoba koordynująca przebieg rozmów powinna również ujawniać nie konstruktywne przejawy walki, polegające na rywalizacji, chęci zdominowania lub zmanipulowania innych uczestników spotkania.**

- **Gdy pojawiają się silne emocje, koordynator powinien zachęcać do skoncentrowania się na zadaniu i konkretach.**

- **W trakcie rozmów grupowych szczególnie ważne jest utrzymywanie reżimu czasowego: zaplanowanie etapów dyskusji, a gdy potrzeba, ograniczanie czasu wypowiedzi.**
  Dzięki temu nie pozwalamy na niepotrzebne przeciąganie dyskusji i walkę stanowisk. Ograniczenia czasowe ułatwiają szybsze zmierzanie do meritum.

- **Od czasu do czasu należy zaproponować przerwę, aby strony mogły przedyskutować nowe argumenty pojawiające się w rozmowie.**
  Strony przedstawiają wtedy stanowiska przemyślane. Dzięki temu znowu oszczędzamy czas, a strony przyzwyczajają się do faktu, że negocjacje to czas na konstruktywne i przemyślane rozwiązywanie problemu.

Notatki: