



Materiały szkoleniowe z tematu pn.

**„EFEKTYWNA KOMUNIKACJA ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM
SYTUACJI KRYZYSOWYCH”**





Program szkolenia

„EFEKTYWNA KOMUNIKACJA ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM SYTUACJI KRYZYSOWYCH”

Dzień I

09:45 – 10:00 rejestracja uczestników (kawa, herbata, woda, soki, słodki poczęstunek)

10:00 - 12:00 szkolenie

- Rozpoczęcie szkolenia: przedstawienie się, agenda, cele szkolenia, oczekiwania uczestników, przeprowadzenie pretestu (40 min.).
- Komunikacja jako proces – mini wykład (20 min.).
- Modele komunikacji – wprowadzenie trenera (10 min.).
- Modele komunikacji dyskusja moderowana (20 min.).
- Komunikacja jedno- i dwustronna – analiza studium przypadku nr 1 (20 min.).
- Podsumowanie trenera (10 min.).

12:00 - 12:15 przerwa kawowa (kawa, herbata, woda, soki, słodki poczęstunek)

12:15 - 14:00 szkolenie

- Składowe skutecznej rozmowy bezpośredniej – mini wykład (20 min.).
- Aktywne słuchanie – analiza studium przypadku nr 2 (15 min.).
- Sztuka zadawania pytań – dyskusja panelowa (15 min.).
- Podsumowanie trenera – mini wykład (20 min.).
- Czego unikać w rozmowie bezpośredniej, czyli załączek przyszłego konfliktu – dyskusja na podstawie doświadczeń uczestników, zebranie przykładów na flipcharcie (20 min.).
- Podsumowanie trenera (15 min.).

14:00 - 15:00 przerwa obiadowa



15:00 - 17:00 szkolenie

- Znaczenie formy przekazu w rozmowie bezpośredniej – wprowadzenie trenera (15 min.).
- Komunikacja jako proces – dyskusja (10 min.).
- Rozmowa jako podstawa komunikacji międzyludzkiej – mini wykład, wprowadzenie do odgrywania scenek (25 minut).
- Analiza studium przypadku nr 3 - odgrywanie scenek (40 min.).
- Informacja zwrotna od uczestników (10 min.).
- Podsumowanie trenera (20 min.).

Dzień II

08:45 – 09:00 rozpoczęcie II dnia szkolenia (kawa, herbata, woda, soki, słodki poczęstunek)

09:00 - 11:00 szkolenie

- Bariery komunikacyjne przyczyny (wprowadzenie) - mini wykład (20 min.).
- Najczęściej występujące bariery – mini wykład (10 minut).
- Metody zwalczania barier komunikacyjnych – dyskusja moderowana (30 min.).
- Ćwiczenie w parach z wykorzystaniem barier komunikacyjnych (20 min.).
- Analiza studium przypadku nr 4 (20 min.).
- Podsumowanie trenera (20 min.).

11:00 - 11:15 przerwa kawowa (kawa, herbata, woda, soki, słodki poczęstunek)

11:15 - 13:00 szkolenie

- Typologia osobowości a style komunikacyjne - mini wykład (15 min.).
- Charakterystyka typów osobowych - dyskusja grupowa z zapisaniem wyników na flipcharcie (30 min.).
- Podsumowanie trenera i wprowadzenie do kolejnego modułu (10 min.).
- Jak radzić sobie w komunikacji z poszczególnymi typami – dyskusje grupowe (40 min.).
- Zebranie najlepszych praktyk, podsumowanie trenera (10 min.).

13:00 - 14:00 przerwa obiadowa





14:00 - 16:00 szkolenie

- Komunikacja w sytuacji kryzysowej – mini wykład (20 min.).
- Przyczyny występowania sytuacji kryzysowych – dyskusja panelowa (25 min.).
- Zadania kierownictwa w sytuacji kryzysowej – mini wykład (20 minut).
- Metody radzenia sobie z sytuacją kryzysową – analiza studium przypadku nr 5 (30 min.).
- Podsumowanie trenera, wykonanie posttestu, wybór najlepszych praktyk zakończenie szkolenia (25 min.).





Skrypt

„Efektywna komunikacja ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji kryzysowych”



**SPIS TREŚCI:**

1. KOMUNIKACJA JAKO PROCES	3
A. PROCES KOMUNIKOWANIA – WPROWADZENIE	3
B. MODEL KOMUNIKACJI	4
C. KOMUNIKACJA JEDNOSTRONNA A KOMUNIKACJA DWUSTRONNA	5
D. BARIERY KOMUNIKACYJNE	7
2. KOMUNIKACJA WERBALNA I NIEWERBALNA	11
A. SKŁADNIKI PRZEKAZU WERBALNEGO	12
B. SKŁADNIKI PRZEKAZU NIEWERBALNEGO	13
3. ROZMOWA JAKO PODSTAWA KOMUNIKACJI MIĘDZYLUDZKIEJ	15
A. ELEMENTY SKŁADOWE ROZMOWY. SŁUCHANIE I ZADAWANIE PYTAŃ	15
B. ZASADY BUDOWANIA INFORMACJI ZWROTNYCH	16
4. STYLE KOMUNIKACYJNE A TYPOLOGIA OSOBOWOŚCI	18
5. KOMUNIKACJA W SYTUACJI KRYZYSOWEJ	24
A. RODZAJE SYTUACJI KRYZYSOWYCH	24
B. UCZESTNICY SYTUACJI KRYZYSOWEJ	25
C. JAK ROZWIJA SIĘ KRYZYS?	26
D. ROLA KIEROWNICTWA	28
E. KOMUNIKACJA KRYZYSOWA – ZASADY	30
6. BIBLIOGRAFIA	33
7. LITERATURA UZUPENIAJĄCA	33



1. KOMUNIKACJA JAKO PROCES

A. PROCES KOMUNIKOWANIA – WPROWADZENIE

Sukcesy, które osiąga człowiek w każdej dziedzinie życia, w dużej mierze zależą od umiejętności komunikowania się. Dopóki inni dzielą nasze poglądy lub myślą podobnie do nas, komunikacja wzajemna Wydawnictwoaje się procesem względnie łatwym. Jeśli jednak podejście drugiej strony jest odmienne, wówczas sukces będzie zależał od tego, jakim poziomem wiedzy z zakresu komunikacji dysponujemy.

Komunikacja to skomplikowany i złożony proces. Wymaga świadomej kontroli tego, co i jak przekazujemy oraz sprawdzania, jak nasz komunikat rozumie odbiorca. Skuteczna komunikacja ma zatem miejsce wtedy, gdy nasz rozmówca odbiera treść komunikatu, który jest zgodny z naszą intencją. Wypowiadaniu słów towarzyszą na ogół różne gesty i zachowania, dzięki którym lepiej rozumiemy komunikat. Dobra znajomość zasad poprawnego komunikowania sprzyja sukcesowi w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych. Aby usprawniać rozmowę, zwłaszcza w czasie tzw. sytuacji kryzysowej, należy pamiętać o kilku zasadach opisanych poniżej.

Zasada okazywania rozmówcy szacunku – bez względu na sytuację, każdą osobę, z którą prowadzimy rozmowę należy traktować jako ważną, takie zachowanie skłania do wzajemności.

Zasada jasnego i rzeczowego sposobu wypowiedzania się – prowadząc rozmowę należy komunikować się w sposób czytelny dla drugiej osoby. Treść wypowiedzi powinna być dostosowana do sytuacji z użyciem powszechnie znanego słownictwa.

Zasada nie formułowania przedwczesnych ocen – tendencja do oceniania, zaprzeczania, potwierdzania, zanim się dobrze zrozumie cały sens wypowiedzi, bywa częstą przeszkodą w skutecznym porozumiewaniu się. Zanim dokonamy oceny sytuacji, wcześniej należy wysłuchać naszego rozmówcy do końca.

Zasada obserwacji zachowań niewerbalnych – zachowania niewerbalne naszego rozmówcy mogą być źródłem cennych informacji o jego odczuciach odnośnie sytuacji w której się znalazł. Nie należy lekceważyć jakichkolwiek oznak niezgody z przekazywaną treścią, gdyż prowadzi to do braku chęci porozumienia.

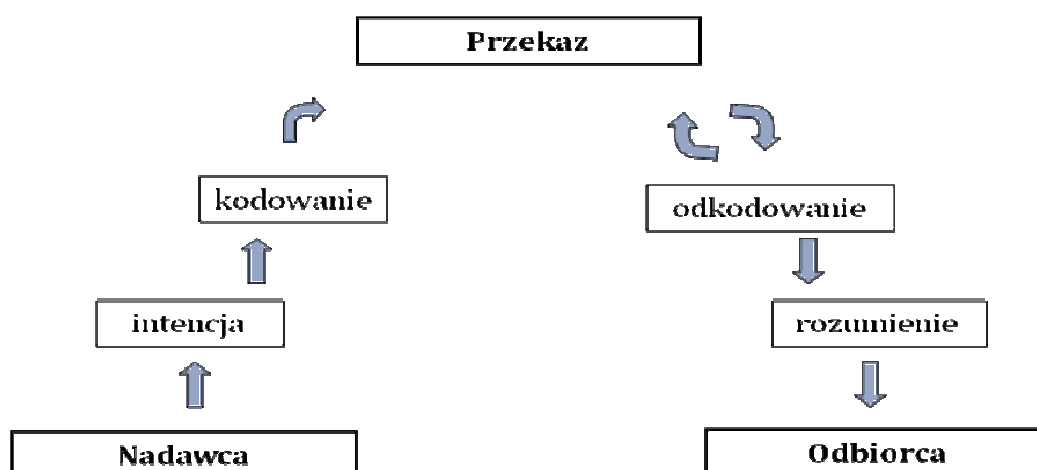
Zasada korzystnej różnicy poglądów – często w sytuacjach kryzysowych zdarza się, że rozmówcy tak mocno bronią swojego stanowiska, że nie dostrzegają innych korzyści wynikających ze stanowiska rozmówcy. Obie strony mają prawo różnić się w poglądach, jednak trzeba pamiętać, że rozmówca może mieć trochę racji. Warto przyjmować argumenty drugiej strony wnikliwie je analizując.

Zasada dotrzymania słowa – komunikacja w sytuacji kryzysowej jest procesem niezwykle złożonym, często wymagającym szybkiego podejmowania decyzji, składania obietnic. Zanim jednak złożymy jakąkolwiek obietnicę, należy zastanowić się, czy jej realizacja leży w granicach naszych możliwości.

B. MODEL KOMUNIKACJI

Słowo „komunikacja” pochodzi od łacińskiego słowa *communicato* i oznacza łączność, wymianę, rozmowę. W odniesieniu do relacji między ludźmi przez **komunikację** rozumie się **przekaz informacji (komunikatu) oraz zdolność rozumienia tego przekazu**. Bardzo często pojęcie komunikacji utożsamia się ze sposobem przekazywania informacji (komunikatów) oraz z relacjami, jakie zachodzą podczas ich wymiany. Wymiana komunikatów odbywa się za pomocą umownych znaków, takich jak: słowa, gesty, symbole, litery, dźwięki, liczby. Systemy wymiany znaków w literaturze przedmiotu określa się mianem kodu. Używając najprostszych znaków graficznych i symboli, model komunikacji można przedstawić tak, jak na poniższym rysunku.

Rysunek 1. Model komunikacyjny



Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Rzepa, „Psychologia komunikowanie się menedżerów”, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 11-14.

Na powyższym rysunku nadawca jest osobą wysyłającą komunikat. Stanowi zatem źródło komunikatu. Osobą, do której kierujemy komunikat jest **odbiorca**.

Nie zawsze odbiorca odczytuje przekazany komunikat w takim samym znaczeniu, w jakim nadał go nadawca. Można stwierdzić wówczas, iż w procesie komunikacji wystąpiły pewne zakłócenia. Nierzadko komunikat odebrany na wyjściu jest różny od podanego na wejściu. Przyczyny takiej sytuacji mogą być bardzo różne. Najczęstszą przyczyną jest zwykle niejasny przekaz.

Często nie tylko utrudnia on porozumienie między ludźmi, ale również powoduje znaczne zniekształcenie celów, których dany komunikat dotyczy.

O doskonałym procesie komunikacji międzyludzkiej można będzie powiedzieć wówczas, gdy w efekcie tego procesu w umyśle odbiorcy powstanie identyczny obraz jak ten, który powstał w umyśle nadawcy lub innymi słowy – gdy komunikat odebrany przez odbiorcę będzie miał takie samo znaczenie, jak komunikat wysłany przez nadawcę.

C. KOMUNIKACJA JEDNOSTRONNA A KOMUNIKACJA DWUSTRONNA

Rozróżniamy dwa podstawowe modele komunikacji:

- model komunikacji jednostronnej,
- model komunikacji dwustronnej.

Model komunikacji jednostronnej

Rysunek 2. Model komunikacji jednostronnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Rzepa, „Psychologia komunikowanie się menedżerów”, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 14-15.

Komunikację jednostronną (jednokierunkową) charakteryzuje przepływ informacji od nadawcy do odbiorcy (odbiorców), bez możliwości uzyskania informacji zwrotnej, jak odbiorca zrozumiał komunikat. Do komunikatów jednostronnych zaliczamy m.in. wykład, kazanie, przemówienie.

Model komunikacji dwustronnej

Rysunek 3. Model komunikacji dwustronnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Rzepa, „Psychologia komunikowanie się menedżerów”, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 14-15.

Komunikację dwustronną charakteryzuje występowanie dwukierunkowego przepływu informacji zarówno od nadawcy do odbiorcy, jak i poprzez sprzężenie zwrotne od odbiorcy do nadawcy. Reakcja odbiorcy jest zazwyczaj opóźniona w czasie. Przykładem komunikacji dwustronnej jest dialog lub dyskusja.

Komunikacja werbalna - ustna

Komunikacja ustna stanowi najczęstszy sposób przekazywania komunikatów między ludźmi. Niejednokrotnie w sytuacji kryzysowej, stanowi ona jedną z najpopularniejszych form reakcji na występujący problem.

Do zasadniczych zalet tego rodzaju komunikacji należą szybkość i łatwość uzyskania sprzężenia zwrotnego. Wadą tej formy jest podatność na zniekształcenia komunikatów rosnące przy większej liczbie osób biorących udział w ich przekazywaniu.

Komunikacja werbalna - pisemna

Do komunikatów pisemnych zaliczymy formy takie jak notatki, listy, e-maile, zawiadomienia i wszelkie inne metody przekazywania słów czy symboli na piśmie. Komunikaty pisemne mają tę przewagę nad ustnymi, że są materialne, sprawdzalne i mogą być przechowywane przez długi okres czasu. Zawsze możemy do nich powrócić ponieważ są trwałe.

Cechy te nabierają dużego znaczenia przy złożonych i obszernych komunikatach. Możliwość ponownego przypomnienia treści rozbudowanego komunikatu w niezmienionej formie jest w wielu sytuacjach niezwykle przydatna, zwłaszcza podczas sytuacji

krzysowej. Komunikatowi pisemnemu poświęcamy zwykle więcej uwagi, co czyni go bardziej logicznym i precyzyjnym od wypowiedzi ustnej.

Jednakowoż komunikaty pisemne nie są pozbawione wad, bowiem nie zawsze odbiorca rozumie przekazany komunikat w takim samym znaczeniu, w jakim nadał go nadawca.

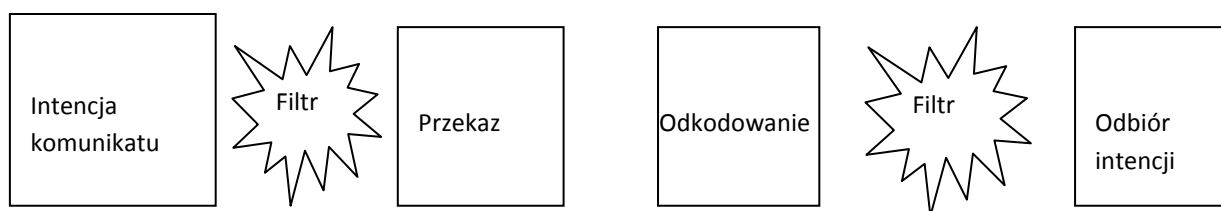
W takiej to sytuacji należy stwierdzić, iż w procesie komunikacji wystąpiły zakłócenia. Komunikat odebrany na wyjściu jest różny od podanego na wejściu. Przyczyn takiej sytuacji, należy upatrywać w pojęciu określanym mianem barier komunikacyjnych. Nadawca mógł swoje myśli, zamiary, uczucia wyrazić w sposób niezbyt jasny lub niezrozumiały dla odbiorcy i w ten sposób pełne porozumienie się oraz skomunikowanie stało się utrudnione lub nawet niemożliwe.

W sytuacji kryzysowej, taki stan rzeczy nie tylko utrudnia porozumienie między ludźmi, ale również powoduje znaczne zniekształcenie celów, których dany komunikat dotyczy, czyniąc sytuację kryzysową jeszcze bardziej napiętą.

D. BARIERY KOMUNIKACYJNE

Bardzo często mamy do czynienia z sytuacją, w której ludzie komunikujący się ze sobą wykorzystują własne, nabyte doświadczenie oraz uproszczone schematy myślowe. Powoduje to wywoływanie tylko takich skojarzeń, które w danym momencie są dla nich najbardziej interesujące. Stanowi to niewątpliwie zagrożenie powodujące zniekształcenie komunikatu, co w efekcie końcowym może doprowadzić do licznych nieporozumień, a nawet zerwania procesu komunikacyjnego. Dlatego też zanim zdecydujemy się na wyciągnięcie wniosków oraz zanim komunikat dobiegnie do końca lub będziemy się starali dopasować do stylu klienta, zastanówmy się jakie mogą być tego konsekwencje.

Rysunek 4. Bariery komunikacyjne



Źródło: opracowanie własne na podstawie Ch. M. Futrell, „Nowoczesne techniki sprzedaży”, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 157.



Najczęściej występujące bariery komunikacyjne

Przerywanie

Bariera przerywania sprawia, że pewne elementy przekazu, dla nas zupełnie nieistotne, ale bardzo istotne dla naszego partnera - pomijamy. Dokonujemy selekcji oceniając informację na bazie kilku początkowych informacji.

Po drugie – przerywając nawet w wypadkach uzasadnionych (rozmówca mówi „nieciekawie”) narażamy się na „zamknięcie” w kwestiach istotnych. Niejednokrotnie, rozmówca speszony przerywaniem może odebrać je jako objaw naszego zniecierpliwienia i znacznie skrócić lub przerwać swoją wypowiedź.

Poprawianie

To szczególny rodzaj przerywania. Nasi rozmówcy wymawiają pewne słowa nie tak, jak powinni, nie odmieniają ich prawidłowo lub składnia ich wypowiedzi bywa daleka od doskonałości. Warto podkreślić, iż jakkolwiek – nawet najbardziej delikatna – próba poprawiania innych jest niedopuszczalna.

Dopowiadanie

Sadząc, że sytuacja, którą przedstawia rozmówca, jest typowa i słyszeliśmy już wiele podobnych historii mamy nie tylko skłonność do interpretacji wysłuchiwanego komunikatu, tj. do nieuwzględnienia detali, które nadają charakter opowieści naszego rozmówcy, lecz również do dopowiadania własnych treści. Jeśli sytuacja kryzysowa ma charakter powtarzalny, nierzadko podchodzimy do niej rutynowo.

Wiem swoje

Brak zainteresowania wynikający z przyjętego z góry przekonania, że nadawca nie ma nic ciekawego do powiedzenia.

Porady

Można przyjąć, że samo radzenie komuś nie jest błędem. Problem tkwi natomiast w tym, że nie wszyscy rozmówcy oczekują od nas rad. Rady nie są odbierane dobrze, zwłaszcza gdy wiążą się z „dopowiadaniem”, a więc udzielane są przed wysłuchaniem rozmówcy do końca.

Rutyna

W typowych sytuacjach zakładamy, że ludzie zwracają się z podobnymi problemami, dlatego już po kilku chwilach rozmowy, wyłączamy uwagę. Kiedy sytuacja jest powtarzalna niejednokrotnie reagujemy schematycznie.





Myślę sobie

Z barierą tą wiąże się prowadzenie podczas czyjejś wypowiedzi dialogu wewnętrznego z samym sobą, co w konsekwencji może doprowadzić do skupienia naszej uwagi na innym aspekcie przekazu.

Odpowiem od razu

Barierę tą cechuje przygotowywanie w myślach odpowiedzi na to, co zostało właśnie wypowiedziane. To sytuacja, w której większe znaczenie w procesie komunikowania przypisujemy sobie niż naszemu rozmówcy.

Mam swoje stanowisko

To kolejny wariant nie zwracania uwagi na argumenty rozmówcy. Przystępujemy do rozmów z wypracowanym wcześniej stanowiskiem i myślimy o przygotowanym wcześniej schemacie rozmowy, nie zwracając uwagi na jej bieżący przebieg.

Zakłócenia w komunikacji są również często wynikiem naszej postawy względem rozmówcy. Nasze intencje czy odczucia mogą przejawiać się w komunikatach, które zawierają:

- ostrzeganie, namawianie, grożenie;
- rozkazywanie, kierowanie, komenderowanie;
- sążenie, krytykowanie, potępienie, strofowanie;
- moralizowanie, mówienie kazań, prośby;
- doradzanie, sugerowanie, proponowanie rozwiązań;
- przekonywanie za pomocą logicznych argumentów, wykładu;
- nadmierne chwalenie;
- interpretowanie, stawianie diagnozy;
- obrzucanie wyzwiskami, wyśmiewanie;
- przesadne upewnianie, przesadne uspokajanie, przesadne wyrażanie współczucia;
- badanie, wypytywanie, przesłuchiwanie;
- zabawianie, odwracanie uwagi, zmiana tematu.

Pośrednio (a czasami bezpośrednio) dwanaście powyższych kategorii odpowiedzi wyraża pragnienie lub zamiar słuchacza, żeby raczej zmienić niż zaakceptować nadawcę. Działają więc one w tym wypadku jako środki do zakomunikowania braku akceptacji ze strony odbiorcy tematu.



Bariery wynikające ze stylów komunikacyjnych

Kolejną grupą barier utrudniających komunikację, są bariery wynikające ze stylów komunikacyjnych. Niektórzy potrzebują do podjęcia decyzji wielu informacji, i mimo że zdobyli te najważniejsze, wciąż szukają dalej. Niektórzy sporo czasu spędzają na rozmowach, a jeszcze inni są w rozmowie chaotyczni i trudno zrozumieć sens ich wypowiedzi.

Różnice w stylu komunikacji powodują, że trudniej nam jest się komunikować z niektórymi ludźmi. Znajomość stylu innych to tylko połowa sukcesu, trzeba jeszcze znać swój styl komunikacyjny. Jednoczesne zrozumienie stylu własnego i innych pozwala na wybór odpowiedniej strategii dopasowania się do rozmówcy.

Ludzie, którym zależy na opanowaniu sytuacji kryzysowej, zawsze próbują się dostosować. Ci natomiast, których postawa pozostaje usztywniona i odmawiają przystosowania się lub obiektywnego uznania różnic występujących u innych, mają kłopoty z jej opanowaniem.

Niezrozumienie różnic występujących pomiędzy ludźmi i zakładanie, że wszyscy zachowują się i myślą tak, jak my, jest jedną z podstawowych przyczyn konfliktów międzyludzkich.



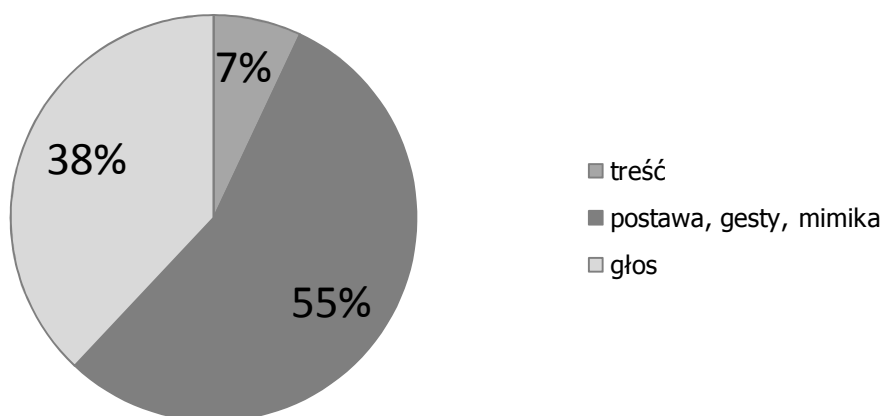
2. KOMUNIKACJA WERBALNA I NIEWERBALNA

Przekazanie komunikatu podczas sytuacji kryzysowej to umiejętność takiego sformułowania przekazu, że nie trzeba już będzie dodatkowo go weryfikować. Błędem jest przyjęcie założenia, że odbiorca z pewnością poprawnie odbierze i odtworzy w swojej głowie sformułowany przez nadawcę komunikat.

Narzędzia przekazu w rozmowie bezpośredniej

Amerykański psycholog Albert Mehrabian, wykładowca na Uniwersytecie w Kalifornii przeprowadził wśród studentów badania reakcji na odpowiednią formę przekazu, wyniki powyższych badań odzwierciedla poniższy rysunek.

Rysunek 5. Formy przekazu



Źródło: opracowanie na podstawie badań A. Mehrabian (1967), za K. Wójcik: „Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem”, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2005, s. 48.

Przekaz treści może być:

- **werbalny** (treść sama w sobie), według badań amerykańskiego psychologa, mający znaczenie zaledwie dla 7% badanej grupy studentów,
- **para-werbalny** (wokalny czyli głosowy), mający znaczenie dla 38% badanej grupy studentów,
- **oraz niewerbalny** (wizualny), mający znaczenie dla 55% badanej grupy studentów.

A. SKŁADNIKI PRZEKAZU WERBALNEGO

Składniki przekazu wokalnego

Jednym z podstawowych narzędzi efektywnej komunikacji, jak zostało to pokazane na wcześniejszym wykresie jest przekaz wokalny, w skład którego wchodzi następujące elementy:

- **wysokość dźwięku** - w zależności od napięcia strun głosowych mówimy wyższym lub niższym głosem (w chwilach radości, złości mówimy wyższym głosem; zmęczenie, depresja powodują rozluźnienie mięśni - mówimy wtedy głosem niższym);
- **barwa głosu** - to czy mówimy ciekim czy pełnym głosem; tony głębokie, płynące z klatki piersiowej są oznaką stałości, pewności siebie i siły, tony wysokie i cienki głos sugerują niepewność, słabość i brak zdecydowania;
- **artykulacja** - sposób wymawiania słów; połykanie lub przeciąganie głosek może znacznie zaburzyć proces przekazu;
- **tempo** - prędkość mówienia wyraźnie odzwierciedla emocje i nastroje; osoby mówiące szybko są ekspresyjne i przekonujące, ich podekscytowanie udziela się innym, jednakże przyspieszona mowa może również sygnalizować niepewność;
- **siła głosu** - głośna wypowiedź pozytywnie kojarzy się z entuzjazmem i pewnością siebie, ale w zależności od kontekstu rozmowy może mieć negatywne konotacje z agresją i ważniactwem skutecznie utrudniając proces komunikacyjny;
- **rytm** - decyduje o tym, które słowa w zdaniu są akcentowane. Właściwa rytmika wypowiedzianych słów umożliwi rozmówcy wyłapanie istotnych treści komunikatu.

Uważna obserwacja reakcji naszego odbiorcy na przedstawiony przez nas komunikat, nie tylko wpłynie na poprawę procesów komunikacji, ale pozwoli też uniknąć wielu niepotrzebnych sytuacji pogarszających relacje międzyludzkie. Szczególnie ważna w kontakcie z Interessentem Urzędu staje się umiejętność wnikliwej obserwacji jego zachowań w kontekście zmieniającej się dynamicznie sytuacji.

Zachowania sprzyjające tzw. „dobrej komunikacji” w sytuacji kryzysowej:

- ton głosu: zdecydowany, pewny siebie, ale bardzo opanowany;
- kontakt wzrokowy, utrzymywany z rozmówcą;
- twarz: opanowana bez wyrazu złości lub kpiny;
- postawa otwarta: bez skrzyżowanych ramion, rąk w kieszeni, groźenia palcem, zaciskania pięści, etc.

B. SKŁADNIKI PRZEKAZU NIEWERBALNEGO

Składniki przekazu wizualnego - mowa ciała

Mowa ciała, język ciała, komunikacja niewerbalna - zespół niewerbalnych komunikatów nadawanych i odbieranych przez ludzi na wszystkich niewerbalnych kanałach jednocześnie. Informują one o podstawowych stanach emocjonalnych, intencjach, oczekiwaniach wobec rozmówcy, pozycji społecznej, pochodzeniu, wykształceniu, samoocenie, cechach temperamentu itd. Komunikaty te nadawane są i odbierane najczęściej na poziomie nieświadomym, jednak mogą być również nadawane i odbierane świadomie (tak jak większość gestów - emblematów czy wiele wyrazów mimicznych).

Postawy otwarta/zamknięta

Tabela 1. Postawy – otwarta i zamknięta

Kanał komunikacji	Otwartość (pozytywna)	Zamkniętość (negatywna)
Oczy i wyraz twarzy	Częsty uśmiech, dużo kontaktu wzrokowego, większe zainteresowanie człowiekiem niż wypowiedzianymi słowami.	Brak kontaktu wzrokowego lub odwracanie oczu, zaciśnięte mięśnie szczęki, napięte policzki, głowa nieznacznie odwrócona od mówcy, rozmówca patrzący z ukosa.
Ramiona i dłonie	Rozłożone ramiona, otwarte dłonie – położone na stole, spoczywające na brzuchu bądź na podłokietnikach krzesła.	Zaciśnięte dłonie, ramiona skrzyżowane na klatce piersiowej, zasłanianie ust dłonią, drapanie się po karku.
Nogi i stopy	Siedząc: nogi razem lub jedna lekko wysunięta do przodu (jak na starcie biegu). Stojąc: waga równomiernie rozłożona, ręce oparte na biodrach, ciało lekko przechylone w stronę mówiącego.	Stojąc: nogi skrzyżowane, nieskierowane w stronę mówiącego. Stojąc lub siedząc: nogi skierowane w stronę wyjścia.
Tułów	Siedzenie na brzegu krzesła, rozpięta marynarka, ciało przechylone w stronę mówiącego.	Sztywne przechylenie do tyłu na krześle, zapięta marynarka.

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Thiel, „Mowa ciała zdradzi więcej niż 1000 słów”, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1997, s. 51-83.



Przedstawione w powyższej tabeli zestawienia zachowań stanowią jedynie niewielką część całej gamy zachowań wpływających na odbiór komunikatu, a związanych z reakcją na komunikat przedstawiony przez nadawcę.



3. ROZMOWA JAKO PODSTAWA KOMUNIKACJI MIĘDZYŁUDZKIEJ

Prawdziwie skuteczna komunikacja nie może być monologiem, angażującym tylko nadawcę. Aby skutecznie przekonywać, informować czy zmieniać nastawienie słuchacza, udział obu stron (mówiącego i odbiorcy) powinien być aktywny.

A. ELEMENTY SKŁADOWE ROZMOWY. SŁUCHANIE I ZADAWANIE PYTAŃ

Umiejętność słuchania niejednokrotnie jest ważniejsza w komunikacji niż umiejętność mówienia. Słuchanie nie tylko poprawia relacje z rozmówcą, ale sprawia, że nabieramy dystansu do sytuacji, w której się znaleźliśmy. Dobry słuchacz posiada cenne umiejętności, które tak naprawdę potrafi rozwinąć każdy z nas. Poniżej zostaną przedstawione niektóre z nich.

Wypowiedzi otwierające

Mają wyrażać zainteresowanie tym, co druga osoba chce przekazać, a także wskazują na gotowość słuchającego do komunikowania się, np. *„Interesującą kwestię Pan poruszył”, „Czy mógłby Pan ją jeszcze rozwinąć?”*.

Klaryfikacja, czyli uzyskanie wyjaśnienia

Jest elementem pomocnym w dobrym zrozumieniu wypowiedzi nadawcy, pozwala uściślić ją i doprecyzować; dzięki niej można zdobyć więcej informacji, które sprawiają, że wypowiedź stanie się dla słuchającego jasna i dokładna; ten efekt można uzyskać zadając pytania, np. *„A kiedy dokładnie to się Wydarzyło?”, „Jaka była Pańska reakcja?”*.

Parafrazowanie

Pozwala sprawdzić, czy interpretacja słuchającego jest zgodna z intencją nadawcy oraz upewnić się, czy przekazywane treści są trafnie rozumiane; polega ona na powiedzeniu własnymi słowami tego, co najistotniejsze w wypowiedzi partnera, np. *„O ile dobrze Panią zrozumiałem, potrzebuje Pani informacji dotyczących...”*.

Odnoszenie się do emocji. Empatia

To pokazanie, że słuchający potrafi wczuć się w sytuację i rolę mówiącego, sytuacji w której się znalazł; polega na nazwaniu emocji rozmówcy, np. *„Mam wrażenie, że bardzo Panu na tym zależy”, „Widzę, że bardzo się Pan zirytował”*.

Odzwierciedlanie zachowań niewerbalnych

Ludzie, którzy chcą osiągnąć porozumienie mimowolnie starają się naśladować zachowania niewerbalne; wchodząc w specyficzny dla rozmówcy rytm ciała, można sprawić, że poczuje się on rozumiany i doceniony.

Dowartościowywanie rozmówcy

Uznanie ważności drugiej strony, jej problemów i przeżyć; okazanie uznania dla wysiłków i działań podejmowanych przez rozmówcę - pozwoli złagodzić emocje towarzyszące trudnej sytuacji np. *„Doceniam Pańskie starania”*.

Pytania otwarte

Są skutecznym narzędziem pozwalającym dokładnie rozeznąć się w zaistniałej sytuacji. Dzięki nim można uzyskać o wiele więcej informacji, np. *„Co sądzi Pan o nowym projekcie?”*.

Podsumowanie

Zwięzłe podsumowanie najważniejszych informacji i podkreślenie osiągniętego porozumienia.

B. ZASADY BUDOWANIA INFORMACJI ZWROTNYCH

Sytuacja kryzysowa wymaga przede wszystkim współpracy, podczas której nierzadko jesteśmy zmuszeni do udzielenia informacji zwrotnej na temat wykonanego zadania. Jeżeli sytuacja wymaga udzielenia negatywnych informacji zwrotnych, zawsze istnieje zagrożenie, że pojawią się u odbiorcy negatywne emocje i zostaną zakłócone relacje. Dlatego warto zastosować takie formy udzielania informacji zwrotnej, które nie będą powodowały napięć między rozmówcami.

Zasada nr 1: należy mówić w sposób opisowy bez osądów!

Informacja zwrotna to jedynie rzeczowe stwierdzenie faktów. Nie ma w niej miejsca na osądy i uwagi nie związane z konkretną sytuacją.

Przykład:

Zamiast mówić...

„Postąpił Pan nieodpowiedzialnie”

**Lepiej powiedzieć...**

„Spóźnił się Pan z dostarczeniem dokumentów o trzy dni i nie będę teraz mógł zająć się nimi w tym miesiącu...”

Zasada nr 2: Konkrety zawsze są lepsze od ogólników!

Należy powiedzieć, na czym polega popełniany błąd oraz przedstawić jego ewentualne konsekwencje. Warto unikać uogólnień typu: zawsze, nigdy, jak zwykle, itp.

Przykład:

Zamiast mówić...

„Wypełniając ten dokument interesanci zawsze popełniają błędy” (uogólnienie)

Lepiej powiedzieć...

*„We wniosku, który przed chwilą Pan wypełnił zostały popełnione trzy błędy...”
(wskazanie konkretnych pomyłek)*

„Jeśli dane są niepoprawne, wtedy...” (poinformowanie o konsekwencjach pomyłki)

Zasada nr 3: warto asertywnie formułować komunikaty – z pozycji „ja”

Jako osoby asertywne mamy prawo mówić innym, jak odbieramy ich komunikaty.

Przykład:

Zamiast mówić...

„Dlaczego wszyscy Interesanci uważają, że to my jesteśmy winni”.

Lepiej powiedzieć...

„Osobiście sądzę, że...” (mówimy o sobie)

Ważne!

Nie warto krytykować osoby, tylko konkretny rezultat jej działań. Ponadto należy wnikliwie obserwować, aby w jasny i rzeczowy sposób udzielać informacji zwrotnej.



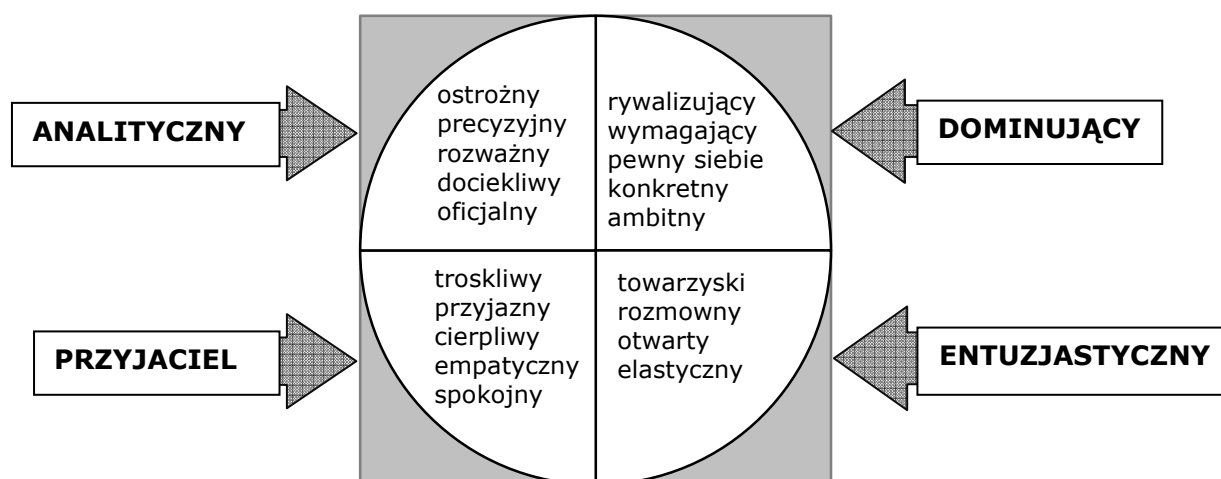
4. STYLE KOMUNIKACYJNE A TYPOLOGIA OSOBOWOŚCI

Stworzenie pierwszej typologii osobowości przypisuje się greckiemu lekarzowi Galenowi z Pergamonu¹. Jego duchowym patronem był nie kto inny jak słynny Hipokrates.

W zależności od liczby i charakteru płynów ustrojowych w organizmie człowieka, Galen rozróżniał cztery rodzaje temperamentów **sangwinika, choleryka, melancholika i flegmatyka**. Teorię osobowości Galena przejął niemiecki filozof Immanuel Kant i włączył go do swego dzieła „Antropologie”. Największy wkład w teorię osobowości wniósł Carl Gustaw Jung. Według jego teorii, żaden z czterech rodzajów wymienionych wcześniej temperamentów nie jest mniej lub bardziej znaczący od pozostałych².

Poniżej opisane zostały cztery podstawowe typy osobowości, podzielone według określonych cech.

Rysunek 6. Cechy typów osobowości



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Ćakrta, „Kto jest kim. Typy osobowości dla menedżerów”, Wydawnictwo One Press, Gliwice 1996.

W kontaktach z ludźmi, mamy do czynienia z różnymi typami charakterów ludzkich. „Szufladkowanie” ich jest z gruntu uproszczeniem, które z jednej strony zniekształca bezpośredni odbiór człowieka i eliminuje jego indywidualność i неповtarzalność, z drugiej zaś porządkuje cechy i umiejętności ludzi i pomaga w lepszym zrozumieniu ich zachowań.

¹ M. Ćakrta, „Kto jest kim. Typy osobowości dla menedżerów”, Wydawnictwo One Press, Gliwice 1996, s. 5.

² C.G Jung, „Psychologische Typen”, Zurich 1921.

TYP OSOBOWOŚCI - DOMINUJĄCY

Osoby należące do tej grupy są bardzo energiczne, ekstrawertyczne. Zorientowane na działanie, zawsze w ruchu. Są zdecydowane, skoncentrowane na rzeczywistości i asertywne, liczą się dla nich cele i wyniki. Podchodzą do innych osób w sposób bardzo bezpośredni, czasem autorytatywny.

Ten typ osobowości ocenia i osądza. Wyrażając negatywną ocenę czasem używa uogólnień: „zawsze”, „nigdy”. Jego zachowanie może sprawiać poczucie, że to właśnie on ma wszystkie prawa. Takie zachowanie często może wzbudzać poczucie dyskomfortu u innych rozmówców o odmiennym temperamencie. Niektórzy ludzie reagują wycofaniem, zneruchomieniem.

Warto zwrócić uwagę na pewne prawidłowości, którym wszyscy podlegamy, a w szczególności podlegają im osoby dominujące:

- reagowanie atakiem na atak wznieca konflikt,
- powstrzymywanie złości nasila jej działanie,
- brak obrony wobec agresji ze strony dominującego, obniża u jego rozmówcy poczucie własnej wartości.

Jak zachowywać się wobec typu dominującego?

W kontakcie z typem dominującym winniśmy bronić swoich granic psychologicznych w sposób zdecydowany i asertywny: nie atakować, nie krytykować jego zachowania – takie zachowania mogą wzniecić kolejny konflikt.

Pamiętać należy o celu – w rozmowie z typem dominującym warto podkreślać istotę działań.

- **Obrona siebie** – warto asertywnie reagować, nie wolno dać się zdominować.
- **Nazwanie emocji** – zauważmy i nazwijmy emocjonalny stan osoby – „rozumiem, że jest pan zdenerwowany”, czym dajemy sygnał, że to dostrzegamy, nie próbujemy zmienić tego stanu ani go krytykować.
- **Powody emocji** – warto zapytać go o powody złości: „Co się wydarzyło?” – przez co kierujemy uwagę na konkretne powody jego emocji, objawiając się jako jego sojusznik, a wycofując się z roli obiektu do odreagowania jego złości.
- **Współczucie** – warto docenić powagę zdarzenia i źródło emocji dominującego, co może być odbierane jako postawa współczująca, ocieplająca kontakt, ale nie warto używać słowa „pomoc” – lepiej zamienić go na „współdziałanie”.

Warto podkreślić jednak, że cenimy szczególnie takie osoby, które broniąc siebie, nie naruszają granic godności drugiej osoby.

Błędy popełniane przez typ dominujący:

- czasem tak silnie koncentruje się na jakimś wybranym celu, że nie widzi otoczenia wokół siebie,
- nie jest skory do ustępstw, nawet gdyby mogły być dla niego korzystne,
- ma skłonność do zastraszania ludzi,
- bywa apodyktyczny.

TYP OSOBOWOŚCI - ANALITYCZNY

Osoby w tej grupie to introwertycy, dla których istotne jest poznanie i zrozumienie otaczającego ich świata, ich działania są zawsze poprzedzone dokładnymi przemyśleniami. Analitycy przyjmują zdystansowany, obiektywny punkt widzenia. Wartością samą w sobie dla analityków jest intelekt. Często wybierają pisemną formę komunikacji, pozwalającą zachować jasność i precyzję wypowiedzi.

Postawa ciała takiej osoby wyraża spokój i opanowanie. Jego podstawowe cechy to perfekcja i dokładność. Jest uprzejmy, rozsądny, inteligentny, spostrzegawczy. Analityk bywa czasem mało spontaniczny. Często chce mieć rację, pokazywać swoje walory. Typ analityczny pragnie, by jego walory były dostrzeżone: inteligencja, erudycja, spostrzegawczość, odpowiedzialność. Niektórzy analitycy mają doskonałą orientację w różnych dziedzinach – warto dostrzec ten fakt, pozwoli to zbudować pozytywne relacje na przyszłość.

Jak rozmawiać z typem analitycznym?

Warto pamiętać, że nie zawsze osoba, która zadaje dużo pytań ma złe intencje. Takie osoby zanim podejmą decyzję rozważają każde za i przeciw, często szukając alternatyw, upewniając się wcześniej, czy np. rozwiązanie wybrane w tej konkretnej sytuacji, będzie rzeczywiście najlepszym wariantem.

Jak zachować się w stosunku do analityka?

- warto być przygotowanym,
- podsumować rozmowę na piśmie,
- dać czas do namysłu,
- odpowiadać na wszystkie pytania,

- jeśli nie jesteśmy czegoś pewni, warto po prostu to sprawdzić.

Jakie popełnia błędy?

- bywa formalistą,
- nie interesuje się relacjami osobowymi, interesują go przede wszystkim fakty,
- nie zawsze bywa elastyczny,
- bywa nieustępliwy.

TYP OSOBOWOŚCI - ENTUZJASTYCZNY

Ludzie należący do tej grupy to ekstrawertycy, osoby promienne i radosne, mają pozytywne nastawienie do innych ludzi, ważne są dla nich dobre relacje z innymi. Dobrze czują się w towarzystwie, preferując demokratyczny system w wyrażaniu poglądów.

Entuzjasta jest niezwykle kreatywny, w wypowiedziach bywa chaotyczny, często pomysłów ma tak wiele, że trudno sprecyzować jakie ma oczekiwania. Posiada rozbudowany świat fantazji i wyobraźni.

Jak rozmawiać z typem entuzjastycznym?

Przed wszystkim należy w rozmowie być otwartym i przyjaznym, entuzjastycznym i ustępliwym. Warto słuchać, ale czasem trzeba moderować rozmowę. Można pozwolić sobie na nawiązanie bliższego kontaktu.

Jak zachować się w stosunku do typu entuzjastycznego?

- warto słuchać aktywnie,
- stosować parafrazę,
- przekazywać informacje wtedy, kiedy skoncentrujemy na sobie jego uwagę,
- czasem trzeba przejąć inicjatywę,
- warto go motywować w rozmowie.

Jakie popełnia błędy?

- czasem nie potrafi być realistą,
- bywa nadmiernie pobudliwy,
- chce wzbudzić entuzjazm w partnerze, sądząc że w ten sposób szybko przeciągnie go na swoją stronę,
- nie zawsze potrafi słuchać.



TYP OSOBOWOŚCI - PRZYJACIEL

Dla osób z tej grupy najważniejsze są osobiste wartości oraz głębia w relacjach międzyludzkich. Osoby o usposobieniu przyjacielskim dbają o relacje. Będą bronić tego w co wierzą z zaciętą, spokojną determinacją i uporem. Starają się zrozumieć drugą stronę, są doskonałymi słuchaczami.

Nie zawsze potrafią być odpowiednio asertywni. Czasem bywają „ulegli”. Rozmowa bezpośrednia z taką osobą nie zawsze jest dynamiczna – trochę czasu upływa, zanim ten typ osobowości sformułuje, o co mu chodzi. Bywa często niezdecydowany, niepewny, oczekuje prowadzenia za rękę.

Trudności w komunikowaniu się z taką osobą pogłębiają się szczególnie wtedy, kiedy rozmówca pozwoli sobie jej nie słuchać.

Jak rozmawiać z Przyjacielem?

Przede wszystkim nie należy go oceniać i osądzać. Wystarczy aktywnie słuchać, nawiązując kontakt wzrokowy, starać się spokojnie prowadzić rozmowę.

Jak zachować się w stosunku do Przyjaciela?

- warto utrzymywać kontakt wzrokowy,
- w rozmowie przejmować inicjatywę,
- dopytywać o jego oczekiwania,
- słuchać aktywnie,
- wyrażać akceptację,
- dostrzegać pozytywy,
- dać czas na podjęcie decyzji.

Jakie popełnia błędy?

- stara się wszystkich zadowolić,
- bywa ustępliwy,
- zbyt łatwo zmienia zdanie i ulega wpływom,
- ma skłonność do akceptowania strat.

Należy równocześnie pamiętać, że nie istnieje jeden właściwy lub niewłaściwy - dobry lub zły styl zachowań. Osobom reprezentującym poszczególne typy osobowości trudno byłoby funkcjonować bez osób reprezentujących pozostałe typy. Dominujący potrzebuje Analityka, gdyż sam nie dostrzega wszystkich szczegółów. Dominujący potrzebuje Ekspresywnego ze względu na jego kreatywność, bez której trudno byłoby zrealizować



cel. Analityczny potrzebuje Dominującego, by ten pomógł mu podjąć decyzję wtedy kiedy trzeba. Przyjazny i Ekspresywny potrzebują Analitycznego lub Dominującego, by Ci wskazali im cele, do których będą zdążać. Przyjazny może nauczyć Dominującego wrażliwości w stosunku do innych ludzi. Ekspresywny jest ideałem dla Przyjaznego, ponieważ łączy ich wiara w ludzi. Analityczny może nauczyć się od Ekspresywnego otwartości w stosunku do innych ludzi, itd.



5. KOMUNIKACJA W SYTUACJI KRYZYSOWEJ

Kryzysy istnieją od zawsze. Niestety przykładów sytuacji kryzysowych mamy aż nadto – w ciągu ostatnich lat było ich bardzo dużo, nie tylko na świecie, ale również i w Polsce – wystarczy wymienić katastrofę samolotu z członkami polskiego rządu pod Smoleńskiem, ostatnie fale powodziowe, które spowodowały ogromne zniszczenia, a nawet pochłonęły ofiary. Innymi światowymi przykładami może być z ostatnich miesięcy wyciek ropy do zatoki Meksykańskiej po wybuchu platformy koncernu BP lub wcześniejsze tsunami, które w 2004 roku pochłonęło 225 tysięcy ludzi, w 2005 roku huragan Katrina spustoszył Nowy Orlean, powodując śmierć ponad 1600 osób. Kryzysy dotyczą więc wszystkich – społeczeństwa, rządy, przedsiębiorstwa i organizacje. Popularne powiedzenie mówi, że wszystkie istniejące przedsiębiorstwa i organizacje można podzielić na te, które kryzys już przeszły oraz na te, które kryzys mają jeszcze przed sobą. To, że kryzys już kiedyś wystąpił, nie oznacza bynajmniej, że nie powtórzy się to nigdy więcej, stąd decydujące znaczenie dla funkcjonowania i przetrwania każdej organizacji ma odpowiednie przygotowanie się na taką ewentualność.

A. RODZAJE SYTUACJI KRYZYSOWYCH

Literatura przedmiotu opisuje klasyfikację zdarzeń noszących znamiona kryzysu opierając się na przyczynach i ich powstawania³:

- **kryzysy wywołane wewnętrznymi problemami ekonomicznymi** (zła polityka cenowa, nieściągalne długi, brak płynności finansowej, zbyt szybkie zmiany technologiczne, za którymi firma nie może nadążyć),
- **kryzysy wynikające ze złej sytuacji ekonomicznej zewnętrznej** (krach na giełdzie, inflacja, malejący wzrost gospodarczy, restrykcyjna polityka podatkowa, niestabilna sytuacja polityczna),
- **niez szczęśliwe zdarzenia** (wypadki, katastrofy, pożary, napady) oraz kryzysy jako konsekwencje działania siły wyższej (powódź),
- **kryzysy ekologiczne** (zanieczyszczenia wody, wycieki radioaktywne, skażenia, hałas, emisja spalin),
- **konflikty z prawem** (udowodnione łamanie prawa, toczące się sprawy sądowe, oskarżenia, podejrzenia, zapowiedzi wniesienia sprawy do sądu),

³ B. Rozwadowska, „Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy”, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002, s. 171.

- **kryzysy pracownicze** (wynikające np. z reorganizacji, problemów w komunikacji wewnętrznej, nieodpowiedniej polityki płacowej, itd.),
- **kryzysy informacyjne** (plotki, pogłoski, zniekształcenia informacji, nieprzychylnie informacja prasowe, rozpowszechnianie informacji wyjętych z kontekstu),
- **kryzysy wynikające z działań wrogo nastawionych osób i grup ludzi** (terroryzm, sabotaż, celowe zatrucie produktów),
- **skandale** (wynikające z nieodpowiedniego zachowania, kłamstw, ujawniania mrocznych tajemnic z przeszłości),
- **inne kryzysy** (np. kampania reklamowa naruszająca granice dobrego smaku).

B. UCZESTNICY SYTUACJI KRYZYSOWEJ

Interesujący podział uczestników sytuacji kryzysowych proponuje B. Rozwadowska. Dzieli ona osoby uczestniczące w sposób bezpośredni lub pośredni na pięć grup⁴:

Inicjatorzy kryzysu – osoby, bądź grupy ludzi bezpośrednio odpowiedzialnych za wywołanie kryzysu, ich działania mogą być świadome (np. sabotaż, sprzedaż informacji o charakterze plotkarskim dziennikarzom, itp.) lub nieświadome albo przypadkowe (błąd pracownika). Jak łatwo zauważyć, osoby wywołujące kryzys niekoniecznie muszą pochodzić z samej organizacji. Stosunkowo rzadko mówi się jednak o przypadkach kryzysów nie związanych z błędem ludzkim, przyjmując, że za większością zdarzeń kryzysowych stoi człowiek i efekt jego zachowań bądź pomyłek.

Ofiary kryzysu - w aspekcie materialnym, zdrowotnym, psychologicznym. Wszyscy, którzy w jakiś sposób zostali podczas sytuacji kryzysowej pokrzywdzeni, np. ofiary wypadków i ich rodziny, klienci, którzy nabyli wadliwy towar, pracownicy, którzy stracili prace.

Wybawcy – to wszystkie te osoby lub grupy osób, które zażegnują kryzys i pomagają znormalizować sytuację w firmie. Do tej grupy należy sztab antykryzysowy, przychylni dziennikarze i eksperci zewnętrzni, agencje PR pomagające wyjść z kryzysu, konkurencja, która dzięki takiej pomocy może wzmocnić swoją pozycję na rynku i wzmocnić udziały na rynku, organizacje konsumenckie i ekologiczne, budujące swój prestiż jako obrońcy obywatela, a nawet sama firma dotknięta kryzysem, jeżeli będzie umiała z kryzysu wyjść zwycięsko.

⁴ Tamże, s. 178-179.

Beneficjenci kryzysu – czyli wszystkie te osoby lub organizacje, które z wystąpienia kryzysu mogą czerpać lub czerpią jakieś zyski materialne bądź niematerialne. Najbardziej oczywistymi beneficjentami kryzysu są bez wątpienia bezpośredni konkurenci. Mogą oni dzięki kryzysowi rywala wzmocnić swoją pozycję, poprawić własny wizerunek, powiększyć udział w rynku. Innym przykładem beneficjenta są dziennikarze, którzy wykorzystując kryzys zdobywają popularność, mogą w wyrazisty sposób pokazać szerszemu gronu swoje poglądy, zwiększyć popularność czasopisma, dla którego pracują. Beneficjentami mogą być także organizacje społeczne, ekologiczne, polityczne, tak, jak choćby Greenpeace, którego pozycja wzrosła, a przede wszystkim nabrała znaczenia na arenie światowej, po długoletnim ujawnianiu ekologicznych przewinień firmy Shell. Warto także dodać, że beneficjentem kryzysu może być sama firma nim dotknięta – pod warunkiem jednak, że uda jej się kryzys zażegnać.

Obserwatorzy – jest to grupa osób, nie angażująca się w żaden sposób w kryzys podczas jego trwania. Często nie interesuje ich nawet sam wynik zdarzenia czy efekt prób załagodzenia jego skutków.

C. JAK ROZWIJA SIĘ KRYZYS?

Etap pierwszy (tzw. etap zwiastunów kryzysu) – to pojawiające się negatywne komunikaty. W mediach zaczynają się rozprzestrzeniać coraz liczniejsze informacje wskazujące na nieprawidłowości i zawierające treści, które mogą zaważyć na stabilności organizacji. Firmy, które stale monitorują komunikaty z otoczenia nie powinny mieć większego problemu ze zdiagnozowaniem już w pierwszym etapie nadchodzącego kryzysu, a tym samym podjąć pierwsze działania zmierzające do jego niwelowania.

Etap drugi – to sytuacja, w której kryzys uaktywnia się na tyle, że informacja o nim może nadejść nie tylko z otoczenia, ale również z jej wnętrza. Etap ten cechuje to, że istnieje jeszcze szansa na szybkie zażegnanie kryzysu, oczywiście przy natychmiastowej realizacji starannie opracowanego planu.

Etap trzeci – jest nim faza końcowa kryzysu polegająca na minimalizacji negatywnych skutków i strat oraz przejście do normalizacji i wyciągnięcia wniosków.

Jak postępować w sytuacji kryzysowej?

W każdym z kolejnych etapów kryzysu uczestniczą osoby zainteresowane naszą organizacją. Są to pracownicy, organy państwowe i władze lokalne, czy konkurencja.

Dlatego należy rzetelnie poinformować wszystkich zainteresowanych, przedstawić sytuację oraz plan działania. Kiedy zostaniemy o to poproszeni po wcześniejszym pojawieniu się negatywnych informacji w mediach, może być po prostu za późno: informacje wychodzące od nas będą odbierane przez pryzmat wcześniejszej negatywnej wiadomości, która podważy do nas zaufanie.

Właściwa komunikacja z otoczeniem może nas uchronić przed następstwami kryzysu.

Co więc należy zrobić?

- Zawsze rzetelnie informujemy opinię publiczną o naszych działaniach – wówczas nawet najgorszą sytuację kryzysową przyjmie ona łagodniej.
- Starajmy się budować dobry system komunikacji wewnątrz organizacji, nie bagatelizujemy też żadnych sygnałów płynących z zewnątrz a dotyczących obszaru, w którym działamy. Przygotujmy się na ewentualne zagrożenia.
- Analizujemy również inne przypadki kryzysowe z naszego środowiska, starając się wcześniej opracować potencjalne plany działania antykryzysowego.

Najlepszym sposobem walki z kryzysem (obok zapobiegania) są działania proaktywne i właściwe mówienie o problemach. Tylko kooperacja z otoczeniem, przekazywanie informacji w miarę rozwoju Wydarzeń służą wyjściu z patowej sytuacji. Tym, co może pogłębić kryzys jest:

- wprowadzenie opinii publicznej w błąd,
- brak komunikacji i lekceważenie zagrożenia,
- rozpoczynanie walki z kryzysem dopiero w momencie, gdy zostanie on ujawniony,
- obojętne stanowisko na przejawy zagrożenia,
- traktowanie mediów jak wroga,
- posługiwanie się niezrozumiałym językiem w kontaktach zewnętrznych i wewnętrznych organizacji.

Informacja, którą chcemy się podzielić z otoczeniem powinna przemawiać językiem jej odbiorców – ludzi, do których jest skierowana. Bez zbędnych ozdobników, trudnych sformułowań, niejasnych oświadczeń. Działaniem niezmiernie ważnym dla ratowania dobrego imienia organizacji w sytuacji kryzysowej jest zapewnienie pracownikom dostępu do strategicznych informacji, z którymi dotrzemy do wszystkich grup odbiorców



komunikacji wewnętrznej. Jasno sprecyzowany cel komunikatu oraz brzmienie oświadczeń, wybór narzędzi komunikowania oraz systematyczne monitorowanie efektywności działań, a także wyciąganie z nich konstruktywnych wniosków i szybka reakcja na wszelkie pojawiające się w trakcie trwania kryzysu Wydarzenia – to kolejne niezbędne elementy sprawnej komunikacji w kryzysie.

D. ROLA KIEROWNICTWA

Dyrektorzy, kierownicy i pracownicy w każdej organizacji w dużym stopniu są odpowiedzialni za jej sukces lub porażkę. Ich wiedza, elastyczność i umiejętność skutecznego funkcjonowania w zmieniających się okolicznościach, szczególnie w sytuacjach kryzysowych, stają się coraz bardziej oczywistą kompetencją współczesnego zarządzania.

Ponieważ kryzysy zdarzają się wszystkim, niezależnie od branży, czy obszaru funkcjonowania dlatego też kluczową rolę w wyjściu z nich przejmują osoby zarządzające. Niestety, nadal w wielu organizacjach brak jest odpowiednio przeszkolonej kadry mogącej sprostać takim wyzwaniom. Często dochodzi do destabilizacji, chaosu, podejmowania nieprzemyślanych decyzji pod wpływem gwałtownych emocji, powodujących eskalację negatywnych zdarzeń. Analogiczną sytuacją jest bagatelizowanie pojawiających się symptomów, ignorowanie negatywnych zjawisk lub paraliż w działaniu. Z drugiej jednak strony kryzys i towarzyszące mu zjawiska są na tyle nieprzewidywalne, iż trudno znaleźć przed jego wystąpieniem idealne rozwiązanie. Kadra kierownicza powinna jednak podjąć pewne działania, które niezależnie od rozwoju wypadków muszą zostać przeprowadzone.

Pierwszą z czynności, którą kadra zarządzająca powinna wykonać jest poinformowanie wszystkich pracowników o zaistniałej sytuacji. W tym celu należy zebrać wszystkich w jednym miejscu. Przekazywanie informacji poprzez kolejne, wyznaczone osoby może nieść za sobą zagrożenie przekłamania informacji. Dlatego najbardziej optymalnym rozwiązaniem jest spotkanie z osobą lub osobami zajmującymi najwyższe stanowiska w hierarchii, które poinformują o powstaniu kryzysu i ewentualnych działaniach, które należy podjąć.

Jednym z najważniejszych elementów planu w sytuacji kryzysowej stojących przed kierownikami jest utworzenie zespołu ludzi, którzy zajmą się podejmowaniem działań lub ich komunikacją. W tym celu należy stworzyć tzw. sztab kryzysowy.

Rysunek 7. Schemat działań kierownictwa w kryzysie



Źródło: opracowanie własne na podstawie P. F. Anthonisse (red.), „Komunikacja kryzysowa”, Oficyna W.K., Warszawa 2010, s.48-54.

Zespół do sytuacji kryzysowych powinien być niewielki, sprawny, dyspozycyjny, a przede wszystkim decyzyjny. Do sztabu kryzysowego nie powinny zostać włączone osoby, które mogłyby przerwać komunikację, a wśród nich wymienia się m.in. księgowego, czy prawnika. Wynika to głównie z potencjalnego zagrożenia w podejmowaniu szybkich, czasem niekonwencjonalnych decyzji wpływających na finanse firmy lub informowaniu o niekorzystnych dla organizacji zjawiskach. Takich osób nie należy jednak pomijać w przypadku działań związanych z budowaniem planów działania w potencjalnych kryzysach.

Punktem wyjścia w tworzeniu sztabu kryzysowego jest więc odpowiedni dobór osób do pełnionych ról i przydział zadań. Jak obrazuje powyższy schemat sztab powinien składać się z rzecznika lub rzeczników (w zależności od potrzeb), których głównym celem będzie reprezentowanie organizacji na zewnątrz i przekazywanie najważniejszych informacji (usta). Należy pamiętać, iż rzecznik jest osobą, która nie decyduje samodzielnie, co ma powiedzieć. Jej zadaniem jest przekazywanie wcześniej przygotowanych informacji oraz reprezentowanie firmy na zewnątrz. Osoba, dedykowana na to stanowisko powinna potrafić panować nad silnymi emocjami, czuć się odpowiedzialna za organizację, umiejętnie się wysławiać oraz dobrze prezentować się przed kamerą. Najczęściej na to stanowisko dobierane są profesjonalne osoby na co dzień związane z Public Relations. Kolejny zespół, który należy zorganizować to komitet kryzysowy (mózg). Jego zadaniem



jest podejmowanie strategicznych decyzji. Często na jego czele staje dyrektor najwyższego szczebla lub prezes. W wielu polskich organizacjach podstawowym stylem zarządzania jest styl dyrektywny oparty na kontroli. Do zarządzania komitetem kryzysowym powinna zostać wybrana osoba mająca oprócz umiejętności egzekwowania poleceń, również cechy przywódcze, ciesząca się autorytetem wśród innych pracowników. Ostatnim organem, który należy powołać jest zespół wcielający w życie podjęte decyzje i usprawniający przepływ informacji zarówno wewnątrz sztabu, jak i na zewnątrz (ręce). Jego zadaniem jest szeroko pojęta komunikacja z mediami, monitorowanie przebiegu kryzysu i związanych z nim podejmowanych przez organizację działań.

E. KOMUNIKACJA KRYZYSOWA – ZASADY

Zawsze zakładaj najgorszy możliwy scenariusz – nie wiąże się to z czarnowidztwem, ale z umiejętnością przewidywania najgorszych scenariuszy, aby nie zostać zaskoczonym. Robi się to na wypadek katastrofy. Działając w ten sposób bierze się pod uwagę wszystkie potencjalne problemy, a także zakłada możliwe scenariusze rozwiązań. Dodatkowo, szansa na wzbudzenie publicznej sympatii jest większa, jeśli podejmuje się działania zakrojone na szeroką skalę.

Upewnij się, że masz plan – komunikacja odgrywa główną rolę w walce z kryzysem, dlatego każda organizacja, firma czy instytucja powinna mieć plan komunikacji kryzysowej. Przygotowanie planu wymaga, by zostały przemyślane scenariusze potencjalnych katastrof (nawet tych niewyobrażalnych) i przygotowane w oparciu o nie sposoby działań. Jeśli nieodpowiednio zareaguje się na kryzys odbudowa zaufania może trwać bardzo długo, ale może również doprowadzić do upadku, po którym firma, czy organizacja już się nie podniesie.

Nie trać czasu – nie czekaj, jak się rozwinie sytuacja, bo brak informacji, to najgorszy scenariusz powodujący rozprzestrzenianie się plotek, domysłów i spekulacji. Kiedy plotka zaczyna żyć własnym życiem, często jest już za późno, aby właściwe informacje były przez wszystkich przyjmowane za wiarygodne. Książkowym przykładem na właściwe postępowanie w sytuacji kryzysowej była reakcja firmy Johnson & Johnson, która prawie natychmiast po otrzymaniu informacji, że po zażyciu Tylenolu produkowanego przez firmę zmarła jedna osoba, wstrzymała produkcję i wycofała z aptek cały ich zapas. Dodatkowo zaproponowano zwrot pieniędzy osobom, które specyfik zakupiły, wstrzymano akcje promocyjną leku oraz uruchomiono bezpłatne informacyjne infolinie.



Po zakończeniu kryzysu zaufanie do produktów firmy wróciło do normy i do wysokich notowań sprzed kryzysu w wyjątkowo krótkim czasie.

Ludzie są najważniejsi – w tym wypadku należy podkreślać troskę o skutki wypadku, szczególnie o jego konsekwencje dla dotkniętych nim osób. W momencie kryzysu ważne jest, aby ktoś stojący na czele organizacji, instytucji czy firmy w imieniu w/w wyraził troskę i przedstawił, jakie są plany ograniczenia cierpienia ofiar i zwalczania skutków kryzysu. Nie powinny to być tylko działania doraźne spowodowane czynnikiem chwili, ale w razie konieczności długofalowe. Najważniejszym jednak ich aspektem jest faktyczne wywiązanie się ze złożonych zobowiązań.

Szybkość w działaniu – to jeden z kluczowych czynników w zwalczaniu kryzysu. Należy jak najszybciej przejąć kontrolę nad sytuacją. Organizacja czy firma dotknięta katastrofą jest postrzegana jako jedyne wartościowe źródło informacji. Dlatego należy jak najszybciej podjąć współpracę z mediami i informować na bieżąco o wszystkich działaniach i skutkach zapobiegania kryzysowi. Werdykt, który wyda opinia publiczna po kryzysie będzie kluczowy dla dobrego imienia instytucji dotkniętej kryzysem.

Wyciąganie wniosków z doświadczeń – po zakończonym kryzysie należy jeszcze raz przeanalizować wszystkie działania i ich skutki, a przede wszystkim przyczyny powstania sytuacji kryzysowej, po to, aby podjąć odpowiednie działania zapobiegające takim sytuacjom w przyszłości.

Podsumowując, należy stwierdzić, że sprawne kierownictwo wpływa w znaczącym stopniu na przebieg i wyjście z sytuacji kryzysowej. Bardzo ważną zasadą jest przygotowanie się do kryzysu. Akcje, jakie powinien podjąć personel w momencie jego powstania powinny być jak najdokładniej, interaktywnie przećwiczone. Trzeba odgrywać role, przeprowadzać symulacje, które pomogą skutecznie zidentyfikować potencjalne problemy w radzeniu sobie z kryzysem, a przede wszystkim przełamią opór przed podejmowaniem niestandardowych zachowań. Nie należy się obawiać, że takie działania wzbudzą wśród personelu obawy – przeciwnie, świadomość możliwego kryzysu pomaga zyskać zaufanie. Zakończenie kryzysu nie jest tożsame z ustaniem działań z nim związanych.

Zadaniem kierownictwa w fazie pokryzysowej, która w zależności od skali i skutków kryzysu może trwać kilka, czy nawet kilkanaście lat jest:

- monitorowanie skutków kryzysu,
- długofalowa opieka nad ofiarami kryzysu,



- przeprowadzenie działań naprawczych, które zostały wywołane przez przyczynę kryzysu,
- wyrażenie podziękowania osobom współpracującym jego rozwiązaniu,
- wprowadzenie koniecznych zmian.

To, w jaki sposób kierownictwo zachowa się w tej fazie, będzie miało w przyszłości niebagatelny wpływ na postrzeganie całej organizacji i może stać się przyczyną szybkiej normalizacji sytuacji oraz powrotu do stanu sprzed kryzysu. Ale może też być powodem całkowitej utraty zaufania i związanych z tym kolejnych strat.





6. BIBLIOGRAFIA

1. Anthonissen Peter, Frans (red.), „Komunikacja kryzysowa”, Oficyna W.K., Warszawa 2010.
2. Ćakrt Michał, „Kto jest kim. Typy osobowości dla menedżerów”, Wydawnictwo One Press, Gliwice 1996.
3. Jung Carl Gustav, „Psychologische Typen”, Zurich 1921.
4. Rozwadowska Barbara, „Public Relations. „Teoria, praktyka, perspektywy”, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002.
5. Thiel Erhard, „Mowa ciała zdradzi więcej niż 1000 słów”, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1997.
6. Wójcik Krystyna, „Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem”, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2005.

7. LITERATURA UZUPEŁNIAJĄCA

1. Nęcki Zbigniew, „Komunikacja międzyludzka”, Wydawnictwo PSB, Kraków 1996.
2. Nęcki Zbigniew, „Komunikowanie interpersonalne”, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1992.

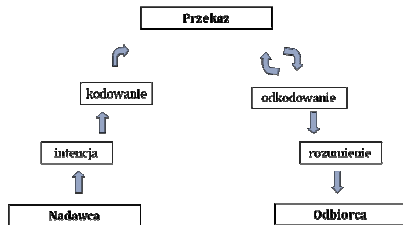


Efektywna komunikacja ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji kryzysowych

Zakres tematyczny szkolenia

- Komunikacja jako proces.
- Komunikacja werbalna i niewerbalna.
- Rozmowa jako podstawa komunikacji międzyludzkiej.
- Style komunikacyjne a typologia osobowości.
- Komunikacja w sytuacji kryzysowej.

Model komunikacji



Komunikacja jednostronna a komunikacja dwustronna

Model komunikacji jednostronnej



Model komunikacji dwustronnej



Zródło: opracowanie własne na podstawie T. Rzepa, „Psychologia komunikowanie się menedżerów”, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 14-15

Zasady dobrej komunikacji:

- okazywanie rozmówcy szacunku,
- zasada jasnego i rzeczowego wypowiedzania się,
- zasada nie formułowania przedwczesnych ocen,
- zasada obserwacji zachowań niewerbalnych,
- zasada korzystnej różnicy poglądów,
- zasada dotrzymywania słowa.

Bariery utrudniające skuteczną komunikację wynikające z nawyków:

- przerywanie,
- poprawianie,
- dopowiadanie,
- „wiem swoje”,
- porady,
- rutyna,
- „myślę sobie...”,
- „odpowiem od razu”,
- „mam swoje stanowisko”.

Bariery utrudniające skuteczną komunikację wynikające z postaw:

- ostrzeganie, namawianie, grożenie,
- rozkazywanie, kierowanie, komenderowanie,
- sążenie, krytykowanie, potępienie, strofowanie,
- moralizowanie, „głoszenie kazań”, prośby,
- doradzanie, sugerowanie, proponowanie rozwiązań,
- przekonywanie za pomocą logicznych argumentów wykładu,
- nadmierne chwalenie, nadmierne pochlebstwo,

Bariery utrudniające skuteczną komunikację wynikające z postaw:

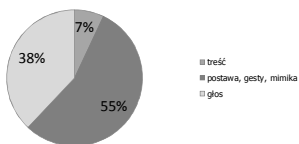
- interpretowanie, stawianie diagnozy,
- obrzucanie wyzwickami, wyśmiewanie,
- przesadne upewnianie, przesadne uspokajanie, przesadne wyrażanie współczucia,
- badanie, wypytywanie, przesłuchiwanie,
- zabawianie, odwracanie uwagi, zmiana tematu.

Bariery wynikające ze stylów komunikacyjnych

- Różnice w stylu komunikacji powodują, że jest nam trudniej komunikować się z niektórymi ludźmi.
- Jednoczesne zrozumienie stylu własnego i innych pozwala na wybór odpowiedniej strategii dopasowania się do rozmówcy.

Znaczenie formy przekazu w rozmowie bezpośredniej

(wg badań Alberta Mehrabiana)



Zródło: opracowanie na podstawie badań: A. Mehrabian (1967), za K. Wójcik: „Public Relations. Wartygodny dialog z otoczeniem”, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2005, s. 48.

Znaczenie formy przekazu w rozmowie bezpośredniej

(wg badań Alberta Mehrabiana)

Przekaz treści może być:

- **werbalny** (treść sama w sobie), według badań amerykańskiego psychologa, mający znaczenie zaledwie dla 7% badanej grupy studentów,
- **para-werbalny** (wokalny, czyli głosowy), mający znaczenie dla 38% badanej grupy studentów,
- **niewerbalny** (wizualny), mający znaczenie dla 55% badanej grupy studentów.

Przekaz niewerbalny - mowa ciała

Mowa ciała, język ciała, komunikacja niewerbalna - zespół niewerbalnych komunikatów nadawanych i odbieranych przez ludzi na wszystkich niewerbalnych kanałach jednocześnie.

Składniki przekazu wokalnego:

- wysokość dźwięku,
- barwa głosu,
- artykulacja,
- tempo,
- siła głosu,
- rytm.

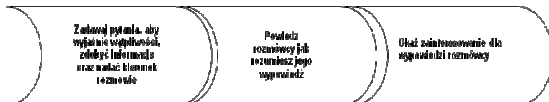
Rozmowa jako podstawa komunikacji międzyludzkiej

Prawdziwie skuteczna komunikacja nie może być monologiem, angażującym tylko nadawcę.

*

Aby skutecznie przekonywać, informować czy zmieniać nastawienie słuchacza, udział obu stron (mówiącego i odbiorcy) powinien być aktywny.

Aktywne słuchanie, a rozmowa bezpośrednia



- Umiejętność słuchania niejednokrotnie jest ważniejsza w komunikacji niż umiejętność mówienia.
- Słuchanie nie tylko poprawia relacje z rozmówcą, ale sprawia, że nabieramy dystansu do sytuacji, w której się znaleźliśmy.

Metody aktywnego słuchania:

- wypowiedź otwierająca,
- klaryfikacja, czyli uzyskanie wyjaśnienia,
- parafrazowanie,
- odnośnienie się do emocji - empatia,
- odzwierciedlanie zachowań niewerbalnych,
- dowartościowywanie rozmówcy,
- pytania otwarte,
- podsumowanie.

Jak należy się zachowywać, aby być aktywnym słuchaczem?

- Skupić się na tym, co mówi rozmówca.
- Łowić istotne treści.
- Utrzymywać kontakt wzrokowy.
- Często parafrazować, by sprawdzić, czy dobrze rozumiemy.
- Hamować oceny.
- Angażować komunikację niewerbalną.
- Jeśli nie rozumiemy, należy pytać.

Parafraza kluczem do właściwego zrozumienia odbiorcy w rozmowie bezpośredniej

Parafraza polega na przetwarzaniu własnymi słowami sensu wypowiedzi rozmówcy. Parafrazę zaczynamy od zwrotów typu:

- *O ile dobrze zrozumiałem...*
- *A więc twierdzi Pan, że...*
- *Więc sądzi Pan, że...*
- *Chce Pani powiedzieć, że...*
- *Czy to znaczy, że...*
- *A więc Pani zdaniem sytuacja jest następująca....*
- *Nie wiem, czy dobrze Panią zrozumiałam, powiedziała Pani, że...*

Pięć zakazanych zwrotów w rozmowie

- Nie wiem.
- To niemożliwe.
- Musi Pan.
- Proszę chwilę poczekać. (bez podania czasu)
- „Nie” - na początku zdania.

Zasady budowania informacji zwrotnych

Zasada nr 1: należy mówić w sposób opisowy bez osądów!

Zasada nr 2: konkrety zawsze są lepsze od ogólników!

Zasada nr 3: warto asertywnie formułować komunikaty – z pozycji „ja”.

Ważne:

Nie warto krytykować osoby, tylko konkretny rezultat jej działań. Ponadto, należy wnikliwie obserwować i w jasny i rzeczowy sposób udzielać informacji zwrotnej.

Cele informacji zwrotnej

Zanim udzielimy odbiorcy informacji zwrotnej odpowiedzmy sobie na 3 pytania:

Co chcemy żeby myślał?

Co chcemy żeby czuł?

Co chcemy żeby zrobił?

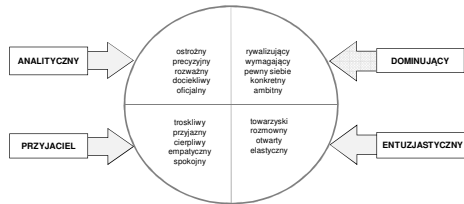
Jak już usłyszy ją od nas

Style komunikacyjne a typologia osobowości

Największy wkład w teorię osobowości wniósł Carl Gustaw Jung, według jego teorii, ludzi można podzielić na cztery podstawowe typy osobowe, przy czym żaden z czterech rodzajów wymienionych temperamentów nie jest mniej lub bardziej znaczący od pozostałych.

Poniżej opisane zostały cztery podstawowe typy osobowości, podzielone według określonych cech.

4 typy osobowe



Zródło: opracowanie własne na podstawie M. Čaltr, „Kto jest kim. Typy osobowości dla menedżerów”, Wydawnictwo One Press, Gliwice 1996.

Dominujący:

- stanowczy,
- zdecydowany,
- pewny siebie,
- szybko podejmuje decyzje,
- bezpośredni,
- wymagający,
- lubi współzawodniczyć.

Dominujący

W kontakcie z typem dominującym powinniśmy bronić swoich granic psychologicznych w sposób zdecydowany i asertywny:

- nie atakować,
- nie krytykować jego zachowania,
- nie dać się zdominować.

Analityczny:

- ostrożny,
- logiczny,
- trzyma się zasad,
- zadaje dużo pytań,
- rozważa różne alternatywy,
- dokładny,
- porównuje warianty.

Analityczny

Jak zachować się w stosunku do analityka?

- warto być przygotowanym,
- podsumować rozmowę na piśmie,
- dać czas do namysłu,
- odpowiadać na wszystkie pytania,
- jeśli nie jesteśmy czegoś pewni, warto po prostu to sprawdzić.

Entuzjastyczny:

- łatwo nawiązujący kontakt,
- elokwentny,
- optymistyczny,
- towarzyski,
- uprzejmy,
- lubi nowości,
- podąża za modą.

Entuzjastyczny

Jak rozmawiać z typem entuzjastycznym?

- stosować parafrazę,
- przekazywać informacje wtedy, kiedy skoncentrujemy na sobie jego uwagę,
- czasem trzeba przejąć inicjatywę,
- warto go motywować w rozmowie.

Przyjaciół:

- uprzejmy,
- cierpliwy,
- przezorny,
- lojalny,
- grzeczny,
- wyrozumiały.

Przyjaciel

Jak zachować się w stosunku do przyjaciela?

- warto utrzymywać kontakt wzrokowy,
- w rozmowie przejmować inicjatywę,
- dopytywać o jego oczekiwania,
- słuchać aktywnie,
- wyrażać akceptację,
- dostrzegać pozytywne,
- dać czas na podjęcie decyzji.

Rodzaje sytuacji kryzysowych

- **kryzysy wywołane wewnętrznymi problemami ekonomicznymi,**
- **kryzysy wynikające ze złej sytuacji ekonomicznej zewnętrznej,**
- **nieszczęśliwe zdarzenia** (wypadki, katastrofy, pożary, napady) oraz kryzysy jako konsekwencje działania siły wyższej (powódź),
- **kryzysy ekologiczne** (zanieczyszczenia wody, wycieki radioaktywne, skażenia, hałas, emisja spalin).

Uczestnicy sytuacji kryzysowej:

- inicjatorzy kryzysu,
- ofiary kryzysu,
- wybawcy,
- beneficjenci kryzysu,
- obserwatorzy.

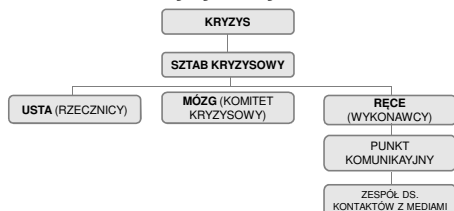
Jak rozwija się kryzys?

- **Etap pierwszy** (etap zwiastunów) - to docierające do organizacji komunikaty. W mediach pojawiają się informacje sugerujące nieprawidłowości i zawierające treści, które mogą zaważyć na stabilności organizacji.
- **Etap drugi** - to sytuacja, w której kryzys uaktywnia się na tyle, że informacja o nim może nadejść nie tylko z otoczenia, ale również z jej wnętrza. Etap ten cechuje się tym, że istnieje jeszcze szansa na szybkie zażegnanie kryzysu, oczywiście przy natychmiastowej realizacji starannie opracowanego planu.
- **Etap trzeci** jest zakończeniem kryzysu i minimalizacją strat, a następnie normalizacją i wyciąganiem wniosków.

Zasady skutecznej komunikacji w kryzysie:

- zawsze zakładaj najgorszy możliwy scenariusz,
- upewnij się, że masz plan,
- nie trać czasu,
- ludzie są najważniejsi,
- szybkość w działaniu,
- wyciąganie wniosków z doświadczeń.

Rola kierownictwa w działaniach kryzysowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie P. F. Anthonisse (red.), „Komunikacja kryzysowa”, Oficyna W.K., Warszawa 2010, s.48-54.

Podsumowanie - elementy doskonałej komunikacji

- Poznaj sam siebie.
- Zwracaj uwagę na swoje drobne zachowania.
- Uwzględnij chwiejność uwagi.
- Nie formułuj ocen zbyt szybko.
- Uwzględnij swoją omylność.
- Zwracaj uwagę na ogólny sens wypowiedzi.
- Licz się z wrażliwością uczuć innych.
- Szanuj każde otrzymane pytanie.

Podsumowanie - elementy doskonałej komunikacji

- Różnica zdań jest najczęściej korzystna.
- Wyrażaj niezgodę w sposób delikatny.
- Unikaj udzielania rad.
- Bądź aktywnym słuchaczem.
- Bądź aktywnym obserwatorem.
- Mów jasno i rzeczowo.
- Okazuj szacunek dla partnera.

Dziękuję za uwagę

Prezentację przygotowano na podstawie literatury zamieszczonej w skrypcie



Studium przypadku nr 1

Komunikacja jedno- i dwustronna

Spośród uczestników zostają wybrane dwie osoby, którym trener pokazuje obrazek. Zadaniem pierwszej z nich jest opowiedzenie grupie co widzi na obrazku (pozostali uczestnicy nie widzą obrazka). Utrudnieniem w pierwszej części ćwiczenia jest brak możliwości komunikowania się z grupą. Można tylko przekazywać informacje. W drugiej części ćwiczenia ten sam obrazek jest opisywany przez kolejną osobę, ale tym razem ma ona możliwość komunikowania się z pozostałymi uczestnikami (uczestnicy w dalszej części nie widzą obrazka).

Zadaniem uczestników jest jak najwierniejsze narysowanie obrazka tylko na podstawie tego, co usłyszą.

PYTANIA:

1. Jak przebiegała komunikacja w pierwszym etapie ćwiczenia? Jaki to był rodzaj komunikacji?
2. Jak przebiegała komunikacja w drugim etapie ćwiczenia – jakie były różnice pomiędzy pierwszym a drugim sposobem przekazywania informacji?
3. Podaj przykłady form komunikacji jednostronnej i dwustronnej.

Miejsce na notatki

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





Studium przypadku nr 2

Jak oceniasz swoją umiejętność słuchania?

Czy odniosłeś kiedyś wrażenie, że osoba, do której mówisz, nie słucha cię? Czy ktoś kiedyś miał do ciebie pretensje, że go nie słuchasz? Sztuka słuchania nie jest łatwa, chociaż można się jej w każdej chwili nauczyć, a następnie ją doskonalić. Spróbuj ocenić własną umiejętność słuchania, wypełniając poniższy test.

Objaśnienie: Wymienione poniżej stwierdzenia dotyczą różnych aspektów efektywnego słuchania. Przypomnij sobie trudną rozmowę, w jakiej brałeś udział w ciągu ostatnich dwóch tygodni. Mając na uwadze to doświadczenie, spróbuj dokonać samooceny, wpisując w odpowiednich miejscach punkty według skali od 1 do 5, w zależności od tego, w jakim stopniu dane stwierdzenie odpowiada twojemu postępowaniu.

- _____ 1. Podczas konwersacji patrzyłem rozmówcy w twarz.
- _____ 2. Nie przerywałem rozmówcy.
- _____ 3. Nie mówiłem, gdy wypowiadała się druga osoba.
- _____ 4. Słuchając rozmówcy, starałem się wyodrębnić jego główne pomysły i intencje.
- _____ 5. Słuchając rozmówcy, śledziłem ton jego głosu.
- _____ 6. Zwracałem uwagę na mowę ciała rozmówcy.
- _____ 7. Nie czyniłem uwag na temat wypowiedzi rozmówcy.
- _____ 8. Nie wykorzystywałem przerw w wypowiedzi rozmówcy, aby samemu zacząć mówić.
- _____ 9. Sygnalizowałem rozmówcy, że go słucham, potwierdzając jego wypowiedzi wyrażeniami typu: „Rozumiem”.
- _____ 10. Prosiłem rozmówcę o objaśnienie jego wypowiedzi, zadając mu odpowiednie pytania.
- _____ 11. Słuchając wypowiedzi rozmówcy, nie myślałem o tym, co za chwilę powiem.
- _____ 12. Odpowiednio posługiwałem się mową ciała.
- _____ 13. Byłem skupiony, co ujawniało się w wyrazie twarzy.
- _____ 14. Kontrolowałem cały czas ton swojego głosu.
- _____ 15. Nie uśmiechałem się nieszczerze.

Razem: _____



Studium przypadku nr 3

Scenka nr 1

Interesant o usposobieniu dominującym - telefonuje do biura i zaczyna się głośno sprzeczać. Nie otrzymał dofinansowania z powodów formalnych. W uzasadnieniu otrzymał odpowiedź, iż nie dostarczył na czas aktualnego odpisu z KRS oraz poprawionego wniosku. Interesant podnosi głos, wspomina coś o błędach formalnych, nie rozumie o co chodzi i gdzie popełnił błąd. Nie daje też dojść do głosu urzędnikowi.

Pracownik Urzędu zadanie: postaraj się dopasować komunikaty i argumenty pod kątem osobowości interesanta, wyjaśnij i uzasadnij decyzję oraz zaplanuj działania na przyszłość.

Obserwator - stara się zaobserwować w jaki sposób przebiegała rozmowa z interesantem, czy komunikaty były zrozumiałe dla drugiej strony?

Czy Pracownik starał się dopasować do drugiej strony?

Czy zadawał właściwe pytania w rozmowie, pozwalające zdefiniować występujący problem?

Czy udało się wypracować wspólnie z klientem rozwiązanie na przyszłość?

Miejsce na notatki

.....

.....

.....

.....

Scenka nr 2

Interesant o usposobieniu analitycznym - nie otrzymał dofinansowania z powodów uzyskania niedostatecznej liczby punktów. Jest raczej spokojny i bardzo dobrze przygotowany do rozmowy, posiada listę, którą się posiłkuje. Pracownikowi zarzuca niekompetencję. Zadaje mnóstwo szczegółowych pytań.

Pracownik Urzędu zadanie: postaraj się dopasować komunikaty i argumenty pod kątem osobowości interesanta, wyjaśnij i uzasadnij decyzję oraz zaplanuj działania na przyszłość.

Obserwator - stara się zaobserwować w jaki sposób przebiegała rozmowa z interesantem, czy komunikaty były zrozumiałe dla drugiej strony?

Czy Pracownik starał się dopasować do drugiej strony?

Czy zadawał właściwe pytania w rozmowie, pozwalające zdefiniować występujący problem?

Czy udało się wypracować wspólnie z klientem rozwiązanie na przyszłość?

Miejsce na notatki

.....

.....

.....

.....

Scenka nr 3

Interesant o usposobieniu ekstrawertycznym – telefonuje do Urzędu i pyta o możliwości uzyskania środków na sfinansowanie projektu rozwoju gminy, prawdopodobnie został przysłany przez zwierzchnika. Nie jest zorientowany w obszarze RPO, ale stara się wyciągnąć jak najwięcej informacji. Gmina ma pomysł na sfinansowanie sieci wodociągów i przedstawiciele chcieli by uzyskać wsparcie. Interesant wygląda na nie do końca zainteresowanego tym, co mówi do niego urzędnik.

Pracownik Urzędu zadanie: postaraj się dopasować komunikaty i argumenty pod kątem osobowości interesanta, wyjaśnij i uzasadnij decyzję oraz zaplanuj działania na przyszłość.

Obserwator - stara się zaobserwować w jaki sposób przebiegała rozmowa z interesantem, czy komunikaty były zrozumiałe dla drugiej strony?

Czy Pracownik starał się dopasować do drugiej strony?

Czy zadawał właściwe pytania w rozmowie, pozwalające zdefiniować występujący problem?

Czy udało się wypracować wspólnie z klientem rozwiązanie na przyszłość?

Miejsce na notatki

.....

.....

.....

.....

.....



Scenka nr 4

Interesant o usposobieniu dominatora - ma problemy z wypełnieniem wniosku o dofinansowanie działalności gospodarczej. Próbuje za wszelką cenę wymusić na Pracowniku Urzędu, aby ten wypełnił za niego wniosek. Zaczyna podnosić głos i próbuje wywierać presję na Pracowniku.

Pracownik Urzędu zadanie: postaraj się dopasować komunikaty i argumenty pod kątem osobowości interesanta, wyjaśnij i uzasadnij decyzję oraz zaplanuj działania na przyszłość.

Obserwator - stara się zaobserwować w jaki sposób przebiegała rozmowa z interesantem, czy komunikaty były zrozumiałe dla drugiej strony?

Czy Pracownik starał się dopasować do drugiej strony?

Czy zadawał właściwe pytania w rozmowie, pozwalające zdefiniować występujący problem?

Czy udało się wypracować wspólnie z klientem rozwiązanie na przyszłość?

Miejsce na notatki

.....

.....

.....

.....

.....

Scenka nr 5

Interesant o usposobieniu dominatora - prowadzi przedsiębiorstwo, zatrudnia około 55 osób, chciałby rozwinąć działalność i uruchomić linię produkcyjną. Otrzymał informację, że z powodu słabych wyników na prowadzonej działalności, raczej nie ma szans na uzyskanie wsparcia, ponieważ jego działalność w dobie kryzysu wiąże się z dużym ryzykiem. Klient wyprowadzony z równowagi zaczyna krzyczeć na Pracownika Urzędu, starając się tym samym wyrzucić presję na Pracownika i odreagować własne niepowodzenia biznesowe.

Pracownik Urzędu zadanie: postaraj się dopasować komunikaty i argumenty pod kątem osobowości interesanta, wyjaśnij i uzasadnij decyzję oraz zaplanuj działania na przyszłość.

Obserwator - stara się zaobserwować w jaki sposób przebiegała rozmowa z interesantem, czy komunikaty były zrozumiałe dla drugiej strony?

Czy Pracownik starał się dopasować do drugiej strony?



Czy zadawał właściwe pytania w rozmowie, pozwalające zdefiniować występujący problem?

Czy udało się wypracować wspólnie z klientem rozwiązanie na przyszłość?

Miejsce na notatki

.....
.....
.....
.....
.....

Scenka nr 6

Interesant o usposobieniu analitycznym - prowadzi biuro rachunkowe, doskonale orientuje się w obowiązujących przepisach. Kiedy jego wniosek został odrzucony, zarzuca Urzędnikom niekompetencje, ponieważ w jego odczuciu wniosek wart był rozpatrzenia pozytywnego.

Pracownik Urzędu zadanie: postaraj się dopasować komunikaty i argumenty pod kątem osobowości interesanta, wyjaśnij i uzasadnij decyzję oraz zaplanuj działania na przyszłość.

Obserwator - stara się zaobserwować w jaki sposób przebiegała rozmowa z interesantem, czy komunikaty były zrozumiałe dla drugiej strony?

Czy Pracownik starał się dopasować do drugiej strony?

Czy zadawał właściwe pytania w rozmowie, pozwalające zdefiniować występujący problem?

Czy udało się wypracować wspólnie z klientem rozwiązanie na przyszłość?

Miejsce na notatki

.....
.....
.....
.....
.....



Scenka nr 7

Interesant o usposobieniu przyjaciela - chce uzyskać pieniądze na rozpoczęcie działalności, jest kompletnie niezorientowany w temacie. Zamiast o temacie, z którym przyszedł do urzędu zaczyna opowiadać o swoich prywatnych problemach.

Pracownik Urzędu zadanie: postaraj się dopasować komunikaty i argumenty pod kątem osobowości interesanta, wyjaśnij i uzasadnij decyzję oraz zaplanuj działania na przyszłość.

Obserwator - stara się zaobserwować w jaki sposób przebiegała rozmowa interesantem, czy komunikaty były zrozumiałe dla drugiej strony?

Czy Pracownik starał się dopasować do drugiej strony?

Czy zadawał właściwe pytania w rozmowie, pozwalające zdefiniować występujący problem?

Czy udało się wypracować wspólnie z klientem rozwiązanie na przyszłość?

Miejsce na notatki

.....

.....

.....

.....

.....

Studium przypadku nr 4

Studium przypadku : „Firma transportowa”

Sławek niedawno wrócił z Anglii, gdzie pracował w myjni samochodowej. Po powrocie do kraju, zaczął się zastanawiać jak zainwestować zarobione pieniądze. Postanowił zająć się transportem samochodowym. Na wspomnianym placu, miał wybudować garaż, w którym zamierzał serwisować nowo zakupiony samochód ciężarowy. Należy dodać, że Sławek wcześniej pracował jako kierowca i posiadał uprawnienia do kierowania pojazdem kat. C. Ponieważ przez ostatnich kilka lat Sławek nie otrzymywał dochodów w Polsce, nie mógł więc posiłkować się kredytem bankowym. Postanowił zatem zwrócić się do lokalnego Urzędu Pracy z prośbą o wsparcie swojego projektu ze środków unijnych. Decyzja o rozpoczęciu działalności bardzo mocno go zmotywowała do działania, udał się więc do pobliskiego Urzędu.

Pracownik Urzędu Krzysztof, właśnie kończył porządkowanie dokumentacji w zakresie dofinansowania nowych miejsc pracy, sporo wysiłku kosztowało go to zajęcie. Przecież zawłóści proceduralnych związanych z Projektami Unijnymi jest bardzo wiele. Każdy wniosek to czasochłonne przeglądanie wszystkich dokumentów i sprawdzanie ich zarówno pod względem formalnym, jak i merytorycznym. A przez ręce Krzysztofa, który jest bardzo sumiennym i skrupulatnym pracownikiem przechodzi większość przyjmowanych wniosków.

W środę rano Sławek przyjechał wraz z żoną do Urzędu. Na miejscu przywitał go Krzysztof, na wstępie uprzejmie pytając w czym mógłby pomóc, na co Sławek odpowiedział:

Sławek: „Chcielibyśmy pieniądze na działalność...”

Krzysztof: „O jaki rodzaj dofinansowania Panu chodzi?”

Sławek: „No jak to o co? O pieniądze na działalność. Dajecie, podobno...”

Krzysztof: „Owszem, czy jest pan zarejestrowany w tutejszym urzędzie?”

Sławek: „Nie wiem, chyba tak tzn. kiedyś byłem na bezrobotnym.”

Krzysztof: *(coraz bardziej poirytowany z uśmiechem na ustach pyta)* „Dobrze, a kiedy był pan u nas zarejestrowany?”

Sławek: „No jak to kiedy, po szkole średniej się zarejestrowałem.”

Krzysztof: „Proszę zaczekać sprawdzę.” *(po chwili Krzysztof wraca i informuje Sławka)* „Niestety, nie jest pan zarejestrowany.”

Sławek: „Czy to znaczy, że nie dostanę tych pieniędzy?”

Krzysztof: „Po pierwsze, powinien się Pan zarejestrować w tutejszym urzędzie, następnie złożyć wniosek i poczekać na ocenę formalną.”

Sławek: „Jaki wniosek, jaką ocenę... Ja chcę to zrobić dzisiaj.”

Krzysztof: „Dziś to już będzie niemożliwe, ponieważ procedura jest dość złożona. Dziś może się Pan jedynie zarejestrować. Jakiego rodzaju działalność chciałby Pan prowadzić?”

Sławek: „Transport drogowy”

Krzysztof: „Muszę Pana poinformować, że na środek transportu pieniędzy nie można przeznaczyć.”

Sławek: „Jak to, co pan opowiada – mocno poirytował się Sławek – „To nie dajecie pieniędzy na zakup?! To na co dajecie?!”

Krzysztof : „Proszę się odpowiednio zachowywać, to jest urząd.”

Sławek: „Nie będzie mi pan mówił jak mam się zachowywać. Po co piszecie, że środki są dla wszystkich, skoro nie wszyscy mogą z nich skorzystać? Mój znajomy na zakup środka transportu otrzymał, a ja nie mogę?”

Krzysztof: (Poprosił o chwilę cierpliwości, następnie zacytował fragment odpowiedniego Zarządzenia)

Sławek wyprowadzony z równowagi wyszedł z pokoju trzaskając drzwiami. **Krzysztof** nie czuł się komfortowo. Miał poczucie, że coś się nie udało. Z jednej strony rozumiał Sławka, z drugiej zaś zastanawiał się jak mógł się inaczej zachować w tej sytuacji. Przecież nie było innego wyjścia ...

Zadania:

1. Przeanalizuj powyższe studium przypadku.
2. Wypisz kolejne kluczowe etapy dla przedstawionej rozmowy.
3. Zastanów się nad wariantami rozwiązań dla tej sytuacji.

Miejsce na notatki

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Studium przypadku nr 5

Kryzys w firmie

Jednym z niedawnych kryzysów, który dotknął polską branżę spożywczą był kryzys w firmie wędliniarskiej C., wchodzącej w skład grupy kapitałowej A. Jej pierwszym symptomem było rozpoczęcie dziennikarskiego śledztwa przez reporterów, którzy odkryli, że przeterminowane wędliny produkowane przez firmę są „odświeżane” i ponownie trafiają na półki sklepów. Początkowo, przedstawiciele firmy starali się bagatelizować całą sprawę, ale po emisji programu w telewizji musieli odnieść się do zarzutów i pojąć konkretne działania. Pomimo, iż szef rady nadzorczej, który został rzecznikiem firmy potwierdził karygodne zachowania, do których dopuszczano się na terenie zakładu i ogłosił dymisję prezesa, to jednocześnie pracownicy firmy C. próbowali zrzucić winę za kryzys na dziennikarzy, którzy ujawnili nieprawidłowości. Dopiero wyniki wewnętrznej kontroli przeprowadzonej przez Głównego Lekarza Weterynarii potwierdziły, że w zakładzie odświeżano wędliny.

Przez kolejne dni firma nie komunikowała się z mediami, ani nie wydała żadnego oświadczenia. Dopiero po pięciu dniach zwołano konferencję prasową, na której potwierdzono wszystkie znane już wcześniej opinii publicznej zarzuty. Firma C. próbowała załagodzić swój negatywny wizerunek, jednak przekazane przez rzecznika informacje o krążących w ciężarówkach gdzieś po Polsce przeterminowanych wędlinach pograżyły ostatecznie wizerunek firmy. Dodatkowo stwierdzono, iż niezależni eksperci, którzy badali sytuację w zakładzie, nie doszukai się żadnych uchybień. Jak później jednak się okazało, ów niezależny ekspert był wcześniej przewodniczącym rady nadzorczej grupy A. Konferencja prasowa i przyznanie się do ewidentnych nadużyć nie spowodowała jednak wygaśnięcia kryzysu. Dziennikarze ujawnili kolejny niepokojący fakt, że firma C. produkował również wędliny znanej marki K. i one także mogły być poddawane odświeżaniu. Również w tym przypadku, po raz kolejny władze firmy zachowały się nieprofesjonalnie, zaprzeczając temu faktowi, co zostało wkrótce udowodnione.

Następne działania podejmowane przez firmę C. miały na celu podnieść notowania firmy. Było to przeprowadzenie akcji charytatywnej, w czasie której przekazano paczki żywnościowe potrzebującym. Jednak i w tym geście dopatrzone się negatywnych intencji, gdyż krążyły plotki, że w przekazanych paczkach są przeterminowane wędliny.



PYTANIA

1. Jakie błędy zostały popełnione w trakcie trwania kryzysu?
2. Jakie działania należałoby przeprowadzić, aby zminimalizować powstały kryzys?
3. Jakie działania po zakończeniu kryzysu byś podjął, aby polepszyć wizerunek firmy?

Miejsce na notatki

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

PRETEST

**„EFEKTYWNA KOMUNIKACJA ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM
SYTUACJI KRYZYSOWYCH”**

.....

Data i miejsce szkolenia

.....

Imię i nazwisko trenera

1. Komunikacja dwustronna...	
A	Charakteryzuje się przepływem informacji do więcej niż jednego odbiorcy.
B	Charakteryzuje się przepływem informacji od nadawcy do odbiorcy (odbiorców), przy czym nie występuje tu sprzężenie zwrotne.
C	Charakteryzuje się dwukierunkowym przepływem informacji zarówno od nadawcy do odbiorcy, jak i poprzez sprzężenie zwrotne od odbiorcy do nadawcy.

2. Bariery komunikacyjne werbalne to...	
A	Szumy występujące w otoczeniu utrudniające usłyszenie przekazywanych komunikatów – np. hałas.
B	Przerywanie, dopowiadanie, poprawianie, porady.
C	Przekazywanie sprzecznych informacji w stosunku do wypowiedzianych słów - mimiką, gestami ciała i postawą.

3. Składniki przekazu wizualnego to...	
A	Mowa ciała, barwa głosu, wysokość dźwięków, rytm wypowiedzi.
B	Mowa ciała, język ciała, komunikacja niewerbalna.
C	Gesty, słowa i mimika.

4. Parafraza to...	
A	Technika pozwalająca ukierunkować rozmówcę na konkretny tok myślenia.
B	Powtórzenie własnymi słowami tego, co usłyszeliśmy od naszego rozmówcy.
C	Rodzaj pytania pozwalający zrozumieć podtekst komunikatu.

5. Aktywne słuchanie to...	
A	Umiejętność zrozumienia wszystkich komunikatów werbalnych i niewerbalnych przesyłanych przez nadawcę.
B	Nie przerywanie nadawcy w trakcie jego wypowiedzi, nawet jeżeli komunikat jest dla nas nie do końca zrozumiały.
C	Objaw naszego zainteresowania za pomocą metod werbalnych i niewerbalnych tym, co mówi nadawca.

6. Rozmawiając z osobą dominującą pamiętaj o...	
A	Pamiętaj o celu, nie daj się zdominować, nie daj się ponieść emocjom, operuj argumentami.
B	Nie daj się zdominować, na atak odpowiedz zdecydowanie i ostro, korzystaj ze swoich praw, pamiętaj o informowaniu o szczegółach.
C	Bardzo dobrym przygotowaniu merytorycznym, podsumowaniu rozmowy na piśmie, daj mu czas do namysłu, nie naciskaj.

7. Przekaz informacji to...	
A	55% słowa, 7% głos, 35% mowa ciała.
B	55% mowa ciała, 7% słowa, 35% głos.
C	55 % głos, 35% słowa, 7% mowa ciała.



8. Główne zasady skutecznej komunikacji kryzysowej to...	
A	Zakładaj najgorszy scenariusz, upewnij się, że masz plan, nie trać czasu, ludzie są najważniejsi, wyciągaj wnioski z doświadczeń.
B	Mów zawsze prawdę, niezależnie od tego, jak ona wygląda, przekazuj informacje tylko zaufanym dziennikarzom, buduj relacje.
C	Najpierw poczekaj, jak rozwinie się sytuacja i opracuj plan kryzysowy później ostrożnie dziel się informacjami.

9. Uczestnicy sytuacji kryzysowej to...	
A	Pracownicy organizacji, pracownicy firm, pracownicy administracji rządowej.
B	Inicjatorzy kryzysu, ofiary kryzysu, wybawcy, beneficjenci kryzysu, obserwatorzy.
C	Osoby, które bezpośrednio ucierpiały w trakcie wydarzeń.

10. Konstruktywna krytyka...	
A	Jest opisowa i oceniająca.
B	Jest określona w czasie i skupia się na cechach osobowości.
C	Jest opisowa i skupia się na zachowaniu.



POSTTEST

**„EFEKTYWNA KOMUNIKACJA ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM
SYTUACJI KRYZYSOWYCH”**

.....

Data i miejsce szkolenia

.....

Imię i nazwisko trenera

1. Komunikacja dwustronna...	
A	Charakteryzuje się przepływem informacji do więcej niż jednego odbiorcy.
B	Charakteryzuje się przepływem informacji od nadawcy do odbiorcy (odbiorców), przy czym nie występuje tu sprzężenie zwrotne.
C	Charakteryzuje się dwukierunkowym przepływem informacji zarówno od nadawcy do odbiorcy, jak i poprzez sprzężenie zwrotne od odbiorcy do nadawcy.

2. Bariery komunikacyjne werbalne to...	
A	Szumy występujące w otoczeniu utrudniające usłyszenie przekazywanych komunikatów – np. hałas.
B	Przerywanie, dopowiadanie, poprawianie, porady.
C	Przekazywanie sprzecznych informacji w stosunku do wypowiedzanych słów - mimiką, gestami ciała i postawą.

3. Składniki przekazu wizualnego to...	
A	Mowa ciała, barwa głosu, wysokość dźwięków, rytm wypowiedzi.
B	Mowa ciała, język ciała, komunikacja niewerbalna.
C	Gesty, słowa i mimika.

4. Parafraza to...	
A	Technika pozwalająca ukierunkować rozmówcę na konkretny tok myślenia.
B	Powtórzenie własnymi słowami tego, co usłyszeliśmy od naszego rozmówcy.
C	Rodzaj pytania pozwalający zrozumieć podtekst komunikatu.

5. Aktywne słuchanie to...	
A	Umiejętność zrozumienia wszystkich komunikatów werbalnych i niewerbalnych przesyłanych przez nadawcę.
B	Nie przerywanie nadawcy w trakcie jego wypowiedzi, nawet jeżeli komunikat jest dla nas nie do końca zrozumiały.
C	Objaw naszego zainteresowania za pomocą metod werbalnych i niewerbalnych tym, co mówi nadawca.

6. Rozmawiając z osobą dominującą pamiętaj o...	
A	Pamiętaj o celu, nie daj się zdominować, nie daj się ponieść emocjom, operuj argumentami.
B	Nie daj się zdominować, na atak odpowiedz zdecydowanie i ostro, korzystaj ze swoich praw, pamiętaj o informowaniu o szczegółach.
C	Bardzo dobrym przygotowaniu merytorycznym, podsumowaniu rozmowy na piśmie, daj mu czas do namysłu, nie naciskaj.

7. Przekaz informacji to...	
A	55% słowa, 7% głos, 35% mowa ciała.
B	55% mowa ciała, 7% słowa, 35% głos.
C	55 % głos, 35% słowa, 7% mowa ciała.



8. Główne zasady skutecznej komunikacji kryzysowej to...	
A	Zakładaj najgorszy scenariusz, upewnij się, że masz plan, nie trać czasu, ludzie są najważniejsi, wyciągaj wnioski z doświadczeń.
B	Mów zawsze prawdę, niezależnie od tego, jak ona wygląda, przekazuj informacje tylko zaufanym dziennikarzom, buduj relacje.
C	Najpierw poczekaj, jak rozwinie się sytuacja i opracuj plan kryzysowy później ostrożnie dziel się informacjami.

9. Uczestnicy sytuacji kryzysowej to...	
A	Pracownicy organizacji, pracownicy firm, pracownicy administracji rządowej.
B	Inicjatorzy kryzysu, ofiary kryzysu, wybawcy, beneficjenci kryzysu, obserwatorzy.
C	Osoby, które bezpośrednio ucierpiały w trakcie wydarzeń.

10. Konstruktywna krytyka...	
A	Jest opisowa i oceniająca.
B	Jest określona w czasie i skupia się na cechach osobowości.
C	Jest opisowa i skupia się na zachowaniu.

