



SZKOLENIE MENADŻERSKIE

PN. „KONTAKT Z KLIENTEM ZEWNĘTRZNYM URZĘDU”

jest 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)

Skrypt





Spis treści

1.	<i>Cele szkolenia</i>	3
2.	<i>Wprowadzenie</i>	3
3.	<i>Klient</i>	4
4.	<i>Style komunikowania</i>	6
5.	<i>Proces komunikacji</i>	9
6.	<i>Komunikacja werbalna i niewerbalna</i>	11
7.	<i>Skuteczna komunikacja</i>	15
8.	<i>Bariery komunikacji</i>	18
9.	<i>Asertywność</i>	20





1. Cele szkolenia

Celem szkolenia jest doskonalenie technik komunikacji z Klientem zewnętrznym urzędu, dzięki poznaniu cech skutecznej komunikacji. Skuteczna komunikacja jest tu rozumiana jako dopasowanie do konkretnego stylu komunikacji poprzez zastosowanie odpowiedniej strategii komunikacji przy zachowaniu asertywności, unikaniu manipulacji i wywieraniu wpływu.

2. Wprowadzenie

Komunikacja z Klientem zewnętrznym urzędu jest istotą administracji publicznej i stanowi o jakości jej funkcjonowania. Jest wyznacznikiem skuteczności Państwa i rządzących, a tym samym staje się elementem budowy poczucia przynależności obywatela do Państwa. Komunikacja z Klientem jest typem komunikacji interpersonalnej, która jako złożony proces zachodzi między ludźmi, z jednej strony angażując pracownika urzędu, a z drugiej strony Klienta.

Poprzez komunikację interpersonalną rozumiemy proces, podczas którego ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów. Najprostszy model komunikowania się polega na przekazywaniu przez nadawcę komunikatu i odebraniu go przez odbiorcę.

Mówiąc o komunikacji jako o procesie złożonym z tzw. aktorów – uczestników procesu, kanałów komunikacyjnych, nie możemy zapomnieć, iż komunikacja interpersonalna, a tym samym komunikacja z Klientem zewnętrznym urzędu nie jest jednorodna.

Podstawowe typy komunikacji możemy podzielić ze względu na środki przekazu:

- komunikacja werbalna,
- komunikacja niewerbalna

oraz ze względu na przebieg procesu komunikacji na jednokierunkową i dwukierunkową.

Analiza komunikacji z Klientem zewnętrznym urzędu wymaga rozpoznania wszystkich elementów procesu komunikacji. Szkolenie będzie dotyczyło zarówno identyfikacji Klienta, gdyż często oczywiste pytanie: „Kto jest naszym Klientem?” przysparza wielu problemów. Poruszane tematy będą również dotyczyły istoty komunikacji, czyli procesu komunikacji wraz z narzędziami komunikacji i barierami komunikacji. Nie można również zapomnieć o urzędzie, czy też jego pracownikach, którzy komunikują się z Klientami. Szkolenie ma dostarczyć im wiedzy na temat: skutecznej komunikacji, zachowań asertywnych oraz umiejętności obrony przed manipulacją.





3. Klient

Pierwszym elementem procesu komunikacji jest Klient, a już samo jego zdefiniowanie przysparza wielu problemów. Rozpoczynając od historycznych definicji np. „wolny, lecz ubogi obywatel starożytnego Rzymu, petent, interesant” dostrzegamy szereg pejoratywnych znaczeń tego słowa. Dopiero komercjalizacja życia i kapitalizm spowodowały wzrost znaczenia Klienta. Właśnie dziś administracja publiczna musi się zastanowić, kim są jej Klienci, jaka jest ich rola i co powoduje wzrost satysfakcji Klienta. W dobie współdecydowania, współprojektowania, współrealizacji usług przez obywateli, stają oni w centrum zainteresowania Państwa. Właśnie obywatel jest Klientem administracji państwowej. W definicji „obywatela” odnajdujemy, iż jest to członek społeczeństwa danego państwa, mający określone uprawnienia i obowiązki zastrzeżone przez prawo i konstytucję. Coraz częściej jednak, mówiąc o obywatelu, nie mamy na myśli obywatela danego kraju, tak jak miało to miejsce w ujęciu historycznym, lecz obywatela Unii Europejskiej, czy też całego świata. Również często zdarza się, iż w imieniu obywatela tak zwanym Klientem – Pełnomocnikiem jest przedstawiciel innej instytucji, czy też urzędu.

Często staramy się uciekać od analogii pomiędzy Klientem w administracji państwowej i sektorze komercyjnym. Jednak okazuje się, że tych analogii jest bardzo wiele. Również lojalność Klienta, o którą tak walczą wszyscy przedsiębiorcy, staje się tematem interesującym dla administracji.

W celu łatwiejszego zidentyfikowania Klienta i skuteczniejszej komunikacji stosujemy segmentację Klientów.

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

Podziału Klientów można dokonywać ze względu na wiek, wykształcenie, płeć, aktywność zawodową, przynależność do określonej grupy zawodowej i wiele innych. Podział – segmentacja Klientów, jest skutecznym narzędziem wspomagającym dopasowanie stylu komunikacji, kanału i narzędzi komunikacyjnych.

Nie można jednak zapomnieć, że bez względu na fakt komunikacji z instytucją, przedsiębiorstwem, urzędem, czy też Klientem indywidualnym zawsze mamy do czynienia z człowiekiem będącym przedstawicielem danej organizacji.

Oczywiście segmentacja nie wyczerpuje wachlarza różnorodności, Klienci różnią się między sobą, co ma istotne znaczenie dla procesu komunikacji. Do podstawowych różnic należą:

- różnice fizyczne (wysoki/niski, kolor skóry, płeć, wiek),





- różnice charakterologiczne (wychowanie, przeżycia),
- różnice behawioralne (doświadczenia, kultura) i inne.

Na szczęście wśród tak wielu różnic istnieje szereg podobieństw, które ułatwiają proces komunikacji. Każdy człowiek pożąda miłości, przyjaźni, czy przynależności do grupy. Każdy człowiek ma potrzeby określone jako oczekiwania i percepcja. Wreszcie każdy człowiek od urodzenia komunikuje się.

Poza różnicami osobowymi – personalnymi, występują również różnice potrzeb – interesów poszczególnych Klientów. W procesie komunikacji z Klientem zewnętrznym urzędu dodatkowym elementem komplikującym proces jest istotna różnica interesów uczestników procesu. W podstawowym zarysie procesu komunikacji Klient – Dostawca w sektorze komercyjnym. Dostawca dąży do zaspokojenia potrzeb Klienta, co powoduje powstanie wspólnego celu komunikacji. Trudność procesu komunikacji z Klientami administracji publicznej polega na tym, iż potrzeby Klienta są często sprzeczne z interesem społecznym i możliwościami urzędu. Oczekiwanie Klienta to pozytywna decyzja, bez względu na stan faktyczny, w jak najkrótszym czasie. Urząd odpowiada za właściwe zrealizowanie sprawy, czyli zgodne z interesem społecznym i literą prawa. Niestety te dwa interesy często są sprzeczne co powoduje trudności komunikacyjne.

Tylko rozpoznanie oczekiwań, właściwy sposób komunikacji i asertywna postawa urzędnika jest w stanie uczynić komunikację z Klientem urzędu skuteczną dla obu stron.

Rozpoznanie oczekiwań wymaga analizy ich źródeł. Każdy z nas posiada potrzeby osobiste oraz pewne wartości życiowe, przekonania, które są źródłem wewnętrznych oczekiwań wobec urzędu. Nasze doświadczenia życiowe, doświadczenia z innych urzędów, opinie innych budują nasze oczekiwania zewnętrzne. Nie możemy zapomnieć, że informacja przekazywana na temat usług realizowanych przez urząd, czy też wymagania prawne są kolejnymi źródłami oczekiwań. Oczekiwania są wyznacznikiem potrzeb, czy wręcz żądań wobec urzędu i urzędnika. To z nimi Klient zwraca się do urzędu oczekując rozpatrzenia sprawy.

Przy badaniu oczekiwań Klienta, nie można zapomnieć o percepcji, czyli sposobie patrzenia i postrzegania świata przez Klientów. Percepcja odpowiada za transformację rzeczywistości na oczekiwania. To percepcja „mówi”, czy to co się wydarzyło, odpowiada naszym oczekiwaniom. Właśnie niewłaściwa percepcja jest częstym problemem barier komunikacyjnych.

Musimy pamiętać, że komunikując mamy wpływ zarówno na oczekiwania Klienta, jak i na jego percepcję. Poprzez komunikację możemy kreować i minimalizować oczekiwania Klienta. Przez komunikację możemy wpływać na percepcję Klienta, tak aby odpowiadała oczekiwaniom i realizowanej usłudze.





4. Style komunikowania

W celu poznania oczekiwań oraz percepcji Klientów, należy nauczyć się skutecznego rozpoznawania stylów komunikowania różnych osób – Klientów. Style komunikacji związane są z charakterem poszczególnych osób i przejawiają się różnymi zachowaniami.

Biorąc pod uwagę nastawienie do: świata, zmiany, innych ludzi, sposobu komunikowania, możemy podzielić czyste typy ludzkie na: osoby skłonne do działania lub skłonne do namysłu. Skłonne do działania są otwarte na zmianę, ludzi, energiczne i dynamiczne. Skłonne do namysłu to osoby o umysłach analitycznych, spokojne.

Kolejny podział wskazuje na osoby krytyczne oraz zgodne.

Połączenie dwóch z czterech podstawowych typów determinuje styl komunikowania, do których należą:

- dominujący – powstający z połączenia osoby skłonnej do działania i jednocześnie krytycznej
- wpływowy – czyli styl powstający z mieszanki skłonności do działania przy jednoczesnej zgodności
- stabilny – czyli zgodny i skłonny do namysłu
- sumienny – skłonny do namysłu i krytyczny jednocześnie

Każdy ze stylów posiada swoje cechy charakterystyczne, ale nie ma najlepszego albo najgorszego stylu, gdyż każdy styl ma swoje atuty i swoje ograniczenia. Styl zależy od miejsca, czasu. Należy też pamiętać, że w każdym z nas występuje mieszanka stylów. Również w zależności od czasu, miejsca i sytuacji różne style są bardziej efektywne od innych.

Do rozpoznania stylu komunikowania należy dokonać obserwacji mowy ciała, tonu oraz doboru słów.

Zgodnie z teorią stylów kierowania, rozpoznawanie stylu komunikacji, niezbędne do zastosowania strategii komunikacji, bazuje na śledzeniu: postawy, gestykulacji, wyrazu twarzy, tempa mówienia, modulacji, donośności oraz doboru słów i budowy zdań.

Rozpoznawanie stylu komunikowania to proces, który rozpoczyna ocena asertywności, głośności mówienia, zrównoważenia. Ten pierwszy etap ma ocenić skłonność do działania, lub do namysłu. Po tym etapie następuje obserwacja nastawienia na rezultaty, bezpośredniość, analityczność i dokładność działania, empatię i cierpliwość oraz chęć przynależności do grupy. Ten drugi etap wskazuje nam zgodność lub krytyczność. Po tych dwóch obserwacjach możemy określić typ komunikacji oraz zastosować odpowiednią strategię komunikacyjną. Dla stosowania strategii komunikacyjnej istotne jest również rozpoznanie własnego stylu komunikacji, w celu zweryfikowania, w jaki sposób postrzegają nas inni.

Dla łatwiejszej oceny własnego stylu należy pamiętać, że styl dominujący charakteryzują: bezpośrednie odpowiedzi, cierpliwość, pracowitość, często pracoholizm. Osoba dominująca jest uzależniona od zmian,





a jej bardzo silną stroną jest asertywność. Lubi współpracować z kompetentnymi, słownymi osobami, a unika niepunktualności i bylejakości. Wśród typów dominujących jest wielu sławnych ludzi: Neron, Hitler itp. Uważali oni, iż ludzie są z gruntu źli i nie można na nich liczyć, trzeba im wyznaczać precyzyjne cele, rozliczać i kontrolować. Byli osobami aktywnymi, pozytywnie nastawionymi do świata, lecz negatywnie nastawieni do ludzi.

Styl wpływowy łączy ze stylem dominującym nastawienie do zmiany, natomiast odmiennym elementem jest wiara w człowieka. Przykładem człowieka wpływowego był na pewno Jan Paweł II. Charakterystyczna dla tego stylu jest charyzma, która zaraża ludzi do działania. Typ ten jest bardzo wrażliwy na człowieka, często nazywany jest również demokratycznym, gdyż w przeciwieństwie do stylu dominującego jest nastawiony na dialog.

Cechą charakterystyczną stylu stabilnego jest pozytywne nastawienie do człowieka, lecz negatywne nastawienie do zmiany i działania. Ludzie reprezentujący ten styl są znakomitymi podwładnymi, gdyż podobnie jak ma to miejsce w stylu wpływowym, są nastawieni na dialog, lecz potrzebują wsparcia w zakresie określenia działań, zmian.

Typ sumienny to typ analityczny, niechętnie przyjmuje zmiany i jest nieufny. Bazuje na faktach i liczbach, „chłodnym okiem” dokonuje rozkładu danych i logicznego dowodzenia. Osoby reprezentujące styl sumienny często swym nadmiernym i skrupulatnym podejściem do analizy neutralizują kreatywność.

Poznanie stylu komunikacji oraz procesu komunikacji pozwala na zastosowanie odpowiedniej strategii komunikacji. Trzeba pamiętać, iż style komunikacji reprezentują zgoła inne postawy w kontaktach Klient – urząd. Przyjmując nomenklaturę negocjacyjną i charakteryzując każdy ze stylów za pomocą mieszanki zwrotów „wygrany”, „przegrany”, możemy określić, iż każdy z nich przyjmuje inne sytuacje za osiągnięcie sukcesu komunikacji/negocjacji.

Zaczynając od stylu dominującego, jak nietrudno się domyśleć, dąży on do sytuacji tzw. „ja wygrałem, ty przegrałeś”. Oznacza to tyle, iż sukces stylu dominującego i jego satysfakcja są możliwe do osiągnięcia w przypadku przegranej drugiej strony. Styl ten nie jest skłonny do kompromisu.

Styl wpływowy za sukces uznaje sytuację tzw. „wygrałem, wygrałeś” co możemy nazwać synonimem kompromisu i zadowolenia dwóch stron z komunikacji i negocjacji.

Trzeci styl stabilny określa za sytuację normalną tzw. „ja przegrałem, ty wygrałeś”, co określić można zasadniczo jako pokładanie wiary w innych i zaufanie do racji reprezentowanych przez drugą stronę komunikacji i negocjacji.





Sumienny styl komunikacji scharakteryzować można tzw. „przegrałem, przegrałeś”. Poprzez wrodzony charakter analityczny, styl sumienny nie wierzy w równy podział, a kompromis uznaje za przegraną obu stron.

Pamiętając o pozytywnej różnorodności stylów oraz fakcie zmienności stylu w zależności od czasu i okoliczności, należy przygotować odpowiedni sposób komunikacji, czyli określić techniki, narzędzia i kanał komunikacji odpowiedni dla danego stylu komunikacji. Na przykład należy pamiętać, że skracanie „dystansu” w komunikacji będzie domeną Klientów reprezentujących pozytywne nastawienie do ludzi czyli wpływowych i stabilnych. Wiedzieć należy, że osoby reprezentujące niewielką chęć do działania (sumienni i stabilni) muszą zostać przeprowadzeni przez meandry wymagań, przy czym stabilni będą ufnie realizować zaproponowane działania, a sumienni będą bazować na wyliczeniach, procedurach, przepisach. Dominujący lubią sami proponować rozwiązania, odrzucając propozycje innych (nawet dobre), dlatego warto tak kierować komunikację, aby podsuwać, a nie narzucać rozwiązania. Typ wpływowy wymaga kooperacji, współtworzenia i współdecydowania. Zastosowanie powyższych i bardziej złożonych strategii komunikacji nie będzie możliwe bez doskonałego rozpoznania procesu komunikacji.





5. Proces komunikacji

Komunikacja jest procesem ciągłym. Człowiek nieustannie komunikuje się poprzez słowa, czy też mowę ciała. Komunikacja jest tym, co odróżnia ludzi od innych istot, a mimo ciągłego komunikowania proces ten następuje ciągłych problemów.

Pierwszym elementem procesu komunikacji jest nadawca posiadający myśl, intencję, emocje, które będzie komunikował. W momencie rozpoczęcia komunikacji danej myśli, wraz z towarzyszącymi jej emocjami i intencją, następuje kodowanie czyli zmiana myśli, emocji, intencji w komunikat, który jest poddany wpływowi stylu komunikacji i charakteru człowieka. Komunikat to inaczej kod – informacja stanowiąca przekaz.

Kod nie trafia w próżnię, lecz w kanał komunikacyjny, który jest połączeniem pozwalającym na komunikację pomiędzy (minimum) dwoma uczestnikami wymieniającymi się informacjami. Przekaz jest wysyłany przez nadawcę oraz odbierany przez adresata wiadomości.

Coraz częściej wykorzystywane w administracji kanały komunikacyjne to przekaz bezpośredni w postaci kontaktów osobistych z Biurem Obsługi Klienta, konsultacje społeczne, konsultacje w ramach łańcucha decyzyjnego. Oczywiście niezmiennie jest wykorzystywany kanał pisemny – pismo, podanie odwołanie, ulotka, broszura, karta Klienta, instrukcja, procedura. Popularność zyskują również kanały komunikacyjne wykorzystujące zdobycze teleinformatyki, czyli infolinia, telekonferencja, videokonferencja, e-mail, newsletter, strona WWW, chat, BIP, systemy informatyczne również z wykorzystaniem podpisu elektronicznego. Nie można także zapomnieć o kanale medialnym, czy PRowym, który buduje ogólną opinię o urzędzie i bywa nośnikiem informacji.

Trzeba pamiętać, że kanał komunikacji, musi być dobrany w stosunku do relacji z Klientem i sprawy, z którą Klient się zgłosił, a nade wszystko z wymaganiami prawnymi.

Po otrzymaniu komunikatu, poprzez kanał komunikacyjny, odbiorca dekoduje przekaz, czyli dokonuje procesu odczytania informacji i poddaje ją interpretacji. Przekaz jest w tym momencie poddany wpływowi stylu komunikacji i charakteru człowieka.

Ostatnim elementem procesu komunikacji jest odbiorca, który podobnie jak nadawca, posiada myśl, intencję, emocje. Odbiorca to zamierzony bezpośredni adresat (lub adresaci), Współpracownik, Klient, człowiek z całą swoją złożonością, określonym stylem, potrzebami itp.

Często jako dodatkowy element procesu komunikacji określa się informację zwrotną, która płynie w kierunku przeciwnym w stosunku do procesu komunikacji i stanowi szczególny element tego procesu.



Udzielenie informacji zwrotnej jest bardzo istotne dla procesu komunikacji, gdyż zwiększa dokładność przekazu i wspomaga jego przepływ od nadawcy do odbiorcy. Jest skuteczniejsza „twarzą w twarz”, gdyż komunikujące się osoby mogą jednocześnie nadawać, odbierać i monitorować informacje. Służy ona do naprawiania pomyłek kontekstowych, treściowych, usuwaniu wątpliwości, co do podwójnych znaczeń i zapobiega selektywnym interpretacjom. Informacja zwrotna, z angielskiego zwana feed back, ma za zadanie wyłapania strat w przekazie, nadmiaru lub wypaczeń interpretacyjnych, ale powinna być natychmiastowa, szczerą, wspierającą i wzmacniającą przekaz.

Typową informacją zwrotną jest potwierdzenie przekazania właściwych danych w formularzy, bądź słownie przez Klienta, co daje mu pewność, że jego sprawa będzie dalej procedowana. Do typowej informacji zwrotnej należy zwrot: „Przepraszam bardzo, czy mógłby Pan powtórzyć, ale nie zrozumiałem?” .

Proces komunikacji nie jest jednorodny i możemy go podzielić na: jednokierunkowy i dwustronny. Jest to podział ze względu na przebieg procesu komunikacji. Komunikacja jednostronna polega na monologu: „Ja mówię ty słuchasz!” i jest stosowana w broszurach, reklamach, procedurach i instrukcjach.

Komunikacja dwustronna polega na dialogu, w którym zmiana ról odbiorca / nadawca jest dynamiczna. Bardzo często w komunikacji dwustronnej wykorzystywane są takie techniki jak parafraza, czyli powtórzenie myśli w celu potwierdzenia – przekazania informacji zwrotnej, czy też dopytanie, które polega na dotarciu do sedna sprawy.

Poza podziałem ze względu na przebieg procesu komunikacji, możemy podzielić komunikację ze względu na sposób przekazu.



6. Komunikacja werbalna i niewerbalna

Jednym ze sposobów podziału komunikacji, ze względu na sposób przekazu, jest podział na komunikację werbalną i niewerbalną.

Komunikacja werbalna to przekazywanie informacji za pomocą wyrazów, słów, a jej istotą są akcent, który jak dowiodły badania, jest ważniejszy niż treść wiadomości, stopień płynności mowy - świadczący o kompetencji i odpowiedzialności oraz zawartość (treść) wypowiedzi, która jest uzależniona od władzy oraz związków międzyludzkich.

Mając na uwadze istotę akcentu w komunikacji werbalnej, poniżej zostały przedstawione przykłady – zdania, w których w zależności od akcentu, nadawca komunikatu chce przekazać różną myśl, intencję, emocje.

Mój szef bardzo prosi o pilne załatwienie tej decyzji!

Akcent przypada na „mój”. Oznacza to, że nadawca chce podkreślić, że to właśnie jego szef a nie kogoś innego.

Mój **szef** bardzo prosi o pilne załatwienie tej decyzji!

Nadawca podkreśla, że intencja pochodzi od jego szefa, a nie od podwładnych, czy innych osób.

Mój szef **bardzo prosi** o pilne załatwienie tej decyzji!

Zwrot „bardzo prosi” wskazuje niekiedy żądanie, a nie prośbę o realizację zadania.

Mój szef bardzo prosi **o pilne** załatwienie tej decyzji!

Nadawca określa konieczność szybkiego zajęcia się sprawą.

Mój szef bardzo prosi o pilne **załatwienie** tej decyzji!

Nadawca wskazuje prośbę o rozpatrzenie sprawy, ale również presję na wydanie pozytywnej decyzji.

Mój szef bardzo prosi o pilne załatwienie **tej** decyzji!

Nadawca wskazuje na konkretną decyzję, tą, a nie inną.

Mój szef bardzo prosi o pilne załatwienie tej **decyzji**!

Nadawca pokazuje, że decyzja, a nie inna sprawa, ma zostać rozpatrzona.





Akcentując w różny sposób tą samą wypowiedź, dodając do tego intonację, możemy otrzymywać, dziesiątki znaczeń tego samego zdania czy wyrażenia. Dodając intonację, możemy posługiwać się ironią, która odwraca znaczenie zdania, dlatego tak istotna jest umiejętność wykorzystywania technik i narzędzi komunikacji dla sprawnego i właściwego dekodowania i komunikowania.

Jedną z funkcji komunikacji werbalnej jest rzeczowość, poprzez którą przekazujemy pewne informacje w sposób oczywisty, formalny. Przykładem może tu być informacja udzielona Klientowi w BOK o sposobie wypełnienia wniosku czy realizacji sprawy, o statusie sprawy lub o rozstrzygnięciu.

Drugą funkcją jest autoportret (autoprezentacja), poprzez którą informujemy, w jakim jesteśmy nastroju.

Kolejną funkcją jest funkcja wzajemnych relacji, która informuje o stosunku do rozmówcy (lub otoczenia), np. wskazanie niechęci, bądź pozytywnych uczuć względem komunikującej się osoby. Ostatnią funkcją jest funkcja apelu, w którym jest zawarte nasze życzenie do odbiorcy, czyli prośba np. o poprawę formularza.

Drugim rodzajem komunikacji, obok komunikacji werbalnej, jest komunikacja niewerbalna. Komunikacją niewerbalną nazywamy wszystkie „bezsłowne” zjawiska towarzyszące komunikacji werbalnej. Są to: dotyk, aranżacja miejsca, wygląd fizyczny, dystans względem innych, wokalizacja, mimika, gesty, pozycja ciała i dźwięki paralingwistyczne.

Wielu teoretyków komunikacji nakłania do kontrolowania sygnałów niewerbalnych, jest to jednak bardzo trudne ze względu na konieczność podziału uwagi, a w sytuacjach stresowych staje się wręcz niemożliwe. Sygnały niewerbalne są trudne do kontrolowania, np. uczuciu silnego niepokoju, zdenerwowania często towarzyszy drżenie rąk, zmiana wielkości źrenic. Podobnie jest w przypadku głosu - pomimo zaangażowania całej siły woli, ekspresja wokalna wciąż pozostaje poza kontrolą. Głos najwierniej wyraża stany emocjonalne i najszybciej zdradza smutek czy przygnębienie.

Ekspresja mimiczna jest wytworem ewolucji i jest wrodzona. Mimika jest również ponadkulturowa, wyrazy twarzy towarzyszące poszczególnym uczuciom (radość, złość, smutek, zdziwienie) są takie same na całym świecie. Radość zawsze objawia się poprzez tzw. śmiejące się oczy oraz widoczne zęby, smutek przez opuszczone kąciaków ust, złość manifestowana jest przez zmarszczki na czole i ściągnięte usta, a strach przez szeroko otwarte oczy i usta. W mimice jako elemencie komunikacji niewerbalnej bardzo istotne są okolice brwi oraz usta.

Oczy są zwierciadłem duszy – to powiedzenia podkreśla bardzo istotną rolę kontaktu wzrokowego. Ekspresja oczu wyraża się nie tylko poprzez spoglądanie, ale również zmianę wielkości źrenic (2-8 mm).



Rozszerzone źrenice świadczą o zainteresowaniu rozmową lub rozmówcą, zwężone wskazują na obojętność. Osoby z rozszerzonymi źrenicami oceniane są jako bardziej atrakcyjne. Należy pamiętać, że komunikacja odbywa się również za pomocą ruchu gałek ocznych. Kierunek spojrzenia nieświadomie sygnalizuje, czy wypowiedzane słowa są prawdziwe czy wymyślone. Jeśli oczy rozmówcy kierują się w lewą stronę, można z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić, iż w danym momencie nie mówi on prawdy. Wreszcie, istotna w komunikacji niewerbalnej jest intensywność kontaktu wzrokowego, jaki utrzymujemy z rozmówcą. Kontakt wzrokowy jest oznaką zainteresowania, szczerości i otwartości, ale tylko wtedy gdy jest adekwatny. Z optymalną sytuacją mamy do czynienia wówczas, gdy rozmówcy spoglądają na siebie około połowy czasu spotkania. Unikanie kontaktu wzrokowego jest sygnałem obojętności i nieszczerości, zaś natarczywy kontakt wzrokowy niepokoi i odbierany jest jako agresywny.

Bardzo ważnym elementem komunikacji jest dotyk, w tym uścisk dłoni. Ułożenie ręki podczas uścisku na wierzchu świadczy o dominacji, na uległość wskazuje wysuwanie dłoni wewnętrzną stroną ku dołowi. Mocny uścisk odbierany jest jako agresja, a bezwiedne i bezwładne podawanie ręki odczuwane jest jako niepewność, a nawet lęklivość. Prawidłowe podawanie ręki to uścisk pewny, stanowczy i energiczny - budzi on zaufanie rozmówcy i świadczy o zrównoważeniu, otwartości i pewności siebie. Podając dłoń nie można zapomnieć o tym, aby ręka była ciepła, sucha, czysta i zadbana. Siłę uścisku należy dostosować do jego odbiorcy.

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.

Informacje przekazujemy również poprzez postawę naszego ciała. Możemy rozpatrywać dwie podstawowe postawy: zamkniętą i otwartą.

Postawa zamknięta charakteryzuje się skrzyżowanymi ramionami lub nogami. Eliminując czynniki zewnętrzne np. temperaturę pomieszczenia, możemy po tej postawie wnioskować o niezadowoleniu rozmówcy i jego braku akceptacji dla naszej osoby lub wypowiedzi.

Postawa otwarta ma miejsce, gdy ręce i nogi partnera rozmowy są wyprostowane i spoczywają obok siebie, wskazuje on tym samym otwartość i akceptację.

Postawa ciała jest również informacją zwrotną o zainteresowaniu rozmówcy rozmową. W przypadku postawy zamkniętej komunikuje on słabe zainteresowanie i w związku z tym należy zmienić strategię komunikacyjną.

Gesty, w zależności od pełnionej funkcji, dzielimy na: emblematory, afektatory, ilustratory, regulatory i adaptatory.



Emblematory są to niewerbalne substytuty konkretnych słów, np. wskazanie bólu głowy, błędnego sposobu myślenia.

Do **afektatorów** zaliczamy niewerbalne zachowania, które odzwierciedlają intensywność odczuwanych emocji np. częste wymachy rąk oznaczają zaangażowanie.

Ilustratorami nazywamy niewerbalne zachowania, które służą uplastycznieniu wypowiedzi np. typowym przykładem ilustratora jest wskazanie wielkości złowionej ryby.

Regulatorami są niewerbalne zachowania, które pomagają synchronizować przebieg rozmowy, np. zmiana postawy i ułożenia ciała, skinienie głową np. podniesienie ręki w celu poproszenia o głos.

Adaptatorami nazywane są zachowania niewerbalne, które służą zaspokojeniu określonych potrzeb psychicznych lub fizycznych, np. kręcenie się na krześle jako przejaw zniecierpliwienia.

Wokalizacja i dźwięki paralingwistyczne to również istotny element komunikacji niewerbalnej. Dzięki wokalizacji możemy ukrywać w naszych komunikatach ironię, czy też zmieniać logikę zdań. Dźwięki paralingwistyczne bardzo często zastępują słowa i podkreślają zaangażowanie w komunikację, skracając dystans między rozmówcami.

Niezwykle ważna jest również aranżacja miejsca. Trudno wyobrazić sobie komfort komunikacji przykrych, czy też nawet intymnych komunikatów w obecności wielu postronnych osób. Aranżacja miejsca umożliwia nadanie komunikacji wyjątkowego charakteru.

„Jak Cię widzą tak Cię piszą” - wygląd fizyczny świadczy o szacunku do rozmówcy. Ubiór, postawa, higiena, należące do wyglądu fizycznego, muszą odzwierciedlać relacje między komunikującymi. Jest to jeden z wielu obszarów komunikacji „lubiących” umiar. Ubraniem przekazujemy komunikat: kim jesteśmy i jaki mamy stosunek do otoczenia. Ubranie jest często utożsamiane z systemem wartości, stylem bycia, zamożnością. Poprzez strój zaspokajamy potrzebę przynależności do grupy. Ubiorem możemy zwracać uwagę, lub chować się za innymi.



Skuteczna komunikacja

Profesjonalna komunikacja to umiejętność odbierania informacji płynących od rozmówcy i przekazywania treści 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, oraz zasób środków.

Zasadami skutecznego słuchania są werbalne i niewerbalne odzwierciedlenia uczuć tzw. empatia, parafraza treści, podsumowanie, dowartościowanie, wyjaśnianie.

Empatia jest to umiejętność współodczuwania polegające na przejmowaniu uczuć rozmówcy przy zachowaniu asertywności i umiaru. Empatia to umiejętność wczucia się w sytuację Klienta, jest niezbędna dla stworzenia mapy Klienta i zrozumienia oczekiwań, percepcji i emocji.

Parafraza jest powtórzeniem myśli z wykorzystaniem innego komunikatu werbalnego i umożliwia potwierdzenie przekazu i jego postrzeganie, np.

Mój szef bardzo prosi o pilne załatwienie tej decyzji!

Parafraza: *Rozumiem, że Jackowi zależy na ekspresowym wydaniu opinii i zezwolenia w sprawie...*

Podsumowanie pozwala na zebranie najistotniejszych myśli rozmówcy, w celu ich poukładania i kontrolowania przebiegu rozmowy, np.

Rozumiem, że chodzi o rozpatrzenie tej sprawy w trybie przyśpieszonym.

Dowartościowanie polega na przekazaniu pozytywnych komunikatów w kierunku rozmówcy, w celu zmotywowania go do skutecznej komunikacji, np.

To znakomita myśl! Świetnie to wymyśliłeś!

Wyjaśnianie polega zarówno na wyjaśnieniu treści przekazywanych oraz odbieranych komunikatów. Wyjaśnienie bazuje na pytaniach, które w procesie komunikacji odgrywają znaczną rolę. Pytania możemy podzielić na zamknięte i otwarte.





Pytania zamknięte zaczynają się od słowa „czy”. Stawiamy je w sytuacji, kiedy chcemy uzyskać od Klienta potwierdzenie lub zaprzeczenie np. „czy wypełnił Pan formularz?”.

Odmianą pytań zamkniętych są pytania alternatywne, w których przedstawiamy rozmówcy 2 możliwości rozwiązania problemu np. „czy woli Pan otrzymać decyzję pocztą, czy też odebrać ją osobiście?”. 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.

Pytania alternatywne – indukcyjne, to takie, w których podajemy co najmniej dwie możliwości działania, z których jedna jest wyraźnie lepsza, korzystniejsza dla nas i partnera np. „czy woli Pan abyśmy wydali odmowną decyzję, czy doniesie Pan dokumenty?” stosujemy te pytania: gdy chcemy mieć wpływ na decyzję zgodnie z naszymi potrzebami, naszym kierunkiem działania, zyskać na czasie i oddalić niewygodne dla nas rozwiązanie proponowane przez partnera, pomóc osobom zamkniętym, posiadającym trudności w werbalizowaniu myśli do wyrażenia poglądu.

Pytania zamknięte bezpośrednio, wyrażają naszą opinię, pogląd i prowadzą do wyznaczonego celu, rozwiązania do tego, co my zamierzamy osiągnąć np. „to jest świetny pomysł, chcesz go realizować?” stosujemy je: by opierać swoje propozycje jako prawidłowe i godne realizacji, gdy chcemy rozwiązania, które proponuje partner poprzeć, wzmocnić, ponieważ nam odpowiadają, wprowadzić do rozmowy kolejne wygodne dla nas rozwiązania sprawy.

Pytania otwarte, wymagają 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?”. Pytania otarte zaczynają się od: KTO? DLACZEGO? GDZIE? KIEDY? CO? JAK?

Należy pamiętać, iż w celu potwierdzenia stosujemy pytania zamknięte, a w celu rozszerzenia zadajemy pytania otwarte.

Skuteczna komunikacja posiada również swoje narzędzia, czy sformalizowane tryby, procedury, formularze przekazu.

Pierwszym narzędziem, jest **mapa Klienta**, która pokazuje to, co rzeczywiście dzieje się w trakcie realizacji usługi, a nie to, co dzieć się powinno. Jest to opis zachowań, emocji, problemów i oczekiwań Klientów na styku z realizowaną usługą. Dzięki temu naprawia się występujące błędy, a nie buduje nowe wymagania, które może okazać się gorsze od poprzedniego. Mapa angażuje wszystkich ludzi





stanowiących część procesu 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

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

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

Na kartę usługi składają się 3 elementy: standardy zorientowane na klienta, komunikacja i zobowiązanie. Karta daje „bezsilnemu klientowi” wygodne narzędzie do egzekwowania działań korygujących ze strony organizacji.

Bardzo istotnym narzędziem komunikacji jest 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.

Systemy skarg powinny zapewniać przejrzystość i spójność prowadzenia zapisów (najczęściej organizacje muszą zrewidować system gromadzenia i przetwarzania danych ze skarg, komentarzy, pochwał), a wszystkie skargi, w tym skargi nieformalne, powinny być odpowiednio zapisywane i klasyfikowane w całej organizacji



7. Bariery komunikacji

Wśród barier komunikacyjnych możemy wskazać fizyczne i psychologiczne. Należą do nich różnice kulturowe, czyli nasza przeszłość i wpisane w nią doświadczenia, które w decydujący sposób wpływają na nasz system poznawczy. Zalicza się także do nich brak umiejętności decentracji czyli brak zrozumienia rozmówcy bez przyjęcia jego perspektywy, utrudnienia percepcyjne, które polegają na niezrozumieniu rozmówcy, stereotypy, wybiórczość uwagi oraz samopoczucie.

Nie zawsze odbiorca odczytuje przekazany komunikat w takim znaczeniu, w jakim nadał go nadawca, z uwagi na występujące zakłócenia. 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.

Kolejne bariery komunikacji, polegające na niewłaściwym – nieaktywnym słuchaniu, to porównywanie, domyślanie się, przygotowywanie odpowiedzi, filtrowanie, osądzanie, kojarzenie, utożsamianie się, przygotowywanie rad, gaszenie, dyskutowanie, przekonywanie do własnych racji.

Porównanie polega na przyrównywaniu do własnej sytuacji i odnoszeniu komunikatów do siebie np. *Mówisz, że masz ciężko, ja to dopiero mam ciężko.*

Domyślanie się polega na dopowiadaniu sobie pewnych niewypowiedzianych tez np. *Ona na pewno chce powiedzieć, że doniesie te dokumenty za tydzień.*

Przygotowywanie odpowiedzi czyli używanie scenariusza rozmowy, nie słuchając jej treści – często występuje w Contact Center.

Filtrowanie polega na wybiórczym słuchaniu tego, co mówi Klient. Wybieraniu tylko treści, które odpowiadają, pomijając drażliwe zagadnienia.

Osądzanie (przykładanie łatek) rozmowa z wcześniejszej perspektywy bądź na podstawie opinii, np. mówienie o skojarzeniach, gdy jakieś sformułowanie powoduje, że schodzimy z toru komunikacji na tory wspomnień.

Utożsamianie się to odnoszenie do własnego życia i osadzanie w kontekście własnych doświadczeń, wypowiedzi Klienta.



Przygotowywanie rad - spotykamy się z nim wtedy, gdy w trakcie wypowiedzi słuchacz zaczyna radzić nam, jak rozwiązać problem, którego jeszcze nie wskazaliśmy.

Gaszenie polega na zabijaniu entuzjazmu wypowiedzi krytycznymi uwagami.

Dyskontowanie to obniżanie wartości np. poprzez wskazywanie słabych stron.

Przekonywanie do swoich racji przejawia się niezdolnością do przyjmowania krytyki.

Zmianą toru nazywamy szybką zmianę tematu lub ucieczkę od tematu.





8. Asertywność

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.

Asertywność wymaga poczucia własnej wartości i liczenia się ze swoim zdaniem i opiniami. To szacunek i wiara we własne JA. Asertywność to życie w zgodzie z własnymi przekonaniem.

Asertywność to umiejętność nabyta. Dlatego należy ją ćwiczyć. Asertywność to umiejętność pełnego wyrażania siebie w kontaktach z drugim człowiekiem bez naruszania jego praw.

Stanie się asertywnym wymaga diagnozy sytuacji nieasertywnych, czyli identyfikacji zachowań ludzkich, które powodują poczucie dyskomfortu. Do sytuacji nieasertywnych należy opracować strategię działania, czyli kilkupunktowy plan działania w sytuacji nieasertywnej.

Musimy nauczyć się komunikować siebie – JA jestem.... Ja czuję... Ja uważam.....

Musimy nauczyć się komunikować sytuacje niekomfortowe i pożądane zachowanie.

Pozostaje tylko ćwiczyć!

