



„Kontakt z klientem zewnętrznym urzędu”



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

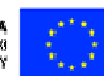
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Program prezentacji

- **Wprowadzenie**
- **Klient**
- **Style komunikowania**
- **Proces komunikacji**
- **Komunikacja werbalna i niewerbalna**
- **Skuteczna komunikacja**
- **Bariery komunikacji**
- **Asertywność**
- **Podsumowanie**

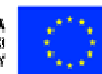




• Wprowadzenie

Cele szkolenia:

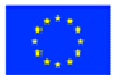
- ☒ **Poznanie cech skutecznej komunikacji**
- ☒ **Umiejętność oceny stylu komunikacji**
- ☒ **Dobranie strategii komunikacji**
- ☒ **Asertywność**
- ☒ **Unikanie wpływu**





• Studium Przypadku 1

Nazywam się ...



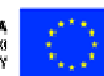


• Wprowadzenie

**Wszystko cokolwiek robisz jest komunikatem.
Nie można nie komunikować się.**

Pamiętaj!

- ☒ Nie możesz uniknąć komunikowania się
- ☒ Komunikować - to dzielić się
- ☒ Zadawaj sześć pytań: KTO? DLACZEGO? GDZIE? KIEDY? CO? JAK?
- ☒ Sprawdzaj, czy twój rozmówca usłyszał i zrozumiał
- ☒ Zapewnij pełne możliwości sprzężeń zwrotnych
- ☒ Pamiętaj, że komunikujesz się za pomocą języka, symboli, zachowania
- ☒ Słuchaj, zadawaj pytania - dopiero potem mów.





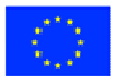
Wprowadzenie

☒ **Komunikacja interpersonalna**

(z łaciny comunicatio - rozmowa, wymiana, łączność) proces, podczas którego ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych (dźwięki, litery, słowa) informacji (komunikatów). Najprostszy model komunikowania się polega na przekazywaniu przez nadawcę komunikatu i odebraniu go przez odbiorcę.

Komunikacja

- ☒ Werbalna i niewerbalna
- ☒ Jednokierunkowa i dwukierunkowa





• Wprowadzenie

☒ Komunikacja z Klientem zewnętrznym urzędu

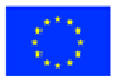
Urząd

Komunikacja

Klient

Dlaczego?

Jak?





• Klient – Kto to?

☒ Kto to jest Klient? – burza mózgów





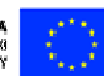
o Klient – Kto to?

☒ Kto to jest Klient?

Klient – wolny, lecz ubogi obywatel starożytnego Rzymu.

Klient – petent, interesant.

Klient - to każda jednostka organizacyjna lub prawna, korzystająca z usług / produktów oferowanych na rynku.





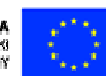
• Klient – Kto to?

☒ Kto to jest Klient?

Definicje (Mały Słownik Języka Polskiego)

- ☒ **Obywatel** – członek społeczeństwa danego państwa, mający określone uprawnienia i obowiązki zastrzeżone przez prawo i konstytucję.

KLIENT = OBYWATEL





o Klient - Segmentacja

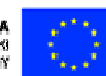
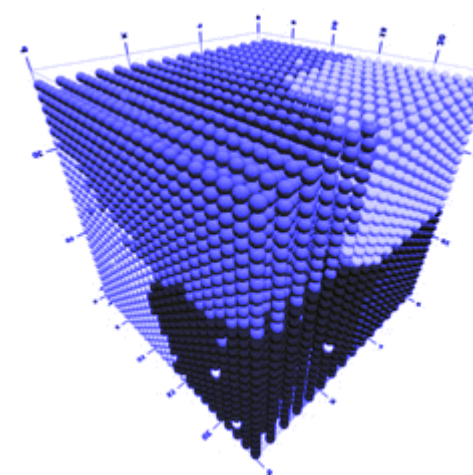
x Co to jest segmentacja i po co ją realizujemy? – burza mózgów





• Klient - Segmentacja

Segmentacja jest to narzędzie, które może pomóc zarządzającym i pracownikom w całej organizacji w wizualizacji klientów i rozpoznaniu grup klientów o wspólnych potrzebach.





• Klient - Segmentacja

☒ Przykłady segmentacji

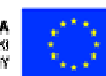
Poniżej przedstawiono przykład segmentacji w odniesieniu do różnych grup w Administracji Drogowej w Szwecji

Indywidualni obywatele

- ☒ Dzieci 0-17 lat
- ☒ Młodzież 18-24 lata
- ☒ Profesjonaliści
- ☒ Starsi obywatele
- ☒ Ludzie niepełnosprawni

Firmy:

- ☒ Nabywcy transportu
- ☒ Przemysł podstawowy i przetwórczy
- ☒ Przemysł konsumencki i spożywczy
- ☒ Usługi prywatne
- ☒ Usługi publiczne





• Klient - Segmentacja

☒ Przykłady segmentacji

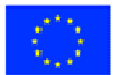
Segmentacja w Administracji Drogowej w Szwecji – ciąg dalszy

Sprzedawcy transportu/operatorzy transportu:

- ☒ Operatorzy transportu towarów
- ☒ Operatorzy transportu publicznego

Administracja:

- ☒ samorządowa
- ☒ rządowa





• Studium przypadku 2

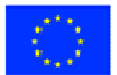
Zagrajmy w karty!!!



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





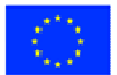
• Klient – charakter

Skłonny do działania

Krytyczny

Zgodny

Skłonny do namysłu





• Studium przypadku 3

Jaką wartość wnoszę do organizacji?



Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





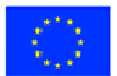
• Klient – Jesteśmy różni?

☒ Różnice

- ☒ Fizyczne (wysoki/niski, kolor skóry, płeć, wiek)
- ☒ Charakter (wychowanie, przeżycia)
- ☒ Behawioralne (doświadczenia, kultura)
- ☒ Inne?

☒ Podobieństwa

- ☒ Uczucia (miłość, przyjaźń, przynależność)
- ☒ Potrzeby
- ☒ Komunikacja
- ☒ Inne?





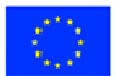
• Studium przypadku 4

Negocjujemy!



Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

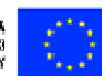




• Klient a Urząd

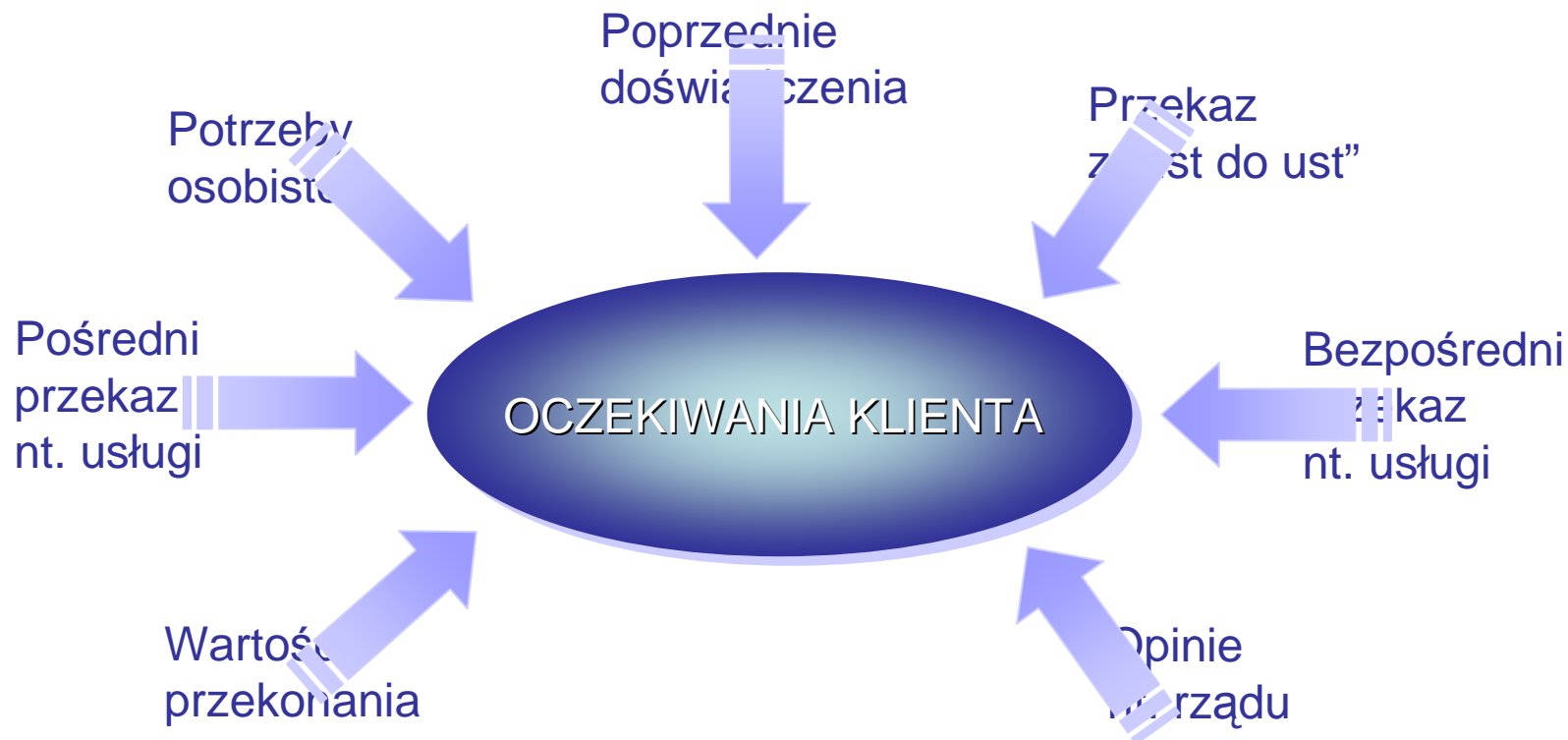
☒ Różnica interesów

- ☒ Klient – oczekuje pozytywnej decyzji w jak najkrótszym czasie
- ☒ Urząd, Urzędnik – odpowiada za właściwe zrealizowanie sprawy
- ☒ Państwo – Administracja ?



Klient – Oczekiwania

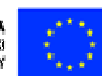
Źródła oczekiwań klienta





➤ Klient – oczekiwanie

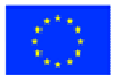
☒ Jaki mamy wpływ na oczekiwania Klienta?





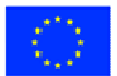
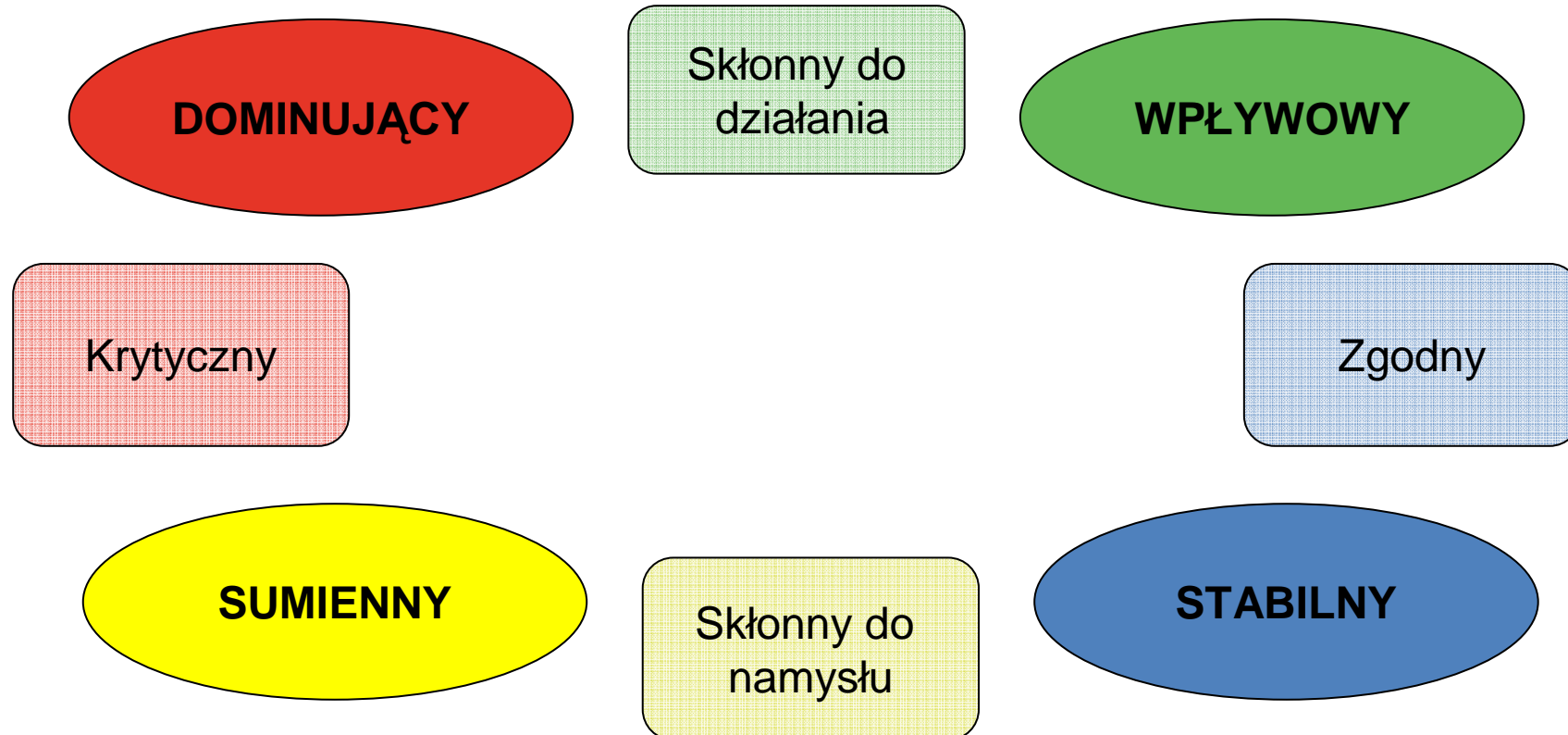
• Studium przypadku 5

Jaki jest mój styl?





• Style komunikowania





• Studium przypadku 6

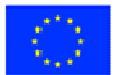
Jaki jest ich styl?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





• Style komunikowania

Różnice

Inny = Zły

Różnice przyczyną konfliktów





• Style komunikowania

Różnice
Inaczej \neq Źle
Różnice = Różnice

Ja wygrywam / Ty wygrywasz





• Style komunikowania

Miej świadomość Swojego stylu Naucz się rozpoznawać style innych



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





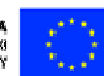
• Style komunikowania

☒ Co warto wiedzieć o stylach

- ☒ Nie ma najlepszego albo najgorszego stylu.
- ☒ Każdy styl ma swoje atuty i swoje ograniczenia.
- ☒ Każdy styl może być efektywny w mniejszym lub większym stopniu.
- ☒ Każdy z nas reprezentuje mieszanię stylów.
- ☒ Nie ma stylów dobrych albo złych.

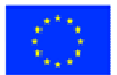
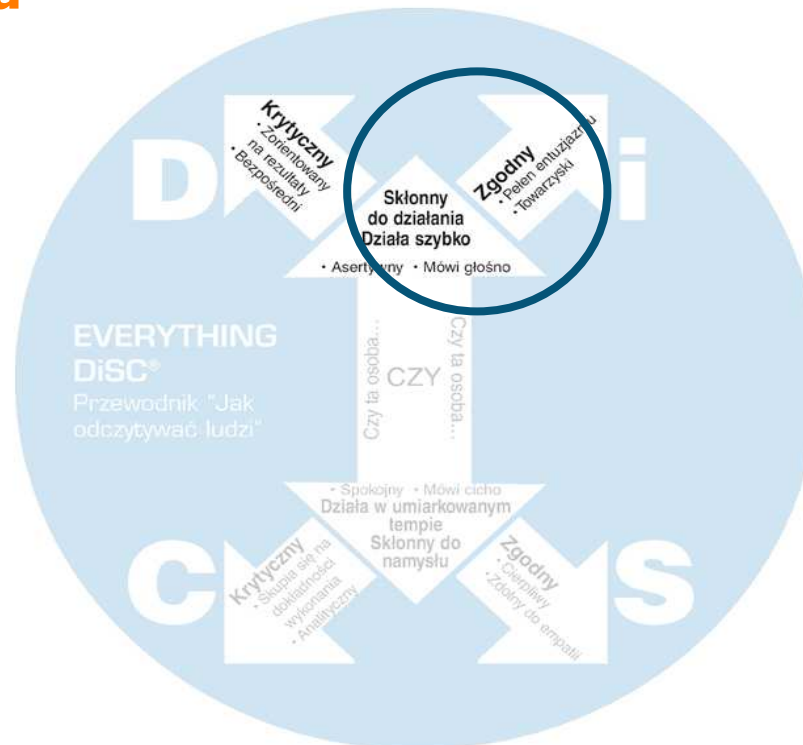
☒ Jak rozpoznać różne style

- ☒ Mowa ciała
 - ☒ postawa, gestykulacja, wyraz twarzy
- ☒ Ton
 - ☒ Tempo, modulacja, donośność
- ☒ Dobór słów





• Style komunikowania

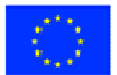




• Style komunikowania

☒ Styl Dominujący

- ☒ Odpowiada bezpośrednio
- ☒ Musi zdobyć się na więcej cierpliwości
- ☒ Często chce zrobić wszystko, co się da – aby nadrobić, pracuje w efekcie za dużo
- ☒ To osoba „na tak” (co może być postrzegane jako cecha osoby reprezentującej styl Stabilny)
- ☒ „Bezczynność jest jak śmierć”
- ☒ Jest asertywny, udziela bezpośrednich odpowiedzi
- ☒ Lubi ludzi, którzy:
 - ☒ Są kompetentni
 - ☒ Robią to, co obiecali zrobić
 - ☒ Mają własne zdanie
- ☒ Unika ludzi, którzy:
 - ☒ Są niepunktualni
 - ☒ Nie potrafią zrobić tego, co obiecali
 - ☒ Pracują byle jak/ źle

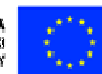




• Style komunikowania

☒ Styl Wpływowy

- ☒ Jest pełny entuzjazmu
- ☒ Ma poczucie humoru
- ☒ „Butelka wina i bombonierka”
- ☒ Towarzyski – koncentruje się na związkach międzyludzkich

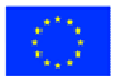




• Style komunikowania

☒ Styl Stabilny

- ☒ Odpowiada po namyśle
- ☒ Potrzebuje czasu, by przedstawić swoje stanowisko, i jest gotów słuchać, gdy inni przedstawiają swoje
- ☒ „Czerpie od obydwu stron”, aby podzielić się wiadomościami lub stworzyć coś nowego
- ☒ Rozwiązanie nie jest kwestią wiarygodności
- ☒ Udziela odpowiedzi po namyśle
- ☒ Zaczyna od ludzi, których unika:
 - ☒ Tych, którzy się martwią byle czym
 - ☒ Tych, którzy obsesyjnie dbają o szczegóły i są opanowani żądzą władzy
 - ☒ Tych, którzy czegoś potrzebują
- ☒ Lubi ludzi, którzy są mili, kompetentni i posiadają poczucie humoru

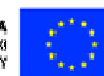




• Style komunikowania

☒ Styl Sumienny

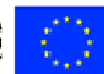
- ☒ Odpowiada po namyśle
- ☒ Potrzebuje czasu, by przedstawić swoje stanowisko, i jest gotów słuchać, gdy inni przedstawiają swoje
- ☒ To osoba, która trzyma się faktów
- ☒ Jeśli wszystkie fakty, którymi dysponuje, są zgodne z prawdą, a mimo to nie uda się osiągnąć porozumienia, poprosi innych, by ustalili fakty i dostarczyli jej informacji
- ☒ Chce, by jej wykazać, pod jakim względem pomysły albo metody innych będą lepsze
- ☒ Jest skłonny do namysłu
- ☒ Wystarczy, że podasz mu te informacje/ wiadomość
- ☒ Posiada informacje/ zna prawdę





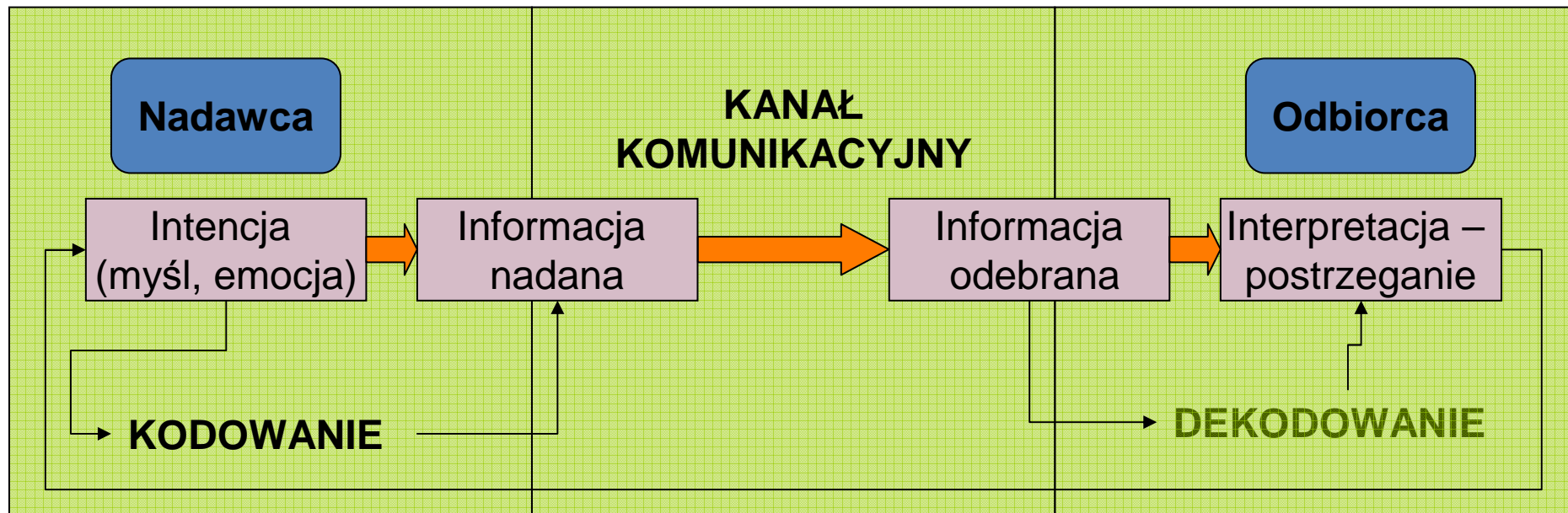
• Studium przypadku 7

Co czuję?



Proces komunikacji

Proces komunikacji i jego etapy





❶ Proces komunikacji

❧ Nadawca – posiada myśl, intencję, emocje

- ❧ Źródło
- ❧ Współpracownik
- ❧ Klient
- ❧ Człowiek z całą jego złożonością, określonym stylem, potrzebami itp.

❧ Kodowanie – rola nadawcy

- ❧ Proces zmiany myśli, emocji, intencji
- ❧ Jest poddana wpływowi stylu komunikacji i charakteru człowieka
- ❧ Efektem kodowania jest kod – informacja stanowiąca przekaz





➊ Proces komunikacji

☒ Kanał komunikacyjny

- ☒ połączenie pozwalające na komunikację pomiędzy (minimum) dwoma uczestnikami wymieniającymi się informacjami
- ☒ przekaz jest wysyłany przez nadawcę oraz odbierany przez adresata wiadomości
- ☒ Możliwe kanały komunikacyjne:
 - ☒ Bezpośredni / osobisty - BOK
 - ☒ Pisemny – pismo, ulotka, broszura
 - ☒ Telefoniczny – infolinia, telekonferencja, videokonferencja
 - ☒ E-mail
 - ☒ Chat
 - ☒ Medialny – TV, Prasa
 - ☒ Plotka





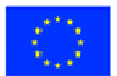
❶ Proces komunikacji

❧ Dekodowanie – rola odbiorcy

- ❧ Proces odczytania informacji i poddanie jej interpretacji
- ❧ Jest poddana wpływowi stylu komunikacji i charakteru człowieka
- ❧ Efektem dekodowania jest kod – informacja odbierana

❧ Odbiorca – posiada myśl, intencję, emocje

- ❧ zamierzony bezpośredni adresat (lub adresaci)
- ❧ Współpracownik
- ❧ Klient
- ❧ Człowiek z całą jego złożonością, określonym stylem, potrzebami itp.

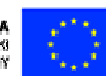




❶ Proces komunikacji

❧ Podstawy procesu komunikacji

- ❧ Do aktu komunikacji dojdzie jedynie wtedy, gdy spełnione zostaną następujące warunki:
 - ❧ informacja zostanie przekazana w języku zrozumiałym dla obu komunikujących się stron,
 - ❧ zaistnieje skuteczny nośnik tej informacji,
 - ❧ przekaz pozostanie czysty od zniekształceń przez czynniki zewnętrzne (tzw. szum),
 - ❧ przekaz spotka się z odbiorem,
 - ❧ informacja w założeniu będzie przeznaczona dla danego odbiorcy.
- ❧ Komunikacja to proces, który zachodzi nieustannie, bowiem przez cały czas swoją postawą ciała, mimiką, gestykulacją i słowami przekazujemy określone informacje. Jednak, aby można było mówić o istnieniu komunikacji muszą istnieć 3 ogniwa: nadawca, czyli osoba, która przesyła określoną informację; odbiorca, czyli osoba, do której daną informację kierujemy oraz określony kod, czyli sposób przekazu tej informacji - obraz, gest, słowo itp.

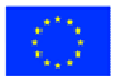




• Komunikacja

Zasady udzielania informacji zwrotnej.

- ☒ zwiększają dokładność przekazu i wspomagają jego przepływ od nadawcy do odbiorcy
- ☒ możliwości informacji zwrotnych są większe w komunikacji „twarzą w twarz”, w której komunikujące się osoby mogą jednocześnie nadawać, odbierać i monitorować informacje. Służą do naprawiania pomyłek kontekstowych, treściowych, usuwaniu wątpliwości, co do podwójnych znaczeń i zapobiega selektywnym interpretacjom
- ☒ wyłapuje straty, nadmiar lub wypaczenia
- ☒ kierując informacją zwrotną, mówię jedynie to, czego doświadczyłam słuchając tej osoby
- ☒ powinna być natychmiastowa, szczerza i wspierająca
- ☒ wzmocnienie przekazu





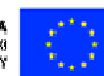
• **Komunikacja**

☒ **Komunikacja jednostronna / jednokierunkowa**

- ☒ Ja mówię, ty słuchasz!
- ☒ Język broszur, reklam i instrukcji

☒ **Komunikacja dwustronna / dwukierunkowa**

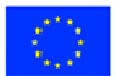
- ☒ Zmiana ról jest dynamiczna odbiorca / nadawca
- ☒ Parafraza
- ☒ Dopytanie





• Studium przypadku 8

Kto mnie posłucha?

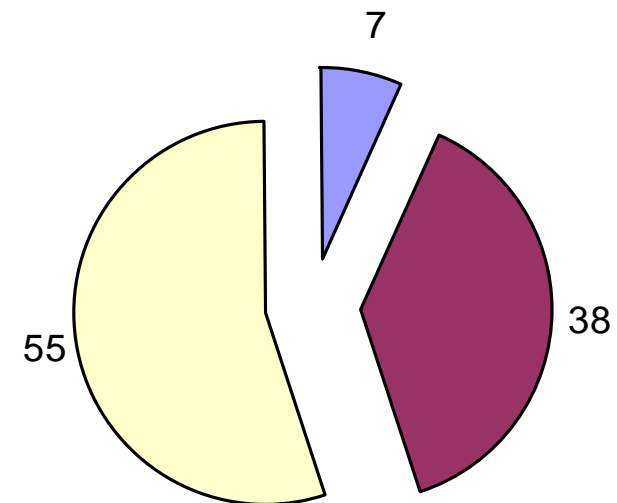




Proces komunikacji

Wpływ komunikacji na odbiór przekazu

- ☒ Skuteczność kanału komunikacji (100%):
 - ☒ Treść słów - 7 %
 - ☒ Głos, tonacja, akcentowanie – 38%
 - ☒ Mimika – 55%

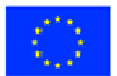




🔴 Komunikacja werbalna i niewerbalna

☒ Komunikacja werbalna

- ☒ pierwszym ogniwem komunikacji jest zarys tego, co chcę powiedzieć.
- ☒ rodzi się on w moim umyśle i następnie sukcesywnie ulega upostaciowieniu, tzn. dobieram odpowiednie słowa, które będą nośnikiem tego, co chcę powiedzieć, które oddadzą istotę sprawy. Dokonuję, więc zakodowania.
- ☒ kolejnym ogniwem jest przekazanie tej wypowiedzi za pomocą kanału akustycznego.
- ☒ teraz słyszysz moją wypowiedź, ale musisz wykonać pracę polegającą na odkodowaniu jej treści. To trochę przypomina pracę tłumacza, który dostaje tekst, który zamierza przełożyć na inny język.
- ☒ czytając tekst jedynie odczytuję warstwę najbardziej zewnętrzną, ogólną tematykę, ale żeby oddać istotę trzeba wniknąć dużo głębiej. Nie może poprzestać na wpisaniu słów, bo w ten sposób nie odda się atmosfery, nie odda głębi ukrytej w oryginalnej wypowiedzi. Podobnie odkodowując moją wypowiedź nie poprzestajesz tylko na przetworzeniu znaczenia usłyszanych słów. I w tym właśnie tkwi niebezpieczeństwo. Być może nadasz moim słowom taką interpretację, która będzie niezgodna z moimi intencjami.



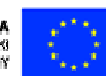


• **Komunikacja werbalna i niewerbalna**

Komunikacja werbalna

- ☒ Komunikacja werbalna to przekazywanie informacji za pomocą wyrazów.
Jej istotą są:
 - ☒ akcent (badania dowiodły, że jest ważniejszy niż treść wiadomości!)
 - ☒ stopień płynności mowy (świadczy o kompetencji i odpowiedzialności)
 - ☒ zawartość (treść) wypowiedzi; jest uzależniona od władzy oraz związków międzyludzkich, uzależnionych od przyjętego systemu kulturowego.

- ☒ Biorąc pod uwagę kierunek przesyłanych komunikatów, rozróżniamy komunikację:
 - ☒ Pionową - dotyczy najczęściej komunikatów formalnych - pracownik i przełożony- polecenia, informowanie o osiągnięciach, stopniu wykonanych zadań, występujących w pracy problemach itp.
 - ☒ Poziomą - przebiega ona między członkami tej samej grupy lub pracownikami pełniącymi funkcje na tym samym poziomie. Komunikacja ta może mieć charakter formalny jak i nieformalny.





• Komunikacja werbalna i niewerbalna

Funkcje komunikacji werbalnej

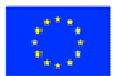
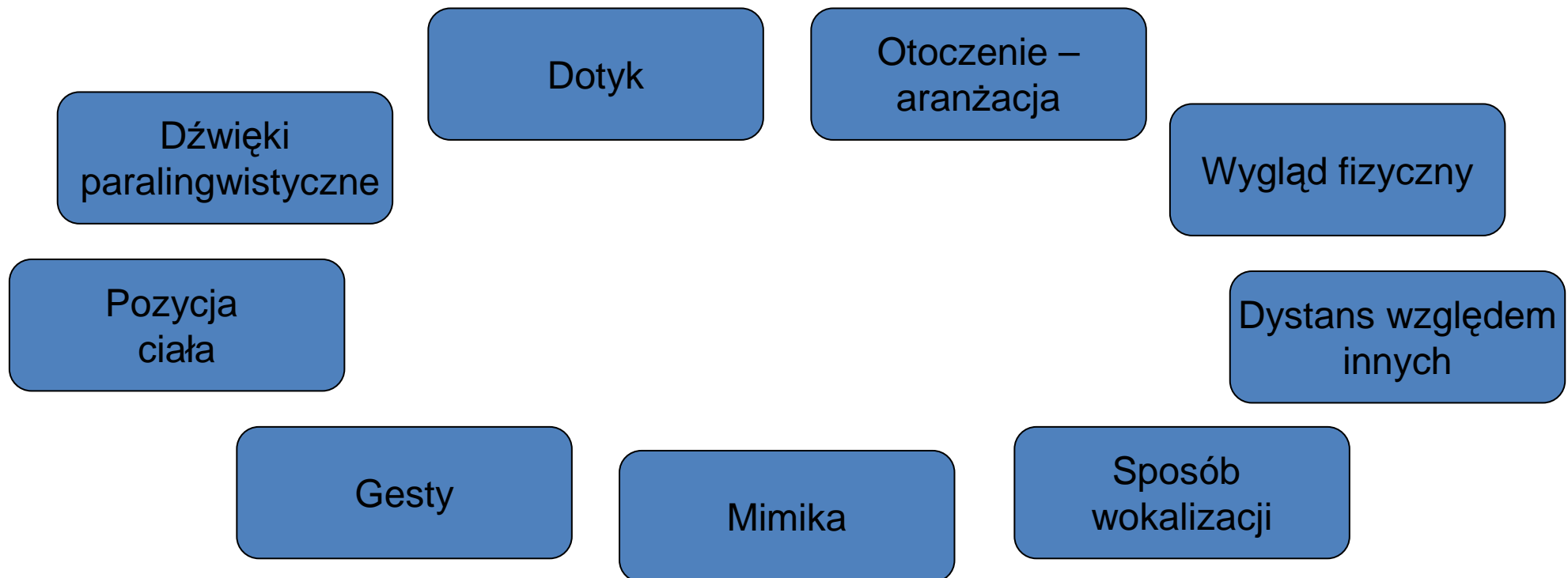
- ☒ Rzeczowa (formalna), poprzez którą przekazujemy pewne informacje w sposób oczywisty, formalny,
- ☒ Autoportretu (autoprezentacji), poprzez którą informujemy, w jakim jesteśmy nastroju, gdy wypowiadamy, nadajemy komunikat,
- ☒ Płaszczyznę wzajemnych relacji, która informuje o stosunku do rozmówcy (lub otoczenia),
- ☒ Płaszczyznę apelu, w którym jest zawarte nasze życzenie do odbiorcy.





• **Komunikacja werbalna i niewerbalna**

☒ **Komunikacja niewerbalna**





• **Komunikacja werbalna i niewerbalna**

☒ **Sygnaly niewerbalne są trudne do kontrolowania:**

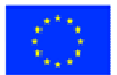
uczuciu silnego niepokoju, zdenerwowania często towarzyszy drżenie rąk, zmiana wielkości źrenic. Podobnie jest w przypadku głosu - pomimo zaangażowania całej siły woli, moja ekspresja wokalna wciąż pozostaje poza moją kontrolą.

☒ **Głos najwierniej wyraża stany emocjonalne:**

najszybciej zdradza smutek czy przygnębienie

☒ **Potrafię sprawić, by moja twarz wyrażała uśmiech, zdziwienie czy oburzenie.**

☒ **Cztery różne rodzaje ekspresji niewerbalnej: mimika, proksemika, kinezjetyka, parajęzyk.**





• Komunikacja werbalna i niewerbalna

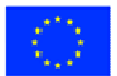
☒ Mimika

Bardzo wymowne są okolice brwi:

- ☒ całkowicie podniesione - wyrażają niedowierzanie,
- ☒ podniesione do połowy - zdziwienie,
- ☒ stan normalny - bez komentarza,
- ☒ do połowy obniżone - zakłopotanie,
- ☒ całkowicie obniżone - złość.

Podobną siłą ekspresji ma okolica ust:

- ☒ Zmiana położenia kąćków ust wyraża stany od zadowolenia - podniesione, do przygnębienia - opuszczone.





🕒 **Komunikacja werbalna i niewerbalna**

☒ **Kontakt wzrokowy**

Oczy stanowią najważniejszy obszar wizualnej uwagi - w czasie rozmowy uwaga koncentruje się na oczach przez ok. 43% czasu.

- ☒ Patrzenie na inną osobę jest wyrazem zainteresowania a jednocześnie przejawem pozytywnej lub negatywnej odpowiedzi na to zainteresowanie.
- ☒ Inna ważna funkcja kontaktu wzrokowego to redukcja rozproszenia. W celu zwiększenia koncentracji uwagi, ograniczamy ilość odbieranych bodźców.
- ☒ Ekspresja oczu wyraża się nie tylko poprzez spoglądanie, ale również:
 - ☒ zmianę wielkości źrenic (2-8 mm),
 - ☒ wskaźnik mrugania (zwykle co 3-10 sek.),
 - ☒ stopień otwarcia oczu (od szeroko otwartych do przymkniętych powiek),
 - ☒ wyraz oczu - tzw. maślane oczy, mordercze spojrzenie





• **Komunikacja werbalna i niewerbalna**

☒ **Dotyk**

Najważniejsze funkcje komunikacyjne dotyku to:

- ☒ wspieranie/ pocieszanie,
 - ☒ funkcja afiliacyjna,
 - ☒ funkcja władzy.
- ☒ Przekazy dotykowe są szczególnie skuteczne w dostarczaniu pocieszenia osobom potrzebującym psychicznego wsparcia. Poprzez dotyk najlepiej dokonuje się transmisja uczucia sympatii, zrozumienia, współczucia.
- ☒ W bliskich związkach dotyk komunikuje sympatię, życzliwość, wsparcie, etc. Z drugiej strony w relacji np. z szefem jest wskaźnikiem władzy, dominacji i statusu.





• **Komunikacja werbalna i niewerbalna**

☒ **Gesty**

Gesty, w zależności od pełnionej funkcji, dzielimy na:

- ☒ emblematory (niewerbalne substytuty konkretnych słów, np. znak słuchawki; znak ilustrujący, że czas mija)
- ☒ afektatory (niewerbalne zachowania, które odzwierciedlają intensywność odczuwanych emocji, np. skrzyżowanie nóg czy rąk, częste zmiany postawy ciała)
- ☒ ilustratory (niewerbalne zachowania, które służą uplastycznieniu wypowiedzi, np. opowiadając o małym dziecku gestykulujemy, by dokładniej, wierniej opisać jego małe paluszki, rączki etc.)
- ☒ regulatory (niewerbalne zachowania, które pomagają synchronizować przebieg rozmowy, np. zmiana postawy i ułożenia ciała, skinienie głową)
- ☒ adaptatory (zachowania niewerbalne, które służą zaspokojeniu określonych potrzeb psychicznych lub fizycznych, np. obgryzanie paznokci jako przejaw zdenerwowania, kręcenie się na krześle jako przejaw zniecierpliwienia. Kiedy ujawniamy informacje nt. wewnętrznych stanów, np. opowiadamy o swoich przeżyciach, wówczas najczęściej dotykamy lewej strony naszego ciała. Kiedy natomiast doświadczamy obawy w związku z nawiązaniem kontaktu z nową osobą, najczęściej dotykamy prawej części naszego ciała.)





• **Komunikacja werbalna i niewerbalna**

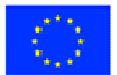
☒ **Pozycja ciała**

Jednym z komunikatów emitowanych przez postawę ciała jest stan napięcia psychicznego.

- ☒ stopy ściśle przylegające do siebie, ręce przyciśnięte do ciała, zaciśnięte dłonie
- ☒ ciągłe poruszanie stopami, rękoma, kręcimy głową

Za pomocą postawy ciała komunikujemy również nasze nastawienie wobec rozmówcy

- ☒ Bezpośrednie ustawienie ciała ułatwiające kontakt wzrokowy, wychylenie ciała do przodu, dotykanie jest wyrazem pozytywnego nastawienia do rozmówcy.
- ☒ Wyrazem sympatii dla rozmówcy jest podobna/ lustrzana pozycja ciała.





• **Komunikacja werbalna i niewerbalna**

☒ **Strefy dystansu**

- ☒ Intymna (15-45cm) – strzeżona, dostępna tylko dla najbliższych – rodzina, ewentualnie przyjaciele;
- ☒ Osobista (46–1,2m) – strefa kontaktów osobistych ze znajomymi – koledzy z pracy, przyjęcia;
- ☒ Społeczna (1,2-3,6m) – strefa bezpośrednich kontaktów społecznych – nieznajomi
- ☒ Publiczna (3,6-...) – strefa publicznych kontaktów społecznych





• Komunikacja werbalna i niewerbalna

☒ Kinezytyka - gesty



Nie mam nic do ukrycia?



W tę stronę.



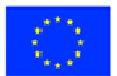
To ja mam rację!



Radość zwycięstwa.



Nie! Tylko nie to!



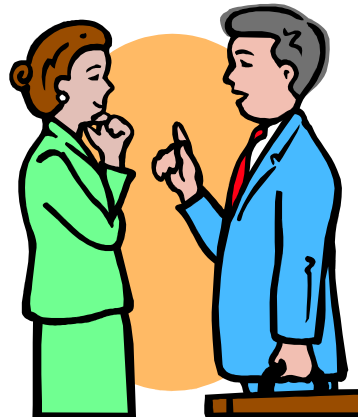


• **Komunikacja werbalna i niewerbalna**

☒ **Kinezytyka - gesty**



Bawienie się przedmiotami-
gest blokujący porozumienie,
Zakrywanie ust- obawa lub kłamstwo



Mężczyzna- polecenie, przestroga
Kobieta- ocena, utrata zainteresowania



Podejmowanie decyzji
lub ocena

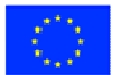




• Komunikacja werbalna i niewerbalna

Funkcje komunikacji niewerbalnej

- ☒ Informacyjna
przedstawia informacje nt. samopoczucia nadawcy, jego postawy wobec rozmówcy, stopnia pewności siebie, stanu emocjonalnego.
- ☒ Wspieranie przekazów słownych - może ono przyjmować kilka form:
 - ☒ powtarzanie sygnałów werbalnych (stosowane jest dla podkreślenia lub wyjaśnienia przekazu słownego, np. gesty towarzyszące wskazywaniu rozmówcy drogi)
 - ☒ zaprzeczanie (zachodzi wówczas, kiedy werbalnie zapewniam, że wszystko w porządku, ale moje nerwowe ruchy, mimika i ton głosu przeczą słowom)
 - ☒ uzupełnianie (sygnały niewerbalne uzupełniają, zwiększają siłę oddziaływania, wiarygodność słów, np. wyznaniu uczuć towarzyszy kontakt wzrokowy, ciepły, aksamitny głos, bliskość fizyczna)
 - ☒ zastępowanie (np. niekiedy z powodu różnych okoliczności gesty zastępują słowa, np. kiedy odległość jest już zbyt duża, by słyszeć się wzajemnie machamy ręką na pożegnanie lub pokazujemy znak słuchawki, by przekazać wiadomość, że zadzwonimy)
 - ☒ akcentowanie (wyeksponowaniu określonego fragmentu wypowiedzi służy parajązyk, pauzy, np. pytanie dokąd Ty idziesz? W zależności od położonego akcentu będzie miało inne znaczenie).





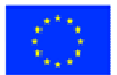
❶ Komunikacja werbalna i niewerbalna

Funkcje komunikacji niewerbalnej

- ❑ Wyrażanie postaw i emocji
 - ❑ sympatia, przyjaźń: uśmiechanie się, spoglądanie, bliskość fizyczna, dotykanie, otwarta pozycja ciała, wznoszący się tembr głosu.
 - ❑ dominacja-podporządkowanie jest komunikowane za pomocą następujących sygnałów: brak uśmiechu, ręce na biodrach, patrzenie na rozmówcę podczas mówienia, donośny, niski głos.
- ❑ Definiowanie relacji

Za pomocą określonych sygnałów niewerbalnych dokonuje się komunikowanie wzajemnej atrakcyjności i bliskości, tzn. osoby, które darzą się sympatią, zaufaniem zachowują mniejszy dystans fizyczny wobec siebie, pochylają się ku sobie, częściej i dłużej utrzymują kontakt wzrokowy, więcej gestykują i dotykają się wzajemnie.
- ❑ Kształtowanie wrażenia

Stosowanie określonych strategii komunikowania niewerbalnego pozwala wykreować określone wrażenie. Najskuteczniejsze są te strategie, które bazują na zaufaniu i atrakcyjności





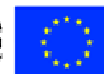
• Studium przypadku 9

Akcent i gesty



Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



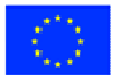


Skuteczna komunikacja

Profesjonalna komunikacja to umiejętność odbierania informacji płynących od rozmówcy i przekazywania treści, jakie chcemy podać, przy zachowaniu pełnego komfortu obu stron.

- ☒ Osobę komunikującą się profesjonalnie cechują:
 - ☒ świadomość tego, co dzieje się w każdej chwili kontaktu
 - ☒ umiejętność odpowiedniego reagowania
 - ☒ świadomość popełnianych błędów i niedociągnięć
 - ☒ trenowanie umiejętności podwyższających skuteczność komunikacji
- ☒ Skuteczność w procesie komunikacji to:
 - ☒ posiadanie dobrze sformułowanego celu
 - ☒ orientowanie się na niego przez cały czas trwania kontaktu
 - ☒ zasób środków jakimi dysponujemy i ich wykorzystanie

**Aby porozumiewać się efektywnie trzeba:
SŁUCHAĆ, CZUĆ I MÓWIĆ!**





Skuteczna komunikacja

Zasady skutecznego słuchania to:

- ☒ Werbalne i niewerbalne odzwierciedlanie uczuć
- ☒ Parafraza treści
- ☒ Podsumowanie
- ☒ Dowartościowanie
- ☒ Wyjaśnianie

Słyszeć to nie znaczy słuchać!





Skuteczna komunikacja

Aktywne słuchanie

☒ Stopień 1 – Słucham

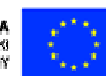
Utrzymuję kontakt wzrokowy z mówiącym, moja twarz i ciało są skierowane, a nawet lekko pochylone w jego stronę (nie jestem odwrócony bokiem, czy plecami), zachowuję wyraz skupienia na twarzy. Nie zajmuję się w tym czasie w sposób widoczny innymi czynnościami jak czytanie, rozglądanie się, rozmowa z osobą trzecią, oglądanie TV czy patrzenie w okno, itp.

☒ Stopień 2 - Słucham i słyszę

Potakuję głową, mówię „tak, tak”, „co ty powiesz!”, przyjmujemy mimikę adekwatną do tego, co słyszę, na mojej twarzy maluje się smutek, radość, zdziwienie, strach, ciekawość - w ten sposób reaguję żywo odbiorem, głównie poprzez zachowania niewerbalne (mimika, gesty).

☒ Stopień 3 – Otwieram drzwi

Robię trafne wtrącenia, jestem aktywny. Przy pomocy pytań i wtrąceń kieruję wypowiedź mówcy, gdy jest ona chaotyczna i niezrozumiała, otwieram osoby mające trudności z mówieniem i pomagam im. Pokazuję, że jestem żywo zainteresowany tym, co słyszę i przez to zwiększam motywację rozmówcy.





Skuteczna komunikacja

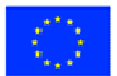
Aktywne słuchanie

☒ Stopień 4 – Sprawdzam zrozumienie zawartości

Sprawdzam, czy prawidłowo odebrałem i zrozumiałem sens przekazywanej informacji. Powtarzam własnymi słowami istotne treści, albo fragment informacji konfrontując ją z mówiącym: „Zrozumiałem, że musimy jak najszybciej przekazać te informacje do Ministerstwa, ale musimy mieć opinię Urzędu Miasta o poparciu naszego programu oraz opinię dwóch niezależnych ekspertów...”. Dokonuję więc podsumowania oraz parafrazuję wypowiedzi rozmówcy zaczynając od słów „Z tego co powiedziałaś zrozumiałem, że ...”, „Popraw mnie jeśli się mylę, że usłyszałem, że...”.

☒ Stopień 5 - Sprawdzam zrozumienie intencji

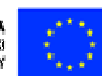
Daję mówiącemu wyraźną informację zwrotną potwierdzającą jej odbiór i zrozumienie a jednocześnie sprawdzam, czy właściwie zrozumiałem intencje mówiącego. Zrozumienie intencji naszego partnera rozmowy jest konieczne dla zrozumienia sytuacji i naszej dobrej komunikacji. Muszę się dowiedzieć, czy potrzebuje decyzji, informacji, albo chce się wyżalić.





Skuteczna komunikacja

Czucie - Empatia





Skuteczna komunikacja

Mówienie

☒ Precyzja

jasno, krótko, zwięźle formułowane myśli; jasna, uporządkowana forma wypowiedzi (nie chaotycznie)

☒ Język dostosowany do możliwości odbiorcy

unikamy określeń specjalistycznych rozmawiając z laikiem; mówimy prostym językiem do osób niewykształconych

☒ Odpowiednio dobrane tempo mówienia i długość wypowiedzi

☒ Wrażliwość na informacje zwrotne ze strony odbiorcy

mimika i gesty słuchacza pokazujące znużenie, zainteresowanie, zrozumienie, napięcie, itp.

☒ Swada (elokwencja)

obrazowy, barwny sposób mówienia, właściwe operowanie gestem, mimiką, modulacja głosu, zmiana intonacji





• Studium przypadku 10

Uczuciowe kalambury



Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Skuteczna komunikacja

Pytania

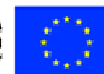
☒ Zamknięte

Zaczynają się od słowa „czy”. Stawiamy w sytuacji, kiedy chcemy uzyskać od partnera potwierdzenie lub zaprzeczenie np. „czy pan rozumie to co powiedziałam?” stosujemy je by:

- ☒ skłonić dwie osoby do podjęcia jednoznacznej decyzji w omawianej sprawie,
- ☒ przystosować się do nowej sytuacji,
- ☒ gdy chcemy wzmocnić uwagę partnera rozmowy na przekazywane informacje,
- ☒ gdy chcemy zakończyć lub ograniczyć dialog,

Odmianą pytań zamkniętych są pytania alternatywne, w których przedstawiamy rozmówcy 2 możliwości rozwiązania problemu np. „czy lepiej Twoim zdaniem zorganizować jedno duże spotkanie, czy kilka krótkich?” stosujemy je w celu:

- ☒ gdy chcemy skłonić rozmówcę do podjęcia jednoznacznej decyzji
- ☒ gdy chcemy zasugerować, podpowiedzieć, jaką decyzję powinien w tej sprawie podjąć,
- ☒ gdy chcemy rozmówcy wskazać, że istnieją różne sposoby rozwiązania omawianej sytuacji





Skuteczna komunikacja

Pytania

☒ Alternatywne - Indukcyjne

Podajemy co najmniej 2 możliwości działania, z których jedna jest wyraźnie lepsza, korzystniejsza dla nas i partnera np. „czy będziemy dalej zwlekać i doprowadzimy do konkretnego rozwiązania, czy będziemy działać szybko i rozwiążemy problem na samym początku?” stosujemy te pytania gdy:

- ☒ gdy chcemy mieć wpływ na decyzję partnera zgodnie z naszymi potrzebami, naszym kierunkiem działania,
- ☒ gdy chcemy zyskać na czasie i oddalić niewygodne dla nas rozwiązanie proponowane przez partnera,
- ☒ gdy chcemy pomóc osobom zamkniętym, posiadającym trudności w werbalizowaniu myśli do wyrażenia poglądu,





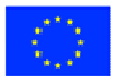
Skuteczna komunikacja

Pytania

☒ zamknięte bezpośrednie

Wyrażają naszą opinię, pogląd i prowadzą do wyznaczonego celu, rozwiązania, do tego co my zamierzamy osiągnąć np. „jest to prawidłowa decyzja, czy zgadzasz się na jej realizację?” stosujemy je:

- ☒ by opierać swoje propozycje jako prawidłowe i godne realizacji,
- ☒ gdy chcemy rozwiązania, które proponuje partner, poprzeć, wzmocnić, ponieważ nam odpowiadają,
- ☒ gdy chcemy wprowadzić do rozmowy kolejne wygodne dla nas rozwiązania sprawy.





Skuteczna komunikacja

Pytania

☒ Otwarte

Wymagają one od osoby odpowiadającej narracyjnego opisu swojego stanowiska, poglądu, sytuacji,

- ☒ należy je prowadzić na początku kontaktu, aby zainicjować rozmowę, zredukować napięcie, zdenerwowanie partnera np. „co o tym sądzisz?”.
- ☒ należy je również stosować jako pytania kontrolne w celu zweryfikowania faktów, wydarzeń,

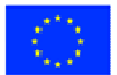
Zaczynają się od: KTO? DLACZEGO? GDZIE? KIEDY? CO? JAK?





• Studium przypadku 11

Pytania





Skuteczna komunikacja

Manipulacja, perswazja, wywieranie wpływu

- ☒ Perswazja - sztuka przekonywania kogoś do własnych racji. Różni się od manipulacji tym, że przekonanie danej osoby do czegoś nie zaszkodzi jej w późniejszym czasie.
 - ☒ apelowanie o zajęcie określonego stanowiska i podjęcie określonego działania;
 - ☒ sugerowanie pożądanych interpretacji i ocen; racjonalne uzasadnianie słuszności prezentowanych poglądów;
 - ☒ metoda negocjacji - jest szansą na rozwikłanie konfliktu na korzyść obu stron. Jest niezbędnym czynnikiem łagodzącym spory i nie powinna wywoływać negatywnych skojarzeń, w przeciwieństwie do manipulacji. Kiedy jednak może zaszkodzić jednej ze stron wtedy właściwym określeniem będzie manipulacja;
 - ☒ perswazja przekonująca- dowieść komuś słuszności, prawdziwości czegoś;
 - ☒ perswazja nakłaniająca (propaganda) nastawiona na pozyskanie dla idei czy doktryny jak największej liczby zwolenników;
 - ☒ perswazja pobudzająca (agitacja) obliczona na zjednanie odbiorcy dla jakiejś idei, sprawy czy poglądu;
 - ☒ autoperswazja, czyli długotrwała zmiana własnej postawy, która jest konsekwencją prób usprawiedliwiania samego siebie.





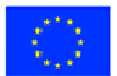
Skuteczna komunikacja

Manipulacja, perswazja, wywieranie wpływu

- ☒ Manipulacja - celowo inspirowana interakcja społeczna mająca na celu oszukanie osoby lub grupy ludzi, aby skłonić je do działania sprzecznego z ich dobrem/interese. Zazwyczaj osoba lub grupa ludzi poddana manipulacji nie jest świadoma środków, przy użyciu których wywierany jest wpływ. Autor manipulacji dąży zwykle do osiągnięcia korzyści osobistych, ekonomicznych lub politycznych kosztem poddawanych niej osób.

Środkami manipulacji mogą być:

- ☒ aktywne techniki psychologiczne - np. tworzenie nastroju chwili,
- ☒ użycie sygnałów dźwiękowych wpływających na świadomość i system decyzyjny
- ☒ odurzenie (środkami farmakologicznymi, alkoholem),
- ☒ obietnice bez pokrycia,
- ☒ manipulacja pozycji,
- ☒ wyszukanie słabych punktów osobnika i wywarcie wpływu na nie,
- ☒ wykorzystanie nieuwagi i podsunięcie gotowych rozwiązań, nie przedstawiając pełnego obrazu (np. umowy),
- ☒ system aktywnego wywarcia wpływu na manipulowanego poprzez nie pozostawienie mu możliwości wyboru (np. w sektach destrukcyjnych),





Skuteczna komunikacja

Mapa Klienta – narzędzie skutecznej komunikacji

- ☒ pokazuje raczej to, co rzeczywiście dzieje się w trakcie realizacji usługi, a nie to, co dzieć się powinno. Dzięki temu naprawia się występujące błędy, a nie buduje nowe wymagania, które może okazać się gorsze od poprzedniego
- ☒ Mapa angażuje wszystkich ludzi stanowiących część procesów świadczenia usługi, w tym samych beneficjentów usługi
- ☒ Praca ze wszystkimi stronami w obrębie systemu pozwala na ukazanie wszystkim powiązań, połączeń komunikacyjnych, opóźnień
- ☒ Gotowa mapa prezentowana jest wszystkim zainteresowanym – każdy może zgłosić propozycję udoskonalenia
- ☒ Dzięki takiemu rozwiązaniu nie jest możliwe wskazywanie winnych i spychanie winy na realizujących proces pracowników administracji





Skuteczna komunikacja - Karty obywatela/klienta

Karta obywatela to jednostronna deklaracja ze strony instytucji sektora publicznego, w której organizacja w odniesieniu do swoich zastrzeżonych prawnie zadań zobowiązuje się do zachowania szeregu standardów swoich usług, a następnie publikuje te standardy. Istotą karty obywatela stanowi obietnica zapewnienia oczekiwanej jakości usługi (źródło: Zarządzanie satysfakcją klienta – Europejski poradnik praktyka, Warszawa 2008).

Wydanie: Wydanie pierwsze	
Data wydania:	04.2008 r.
Strona/stron	Strona 1 z 2

KARTA USŁUGI PUBLICZNEJ NR DZ-Z-1

<p>Urząd ... ul. Wybrzeże Słowackiego 50-411 Konin</p>	
<p>Staż podyplomowe lekarzy i lekarzy dentyistów</p>	
<p>Opis sprawy</p>	<p>Zadaniem Marszałka Województwa jest organizacja i zapewnienie odbycia stażu podyplomowego absolwentom studiów lekarskich i lekarsko-dentystycznych zamierzającym wykonywać zawód na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej i mającym stałe miejsce zamieszkania na terenie województwa.</p> <p>Organizacja i zapewnienie odbycia stażu podyplomowego dla ww. osób odbywa się poprzez:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ustalenie listy podmiotów uprawnionych do prowadzenia stażu podyplomowego: - lekarzy, lekarzy dentyistów (w porozumieniu z właściwą okręgową radą lekarską) 2. Coroczne ustalanie liczby miejsc dla stażystów w poszczególnych uprawnionych podmiotach oraz ogólnej liczby ww. absolwentów, którzy mogą w następnym roku kalendarzowym odbywać staż na obszarze Województwa Dolnośląskiego. 3. Coroczne planowanie środków finansowych niezbędnych do odbycia stażu dla uprzednio ustalonej liczby stażystów i zamieszczenie sporządzonej kalkulacji w planie budżetowym województwa.





Skuteczna Komunikacja - Karty obywatela/klienta

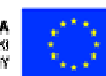
Karta klienta przyjmuje niekiedy charakter karty usługi (karta usługi szczegółowo traktuje daną usługę). Karta jest swego rodzaju zobowiązaniem jednostki administracji, że usługa zostanie wykonana zgodnie z parametrami określonym w karcie.

Karta jest również przewodnikiem dla klienta. Powinna być udostępniana na zewnątrz urzędu (np. dostępna na stronie internetowej, wydawana w biurze obsługi klienta).

Składają się na nią 3 elementy:

- ☒ Standardy zorientowane na klienta
- ☒ Komunikacja
- ☒ Zobowiązanie

Karta daje „bezsilnemu klientowi” wygodne narzędzie do egzekwowania działań korygujących ze strony organizacji.





Skuteczna komunikacja - wykorzystywanie informacji zwrotnej w postaci komentarzy, pochwał, skarg

Zarówno formalne, jak i nieformalne skargi oraz sugestie mogą stanowić cenne źródło informacji na temat opinii klientów o usłudze.

Kiedy informacje ze skarg są przydatne w urzędzie:

- ✗ Kiedy formalnie ustalone zostało, co jest skargą (definicja)
- ✗ Jeżeli systemy skarg zapewniają przejrzystość i spójność prowadzenia zapisów (najczęściej organizacje muszą zrewidować system gromadzenia i przetwarzania danych ze skarg, komentarzy, pochwał)
- ✗ Kiedy wszystkie skargi, w tym skargi nieformalne, są odpowiednio zapisywane i klasyfikowane w całej organizacji

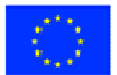




• Skuteczna komunikacja – inne narzędzia

Inne kanały komunikacji urzędu:

- ☒ E-mail
- ☒ Strona internetowa
- ☒ BIP
- ☒ Konsultacje społeczne
- ☒ Broszury i ulotki
- ☒ TV i prasa
- ☒ Ankiety
- ☒ Rozmowy telefoniczne
- ☒ Tablica informacyjna





• Bariery komunikacji

Fizyczne i psychologiczne bariery:

- ☒ Różnice kulturowe - nasza przeszłość i wpisane w nią doświadczenia w decydujący sposób wpływają na nasz system poznawczy,
- ☒ Brak umiejętności decentracji - pełne zrozumienie rozmówcy możliwe jest dzięki przyjęciu jego perspektywy,
- ☒ Utrudnienia percepcyjne - trudno o efektywną komunikację jeżeli nie rozumiemy rozmówcy, ponieważ ten mówi zbyt szybko, niewyraźnie artykułuje wyrazy, jąka się, etc.,
- ☒ Stereotypy - chętniej słuchamy osób o wysokim statusie społecznym niż tych, których status jest niski,
- ☒ Wybiórczość uwagi - utrudnieniem jest koncentrowanie się jedynie na określonych faktach zamiast na całości wypowiedzi,
- ☒ Samopoczucie - sposób patrzenia na życie w dużej mierze zależy od uwarunkowań psychologicznych. Wartości, poglądy, cele wyznaczają ogólne i relatywnie stałe ramy, natomiast stan psychofizyczny doraźnie zmienia sposób postrzegania zdarzeń.

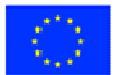




• Bariery komunikacji

Bariery wewnętrzne:

- ☒ Osądzanie - jest wynikiem narzucania własnych opinii innym, a także proponowania im rozwiązań skutecznych u innych osób, nie uwzględniając problemów samego zainteresowanego.
- ☒ Decydowanie za innych- bariera ta jest wynikiem próby decydowania w danych sytuacjach za innych.
- ☒ Uciekanie od cudzych problemów - występuje wtedy, gdy poświęcamy dostatecznie dużo uwagi osobie, która na nas polega. Nie uwzględniamy jej problemów czy emocji.
- ☒ Blokady językowe- mają charakter nieświadomy i świadomy, który może doprowadzić do obniżenia wartości naszego współrozmówcy. W tym typie zakłóceń, w działaniu rozmówcy przejawia się: wtrącanie do wypowiedzi zwrotów w językach obcych, stosowanie kodów lub szyfrów, umówionych i znanych tylko wybranym osobom w grupie





❶ Komunikacja

☒ **Zakłócenia w procesie komunikacji:**

Nie zawsze odbiorca odczytuje przekazany komunikat w takim znaczeniu, w jakim nadał go nadawca. Powiemy wówczas, iż w procesie komunikacji wystąpiły pewne zakłócenia (szum). Odebrany komunikat na wyjściu jest różny od podanego na wejściu. Przyczyny takiej sytuacji mogą być różne. 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.



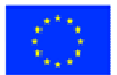


• Bariery komunikacji

Podział

- ☒ Różnice w postrzeganiu
 - ☒ indywidualna percepcja
 - ☒ Wiedza
 - ☒ Doświadczenie
 - ☒ Otoczenie, sytuacja

- ☒ Różnice językowe
 - ☒ znaczenie tych samych słów dla nadawcy i odbiorcy komunikatu
 - ☒ różne znaczenie symboli
 - ☒ terminy zawodowe, specjalistyczny język, żargon
 - ☒ słowa symbole, etykiety



► Bariery komunikacji

Podział

☒ Szum

- ☒ każdy czynnik który zakłóca
- ☒ występuje zawsze
- ☒ często są odrzucane części informacji jako nieistotny komunikat
- ☒ niebezpieczeństwo odrzucenia ważnych informacji
- ☒ uprzedzenia
- ☒ pochodzenie i doświadczenia
- ☒ hałasy z otoczenia, jak zaburzenia atmosferyczne czy ruch uliczny
- ☒ zaburzenia mowy, jak jąkanie, irytujące i rozprasające maniery - np. skłonność do mamrotania i inne przeszkody.

☒ Emocje

- ☒ gniew, miłość, odruchy obronne, nienawiść, zazdrość, lęk, zakłopotanie wpływają na zdolność oceny otrzymywanych treści
- ☒ należy przyjmować emocje jako część procesu komunikowania się i starać się je zrozumieć

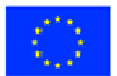


• Bariery komunikacji

Podział

- ☒ Niezgodne komunikaty werbalne i pozawerbalne
 - ☒ treść komunikatu
 - ☒ ruchy ciała, ubiór, odległość, postawa, gesty, wyraz twarzy, ruchy oczu, kontakt cielesny

- ☒ Nieufność
 - ☒ wiarygodność nadawcy
 - ☒ wzajemne stosunki między nadawcą i odbiorcą





Asertywność

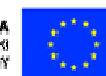
Co to?

Asertywność to w psychologii termin oznaczający bezpośrednie wyrażanie emocji i postaw w granicach nienaruszających praw i psychicznego terytorium innych osób oraz własnych, bez zachowań agresywnych, a także obrona własnych praw w sytuacjach społecznych.

Jest to umiejętność nabyta.

Asertywność to umiejętność pełnego wyrażania siebie w kontaktach z drugim człowiekiem bez naruszania jego praw.

Cudza ocena nie jest jedyną obiektywną prawdą czy wyrokiem, jest jedną z możliwych opinii. Opinia innych jest tylko opinią, z którą możemy się zgodzić lub nie. Jeśli ktoś nas ocenia krytycznie, zgodnie lub niezgodnie z prawdą, to potraktujmy tę ocenę jak opinię i wyrazimy własne zdanie na ten temat.

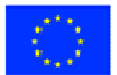




Asertywność

Asertywność wyrażana jest prawem do:

- ✘ wyrażania własnych myśli i opinii, nawet jeśli różnią się one od poglądów innych ludzi,
- ✘ wyrażania własnych uczuć i brania za nie odpowiedzialności
- ✘ mówienia "tak" bez poczucia winy
- ✘ mówienia "nie" bez poczucia winy
- ✘ mówienia "nie wiem" bez konieczności usprawiedliwiania się
- ✘ mówienia "nie rozumiem" bez konieczności usprawiedliwiania się
- ✘ zmiany zdania bez konieczności usprawiedliwiania się
- ✘ popełniania błędów i do ponoszenia za nie odpowiedzialności
- ✘ proszenia o to, czego się chce
- ✘ szacunku u innych ludzi oraz ich szanowania
- ✘ wysłuchania i poważnego potraktowania
- ✘ niezależności
- ✘ odnoszenia sukcesów
- ✘ odmówienia sobie i innym asertywnego zachowania





Asertywność

☒ Rozpoczynaj zdania od takich wyrażen:

„Cieszyłbym się, gdyby...”

„Wolałbym, żeby...”

„Podoba mi się, że Ty...”

„Czy mógłbyś, proszę...”

„Potrzebowałbym twojej pomocy przy...”

„Mam nadzieję, że będziesz chciał...”

Używaj słów zdradzających uczucia częściej niż wyrażających rozumienie:

„Wydaje mi się, że moglibyśmy...” Zamiast „Myślę, że moglibyśmy...”

Proś, a nie wydawaj rozkazów:

„Czy mogłabyś...”

„Proszę Cię, żebyś...”

„Muszę Cię o coś poprosić...”

Jeśli nie masz racji przyznaj to, stwarzasz przez to atmosferę, która pozwala Ci na zachowanie wiarygodności i to w miły sposób. Otwarcie uznając własną omyłność, sprawiasz wrażenie osoby bardziej zrównoważonej, rozsądnej i rzeczowej.



Asertywność

Asertywność fizyczna

Asertywność fizyczna – to umiejętność przekazywania swym wyglądem zewnętrznym i zachowaniem, że potrafisz walczyć w obronie swoich praw i że to ty kontrolujesz sytuację.

Jak się zachowywać asertywnie fizycznie?

- chodź równym i pewnym krokiem
- nieznacznie machaj ramionami podczas chodzenia
- chodź z podniesioną głową
- rejestruj wszystko lub prawie wszystko, co się wokół Ciebie dzieje
- krótko, ale uważnie przyglądaj się mijanym osobom
- sprawiaj wrażenie czujnego
- gdy rozmawiasz z drugą osobą patrz jej prosto w oczy
- mów z przekonaniem
- dobrze się ubieraj
- uśmiechaj się
- bądź uprzejmy
- mów w równym tempie
- mocno ściskaj dłoń, gdy kogoś witasz lub żegnasz

ASERTYWNE ZACHOWANIA

A) ODMAWIANIE - „nie” i podanie przyczyn odmowy

B) Prośba – „ja” +.....

C) Przyjęcie krytyki – można się zgodzić lub nie „Wiem, ja też tak myślę”, „Zgadzam się z tą opinią” nie zgodzić: „Mam na ten temat inne zdanie”, „Nie zgadzam się z Tobą”

D) Przyjęcie pochwały – Dziękuję, wiem, że to moja zasługa”, „Miło mi to słyszeć” nie przyjęcie pochwały: „Nie zgadzam się z Twoją opinią” „Jestem innego zdania”



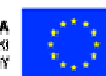
• Asertywność

☒ Brak asertywności

- ☒ **Uległość** - polega na rezygnacji z respektowania swoich praw, podporządkowaniu się innym. Ma ona miejsce kiedy ktoś nad nami dominuje (faktycznie lub tak się nam wydaje).
- ☒ **Agresja** - dotyczy sytuacji kiedy to my sami dominujemy nad kimś i przejawia się poprzez szantaż (np. emocjonalny), inwazję, rozkazywanie, pouczenie, przemoc słowną (i niestety czasem fizyczną).

Jeżeli czujesz się źle – wyrzuć to z siebie!

Nazwij uczucia i nie bój się słowa JA!

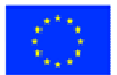




Asertywność

✘ Opracuj 5 scenariuszy na nieasertywne zachowania

- ✘ **1** - nie robię nic, koszty: za miesiąc zwariuję!
- ✘ **2** - wywalę mu wszystko jak leci, koszty: brak właściwych relacji
- ✘ **3**: powiem uczciwie i dokładnie, co mi przeszkadza, co lubię i zaproponuję,.....
- ✘ itd





• Studium przypadku 12

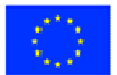
Scenariusze na zły czas



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Asertywność

Trudny Klient?

- ✘ Bądź odpowiednio nastawiony
- ✘ Nie ma „trudnych Klientów”, są: oburzeni, czy zdenerwowani. Sytuacja jest dla niego trudna. Nam może być trudniej obsłużyć go tak, aby był zadowolony, ale to jest możliwe.
- ✘ "trudny", to etykietowanie Klienta - czyjeś zachowanie tłumaczymy najczęściej nie czynnikami sytuacyjnymi, lecz domniemanymi osobistymi cechami tej osoby. Przeceniamy ich rolę, nie doceniając znaczenia okoliczności. Zupełnie inaczej natomiast wyjaśniamy własne zachowanie. Tu zwykle odwołujemy się do sytuacji, w jakiej się znaleźliśmy, a nie do naszych stałych dyspozycji. Przykładowo: klient, który nawet nie odpowiedział na nasze powitanie, lecz od razu zaczął krzyczeć, jest postrzegany przez nas jako arogancki i roszczeniowy. Natomiast nam nie udało się go dobrze obsłużyć nie z powodu braku umiejętności czy uprzejmości, ale dlatego, że klient był "trudny" i "nie dało się" nic zrobić. Nazwanie klienta "trudnym" naznacza go jako osobę, czyniąc z niego niemile widzianego intruza. Przerzuca też na niego odpowiedzialność za przebieg procesu obsługi.





Asertywność

Trudny Klient?

- ☒ Pamiętaj, że w oczach klienta jesteś przedstawicielem Państwa / Rządu / Urzędu
- ☒ Klient na ogół nie jest zainteresowany tym, kto "zawinił". Rozmawia z Tobą, więc od Ciebie oczekuje szybkiego i kompetentnego załatwienia sprawy oraz uszanowania jego odczuć.
- ☒ Postaw się w sytuacji klienta – Mapa Klienta.
- ☒ Okaż zrozumienie.
- ☒ Jeśli trzeba - przeproś klienta. - Należy to zrobić zawsze, gdy problem powstał z winy naszej firmy. Jeżeli nie - przeprosiny nie są konieczne. Przeprosiny nie zastępują okazania zrozumienia, ale razem z nim stanowią skuteczny sposób na to, aby emocje klienta opadły i aby podjął rzeczową rozmowę na temat problemu.





Asertywność

Trudny Klient?

- ❌ Powiedz klientowi co i dlaczego zrobisz w jego sprawie. Pamiętaj, że klient nie musi znać procedur i nie wie, co musisz zrobić, aby rozwiązać jego problem.
- ❌ Umiejętnie zdobywaj informacje, zadawaj pytania otwarte i zamknięte. Zaczynaj od pytania otwartego (np. "Na czym polega problem?"). Pytania zamknięte, najczęściej zaczynające się od "czy", ograniczają wypowiedź. Używaj zatem obu rodzajów pytań w różnych proporcjach, w zależności od sytuacji.
- ❌ Umiejętnie udzielaj informacji, zadbaj aby były jasne i rzeczowe. Rzeczowe - oznacza wystarczające. Nie zasypuj klienta niepotrzebnymi szczegółami, ale też upewnij się, że powiedziałeś wszystko to, co powinien wiedzieć. Unikaj żargonu. Upewnij się, że klient Cię zrozumiał.
- ❌ Postaraj się zakończyć rozmowę pozytywnym, zindywidualizowanym akcentem. Możesz na przykład podziękować klientowi za cierpliwość, wyrozumiałość, przekazanie informacji o czymś, co pozwoli firmie uniknąć kolejnych problemów itp.





• Studium przypadku 13

Czy już czas być asertywnym?



Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Asertywność

☒ Obrona przed manipulacją

☒ Oddziaływanie i komunikacja

Pobudzanie do pewnych działań, wywieranie wpływu — skutku, rzutowanie na pewne sprawy, przyświecanie pewnym celom, czy też służenie za wzór.

☒ Socjotechnika

Nauka o sposobach i wynikach świadomego wpływania na rzeczywistość społeczną przez system prawny, wychowanie, sprawowanie władzy itd.

☒ Perswazja, indoktrynacja

☒ Perswazja to „tłumaczenie, namawianie, odradzanie, przekonywanie kogoś o czymś, perswadowanie: Starł się przełamać jej opór łagodną perswazją. Podobnie jak propagandę, agitację definiuje się najczęściej jako „działalność mającą na celu jednoczenie zwolenników dla jakiejś sprawy, propagowanie jakichś haseł lub jakiejś ideologii.”

☒ Indoktrynacja jest to „systematyczne, natarczywe wpajanie jakiejś idei, doktryny, zwłaszcza politycznej, często za pomocą środków masowego przekazu”.

☒ Manipulacja

Kierowanie kimś bez jego wiedzy, posługiwanie się nim w celu osiągnięcia określonych własnych celów.





Asertywność

☒ Reguła wzajemności (stopa w drzwi) –

- ☒ wykorzystywanie wdzięczności w podziękowaniu za....
- ☒ techniki obrony – dyskusja

☒ Zasada Zaangażowania -

- ☒ Zbyt mocno angażując się w daną sytuację, potem sami już zaczynamy bronić argumentów naszego nielogicznego postępowania
- ☒ techniki obrony – dyskusja

☒ Zasada kontrastu (drzwiami w twarz) -

- ☒ Zmniejszenie roszczeń, dołożenie gratisu, zmniejszenie krzywdy,
- ☒ techniki obrony – dyskusja



➤ **Asertywność**

☒ **Prawo limitu –**

- ☒ Ograniczenie powoduje przywołanie emocji związanych z utraconymi możliwościami, które nie są zbyt wesołe, stąd czasem podejmujemy szybkie i kierowane emocjami decyzje
- ☒ techniki obrony – dyskusja

☒ **Konformizm -**

- ☒ Skoro większość kupuje to Ty też musisz... Pęd za masą
- ☒ techniki obrony – dyskusja

☒ **Cytaty -**

- ☒ By udowodnić swoje racje bardzo często posługuję się nie swoimi słowami, tylko po to, by pozbyć się w tym co chcę przekazać osobistych emocji między mną a osobą, którą manipuluje



Asertywność

☒ Autorytety –

- ☒ Łatwiej jest nam wierzyć autorytetom, niż wydawać własny osąd, osądu trzeba racjonalnie bronić
- ☒ techniki obrony – dyskusja

☒ Sympatia, ingracja -

- ☒ Ktoś w imię przyjaźni, sympatii nas o coś prosi, mimo że tego wcale nie chcemy. Obniżając nasze poczucie wartości staje się dla nas atrakcyjny.
- ☒ techniki obrony – dyskusja

☒ Placebo -

- ☒ czyli prawo oczekiwań. Wmawia się nam, że coś jest tak a nie inaczej lub wykorzystuje wcześniejsze doświadczenia osoby manipulowanej w celu wykorzystania tego przy podejmowaniu decyzji. Innymi słowy, jeśli ktoś Ci mówi "Uda się, bo zawsze się udawało", wzmacnia twoje oczekiwania i jesteś skłonny mu uwierzyć.





Asertywność

❌ Błędne skojarzenia –

- ❌ wysoka cena = wysoka jakość, atrakcyjny wygląd = inteligencja mądrość, tytuł naukowy = nieomyślność, ubranie = wiarygodność, ludzie patrzą = musisz być perfekcyjny.
- ❌ techniki obrony – dyskusja

❌ Bombardowanie miłością -

- ❌ Nikt Cię nie kocha, ale my Cię Kochamy – SEKTY!
- ❌ techniki obrony – dyskusja

❌ Intymidacja -

- ❌ Jej celem jest zastraszenie innych, wywarcie na nich wrażenia osoby groźnej, niebezpiecznej. Celem jest zwiększenie własnej "mocy społecznej", sprawienie, aby inni podporządkowali się i wykonywali polecenia
- ❌ techniki obrony – dyskusja





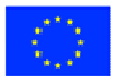
• Asertywność

☒ Niska piłka –

- ☒ Technika ta polega na przedstawieniu początkowo niezwykle korzystnej oferty. Gdy "ofiara" ją chwyta, okazuje się, że oferta posiada dodatkowe elementy i nie jest wcale taka atrakcyjna, jak wydawało się na początku.
- ☒ techniki obrony – dyskusja

☒ Spin -

- ☒ W odróżnieniu od tradycyjnego public relations, które opiera się głównie na kreatywnym przedstawianiu faktów, technika "spin" często, lecz nie zawsze, zakłada pełną obłudę, zdradliwą oraz wysoce manipulatywną taktykę zdolną do pozbawienia ludzi zdroworozsądkowego myślenia.
- ☒ techniki obrony – dyskusja





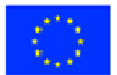
Asertywność

☒ Syndrom oblężonej twierdzy –

- ☒ Technika ta polega na wzbudzaniu poczucia zagrożenia ze strony mniej lub bardziej wymyślnego wroga.
- ☒ techniki obrony – dyskusja

☒ Technika scenariusza -

- ☒ Opiera się na odkryciu, że wyobrażanie pewnych działań traktowane jest przez człowieka po części jako ich wykonywanie. Jeśli na przykład wyobrażam sobie, że leżę na plaży i się opalam, to zwalnia się rytm serca, moje mięśnie się rozluźniają, zaczynam wolniej oddychać, tak jakbym rzeczywiście leżał na plaży. Próbkę, jazdy testowe.
- ☒ techniki obrony – dyskusja





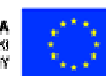
Asertywność

☒ Zimny odczyt –

- ☒ Używany do przekonywania ludzi, że wie się o nich znacznie więcej niż faktycznie się wie. Wróżki.
- ☒ techniki obrony – dyskusja

☒ Nagroda w niebie –

- ☒ Obiecujemy nagrodę, wyrazy wdzięczności w bliżej nieokreślonej przyszłości.
- ☒ techniki obrony – dyskusja





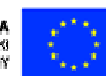
Podsumowanie

Technika odczytywania ludzi nie służy ich szufladkowaniu

Odczytywanie ludzi pozwala nam efektywniej współdziałać z innymi



Nikt nie posiada „czystego stylu”





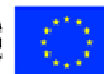
Podsumowanie

Naucz się dostosowywać strategię komunikacji do stylu rozmówcy



Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Podsumowanie

Ludzie mają różne

- Cele
- Obawy
- Motywacje
- Sposoby widzenia świata

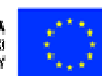




Podsumowanie

Nieefektywna komunikacja

Skąd wiadomo, że strategia komunikacji jest nieefektywna?

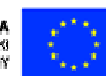




Podsumowanie

**Krok 1:
Uświadomić
sobie**

**Ludzie mają różne
style
porozumiewania się.**





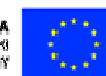
Podsumowanie

**Krok 1:
Uświadomić sobie**

**Krok 2:
Zrozumieć**

Ludzie mają różne

- **Cele**
- **Obawy**
- **Motywacje**
- **Sposoby widzenia świata**





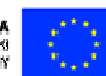
Podsumowanie

**Krok 1:
Uświadomić sobie**

**Krok 2:
Zrozumieć**

**Krok 3:
Dostosować się**

**Doprowadzenie do
produktywnych interakcji poprzez
odpowiednie dostosowanie się.**





Podsumowanie

Drabina „Od oceniania do doceniania”

Ocenianie

Ocenianie innych w oparciu





Podsumowanie

Zrozumienie
Ocenianie

Drabina „Od oceniania do doceniania”

Zrozumienie, pod jakim względem
i dlaczego ludzie nie są tacy jak my.





Podsumowanie

Poszanowanie
Zrozumienie
Ocenianie

Drabina „Od oceniania do doceniania”

**Autentyczne poszanowanie
odmienności.**



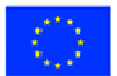


Podsumowanie

Uznawanie
Poszanowanie
Zrozumienie
Ocenianie

Drabina „Od oceniania do doceniania”

Uznawanie faktu, że ludzie się od nas różnią, że nie są kopiami nas samych.



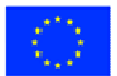


Podsumowanie

Docenianie
Uznawanie
Poszanowanie
Zrozumienie
Ocenianie

Drabina „Od oceniania do doceniania”

Docenianie innych i jak najlepsze wykorzystywanie różnic, które napotykamy w życiu.

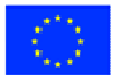
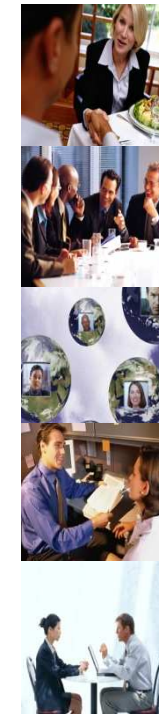




Podsumowanie

Docenianie
Uznawanie
Poszanowanie
Zrozumienie
Ocenianie

Drabina „Od oceniania do doceniania”





Dziękujemy za udział w szkoleniu



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Szkolenia menadżerskie dla pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska są realizowane w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

