



MATERIAŁY SZKOLENIOWE

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA - POROZUMIENIE BEZ PRZEMOCY



I.	KOMUNIKACJA JAKO CZYNNIK JAKOŚCI I EFEKTYWNOŚCI RELACJI	3
1.	OKREŚLENIE WŁASNEGO STYLU KOMUNIKACJI	3
2.	AKTYWNE SŁUCHANIE	4
3.	RADZENIE SOBIE Z GNIEWEM ROZMÓWCY	7
4.	TECHNIKI ASERTYWNEJ PERSWAZJI	8
5.	MANIPULACYJNE TECHNIKI WYWIERANIA WPŁYWU SPOŁECZNEGO	9
6.	KONCEPCJA KOMUNIKACJI WG F. S. VON THUN'A	11
II.	KONSTRUKTYWNA INFORMACJA ZWROTNA:	17
1.	SZEŚĆ WSKAZÓWEK DO SKUTECZNEJ INFORMACJI ZWROTNEJ	17
2.	WARUNKI UDZIELANIA KONSTRUKTYWNEJ INFORMACJI ZWROTNEJ:	18
3.	MODEL „KANAPKI”	18
4.	RODZAJE FEEDBACK'U	19
5.	REAKCJE NA UDZIELONĄ INFORMACJĘ ZWROTNĄ	19

I. KOMUNIKACJA JAKO CZYNNIK JAKOŚCI I EFEKTYWNOŚCI RELACJI

1. OKREŚLENIE WŁASNEGO STYLU KOMUNIKACJI

Każda osoba ma swój własny styl komunikowania się, który pozwala zarówno wtapiać się w otoczenie, jak i odróżniać się od innych. Problemy związane z porozumiewaniem się bardzo często płyną z różnicy stylów i samego procesu komunikacji, a nie z różnic o charakterze merytorycznym. Jak łatwo można się przekonać, łatwiej można się porozumieć z ludźmi o podobnych stylach.

Ważną rolę w codziennym komunikowaniu się, odgrywa styl dojrzały komunikacji, objawiający się „mówieniem wprost” – otwarcie o własnych odczuciach i bez naruszania godności własnej oraz godności innych.

Styl komunikacji może mieć również charakter zakłócający. Nieumiejętne komunikowanie się odbija się negatywnie na jakości relacji. Mówimy wówczas o komunikacji dysfunkcyjnej.

Aby podnieść efektywność własnej komunikacji zwróć uwagę szczególnie na:

Mówienie we właściwym tempie

Nie mów za szybko starając się dogonić uciekający czas. Komunikat przestaje być zrozumiały a rozmówca stanie się rozdrażniony.

Nie mów za wolno. Rozwlekła wypowiedź może być irytująca. Słuchacz może pomyśleć, że musisz zastanawiać się nad każdym słowem i w konsekwencji posądzić cię o niekompetencję. Może też podejrzewać, że masz jakieś kłopoty ze sobą.

Mówienie jasnym językiem dla odbiorcy

Podana przez ciebie informacja powinna być dla każdego jasna. Używając żargonu upewnij się czy współrozmówca wie o czym mówisz.

Powściąganie emocji/ zachowanie dystansu

Emocje utrudniają koncentrację na merytorycznej stronie komunikacji.

Nie okazywanie wyższości

Nie dawaj rozmówcy do zrozumienia, że jesteś od niego stokroć mądrzejszy, ponieważ znasz się na czymś, o czy on nie ma pojęcia. Nikt nie chce się czuć jak besztany uczeń w szkole.

Okazywanie szacunku

Nie okazuj mu, że twój czas jest zbyt cenny, by poświęcać go komuś tak znikomemu jak twój rozmówca. Możliwe, że osoba tak traktowana postanowi zwrócić się do kogoś innego, zrywając relacje.

Zachowanie kontroli nad rozmową

Nie daj się rozmówcy prowadzić wedle jego kaprysu. Nie tłumacz mu się i nie okazuj zagubienia. Staraj się systematycznie wracać do sedna rozmowy, jeśli z niego zbaczasz. Staraj się sondować, jaki jest właściwy problem, a jeżeli już wiesz, to systematycznie do niego wracaj. Nie pozwalaj na dygresje bez końca i nie dawaj się wciągać w sprzeczki i poszukiwania winnego, jeżeli coś jest nie tak.

Nie obiecywanie więcej, niż możesz zrobić

Możesz w nagłym przypływie życzliwości pragnąc sprawić współrozmówcy przyjemność obiecać mu coś, co nie jest możliwe do spełnienia. Wszelkimi siłami strzeż się takiego postępowania. W ten sposób po prostu oszukasz współrozmówcę. Obydwasz na tym stracie.

2. AKTYWNE SŁUCHANIE

Umiejętność aktywnego słuchania sprzyja porozumieniu i poprawnej komunikacji z rozmówcą. Rozróżniamy dwa rodzaje słuchania: pasywne (słyszenie) i aktywne (słuchanie).

Słuchanie pasywne (słyszenie) jest to bierne odbieranie bodźców słuchowych docierających do naszych uszu. Słyszenie nie wywołuje reakcji na usłyszane słowa.

Słuchanie aktywne (słuchanie) wywołuje w słuchaczu reakcję demonstrowania rozmówcy, że się go słucha uważnie. Słuchacz stosuje sygnały zarówno werbalne, jak i niewerbalne. Umiejętność aktywnego słuchania jest bardzo istotna, gdyż zwykłe rejestrowanie tego, co rozmówca nam przekazuje, jest niewystarczające dla pełnej komunikacji. Często konieczne jest zachęcenie mówiącego do kontynuowania wypowiedzi, upewnienie go, że jest słuchany i ułatwienie mu skonkretyzowania myśli. Jest to najlepszy sposób na zbieranie informacji i prowadzenie rozmowy. Słuchanie aktywne pomaga pobudzać zainteresowanie i uniknąć nieporozumień. Innymi słowy, stwarza możliwość pełnej i bardziej możliwej komunikacji. Aktywne słuchanie pomaga w zdobyciu informacji, które pozwolą nam lepiej pokierować rozmową. Ponadto stwarza dobrą atmosferę i powoduje że osoba chętnie z nami rozmawia, gdyż czuje się rozumiana. Dobrzy rozmówcy wiedzą, że ważniejsze niż to, co mówimy i o co pytamy, jest to, jak słuchamy.

CECHY AKTYWNEGO SŁUCHANIA:

⇒ **Potakiwanie**

Potakiwanie ma niezwykle stymulujący charakter. Skinienia głową oraz wtrącenia typu: „uhm-hm”, „aha”, „tak, tak” demonstrują, że podążamy w ślad za wypowiedzią i wpływają zachęcająco na mówiącego. Jest to bardzo wyrazisty sposób wskazujący na zaangażowanie słuchacza w rozmowę.

⇒ **Zasada 3 sekund**

Podstawową cechą słuchacza jest cierpliwość. Pozwala ona mówiącemu na poukładanie myśli, a ponadto uspokaja rozmowę. Przerwy w rozmowie nie mogą być traktowane jako okazje do wtrącenia swoich uwag, gdyż przerywa to tok myśli rozmówcy i w efekcie działa jak blokada informacji. Dlatego należy starać się dać mówiącemu czas na dokończenie wypowiedzi. Krótkie, mniej więcej 3 sekundowe przerwy często dają rozmówcy szansę uzupełnienia informacji.

Obserwacje dowodzą, że stosowanie jedynie tych dwóch, wyżej wymienionych metod może nam dostarczyć 30-40 % więcej informacji o naszym rozmówcy.

⇒ **Odzwierciedlanie – reguła podobieństwa**

Lubimy ludzi podobnych do nas samych, niezależnie od tego, czy podobieństwo dotyczy wyznawanych przekonań, cech osobowości i charakteru, stylu życia czy doświadczeń życiowych. Wiele przeprowadzanych obecnie programów kształcenia zaleca naśladowanie słuchacza pod względem mimiki, gestykulacji, sposobu mówienia i innych drobiazgów, o których dobrze już wiadomo, że podobieństwo pod ich względem jest silnym, choć niezauważalnym promotorem sympatii.

Jeżeli chcesz wzbudzić sympatię, zaufanie i chęć współpracy w swoim rozmówcy, możesz odzwierciedlić jego:

1. **Charakterystyczny styl wypowiedzi.**
2. **Tempo i siłę mówienia.**
3. **Nastrój.**

Pamiętaj!

Podobieństwo zaznaczaj subtelnie i z wyczuciem, by nie sprawić wrażenia, że złośliwie przedrzeźniasz.

⇒ **Parafraza**

Parafraza jest powtórzeniem własnymi słowami kluczowych sformułowań w wypowiedzi. Pozwala sprawdzić, czy dobrze rozumiemy intencję i treść wypowiedzi. Dzięki, niej dajemy partnerowi rozmowy swoją uwagę, sprawdzamy, czy dobrze rozumiemy jego wypowiedź, utrzymujemy temat rozmowy. Parafraza jest kluczową metodą aktywnego i skutecznego kontaktu.

Zwykle parafrazą są wypowiedzi następującego typu:

- ⇒ ***Czy dobrze rozumiem, że Pan ...***
- ⇒ ***Z tego co mówisz, zrozumiałem, że ...***
- ⇒ ***O ile dobrze Cię zrozumiałem, twierdzisz (sądzisz), że ...***

Parafrazowanie wypowiedzi wymusza na nas skupienie uwagi na wypowiedzi partnera rozmowy, a jednocześnie jest wyraźnym sygnałem dobrej woli, podtrzymuje kontakt i stwarza atmosferę bezpieczeństwa. Daje poczucie rozmówcy, że jest dobrze rozumiany i jednocześnie zachęca go do pogłębienia tematu i większej otwartości.

Stosowanie parafrazy pozwala zniwelować niebezpieczeństwo mylnej interpretacji słów rozmówcy w sytuacjach, gdy znajduje się on pod wpływem silnych emocji. Jest sprawdzianem czy dobrze rozumiemy naszego rozmówcę.

Jednym z ważnych zadań parafrazy jest utrzymywanie tematu rozmowy. Jest to szczególnie istotne, gdy nasz rozmówca ma tendencje do dygresji lub ucieka od tematu. Parafraza jest techniką pozwalającą na utrzymanie koncentracji na temacie rozmowy.

3. RADZENIE SOBIE Z GNIEWEM ROZMÓWCY

Przeprowadzenie rozmowy z osobą rozgniewaną jest trudne i wymaga od rozmówcy określonego postępowania.

I zawsze, gdy masz do czynienia z rozgniewaną osobą, pamiętaj, że:

Do kłótni potrzebne są dwie osoby. Jeśli zachowasz spokój, wszystkie problemy da się rozwiązać.

Uważaj na sytuacje, które mogą wywoływać niepożądane reakcje.

Jeśli to możliwe:

- ⇒ **Izoluj osobę zachowującą się agresywnie.** Aktor bez widowni przestaje być aktorem. Są osoby, które przy „publiczności” eskalują konflikt. Robienie publicznych scen może być też pokusą dla Ciebie. Izolacja stwarza warunki rozwiązania problemu.
- ⇒ **Zachowaj spokój i daj drugiej stronie do zrozumienia, że słuchasz.** Przypomnij sobie, jak sam reagujesz gdy na twoje zdenerwowanie ktoś odpowiada lekceważeniem i nieuwagą.

- ⇒ **Nie unikaj wzroku osoby, która do Ciebie mówi.** Utrzymywanie kontaktu wzrokowego wyraża gotowość do rozwiązania problemu. Pamiętaj, jednak aby twój wzrok nie wyrażał ironii, zaciętrzewienia czy rozbawienia.
- ⇒ **Opanuj napięcie.** Gwałtowny atak i zasypywanie zarzutami może wywoływać chęć natychmiastowej riposty, a to nie zażegna sporu.
- ⇒ **Nie przerywaj.** Pozwól drugiej stronie „wypuścić parę”.
- ⇒ **Ignoruj zaczepki i zniewagi.** Nie reaguj na niesprawiedliwe zarzuty i uwagi. „Wszyscy jesteście bez serca”. Przejdź do sedna sprawy.
- ⇒ **Unikaj aluzji i sarkastycznych uwag.** Nie dowcipkuj. Nie wypaczaj zarzutów, nie przypisuj rozmówcy tego, czego nie powiedział. Wyraź swoje racje, lecz unikaj kategoriycznego zaprzeczania. Zaprzeczenia wywołują powtarzanie tych samych argumentów. Powiedz lepiej: „Zwróciłeś uwagę na ważną rzecz”.
- ⇒ **Żądaj konkretów.** Zadawaj pytania. Stosuj parafrazę: „Rozumiem, że chodzi o...” i tu przedstaw swoimi słowami przyczynę konfliktu, tak jak została zaprezentowana przez rozmówcę.
- ⇒ **Dąż do precyzji.** Powiedz: „Czy możemy sprecyzować...”
- ⇒ **Nie usprawiedliwiaj się nadmiernie.** Nie rób z siebie ofiary
- ⇒ **Odpowiadaj ze zrozumieniem,** ale bez uniżoności: „Dobrze, że możemy to wyjaśnić...”
- ⇒ **Nie podnoś głosu.** Nie mów też monotonię. Spór to często szermierka na ton i siłę głosu. Z obserwacji spierających się osób wynika, że kolejna wypowiedź każdej ze stron jest nieco groźniejsza do momentu pewnego wyczerpania. Tak, więc gdy rozmówca krzyczy mów nieco ciszej. Możesz też powiedzieć: „Czy zechciałbyś powtórzyć nieco wolniej?”
- ⇒ **Nie „wsypuj” innych poszukując usprawiedliwienia** dla siebie.

4. TECHNIKI ASERTYWNEJ PERSWAZJI

Wiele osób ma bardzo duże trudności z odmawianiem. Bywa, że jest to wykorzystywane przez innych.

W sytuacjach odmawiania unikamy powiedzenia tego wprost, próbujemy się wytłumaczyć, używając różnych sformułowań, które mają „zdjąć” z nas

odpowiedzialność za udzielenie odmowy. Jak zatem należy zachować wobec osoby, której powinno się odmówić.

Asertywna odmowa to odmowa wprost i bez zbędnego tłumaczenia się - z wyjaśnieniem jedynie powodów tej decyzji.

5 KROKÓW ASERTYWNEJ ODMOWY

- Krok pierwszy** - wykazanie zrozumienia dla zgłaszanych potrzeb rozmówcy (łagodzi, jeśli to konieczne, ewentualną ostrość faktu odmowy)
- Krok drugi** - wypowiedzenie słowa NIE.
- Krok trzeci** - powiedzenie, czego nie zrobię.
- Krok czwarty** - podanie powodów takiej decyzji, odwołując się do własnych postanowień, chęci, potrzeb i praw. Bez tłumaczenia się i używania sformułowań typu „muszę” i „nie mogę”.
- Krok piąty** - okazanie, zaproponowanie rozmówcy udzielenia pomocy w inny sposób (jeśli jest to możliwe) - propozycja, co należy zrobić w określonej sytuacji.

Reguły rządzące życiem społecznym są wykorzystywane przez manipulantów, którzy odwołując się do zasad współżycia społecznego, osiągają korzyści osobiste kosztem innych ludzi (niewiele dając w zamian). Odwołamy się do techniki ingracji (postępowanie zmierzające do wywołania pozytywnego nastawienia jakiejś osoby), wykorzystania autorytetu i reguły wzajemności.

INGRACJACJA. WYKORZYSTYWANIE ROLI ATRAKCYJNOŚCI INTERPERSONALNEJ

Ingracja jest manipulacją innymi ludźmi za pomocą zwiększania własnej atrakcyjności. Doskonale zdajemy sobie sprawę, nauczeni doświadczeniem osobistym oraz przekazywanym przez innych ludzi, że osobom lubianym ulega się chętniej (chętniej pomaga lub przynajmniej nie szkodzi). W przypadku ingracji osobista atrakcyjność jednostki jest narzędziem wpływu na zachowania innych ludzi, gdyż ostatecznym celem manipulantą nie jest sama atrakcyjność, ale inne korzyści, które z

jej pomocą pragnie osiągnąć. Atrakcyjność tą osiąga się przez przekazywanie fałszywych informacji na temat własnej osoby bądź osoby partnera.

Techniki ingracyjne:

- podnoszenie **wartości partnera,**
- **konformizm,**
- określona autoprezentacja.**

PODNOSENIE WARTOŚCI PARTNERA

Podnoszenie wartości partnera polega na przekazywaniu partnerowi pochlebnych informacji tak, aby zwiększyć jego dobre mniemanie o sobie, a tym samym wzbudzić sympatię do ingracjatora. Skuteczne podnoszenie wartości partnera ma miejsce wówczas, gdy sprawia wrażenie bezinteresownego i autentycznego. Efektywność tej techniki zależy zarówno od zapotrzebowania drugiej osoby na pochwały (potrzeby aprobaty społecznej), jak i ich atrakcyjności. Najbardziej atrakcyjne pochwały dotyczą pożądanых przez partnera cech, takich właściwości, które partner chciałby posiadać, ale nie jest pewny, czy posiada je w wystarczającym stopniu. Na przykład awans na bardziej odpowiedzialne stanowisko pracy może wiązać się z niepewnością awansującego, czy sprawdzi się w nowej roli. Wówczas w okresie wdrażania się do nowej pracy, pochwały mogą mieć szczególnie dużą wartość!

Wartość pochwał zależy także od pozycji społecznej osoby chwalejącej. Mniej znaczące są pochwały płynące od osób zależnych (podwładnych) i zajmujących niską pozycję w hierarchii społecznej aniżeli te, które pochodzące od przełożonych lub osób od nas niezależnych. Oczywiście ci pierwsi zwykle są podejrzewani o interesowność.

KONFORMIZM

Kolejną techniką ingracjacji jest konformizm polegający na zewnętrznym dostosowaniu się jednostki do preferencji partnera, jego poglądów i zachowań.

Jeżeli partner czuje się niepewny co do słuszności swoich poglądów, bądź odosobniony w ich głoszeniu, konformizm ingracjatora może być dlań bardzo nagradzający, gdyż dostarcza potwierdzenia słuszności i społecznego wsparcia.

AUTOPREZENTACJA POZYTYWNA I AUTODEPRECJACJA

Ostatnią techniką ingracjacji jest autoprezentacja, czyli zachowanie, którego celem jest ukształtowanie pożądanego obrazu własnej osoby w oczach partnera. Stosowanie tej techniki wymaga znajomości osobistych preferencji drugiej osoby. Korzystna autoprezentacja, czyli taka, która budzi sympatię, może zarówno bazować na cechach pozytywnych (autoprezentacja pozytywna), jak i cechach negatywnych (autodeprecjacja) w zależności od sytuacji i oczekiwań. I tak np. w sytuacji poszukiwania pracy zdecydowanie bardziej pożądana jest autoprezentacja pozytywna, natomiast w takich miejscach jak ośrodek pomocy społecznej znacznie korzystniejsza będzie autoprezentacja bazująca na słabościach osoby dokonującej samoprezentacji, gdyż w tym miejscu uczuciem zwiększającym szansę uzyskania pomocy jest współczucie.

W PUŁAPCE AUTORYTETU

Każdy z nas może w pewnych miejscach i sytuacjach być autorytetem dla innych. Siła autorytetów bywa tak duża, że ludzie w ich obecności przestają logicznie myśleć, czy wręcz automatycznie wykonują otrzymane polecenia. Ludzie przekonani o swoim kontakcie z autorytetem są w stanie zrobić wiele trudnych do zrozumienia rzeczy! Ponadto autorytety rozpoznajemy na skrót, często po takich zewnętrznych oznakach, jak strój czy sposób bycia. Pewny sposób bycia, rozkazujący ton głosu może być zaskoczeniem dla osoby manipulowanej, która znalazłszy się nieoczekiwanie pod presją takiego zachowania, posłusznie wykonuje polecenia, przekonana, że jeśli ktoś zachowuje się w taki sposób, to widocznie ma ku temu prawo!

6. KONCEPCJA KOMUNIKACJI WG F. S. VON THUN'A

Rozumienie innych można pogłębiać w oparciu o bardzo przydatny model analizy wypowiedzi opracowany przez **Friedemanna Schulza von Thuna**.

Zgodnie z powyższym modelem każda, nawet najkrótsza wypowiedź zawiera pakiet informacji pochodzących z czterech płaszczyzn:

1. *Płaszczyzny rzeczowej* (informacja na poziomie słów)
2. *Płaszczyzny ujawniania siebie* (co mówię o sobie swoim zachowaniem, co przeżywam – jakie uczucia mi towarzyszą)
3. *Płaszczyzny relacji* (jaki jest mój stosunek do rozmówcy, w jakich jesteśmy relacjach)
4. *Płaszczyzny apelu* (do czego chcę skłonić rozmówcę, jaki rodzaj wpływu wywrzeć).

Von Thun stwierdza, że odczytanie wypowiedzi (składającej się nawet z jednego słowa lub zdania) w oparciu o wymienione płaszczyzny zwiększa możliwość zrozumienia tego, co mówi nam druga osoba a tym samym daje również szansę na adekwatną odpowiedź. Umiejętność dokonywania takiej analizy wypowiedzi zwiększa zdolność do formułowania bardziej otwartych, pełnych i spójnych wypowiedzi własnych.

Wartość tego modelu jest tym większa, że pozwala on wychwycić istotne nieprawidłowości odbioru. Otóż okazuje się, że każdy z nas ma rozwinięty inny rodzaj „ucha” wobec różnych osób i sytuacji, który decyduje o naszej reakcji na to, co słyszemy.

Przykład

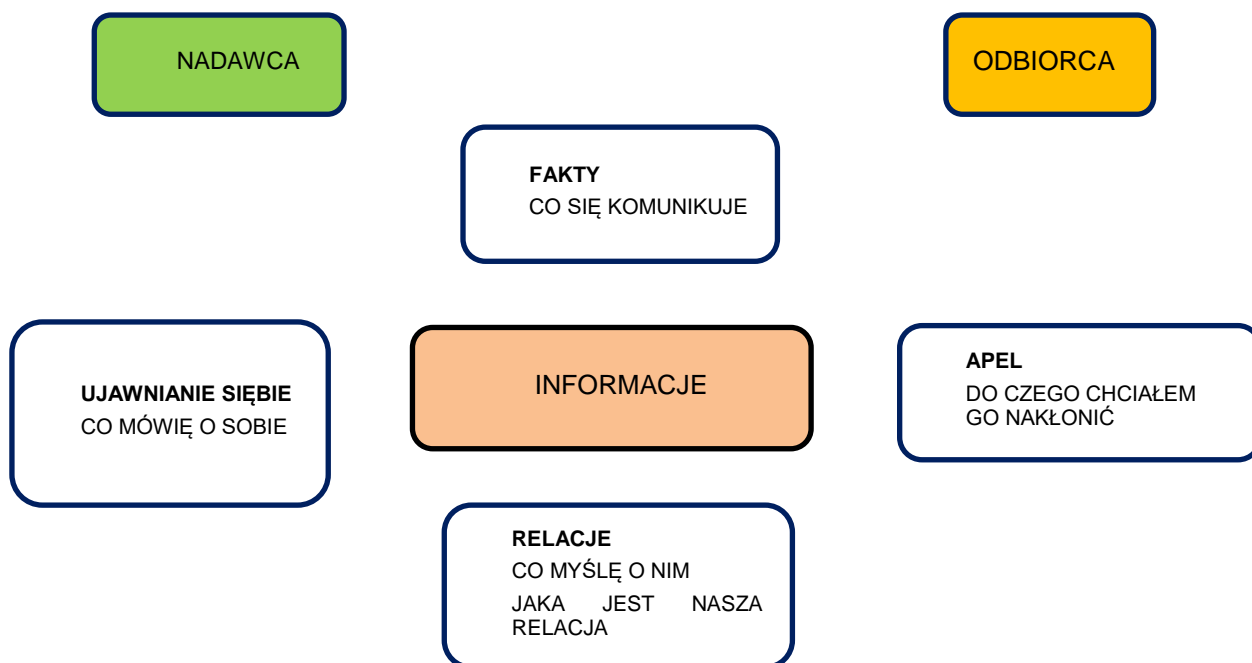
Wyobraźmy sobie małżeństwo jadące w samochodzie. Ona prowadzi. On siedzi po jej prawej stronie. Zbliżają się do skrzyżowania, zapala się czerwone światło. Ona zatrzymuje pojazd. Po chwili światło zmienia się na zielone. Ona nie rusza. Czeka. I wtedy podniesionym głosem odzywa się jej mąż:

- Światło jest zielone!

Zostawmy na razie kwestię: pojechali, czy nie pojechali. Skoncentrujmy się na komunikacie męża. Jakie informacje przekazał swej partnerce? Każdy komunikat (nawet milczenie!) możemy przeanalizować i zinterpretować w czterech warstwach, zgodnie z koncepcją „poczwórnej tuby”:

1. *Warstwa rzeczowa. Zawiera komunikat wprost: „Światło jest zielone!”.*
2. *Ujawnianie siebie. Być może ta wypowiedź tak naprawdę znaczy: „Śpieszy mi się!”.*
3. *Warstwa apelu. Cytowana wcześniej wypowiedź może znaczyć: „Jedź!”. Ewentualnie, jeśli nie zjadł dzisiaj śniadania i ma stan hipoglikemiczny: „Jedź, do diabła!”, „Jedź do diabła!”.*
4. *Warstwa relacji. Być może ton głosu i komunikat pouczający odzwierciedla relację wyższości: „Potrzebujesz mojej pomocy. Ja tu muszę rozkazywać. Jestem lepszym*

kierowcą". To relacja nierównowagi, nie za bardzo partnerska. Tak też mogłaby komunikat odczytać żona.



Słuchając kogoś, zazwyczaj najwięcej uwagi poświęcamy płaszczyźnie rzeczowej, czyli słowom. Ale i tutaj, mimo że mamy do czynienia z konkretem, łatwo o nieporozumienia. Różni ludzie mogą bowiem różnie odbierać i rozumieć te same komunikaty. W celu sprawdzenia swojego rozumienia i skorygowania go przez rozmówcę można używać parafraz – czyli powtarzać własnymi słowami to, co powiedziała druga osoba, i klaryfikacji – czyli podsumowywać dłuższy wywód, podkreślać najistotniejsze treści.

Czasem gdy potrzebujemy pełniejszego obrazu sytuacji, żeby lepiej ją rozumieć, przydatne mogą się okazać pytania otwarte i zamknięte.

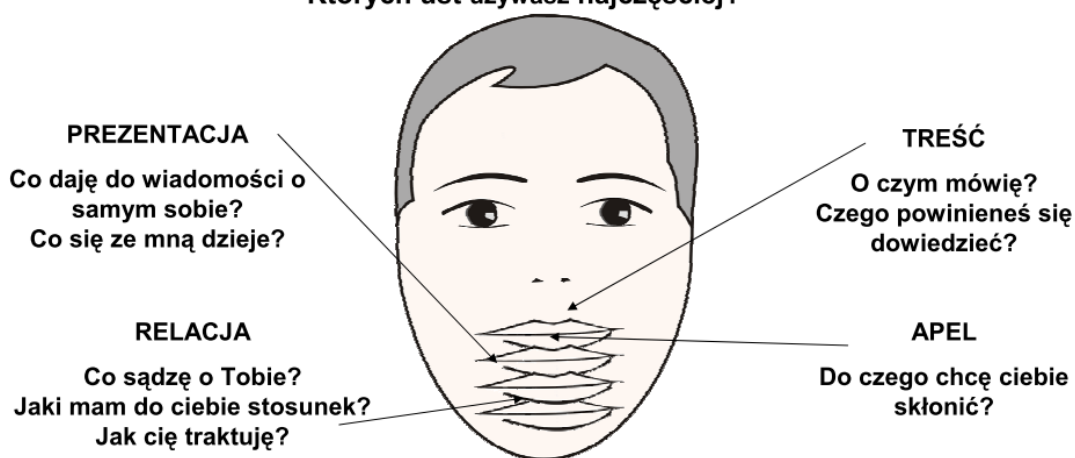
Te pierwsze zaczynają się od słów „co”, „jak”, „jaki”, „jaki” i zachęcają do obszerniejszej wypowiedzi. Służą także rozpoczynaniu nowych wątków. Pytania zamknięte zaczynają się od słowa „czy” i prowadzą do odpowiedzi „tak” lub „nie”. Służą zatem doprecyzowaniu odpowiedzi i domykaniu wątków.

Treść słów jest bardzo ważna, ale na ogół nie wyczerpuje całości komunikatu. Warto o tym pamiętać, żeby uniknąć tragicomicznych rezultatów, których przykładem może być sytuacja, gdy żona, spragniona odrobiny uwagi i czułości, mówi do męża: „Kiepsko się dzisiaj czuję”, a on odpowiada: „To weź sobie aspirynę”.

To, co wydaje się najważniejsze dla lepszego rozumienia innych, to intencja i idąca za nią wola. Chcąc rzeczywiście zrozumieć drugiego człowieka, uruchamiam całą swoją uwagę, wrażliwość, mądrość, wiedzę. W słuchaniu i reagowaniu daję siebie. Jeśli jestem w tym autentyczna, pogłębia się autentyczność, otwartość i zaufanie drugiego człowieka.

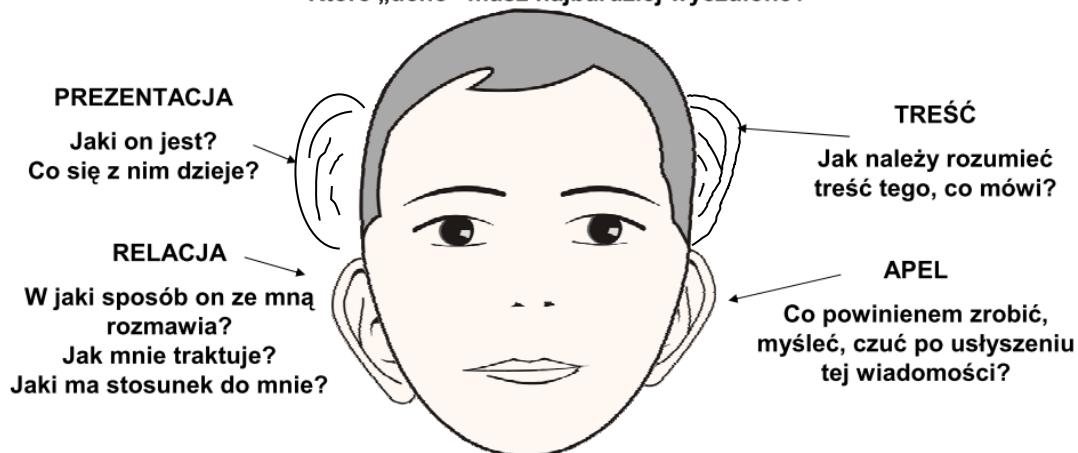
MODEL CZTERECH UST

Których ust używasz najczęściej?



MODEL CZTERECH USZU

Czy słyszysz, kiedy ktoś do ciebie mówi?
Które „ucho” masz najbardziej wyczułone?



POCZWÓRNE UCHO W ŻYCIU OSOBISTYM I ZAWODOWYM

Specjaliści od mowy ciała zwracają uwagę na to, aby uważnie odczytywać sygnały niewerbalne, płynące w komunikacji. Dodałbym, że warto dokonać analizy swoich wypowiedzi biznesowych i wypowiedzi biznesowych swoich rozmówców według modelu „poczwórnego ucha”. Np. w komunikacji opartej o zasady Customer Relationship Management słuchajmy „poczwórnym uchem”!

- *Ruszacie się tu jak muchy w smole!*

Może to oznaczać:

1. Zawartość rzeczowa wypowiedzi. *„Ruszacie się tu jak muchy w smole!”*
2. Ujawnianie siebie. *„Jestem wściekły, bo uważam, że w biznesie to nie duzi zjadają małych, tylko szybcy opieszających!”*
3. Relacja. *„Nie spełniacie wymogów sprawnej logistyki „just in time”.*
4. Apel. *„Jeśli nastąpi jeszcze jedno opóźnienie, zmieniam dostawcę!”*

Jeśli takich sygnałów nie odczyta szef logistyki, to niedługo jego flocie będą grozić puste przebiegi.

Z kolei podczas przekazywania ważnych informacji można budować komunikaty w czterech warstwach. Oto taki specjalnie rozbudowany przykład wypowiedzi.

1. Zawartość rzeczowa wypowiedzi. *„Traktujemy pańską firmę, jako klienta strategicznego, dlatego przeznaczamy dla was specjalnych ludzi, specjalny czas i dodatkowe środki pieniężne”.*
2. Ujawnianie siebie. *„Zależy nam na stałej współpracy, bo wzmacnia to nasze poczucie bezpieczeństwa na rynku”.*
3. Relacja. *„Jesteście dla nas bardzo wartościowym partnerem, dzięki wam możemy się rozwijać.”*
4. Apel. *„Proszę określić, co jest dla was najważniejsze w kooperacji z nami.”*

NADWRAŻLIWE USZY

Kontynuując temat „poczwórnego ucha” i „poczwórnej tuby”, warto jeszcze wspomnieć o nadwrażliwości naszych uszu. Ludzie mogą mieć nadwrażliwe jedno uszy, a mniej wrażliwe inne.

Zobaczmy przykłady.

1. Nadwrażliwe ucho rzeczowe

To bardzo „rzeczowa” osoba. Dla kogoś takiego liczyć się może tylko to, co konkretne, mierzalne. Powie ci: „Tyle prawdy, ile w papierach”. I nie będzie zważał na łzy.

2. Nadwrażliwe ucho apelu

Ktoś taki będzie się wszędzie doszukiwał apeli do niego skierowanych. Zwykle narzekanie na brak gotówki może potraktować jako zawołaną prośbę o pożyczkę.

3. Nadwrażliwe ucho ujawniania siebie

Ktoś taki jest nadmiernie wyczulony na psychologiczne interpretacje. Kolega psychologa, też psycholog, zapyta o godzinę, a ten z nadwrażliwym uchem ujawniania siebie zapyta:

- Chciałbyś o tym porozmawiać?

4. Nadwrażliwe ucho relacji

Ludzie z nadwrażliwym uchem relacji są przeczuleni na punkcie zachowania dobrych relacji z wszystkimi, zawsze i wszędzie. Mówi się nieraz o tych uległych: „Jak ktoś ma miękkie serce, to musi mieć twardą pupę”. Natomiast ludzie przeczuleni w warstwie relacji mogą także walczyć o równość praw.

Warto dokonać autodiagnozy własnych uszu! Stan równowagi jest tu generalnie często pożądanym, ale jeszcze ważniejsza jest elastyczność, by w razie potrzeby uważniej słuchać uchem relacyjnym, apelowym, rzeczowym lub ujawniania siebie.

II. KONSTRUKTYWNA INFORMACJA ZWROTNA:

Częstym powodem błędów w komunikacji i wynikających z nich konfliktów jest brak informacji zwrotnej (lub jej znaczne opóźnienie). Ważnym i efektywnym jest zatem aby rozmówcy dostarczyć precyzyjnej, konstruktywnej informacji zwrotnej, choć nie jest to łatwe.

1. SZEŚĆ WSKAZÓWEK DO SKUTECZNEJ INFORMACJI ZWROTNEJ

Stephen P. Robbins i David A. DeCenzo w książce „Podstawy Zarządzania” przytaczają sześć konkretnych wskazówek dla skuteczności przekazywania informacji zwrotnych

Skupiaj uwagę na konkretnych zachowaniach nie używaj ogólników

- **Utrzymuj informację zwrotną w formie bezosobowej** – przekazywana informacja powinna być opisowa, a nie osądzająca. Należy nazwać konkretne zachowanie i je opisać
- **W informacjach zwrotnych nastawiaj się na cele** – należy się zastanowić w jakim celu ja chcę dać informację zwrotną.
- **Wybierz odpowiedni moment udzielania informacji zwrotnych** – bierzemy pod uwagę czas wystąpienia jakiegoś zdarzenia, im szybciej przekazana informacja zwrotna tym lepiej. Dodatkowo powinniśmy wziąć także pod uwagę nasze i rozmówce emocje, powinniśmy się upewnić czy jest odpowiedni klimat do przekazania feedbacku.
- **Doprowadź do zrozumienia treści** – to ważny element, aby zadbać zarówno o jakość informacji, którą chcę przekazać jak i o jakości odbioru mojej informacji przez rozmówcę. Przede wszystkim dążymy do spójności w rozumieniu komunikatu i unikamy nadinterpretacji

- **Nakieruj negatywne informacje zwrotne na zachowania**, nad którymi odbiorca może panować i na które ma wpływ.

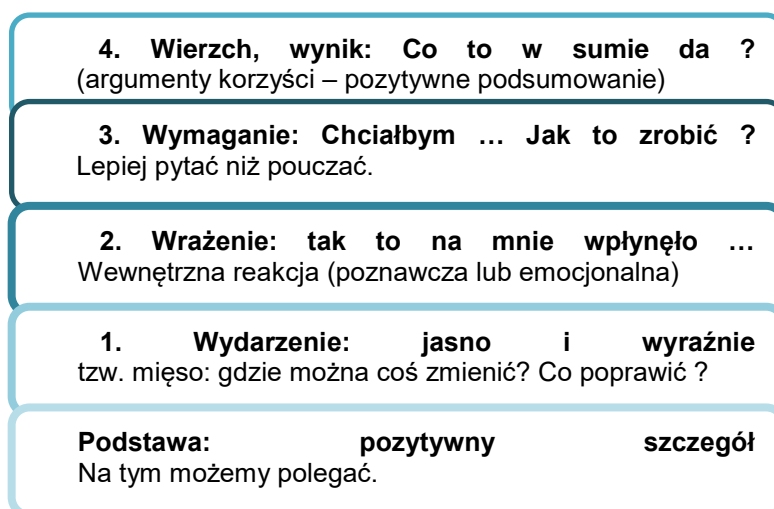
Formułując informację zwrotną należy przede wszystkim pamiętać o emocjach rozmówcy, skupić się na jego oczekiwaniach, być szczerym i obiektywnym. Ważne jest zatem by formułując informację zwrotną spojrzeć na rozmówcę z tzw. „lotu ptaka”, dostrzegając zarówno aspekty negatywne jak i pozytywne. Konstruktywna informacja zwrotna powinna najpierw formułować elementy pozytywne niwelując tym sposobem na samym początku dyskusji reakcje negatywne.

2. WARUNKI UDZIELANIA KONSTRUKTYWNEJ INFORMACJI ZWROTNEJ:

- ✓ zwracaj się bezpośrednio do osoby
- ✓ wyrażaj ocenę bezpośrednio po zaistniałym zachowaniu
- ✓ oceniaj zachowanie a nie osobę
- ✓ bądź konkretny
- ✓ opisuj zachowanie
- ✓ nie formułuj pochopnych wniosków
- ✓ unikaj publicznej oceny
- ✓ nie oceniaj aspektów, na które oceniany nie ma wpływu
- ✓ skup się na „tu i teraz”, a nie „w ogóle”
- ✓ jasno formułuj swoje oczekiwania
- ✓ dziel się pomysłami, nie udzielaj rad
- ✓ skup się na korzyści, jaką informacja może dać osobie ocenianej
- ✓ przekazuj tyle informacji, ile może zużyć osoba oceniana

3. MODEL „KANAPKI”

Jednym z prostszych sposobów na przekazywanie konstruktywnej informacji zwrotnej jest stosownie tzw. „Kanapki”



4. RODZAJE FEEDBACK'U

Niedostateczny system feedback'u

System feedback'u, czyli nieustannego weryfikowania wzajemnie swoich potrzeb i oczekiwań jest podstawą udanej i owocnej współpracy, której podstawą będzie ciągłe dostosowywanie się. W przypadku niedostatecznego systemu feedback'u, brak wymiany informacji, członkowie rekompensują sobie wymianą takich informacji z otoczeniem, zarówno tych pozytywnych jak i negatywnych (np. do przyjaciół po pracy, aby odreagować, skarżąc się kierownikowi). Zespół wyraźnie rozwinięty umiejętnie wyraża natomiast informację zwrotną, czyli feedback np. w formie oceniająco-ekspresywnej lub konstruktywnej.

Feedback oceniający

Zawiera ocenę współpracownika (np. „zawsze się spóźniasz do pracy, nie jesteś zaangażowany”), wywołuje on reakcję obronne.

Feedback ekspresywny

To inaczej ekspresja uczuć, nie podpartą konkretnymi wskazówkami zmian czy oczekiwań („denerwujesz mnie, nie chce mi się z Tobą rozmawiać”). Odbiorca takiego feedback'u reaguje najczęściej w sposób przeciwny żądając wyjaśnienia i określenia oczekiwań.

Feedback konstruktywny

Jest najskuteczniejszą formą feedbacku. Określa on zachowanie, jego skutki dla otoczenia i rozmówcy, towarzyszące temu emocje oraz formułuje wnioski i oczekiwania (np. : „denerwuje mnie to, że przyszedłeś nieprzygotowany, więcej ma się to nie powtórzyć). Konstruktywny feedback jest skutkiem potrzeby informowania o swoich emocjach i oczekiwania oraz włączenia w nie pozostałych osób.

Podsumowanie:

Konstruktywny feedback jest podstawą budowania spójnego i zgranego zespołu , w którym jego członkowie wzajemnie siebie słuchają, a każdy może zakładać chęć pomocy ze strony reszty zespołu w sytuacjach stresogennych. **Feedback oceniający i ekspresywny** stosowany w przeważającej części może doprowadzić do rozbicia zespołu czy agresji wśród jego członków w wyniku rozumienia takiego feedback'u jako atak.

Kiedy szef zespołu zauważy że przeważającą formą feedback'u jest ten oceniający lub ekspresywny, wtedy należy jak najszybciej modyfikować go na ten konstruktywny, przedstawiając wszystkim jego potencjalne pozytywne efekty. W zespole bowiem należy jasno formułować swoje oczekiwania, ponieważ nikt nie jest w stanie ich odczytać jeśli nie zostaną one przedstawione. Członkowie zespołu otrzymują tylko to, o co odpowiednio poproszą.

5. REAKCJE NA UDZIELONĄ INFORMACJĘ ZWROTNA

- ✓ Wrogość/sprzeciw/zaprzeczanie
- ✓ Obojętność
- ✓ Brak pewności siebie/we własne uniejętności
- ✓ Zrzucanie odpowiedzialności na innych
- ✓ Szok/złość
- ✓ Chęć odegrania się

NOTATKI

