



SKRYPT

PN. „EFEKTYWNA KOMUNIKACJA Z UWZGLĘDNIENIEM SYTUACJI KRYZYSOWYCH „



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).



SKUTECZNE POROZUMIEWANIE – ZASADY OGÓLNE	3
MODELE PROCESU KOMUNIKACJI	5
REGUŁY RZĄDZĄCE POROZUMIEWANIEM SIĘ	9
WYWIERANIE WRAŻENIA – AUTOPREZENTACJA	10
BARIERY I ZAKŁÓCENIA KOMUNIKACYJNE.....	14
WERBALNY KANAŁ KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ	17
WOKALNY (PARAWERBALNY) KANAŁ KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ	22
KOMUNIKACJA NIEWERBALNA	22
INTELIGENCJA SPOŁECZNA I EMOCJONALNA	27
ASERTYWNOŚĆ.....	28
TECHNIKI NEGOCJACYJNE	34
KOMUNIKOWANIE W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH	37



SKUTECZNE POROZUMIEWANIE – ZASADY OGÓLNE

Komunikacja jest procesem tworzenia, nadawania, odbierania i interpretowania komunikatów między ludźmi - procesem wzajemnego przekazywania sobie informacji pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Przebiega ona na wielu poziomach, z których jedne są świadome a inne nie. W celu wymiany informacji dotyczącej naszych przekonań, doznań, odczuć, sądów, potrzeb, oczekiwań wykorzystujemy komunikację werbalną, niewerbalną oraz wokalną.

Człowiek komunikatywny
Człowiek komunikatywny to taki, który w klarowny i zrozumiały sposób przekazuje innym swoje myśli i odczucia.
Skuteczna komunikacja
Skuteczna komunikacja zachodzi wówczas, gdy ludzie rozumieją co do siebie nawzajem mówią. Można ją określić jako umiejętność porozumiewania się.
Otwarta komunikacja
Komunikacja jest otwarta, kiedy o naszych wewnętrznych stanach (życzeniach, oczekiwaniach, troskach, gniewie, obawach, itp.) mówimy wprost, zamiast ukrywać je za milczeniem, niejasnymi aluzjami i nieuprawnionymi uogólnieniami. Otwartość w komunikacji to także szczere zainteresowanie tym, co druga osoba ma do powiedzenia. To dialog skoncentrowany na wymianie myśli i uczuć.

Umiejętności dobrego komunikowania się:

1. zapobiega nieporozumieniom i konfliktom,
2. tworzy dobrą atmosferę między ludźmi,
3. oszczędza czas,
4. sprawia, że inni ludzie wiedzą, czego chcemy oraz czego mogą się po nas spodziewać.

Dlaczego komunikacja jest ważna?

1. Człowiek nie może *nie* komunikować...,
2. Komunikacja jest procesem organizowania wiadomości w celu uzgodnienia znaczeń,
3. Komunikacja jest funkcjonalna i tworzy nasze światy społeczne,
4. Komunikacja wpływa na jakość naszego życia, jakość tworzonych przez nas związków i budowane przez nas społeczności,

Dopasowanie do rozmówcy na różnych polach komunikacyjnych

Dopasowanie do rozmówcy jest jednym z warunków skutecznego porozumiewania się. I tak dopasowywać się w aspekcie komunikowania z innymi możemy:

- na poziomie werbalnym - dostosować słownictwo, dobierać słowa odpowiednio do dominującego u rozmówcy systemu reprezentacji, stylu mówienia, tematu rozmowy,
- na poziomie niewerbalnym - dostroić postawę ciała, gestykulację, mimikę,
- na poziomie wokalnym - dostosować tempo, rytm i głośność mówienia



Komunikacja werbalna i niewerbalna - porównanie

- Słowa należą do sfery umysłu. Mowa ciała jest instynktowna.
- Słowa dobieramy świadomie i przepuszczamy przez wewnętrzny filtr. Mowa ciała wyraża się spontanicznie i bez cenzury.
- Słowa mają konkretne znaczenie dla użytkowników danego języka. Mowa ciała jest zwykle uniwersalna.
- Za pomocą słowa można tworzyć opisy i snuć opowieści. Mowa ciała potrafi bardzo szybko oddać i wywołać skomplikowane emocje.
- Słowa i mowa ciała razem tworzą dialog.

Gdy komunikaty werbalne i niewerbalne nie są zgodne, większość wierzy językowi ciała!



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).



MODELE PROCESU KOMUNIKACJI

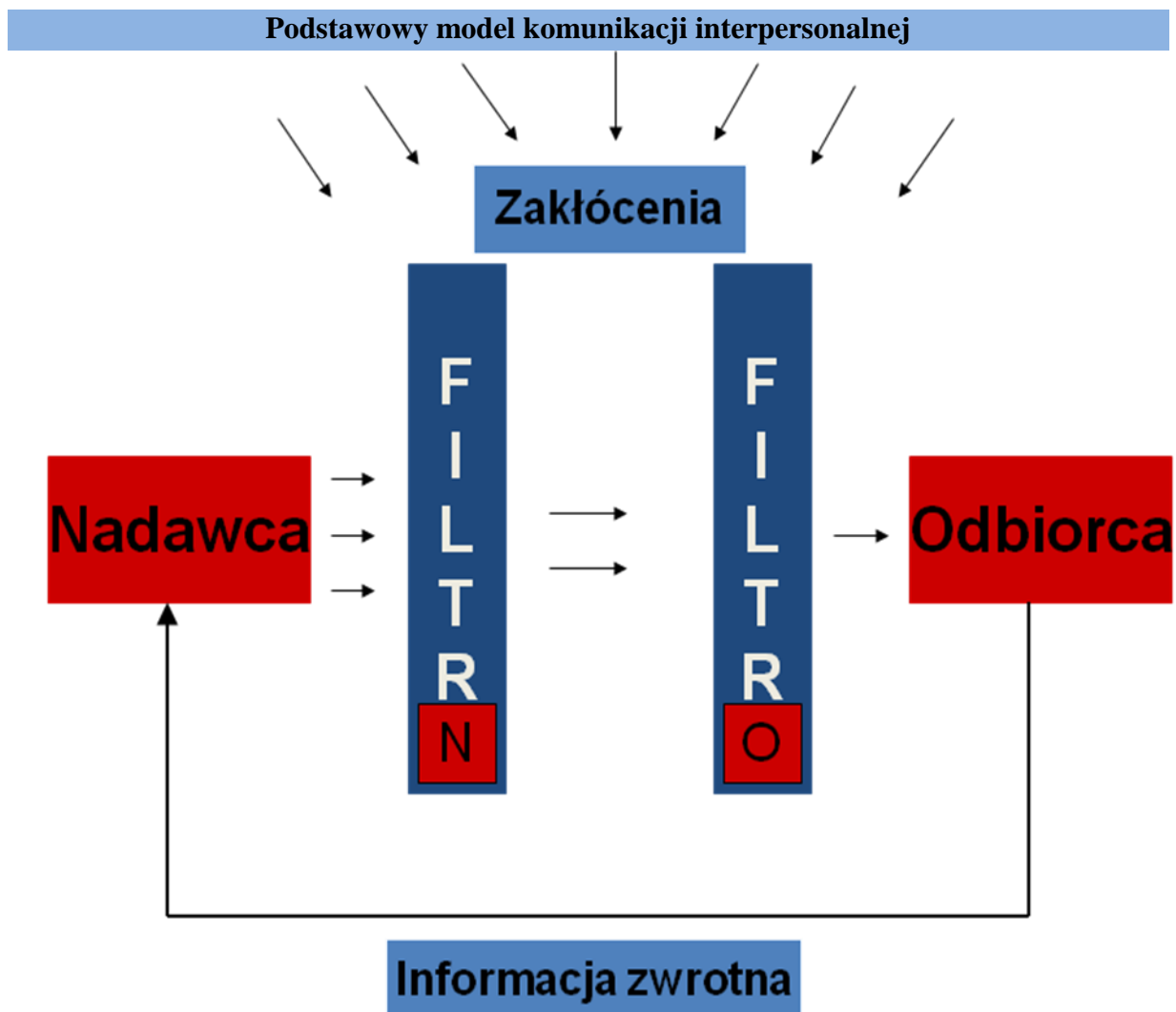
Składowe procesu komunikacji interpersonalnej



W procesie komunikacji najważniejsze jest, aby odbiorca zrozumiał komunikat zgodnie z intencją nadawcy. Jeżeli ten warunek nie jest spełniony, bardzo łatwo dochodzi do konfliktów lub nieporozumień. Reagujemy wtedy nie na to, co ktoś powiedział, ale na to jak to zinterpretowaliśmy.

Znaczenia istnieją w ludziach i pomiędzy ludźmi. Wiadomości werbalne, jak i niewerbalne, nie mają znaczenia same w sobie. Znaczenia nadają im ludzie, którzy je wyrażają i interpretują. Możliwość rozmaitych interpretacji oznacza, że dla satysfakcjonującego porozumienia często niezbędne jest uzgodnienie wspólnego znaczenia.





Źródło: Opracowanie własne

Kto w następujących sytuacjach jest nadawcą, a kto odbiorcą wiadomości?

- Po zajęciach nauczyciel wyjaśnia uczniowi trudne pojęcie.
- Rodzic wyklada nastolatkowi reguły obowiązujące w życiu rodzinnym.
- Sprzedawca udziela klientowi informacje na temat produktu.

Odpowiedź

Pierwszy odruch: nauczyciel, rodzic, sprzedawca to nadawcy wiadomości, uczeń, nastolatek, klient to odbiorcy.

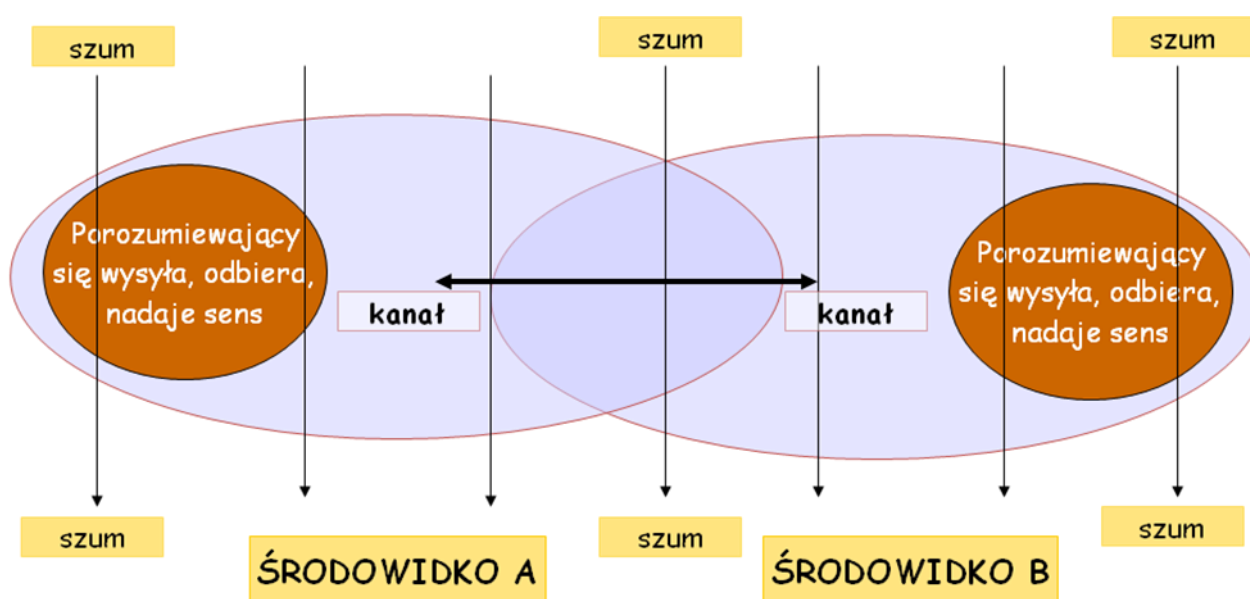
Ale, ale...

Wyraz zagubienia na twarzy ucznia, nastolatek przerywający mówiącemu rodzicowi i klient pustym wzrokiem patrzący w dal.

Te werbalne i niewerbalne odpowiedzi są wiadomościami wysyłanymi nawet wtedy, gdy druga osoba mówi.

Często nie można odróżnić nadawcy od odbiorcy. Lepiej mówić o „porozumiewających się”. Ludzie są równocześnie nadawcami i odbiorcami wymieniającymi liczne wiadomości (ale i przeżycia, postawy, potrzeby). Skoro nie udaje się łatwo oddzielić osoby nadającej od tej, która odbiera wiadomość, nie można powiedzieć, czyją wiadomość uznać za odpowiedź (w takim ujęciu pojęcie informacji zwrotnej to „?”). Np. czy krytyczne uwagi szefa wobec źle wywiązującego się pracownika są informacją zwrotną czy też zła praca jest odpowiedzią na niejasne instrukcje wcześniej udzielone przez szefa?

Model porozumiewania się



Źródło: Opracowanie własne

Wysyłanie i odbieranie wiadomości zachodzi zazwyczaj jednocześnie, środowiska i szum wpływają na porozumiewanie się.

Środowiska – różne zasoby doświadczeń, które pomagają zrozumieć zachowania innych. Wspólna przestrzeń reprezentuje zakres wspólnych doświadczeń.

Szum – wszystko, co wpływa na przekaz i odbiór wiadomości. Porozumienie mogą zakłócić trzy rodzaje szumów:

- zewnętrzny – zadymiona sala, odległe miejsce;
- fizjologiczny – czynniki biologiczne: słabszy słuch, choroba;
- psychologiczny – czynniki poznawcze, mechanizmy obronne



Kanał – medium pośredniczące w wymianie wiadomości. Kanał wpływa na zróżnicowanie wiadomości. Zastosowanie odpowiedniego kanału porozumiewania się wpływa na to, jak odbiorca odpowie na wiadomość.

- Czy lepiej powiedzieć przepraszam osobiście , czy przez telefon?
- Jaki kanał wyrazi gniew?
- Czy w sprawie o podwyżkę lepiej zwrócić się do szefa osobiście czy pisemnie/
- Czy wysłana e-mailem prośba o zwrot kosztów będzie skuteczniejsza od przekazanej osobiście?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).



REGUŁY RZĄDZĄCE POROZUMIEWANIEM SIĘ

Komunikacja jest transgresyjna

Porozumiewanie się jest dynamicznym procesem, który zachodzi poprzez wzajemne interakcje. Porozumiewanie się nie jest działaniem dla innych, jest czynnością wykonywaną razem z innymi. Nie informujemy kogoś, lecz porozumiewamy się z kimś.

Porozumiewanie się może być zamierzone lub niezamierzone

Mimo woli wysyłamy całe mnóstwo komunikatów niewerbalnych. Nawet brak określonego zachowania także ma znaczenie komunikujące. Cokolwiek czynisz – mówisz, czy milczysz, konfrontujesz się czy unikasz, ujawniasz emocje czy zachowujesz kamienne oblicze pokerzysty – dostarczasz innym informacji o swoich myślach i uczuciach.

Każda wypowiedź ma treść i aspekt relacyjny

Wymiar treściowy – informacja bezpośrednio przekazywana.

Wymiar relacyjny – uczucia mówiącego do drugiej osoby – sympatia, niechęć, poczucie kontroli lub podporządkowanie, uczucie spokoju lub niepokoju itp.

W kontekście jakościowo analizowanego porozumiewania się relacyjny wymiar wiadomości często jest ważniejszy niż treściowy (spieramy się o naturę naszych relacji: kto w niej dominuje, jak ważni jesteśmy dla siebie nawzajem itp.).

Porozumiewanie się jest niepowtarzalne

Porozumiewanie się jest toczącym się procesem, zdarzeń nie można powtórzyć. Nie trzeba bez przerwy wymyślać nowych sposobów zachowania wobec znanych osób, ale trzeba wiedzieć, że „takie same” słowa i zachowania są za każdym razem inne.



WYWIERANIE WRAŻENIA – AUTOPREZENTACJA



Źródło: Opracowanie własne

Pierwsze wrażenie

Z badań wynika, że opinię o rozmówcy wyrabiamy sobie w ciągu pierwszych 10-30 sekund spotkania. Ma ona znaczący wpływ na przebieg dalszego kontaktu. Pierwsze wrażenie może być pozytywne lub negatywne.

Pozytywne pierwsze wrażenie – wywołuje tendencję do przypisywania bardziej pozytywnych niż jest to w rzeczywistości właściwości i cech danej osobie i sprawie; twojemu miejscu pracy; instytucji, którą reprezentujesz.

Negatywne pierwsze wrażenie - zniechęca klienta/interesanta do osób oraz przebywania w danym miejscu.

Efekt pierwszego wrażenie tworzony jest niemalże natychmiast, jest często nieświadomy, intuicyjny. Mimo to badania wskazują na jego trwałość!

Efekt „halo”

Mechanizm efektu „halo” polega na tym, że człowiek na podstawie pierwszego korzystnego wrażenia będzie budował pozytywną opinię o drugiej osobie, jak również w większym stopniu będzie jej przypisywał pożądane cechy (**efekt anielski**). Jeśli na przykład w pierwszym momencie interesant zwróci uwagę na twoją życzliwość, to fakt ten wpłynie na



jego pozytywne przekonanie na temat całej twojej osoby. W związku z tym bardzo prawdopodobne jest, że uzna cię za osobę kompetentną, uczciwą, kulturalną, mimo że nie miał jeszcze możliwości przekonania się o tym. I odwrotnie - jeśli pierwsze wrażenie, jakie wywrzesz na petencie, będzie niekorzystne, założy on z góry, że masz wiele innych negatywnych cech (**efekt diabelski**).

Na pierwsze wrażenie w miejscu pracy wpływ mają:

1. wystrój i organizacja wnętrza,
2. wygląd osoby obsługującej petenta (uroda, ubiór, higiena osobista, wyraz twarzy, uśmiech),
3. postawa ciała (sposób siedzenia, fizyczne odchylenie od rozmówcy, niepewność/zdecydowanie, postawa otwarta/zamknięta), gesty, mimika personelu,
4. sposób mówienia, ton głosu osoby obsługującej petenta,
5. pierwsze wypowiedziane słowa,
6. sposób przywitania petenta (uśmiech, otwarta postawa, miłe przywitanie, sposób podania dłoni).

Pamiętaj, że zarówno pozytywne jak i negatywne emocje, jakie petent odczuwa w stosunku do ciebie przenoszą się automatycznie na instytucję i jej postrzeganie!

Co wpływa na wrażenie profesjonalizmu?

1/ Kompetencja – zakres posiadanej wiedzy i umiejętności oraz uzasadnionego przekonania o możliwości zrobienia czegoś. Profesjonalizm polega na rozwijaniu tych umiejętności, w których jesteś najlepszy.

2/ Wiarygodność - wyglądać i działać tak, by wzbudzać przekonanie, że potrafisz to robić; mówić tak, by przekonać, że jesteś specjalistą i możesz zrobić to, o czym mówisz; znać konwencje obowiązujące w twoim zawodzie i swobodnie się w nich poruszać.

3/ Opanowanie - dowodzi dojrzałości. Ulegając w pracy emocjom tracisz kontrolę nad sytuacją, a przez to tracisz kompetencje i wiarygodność. Reaguj na sytuacje, ale nie odreażowuj jej przy kliencie.

4/ Pewność siebie - pochodzi z wewnątrz, ale ujawnia się na zewnątrz. Dbaj o symptomy fizyczne: prosta postawa, kontakt wzrokowy, swobodny oddech. Kształtuj symptomy psychiczne: pozytywne nastawienie, świadomość kompetencji, używanie pozytywnego języka.

5/ Stałość - sztuka budowania pozytywnego wizerunku polega na stałości zachowania. Dbaj o fizyczne oznaki pomagające zachować ci stałość, np. ubranie, rytm pracy, standardy zachowań, realizowane procedury, słownictwo, rodzaj żartów.



Autoprezentacja

Autoprezentacja to sztuka manipulowania wrażeniem a więc proces kontrolowania sposobu, w jaki widzą nas inni. Jest sposobem, w jaki prezentujemy się otoczeniu, jest wyrazem naszych przekonań, niekoniecznie świadomych, wyrażeniem, kim jesteśmy. Dzięki pozytywnej autoprezentacji mamy szansę wywołać pozytywne pierwsze wrażenie oraz takie wrażenie utrzymać. Przywiązywanie pewnej wagi do własnego publicznego wizerunku wcale nie dowodzi braku poczucia bezpieczeństwa, próżności czy powierzchowności; przeciwnie, jest warunkiem sprawnych i udanych interakcji społecznych. Jest to zachowanie dojrzałe, dowodzące dobrego przystosowania się społecznego.

Taktyki autoprezentacyjne

Taktyki autoprezentacyjne możemy podzielić na taktyki atrybucyjne i taktyki repudiacyjne. Taktyki atrybucyjne zmierzają do zakomunikowania, że posiadamy pewne cechy. Taktyki repudiacyjne zmierzają do zakomunikowania, że pewne cechy nas nie charakteryzują.

Powszechnie stosowane taktyki autoprezentacyjne	
Opisywanie siebie	Opisywanie siebie w taki sposób, aby wywrzeć na innych pożądane wrażenie.
Wyrażanie postaw	Wyrażanie postaw sugerujących, że dana jednostka ma takie, a nie inne postawy czy poglądy: - wprost: „Myślę, że...” - uśmiech i kiwanie głową lub pomruk dezaprobaty, wywracanie oczu itp.
Publiczne atrybucje	Wyjaśnianie własnego zachowania w sposób zgodny z określonym wizerunkiem społecznym.
Pamięciowe manipulacje	Rzeczywiste lub udawane zapamiętywanie lub zapomnianie w celach autoprezentacyjnych. Mówimy: „Zapomniałem o tym zupełnie”, a nie: „Tak, pamiętałem o tym, ale wolałem o tym nie wspominać, ponieważ stawia mnie to w niekorzystnym świetle”.



Wyrażanie emocji	Demonstrowanie emocji, w odróżnieniu od spontanicznego wyrażania wewnętrznych uczuć, może pełnić cele autoprezentacyjne. Choć niektóre przejawy emocji nie podlegają naszej woli, mamy sporą kontrolę nad tym, do jakiego stopnia ujawniamy innym swoje reakcje emocjonalne. Czasami ukrywamy własne uczucia, kiedy indziej wyolbrzymiamy je, a bywa, że odgrywamy coś, czego wcale nie przeżywamy. W każdym wypadku naszym celem jest przekazanie otoczeniu jakiejś informacji o nas, to znaczy zaprezentowanie się w określony sposób. Ukrywamy pewne uczucia: strach, lęk związany z prezentacją własnej osoby, gniew na prowadzącego rozmowę w sposób agresywny. Udajemy pewne uczucia: uśmiechamy się, żeby się spodobać, żeby zasugerować, że jesteśmy przyjaźnie nastawieni, tzw. „uprzejmy uśmiech”.
Kontakty społeczne	Publiczne manifestowanie związków z pewnymi osobami i odcinanie się od innych.
Konformizm i uleganie	Zachowanie się zgodnie ze społecznymi normami albo z preferencjami innych ludzi.
Dekoracje, rekwizyty i oświetlenie	Wykorzystanie elementów otoczenia w celach autoprezentacji.

Minusy dbałości o własny wizerunek

- Ludzie robią lepsze wrażenie na otoczeniu, gdy wyrażają emocje odpowiednie do sytuacji, niż gdy manifestują uczucia niestosowne.
- Zbytnia troska o swój wizerunek może przysparzać trudności. Niektórym troska o autoprezentację utrudnia wykonywanie ważnych zadań, wywołuje niepokój i doprowadza do zachowań niebezpiecznych dla siebie i otoczenia.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).



BARIERY I ZAKŁÓCENIA KOMUNIKACYJNE

Najczęstsze przyczyny nieporozumień w komunikowaniu się

- Niski poziom zainteresowania
- Czynniki rozpraszające uwagę
- Prowadzenie dialogu wewnętrznego
- Wadliwy sposób przekazywania informacji
- Mowa ciała niespójna z treścią wypowiedzi, jednoczesne nadawanie sprzecznych komunikatów
- Słaby kontakt wzrokowy
- Oczekiwanie na zabranie głosu
- Zwyczaj niesłuchania
- Obrona (nie chcemy czegoś usłyszeć)
- Przedwczesne formułowanie przypuszczeń i wniosków
- Niekomunikowanie tego, co się naprawdę myśli

Kiedy ludzie słuchają, ale nie słyszą?

- Brak wspólnego kodu
- Przekaz nadawcy nie dokładnie odzwierciedla jego intencje
- Odbiorca inaczej interpretuje przekaz
- Wypowiedź jest niejasna

Bariery komunikacyjne („brudna dwunastka”) wg T. Gordona

Krytykowanie - Przezywanie - Stawianie diagnoz - Chwalenie połączone z oceną - Rozkazywanie - Grożenie - Moralizowanie - Stawianie zbyt wielu lub niewłaściwych pytań - Udzielanie rad - Odwracanie uwagi - Logiczne argumentowanie - Uspokajanie

Bariery komunikacyjne to słowa o wysokim stopniu ryzyka. Ich wpływ na komunikację jest często, choć nie w sposób nieunikniony negatywny. Skutki zablokowań w komunikacji są liczne i różnorodne. Zwykle obniżają one samoocenę drugiej osoby, budzą opór i w przyszłości świadomą lub nie reakcję odwetu (niekoniecznie na nadawcy niewłaściwego komunikatu). Tworzą klimat bardzo utrudniający konstruktywne wyrażenie prawdziwego uczucia lub przekonania.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).

Decydowanie za innych

rozkazywanie, kierowanie, komenderowanie	ostrzeganie, namawianie, grożenie	moralizowanie, mówienie kazań, prośby	badanie, wypytywanie, przesłuchiwanie
<ul style="list-style-type: none"> - musisz to zrobić - nie możesz tego zrobić - oczekuję, że to zrobisz - skończ z tym - idź i ją przeproś 	<ul style="list-style-type: none"> - lepiej, żebyś to zrobił, bo inaczej... - jeśli tego nie zrobisz, to... - lepiej nie próbuj tego - ostrzegam cię, jeśli to zrobisz, to... 	<ul style="list-style-type: none"> - powinieneś to zrobić - powinieneś spróbować tego - jesteś odpowiedzialny za zrobienie tego - to twój obowiązek - życzę sobie, żebyś to zrobił - pośpiesz się z tym, bardzo proszę 	<ul style="list-style-type: none"> - dlaczego to zrobiłeś? - jak długo odczuwałeś to w ten sposób? - co zrobiłeś żeby to rozwiązać? - czy radziłeś się kogoś? - kiedy uświadomiłeś sobie to odczucie? - kto wpłynął na ciebie?

Uciekanie od cudzych problemów

doradzanie, sugerowanie, proponowanie rozwiązań	upewnianie, uspokajanie, wyrażanie współczucia, pocieszanie, podtrzymywanie na duchu	odwracanie uwagi, zmiana tematu rozmowy, zabawianie	przekonywanie za pomocą argumentów logicznych, wykładu, udowadniania
<ul style="list-style-type: none"> - myślę, że... - powinieneś to zrobić - pozwól mi powiedzieć ci... - byłoby dla ciebie najlepiej, jeślibyś... - dlaczego nie podejdziesz do tego inaczej - najlepsze rozwiązanie to... 	<ul style="list-style-type: none"> - jutro będziesz czuł się inaczej - sprawy ułożą się lepiej - najciemniej jest przed świtem - nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło - nie martw się o to tak bardzo - nie jest aż tak źle 	<ul style="list-style-type: none"> - myśl o stronie pozytywnej - próbuj nie myśleć o tym, aż odpoczniesz - chodźmy na lunch i zapomnijmy o tym - myślisz, że masz problemy 	<ul style="list-style-type: none"> - czy zdajesz sobie sprawę, że... - fakty przemawiają za... - pozwól mi podać ci fakty - to jest właściwy sposób - doświadczenie mówi nam, że...

Osądzanie

chwalenie, aprobowanie, oceny pozytywne, pochlebstwo	obrzucanie wyzwiskami, wyśmiewanie, zawstydzanie	sądzenie, krytykowanie, potępienie, strofowanie	interpretowanie, analizowanie, stawianie diagnozy
- twój sąd jest zawsze bardzo dobry - jesteś inteligentny - masz tak dużo możliwości - zrobiłeś duże postępy - zawsze robiłeś tak w przeszłości	- jesteś rozlazłym człowiekiem - masz mętny sposób myślenia - mówisz jak inżynier - rzeczywiście postąpiłeś głupio	- postępujesz głupio - nie myślisz uczciwie - zszedłeś z wytyczonej drogi - nie zrobiłeś tego słusznie - mylisz się - to bezsensowne tak mówić	- mówisz tak, bo jesteś zły - jesteś zazdrosny - czego naprawdę potrzebujesz, to masz problemy z władzą - chcesz robić dobre wrażenie - jesteś trochę paranoiczny

Pułapki językowe i negatywna hipnoza

Pułapki językowe – są to formy wypowiedzi, w których część informacji została pominięta lub zniekształcona:

- generalizacje - wszyscy, zawsze, nikt, nigdy;
- eliminacje – trzeba, powinno się, należy;
- nominalizacje – to jest źle zrobione.

Pułapki językowe są groźne jedynie, gdy są niezidentyfikowane i pozostawione bez reakcji. Rozbrajanie pułapek językowych polega na wyświetlaniu ukrytych informacji przy pomocy pytań ukonkretniających: kto, kiedy, dla kogo, w jakim celu itp.

Negatywna hipnoza to stosowanie komunikatów w formie negatywnej np. „Nie chcę kłótni”, „Nie mogę się na to zgodzić” zamiast komunikatów pozytywnych „Zależy mi na dobrych stosunkach z tobą”, „Poszukajmy innych rozwiązań”.



WERBALNY KANAŁ KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ

Komunikacja werbalna polega na przekazywaniu informacji poprzez treść słów, które wypowiadamy i piszemy. Często wydaje nam się, że komunikacja werbalna polega na jednostronnym przepływie informacji od nadawcy do odbiorcy. W istocie rzeczy kontakt jednostronny jest bardzo mało skuteczną formą porozumiewania się. Znacznie skuteczniejszy jest kontakt obustronny. Chodzi o to, aby treść przekazu nie została niewłaściwie zinterpretowana, dlatego zarówno nadawca jak i odbiorca wykonują wszystkie cztery podstawowe czynności komunikacyjne: mówienie, zadawanie pytań, słuchanie, zrozumienie. Zwłaszcza osoby, których zadaniem jest zawodowe nawiązywanie kontaktu, muszą sprawnie wykonywać wszystkie cztery czynności.

<p>1. Mówienie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mów prostym językiem. - podsumowuj. - nie mów zbyt szybko, - mów wyraźnie, - podchodź do rozmowy z entuzjazmem. 	<p>3. Zadawanie pytań:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zadawaj pytania, aby sprawdzić, że odbiorca wszystko rozumie, - zachęcaj do reakcji zwrotnej, - zachęcaj rozmówcę do zadawania pytań.
<p>2. Słuchanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - słuchaj uważnie - skup się na wypowiedzi swojego rozmówcy, - słuchaj aktywnie. 	<p>4. Zrozumienie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mówiący powinien upewnić się, że wie i rozumie wszystko to, co chce powiedzieć, zanim zacznie mówić, - odbiorca powinien powtarzać treść informacji (reakcja zwrotna) w celu upewnienia się, że ją właściwie zrozumiał, - obaj powinni zadawać pytania w celu sprawdzenia i sprecyzowania, zrozumienia.

Mówienie

Skuteczny komunikat powinien być:

- Jasny
- Zwięzły
- Dopasowany do odbiorcy

- Ludzie lepiej rozumieją to, co chcesz im przekazać, kiedy:

- Mówisz wprost o swoich myślach, spostrzeżeniach, odczuciach: "Tak to widzę, tak myślę, tak odczuwam"



KAPITAŁ LUDZKI
 NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
 EUROPEJSKI
 FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).



- Mówisz za siebie: "Moim zdaniem", „Według mnie" i nie zasłaniasz się innymi sformułowaniami, takimi jak: "Zdaniem większości ludzi", „Bo wszyscy”; "U nas się sądzi", będącymi po prostu próbą ukrycia własnego zdania czy opinii
- Wypowiadasz się w jednoznaczny sposób tzn. tak, aby komunikat był klarowny, jasny i niósł dla rozmówcy jasne intencje
- Nie przerywasz i słuchasz do końca tego, co mówią inni
- Jesteś gotowy przyznać się do pomyłki
- Liczysz się z uczuciami drugiej osoby
- Przyjmujesz punkt widzenia drugiej strony, masz szacunek do jego "modelu świata"
- Unikasz udzielania "dobrych rad"
- Nie oceniasz
- Zwracasz uwagę na sens, a nie na formę wypowiedzi

Dobry mówca

- dostosowuje język i sposób wypowiedzi do możliwości rozmówcy
- wypowiedź kieruje do konkretnej osoby
- nie używa ogólników, operuje konkretami
- materiał (argumenty, korzyści) prezentuje logicznie
- nie wprowadza negatywnego nastroju – ludzie zamykają się na negatywne wiadomości (blokada mentalna).
- wie, co chce powiedzieć i dlaczego – zna swój cel („Po co to mówię? Jaki cel chcę osiągnąć?”)
- konstruuje swój przekaz, jako odpowiedzi na pytania: co, kto, gdzie, kiedy, jak, dlaczego, z jakim skutkiem?
- koncentruje na sobie uwagę rozmówcy
- wzbudza zainteresowanie, oferuje korzyści
- nie antagonizuje rozmówcy, nie obraża, nie razi słownictwem
- zwraca uwagę na atmosferę kontaktu, dba o warunki zewnętrzne oraz samopoczucie
- mówi krótko, głośno i wyraźnie

Błędy podczas rozmowy

- Zbyt duży dystans psychologiczny i fizyczny (zamknięta i sztywna postawa ciała, brak gestów sympatii, uwagi, zainteresowania)
- Brak kontaktu wzrokowego
- Sprawianie wrażenia, że ci się spieszy, że nie masz czasu na dłuższą rozmowę
- Mówienie zbyt szybko – nie stosowanie przerw, zagadywanie naturalnych pauz w rozmowie, używanie wypełniaczy typu „yyy”, „aaa”
- Używanie negatywnych określeń typu: „nie mogę”, „nie dam rady”, „nie ma”, „nie jestem pewny”, „nie wiem”, wszelkich określeń z przedrostkiem „nie”



- Okazywanie złości i zdenerwowania.

Słuchanie

Słuchanie to złożony proces, na który składa się percepcja i interpretacja komunikatu oraz reakcja na niego. Słuchanie to odbieranie komunikatów słownych naszego rozmówcy. Słuchanie to nie:

- odpoczynek, po którym zaczynamy mówić,
- dwóch rozmówców nawzajem sobie przerywających,
- szybkie wyliczenie w pamięci pytań czy faktów,
- czekanie na swoją kolej, by coś powiedzieć,
- osądzanie w myślach swego rozmówcy,
- zastanawianie się jak odeprzeć argumenty.

Preferowane sposoby słuchania

- Słuchacz zorientowany na ludzi – słuchacz koncentrujący się na sposobie, w jaki fakt, iż słucha, wpływa na relacje międzyludzkie
- Słuchacz zorientowany na działanie – słuchacz koncentrujący się na tym, w jaki sposób fakt, iż słucha, wpływa na wykonywane zadanie
- Słuchacz zorientowany na treść – słuchacz, który ceni informacje z wiarygodnych źródeł i skupia się na analizowaniu tego, co słyszy.

- Złe nawyki w słuchaniu

<u>Słuchanie pozorne:</u> udawanie, że się słucha, podczas gdy się myśli o czymś innym lub odpływa myślami.	<u>Kłótnia w milczeniu:</u> Nie zrozumienie, co mówi osoba mówiąca i poszukiwanie w myślach możliwych zarzutów	<u>Atak mentalny:</u> Utrzymywanie przez osobę będącą złym słuchaczem, że wie lepiej, co miała na myśli osoba mówiąca.
<u>Skupienie się na rzeczach nieistotnych:</u> skierowanie przez słuchacza uwagi z komunikatu nadawcy na nieistotne szczegóły, takie jak ubiór, akcent, wygląd fizyczny itp.	<u>Odchodzenie od tematu:</u> zmienianie tematu bez zwracania uwagi na osobę mówiącą; nie łączenie własnych uwag z wypowiedziami poprzednio mówiącego.	<u>Reagowanie obronne:</u> brak słuchania lub brak zrozumienia tego, co ktoś ma do powiedzenia, spowodowany tym, że osoba słuchająca czuje się zagrożona przez coś, co powiedziała lub zrobiła osoba mówiąca.

Wszyscy oczekują, że się ich wysłucha, dlatego słuchanie jest jedną z najważniejszych umiejętności!

**- Umiejętność słuchania daje nieocenione korzyści. Słuchając:**

- zaspakajasz potrzebę każdego człowieka mówienia o sobie, przez co stajesz się bliższy rozmówcy,
- możesz się dowiedzieć więcej o rozmówcy, jego intencjach, motywach, możesz lepiej zrozumieć jego racje,
- masz wreszcie więcej czasu na własną odpowiedź.

- Dobre słuchanie to:

- całkowita koncentracja - wsłuchiwanie się nie tylko w słowa - zwrócenie uwagi na ton głosu, mimikę, postawę ciała, nawet na sposób oddychania,
- bezpośrednie reagowanie na to, co zostało powiedziane. Skłania to rozmówcę do wyrażania się w sposób bardziej zrozumiały i wymowny,
- okazywanie życzliwości i zainteresowania,
- słuchanie tego, o czym się mówi TERAZ.

▪ Dobry słuchacz nigdy:

- nie zakłada niczego z góry, ale zbiera informacje (fakty, opinie, wskazówki, pomysły),
- nie bierze do siebie osobiście tego, co zostało powiedziane,
- nie myśli, że wie wszystko, jest otwarty na nowe informacje,
- nie jest gadatliwy (pozwala mówić drugiej stronie),
- nie podaje informacji w nadmiarze (udziela krótkich, prostych, ale treściwych odpowiedzi),
- nie przerywa rozmówcy „w pół słowa”.

Najskuteczniejszy sposób zdobywania ludzkiej sympatii i podtrzymywania rozmowy to umiejętne i uważne słuchanie z jednoczesnym okazaniem naszemu rozmówcy zainteresowania i zrozumienia. Aktywne słuchanie to proces wymagający skupienia uwagi, to próba wejścia w świat myśli i uczuć innego człowieka. Aby słuchać aktywnie należy poznać warunki ułatwiające ten proces. Są to:

- utrzymywanie kontaktu wzrokowego
- okazywanie zainteresowania
- utrzymywanie odpowiedniego dystansu fizycznego
- ożywiony wyraz twarzy i odpowiedni język ciała
- odzwierciedlanie postaw i gestów rozmówcy
- nie przerywanie, dopytywanie o szczegóły, unikanie kończenia zdań innych ludzi
- trzymanie się tematu
- unikanie oceniania (nie uleganie stereotypom)
- zwroty wskazujące na zainteresowanie: Tak, Rozumiem, Proszę mówić dalej; pytania typu: Dlaczego? Jak to się stało? I co jeszcze?



- krótkie podsumowywanie tego, co zostało powiedziane.

- Zachowania utrudniające dobre słuchanie

- myślę o innych sprawach, wpływ zakłóceń z zewnątrz
- zajmuję się innymi sprawami w trakcie słuchania
- wiem co inni mają do powiedzenia, wyłączam się
- kiedy rozmówca przerywa, dopowiadam w myślach to, co ma do powiedzenia
- jestem uprzedzony, wyłączam się
- niecierpliwie się, wyłączam się, gdy słyszę o sprawach, których nie akceptuję lub nie chce o nich wiedzieć
- nim rozmówca skończy przygotowuję w myśli replikę
- nie uważam na sygnały pozawerbalne
- udaję, że rozumiem wypowiedź, nie proszę o wyjaśnienie
- koncentruję się na szczegółach wypowiedzi a nie na całości
- zaczynam się kręcić, gdy rozmówca mówi wolno lub mnie nudzi
- zastanawiam się nad sprawami, które nie mają związku z rozmową (p. ubiór rozmówcy)
- w trakcie wypowiedzi rozmówcy oddaję się marzeniom
- nie słucham uważnie, odpowiadam: aha, tak, tak, racja
- posługuję się zachowaniami niewerbalnymi utrudniającymi kontakt (np. ręce skrzyżowane na klatce piersiowej)

- Narzędzia skutecznego słuchania

Parafraza	Odzwierciedlenie	Prowadzenie
<ul style="list-style-type: none"> • Uwaga • Zrozumienie • Odniesienie do tematu 	<ul style="list-style-type: none"> • Pozycja ciała • Tempo i siła mówienia • Odniesienie do nastroju partnera 	<ul style="list-style-type: none"> • Porządkowanie chaotycznych wypowiedzi • Ośmielanie • Zadawanie pytań



WOKALNY (PARAWERBALNY) KANAŁ KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ

Co składa się na komunikację wokalną?

- Artykulacja (dobra, przesadna)
- Rytm i tempo wypowiedzi (pauzy)
- Akcentacja (nacisk na pewne słowa)
- Wtrącenia (więc, no, hm)
- Natężenie głosu (głośno, cicho)
- Tembr głosu (barwa głosu)
- Melodyka (śpiewna, monotonna)
- Wady wymowy (jąkanie się)
- Język (urzędowy, gwara)
- Zasób słownictwa (bogate, ubogie)

Funkcje komunikacji wokalnej

- Wyrażanie emocji
- Informacja o postawach i cechach osobowości
- Stosunek do odbiorcy

Zbiór cech, które można rozpoznać za pomocą komunikatów wokalnych

Naturalny – nienaturalny

Pewny siebie- niepewny siebie

Sympatyczny – niesympatyczny

Inteligentny – nieinteligentny

Agresywny – łagodny

Opanowany – lękliwy

Ekstrawertyk – introwertyk

KOMUNIKACJA NIEWERBALNA

Komunikacja niewerbalna

Indywidualna (mowa ciała)

- Wygląd zewnętrzny
- Gestykulacja
- Mimika

Interakcyjna

- Kontakt wzrokowy
- Kontakt fizyczny
- Przestrzeń personalna



KAPITAŁ LUDZKI
 NARODOWA STRATEGIA SPOJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
 EUROPEJSKI
 FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).

• Postawa ciała	• Ukierunkowanie ciała
-----------------	------------------------

Wygląd zewnętrzny

Wygląd zewnętrzny to budowa ciała, kolor włosów, uroda, stan pielęgnacji ciała, makijaż, biżuteria, ubiór. Wygląd zewnętrzny jest nośnikiem informacji:

- o osobistym stylu,
- o statusie społecznym,
- o stosunku do zasad społecznych,
- o światopoglądzie,
- o dbałości i staranności.

Zalecana jest ostrożność w jego interpretacji, ponieważ istnieją stereotypy przypisujące pewnym cechom fizycznym pewne cechy psychiczne, poza tym wyglądem zewnętrznym łatwo można manipulować.

Gestykulacja

Gestykulacja to ruchy ciała. Gesty mogą mieć charakter ekspresyjny - wyrażają emocje lub informacyjny.

GESTYKULACJA/UŁOŻENIE CIAŁA	ZNACZENIE
<ul style="list-style-type: none"> • kiwanie i potakiwanie głową • kręcenie głową • spuszczenie głowy • lekkie pochylenie głowy na bok • zdecydowane odwracanie głowy • lekkie odwracanie głowy 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ uwaga, zgoda, akceptacja ⇒ zaprzeczenie, zdziwienie ⇒ przygnębienie, zmęczenie, smutek ⇒ spokój, zadowolenie ⇒ nastawienie nieprzyjazne ⇒ nastawienie zdecydowane, bez wrogości
<ul style="list-style-type: none"> • wzruszanie ramionami • skulenie ramion do przodu • garbienie się • wychylenie ramion • otwarcie ramion • ramiona luźno, swobodnie 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ lekceważenie, irytacja ⇒ wycofanie, przygnębienie ⇒ unikanie kontaktu ⇒ otwarcie na kontakt ⇒ zainteresowanie ⇒ spokój, pewność siebie
<ul style="list-style-type: none"> • ręce skrzyżowane • ręce chaotycznie się poruszające • ręce sztywne, dłonie nieruchome • zaciśnięte dłonie • stukanie palcami o stół • ręce gestykulujące • ruchy palcem wskazującym 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ opór, unikanie, czasem wrogość ⇒ złość, lęk ⇒ napięcie lub złość ⇒ złość, agresja ⇒ zniecierpliwienie ⇒ otwartość, zainteresowanie ⇒ przekonywanie, poczucie wyższości

• otwarte dłonie	⇒ nastawienie, przyjazne
• złożenie dłoni	⇒ skupienie lub poczucie wyższości
• nogi i stopy spokojnie oparte	⇒ spokój, pewność, otwartość
• nerwowe poruszanie	⇒ niepewność, zniecierpliwienie
• nogi i stopy usztywnione	⇒ lęk, onieśmienie
• krzyżowanie nóg	⇒ wrogie nastawienie
• rozluźnienie ciała	⇒ poczucie komfortu psychicznego
• wychylenie ciała do przodu	⇒ chęć zbliżenia, otwartość
• odchylenie ciała	⇒ chęć oddalenia się, zamknięcie
• odwrócenie się bokiem	⇒ unikanie, niepokój
• sztywne siedzenie	⇒ niepewność, napięcie

Źródło: Opracowanie własne

Nie należy wnioskować o intencjach czy uczuciach rozmówcy na podstawie jednego gestu! Oprócz przyglądania się ruchom rąk, czy głowy klienta, zwróć także uwagę na inne wskaźniki niewerbalne. Jeśli potwierdzą one przypuszczenie, tworząc spójny obraz, dopiero wtedy możemy zyskać przekonanie o określonych emocjach rozmówcy.

Mimika

Twarz wyraża emocje i samopoczucie rozmówcy. Na podstawie mimiki można zdefiniować 6 grup emocji:

1. miłość, uszczęśliwienie, radość
2. zdziwienie
3. strach, cierpienie
4. gniew, wściekłość
5. niesmak, wstręt
6. lekceważenie, pogarda

Postawa ciała

Postawa ciała świadczy o stosunku do innych osób. Można rozróżnić dwie zasadnicze postawy: otwartą i zamkniętą.

Postawa otwarta wyraża się w swobodnej, wyprostowanej (lecz nie sztywnej a rozluźnionej) pozycji ciała. Ramiona i nogi nie są skrzyżowane. Ręce spoczywają luźno wzdłuż tułowia lub lekko gestykują. Rozmówca siedzi przodem utrzymując kontakt wzrokowy. Postawa taka świadczy o jego poczuciu bezpieczeństwa, odprężeniu i otwartości. Wyraża, że osoba czuje się pewnie, jest w dobrym nastroju, a osoba taka spostrzegana jest, jako aktywna, skuteczna, przyjazna.

Postawa zamknięta przejawia się w skulonej pozycji ciała. Nogi są skrzyżowane, splecione ręce zasłaniają brzuch. Głowa jest schowana, „wciągnięta” w ramiona. Czasami całe ciało jest



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).



niemal wygięte w łuk. Osoba siedzi bokiem, a gdy zwrócona jest przodem, raczej unika kontaktu wzrokowego. Postawa zamknięta jest napięta i sztywna. Wyraża niepewność siebie, zaniepokojenie, lęk przed rozmówcą, niechęć, zdenerwowanie, nieżyczliwy stosunek (odwracanie bokiem, krzyżowanie kończyn, przyciskanie rąk do ciała).

Ponadto istotny jest ruch całego ciała. Jeśli rozmówca pochyla się w Twoją stronę, może to świadczyć o jego zainteresowaniu i chęci nawiązania kontaktu. Jeśli się odchyła lub odsuwa, sugeruje to próbę wycofania się lub pograżenia się we własnych myślach. Warto podkreślić, iż postawy ciała nie wyrażają precyzyjnie pojedynczych emocji. Należy je raczej traktować, jako ogólne komunikaty o tym, czy ktoś jest napięty, czy zrelaksowany.

Kontakt wzrokowy

Bardzo trudne do zafałszowania są sygnały wzrokowe. Komunikaty te obejmują:

- czas spoglądania na innych, (przerywanie, unikanie, podtrzymywanie)
- kierunek spojrzenia
- wskaźnik mrugania
- otwarcie oczu (od szeroko otwartych - do przymkniętych powiek).

Badania wykazują, że podczas rozmowy ludzie spoglądają na siebie od 30-60% jej trwania. Patrzenie na siebie trwa mniej niż 30% czasu rozmowy, jeśli jej uczestnicy nie są wobec siebie uczciwi, a potrafi trwać ponad 60% - kiedy, prawdopodobnie bardziej niż rozmową, zainteresowani są sobą. Tak więc można przyjąć, że: unikanie i odwracanie wzroku jest sygnałem blokady komunikacyjnej i łączy się z uczuciami nieżyczliwości, antypatii i obojętności, a częste spoglądanie (z wyłączeniem sytuacji wrogości i nienawiści), jest wyrazem otwarcia i sympatii. Panuje powszechna opinia, że ludzie unikający spojrzenia postrzegani są, jako nerwowi, napięci, wykrętni, nieuczciwi. Natomiast często spoglądający uważani są za przyjacielskich i godnych zaufania. Przedstawione dane powinny być jednak traktowane ostrożnie. Zachowania wzrokowe zależą też od wielu innych czynników, jak: różnice statusu rozmówców, ich pochodzenie kulturowe, cechy osobowości, chęć uzyskania przewagi przez jednego z nich, a także fizyczna odległość między nimi i otoczenie, w którym się znajdują.

Przestrzeń personalna

Przestrzeń personalna to obszar o niewidzialnych zarysach otaczający ciało, do którego intruzi nie są wpuszczani. W zależności od tego czy mamy poszanowanie dla przestrzeni osobistej innych osób czy nie, zostaniemy przez nich zaakceptowani lub odrzuceni. Nasze wtargnięcie w cudzą przestrzeń powoduje agresję, wycofanie i niechęć tej osoby.

Dystanse przestrzeni

Dystans intymny (0-0,45 m) – poczucie obecności i kontaktu fizycznego, zastrzeżony dla osób najbliższych





Dystans indywidualny (personalny) (0,45 – 1,50 m) – sfera prywatna, występuje między osobami w kontaktach prywatnych - osoby zaprzyjaźnione, koledzy z pracy, rozmowa na tematy osobiste

Dystans społeczny (1,5 m – 3,5 m) – dla osób o różnych pozycjach społecznych, osoby mało znane lub nieznane

Dystans publiczny (od 3,5 m) – kontakt będący dziełem przypadku np. uczestnictwo w zgromadzeniu publicznym, wystąpienie publiczne, „trzymanie kogoś na dystans”

Zakres przestrzeni zależy od:

- stopnia znajomości osób warunków i okoliczności
- kontekstu sytuacyjnego
- emocjonalnego klimatu kontakt
- zmiennych kulturowych
- płci i wieku
- cech osobowościowych.

Ukierunkowanie ciała

Ukierunkowanie ciała może świadczyć o zamiarach wobec drugiej osoby i nastawieniu do niej np. chcąc współpracować siadamy obok, przy rywalizacji naprzeciwko.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).



INTELEGENCJA SPOŁECZNA I EMOCJONALNA

Inteligencja personalna (wg Gardnera Howarda)	
Inteligencja interpersonalna	Inteligencja intrapersonalna
<ul style="list-style-type: none"> • Rozumienie innych • Zdolności przywódcze • Zdolności pielęgnowania związków z innymi • Zdolności rozwiązywania konfliktów • Talent do przeprowadzania analiz społecznych 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozumienie siebie • Umiejętność tworzenia dokładnego i rzeczywistego modelu samego siebie i korzystania z tego modelu
Kluczem jest tu zdolność rozumienia i właściwego reagowania na nastroje, temperamenty. Motywy i pragnienia innych	Kluczem jest tu dostęp do swoich uczuć i zdolności, rozróżnianie ich oraz poleganie na nich, w kierowaniu swym zachowaniem

Inteligencja społeczna (interpersonalna)

Inteligencja społeczna to zdolność społecznego przystosowania i wywierania wpływu na środowisko, sztuka nawiązywania pozytywnych, obustronnie satysfakcjonujących relacji interpersonalnych w codziennych kontaktach. Umiejętność rozumienia zamiarów, motywów, postaw, nastrojów innych osób.

Inteligencja emocjonalna

Inteligencja emocjonalna to zdolność do postrzegania emocji, dostępu do nich i takiego ich aktywowania, by towarzyszyły myśleniu, zdolność do rozumienia emocji i posiadania emocjonalnej wiedzy, które pozwalają regulować emocje i sprzyjać rozwojowi emocjonalnemu oraz intelektualnemu. Inteligencja emocjonalna to umiejętność rozumienia i kontrolowania reakcji emocjonalnych.

Po co nam inteligencja emocjonalna?

- Przewaga nad innymi w przeróżnych dziedzinach życia: począwszy od związków intymnych, a kończąc na przyswajaniu niepisanych reguł rządzących np. polityką, funkcjonowaniem organizacji itp.
- Większe zadowolenie z życia
- Skuteczniejsze działanie

Inteligencja emocjonalna obejmuje i daje:

- zdolność motywacji i wytrwałość w dążeniu do celu mimo niepowodzeń,
- umiejętność panowania nad popędami i odłożenia na później ich zaspokajania,



KAPITAŁ LUDZKI
 NARODOWA STRATEGIA SPOJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
 EUROPEJSKI
 FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).



- umiejętność regulowania nastroju i nie poddawania się zmartwieniom upośledzającym zdolności myślenia,
- umiejętność wczuwania się w nastroje innych osób,
- umiejętność optymistycznego patrzenia w przyszłość.

Osoby o dużym potencjale w zakresie inteligencji emocjonalnej łatwo dostrzegają emocje u siebie i innych, posługują się emocjami np. w rozwiązywaniu problemów, rozumieją zależności między emocjami, potrafią regulować własne emocje i wpływać na emocje innych.

5 elementów inteligencji emocjonalnej:

1. **Samoświadomość** - znajomość własnych emocji – rozpoznawanie uczuć wtedy, kiedy nas ogarniają i uświadomienie sobie myśli o tym uczuciu. Uświadomienie uczucia nie jest jednoznaczne z próbą zmiany.
2. **Kierowanie emocjami** – panowanie nad emocjami tak, by były właściwe w każdej sytuacji. Osoby, które tą zdolność posiadają np. łatwiej dochodzą do równowagi po porażkach.
3. **Zdolność motywowania się** - wytrwałość w dążeniu do celu.
4. **Empatia** – umiejętność rozpoznawania emocji u innych. Osoby empatyczne dużo lepiej funkcjonują w wielu zawodach.
5. **Nawiązywanie i podtrzymywanie związków z innymi**

ASERTYWNOŚĆ

Asertywność to przyjazna stanowczość bez napięcia agresywnego i lękowego:

- w obronie własnych praw,
- podczas prezentacji swojego zdania wobec niechętnego audytorium,
- przy przyjmowaniu i wyrażaniu krytyki,
- przy protestowaniu,
- przy występowaniu w cudzej obronie,
- w różnych trudnych społecznych sytuacjach, w których chcemy podkreślić, że jesteśmy równie ważni jak inni.

Wiele osób nie wierzy, że ma prawo do asertywności!
Wiele osób jest pełnych lęku i niepokoju przed byciem asertywnym!

Asertywność jest umiejętnością otwartego wyrażania swoich myśli, uczuć, przekonań, nie lekceważąc poglądów swoich rozmówców. Uczy mówić "nie" bez wyrzutów sumienia, złości



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).



czy lęku. Asertywność ułatwia wyrażanie swoich potrzeb w sposób możliwy do przyjęcia przez innych. Asertywność to zachowanie charakteryzujące się:

- obstawaniem przy swoich własnych prawach nie naruszając praw innych,
- wyrażaniem własnych potrzeb, opinii, uczuć i wiary w sposób bezpośredni i szczerzy.

Komunikat asertywny to jasne i precyzyjne w formie i treści wyrażenie wprost tego, co się myśli i czuje, bez obronnej maski, udawania, oszukiwania.

Prawa każdego człowieka

- Prawo do wyrażania swoich potrzeb i swoich priorytetów
- Prawo do bycia szanowanym i traktowanym, jako inteligentna i niezależna jednostka
- Prawo doświadczenia i wyrażania swoich uczuć
- Prawo do wyrażania swoich opinii i wartości
- Prawo do wyboru „tak” lub „nie”
- Prawo do popełniania błędów
- Prawo do zmiany zdania lub wyrażonej opinii
- Prawo do powiedzenia „nie rozumiem”
- Prawo do realizacji swojego celu
- Prawo do nie ponoszenia odpowiedzialności za czyjeś problemy
- Prawo do podjęcia decyzji niezależnie od akceptacji innych
- Prawo do akceptowania siebie
- Prawo do uznania, że jesteśmy tylko ludźmi ze słabościami

Siedem warunków asertywności

1. Dawanie innym takich samych praw jak sobie
2. Zwięzłość i precyzja wypowiedzi
3. Używanie komunikatów typu „JA” do wyrażania opinii, nie ocen (np. myślę, sądzę, moim zdaniem, według mnie, moja opinia to..., mam wrażenie, że...)
4. Przyjazna i zdecydowana mowa ciała
5. Spójność mowy ciała ze słowami
6. Naturalność, brak pozy
7. Uprzejma forma wypowiedzi

Nieasertywność (uległość)

Nieasertywność (uległość) to zachowania charakteryzujące się:

- zaprzestaniem walki o własne prawa, lub robienie to w taki sposób, że inni mogą je lekceważyć,
- wyrażanie własnych potrzeb, żądań, opinii i uczuć w sposób pokorny, skruszony, nieśmiały,



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).

- zaprzestaniem szczerego i śmiałego wyrażania własnych potrzeb, żądań, opinii i uczuć.
- Charakterystycznymi cechami zachowań uległych jest unikanie konfliktów oraz przeproszanie innych.

Uległość	
Niszczy zaufanie do ciebie	Jesteś cichy
Niszczy twoje poczucie własnej wartości	Zajmujesz miejsca zawsze z tyłu
Powoduje, że zobowiązujesz się do nierealnych terminów i niewykonalnych zadań	Zachowujesz się jakbyś przeproszał ze żyjesz
Sprawia, że inni czują się niezręcznie	Robisz rzeczy, których naprawdę nie chcesz robić
Powoduje wewnętrzne niezadowolenie	Zachowujesz się jak popychadło
Wywołuje stres	Sam sobie stawiasz niskie oceny
Sprawia ze jesteś złym menedżerem wolnego czasu	

Agresja

Agresję charakteryzują następujące zachowania:

- obstawanie przy własnych prawach w sposób naruszający prawa innych,
- ignorowanie lub unikanie potrzeb, żądań, opinii i uczuć innych,
- wyrażanie własnych uczuć, żądań i opinii (które mogą być właściwe lub nie) w nieodpowiedni sposób.

Głównym celem zachowań agresywnych jest wygrać, jeśli to konieczne, kosztem innych.

Agresja	
Jest źródłem niezadowolenia	Jesteś wybuchowy
Z jej powodu jesteś nie lubiany	Traktujesz innych protekcjonalnie
Wywołuje niechęć u innych	Nie pozwalasz innym wypowiadać własnych opinii albo nie zgadzać się z Twoim poglądem
Jest przyczyną konfliktów	Atakujesz, krytykujesz, dominujesz w rozmowie
Stresuje ciebie i twoich kolegów	Obrażasz innych
Sprawia, że jesteś złym menadżerem swojego czasu	Zakłócasz czyjąś prywatność

Korzyści płynące z zachowań asertywnych

- Pomaga w odrzucaniu nacisków z zewnątrz
- Pomaga w osiągnięciu kompromisu w sytuacjach konfliktowych
- Pomaga załatwić trudne, wydawałoby się nieosiągalne sprawy
- Gdy się nie uda, nie mamy pretensji do siebie, że nie próbowaliśmy, byliśmy bierni
- Pozwala wziąć odpowiedzialność za własne życie, wybory
- Chroni naszą godność, możemy poczuć się lepiej, nabrać do siebie szacunku, czujemy się bardziej wartościowi, pewni siebie



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).



- Zmniejsza lęk
- Umożliwia drugiej osobie lepsze poznanie nas

Asertywność nie musi być stosowana w każdym przypadku, czasami wręcz nie należy jej stosować!!!

Asertywność nie stanowi gwarancji sukcesu, jednak w znacznym stopniu się do niego przyczynia!!!

Model asertywnej odmowy

1. słowo „Nie”
2. informacja o decyzji: „Nie spotkam się z tobą...”
3. przedstawienie w jasny sposób motywu odmowy: „Nie spotkam się z tobą ponieważ mam już zaplanowany wieczór”
4. zmiękczenie: „Nie spotkam się z tobą ponieważ mam już zaplanowany wieczór. Przykro mi.”

Słowa zmiękczone: „przykro mi”, „kocham, ale nie dam”, „jest mi trudno”, **uprzedzenie.**

Przykro mi: „Nie, niestety bardzo mi przykro, ale nie zgodzę się na twój urlop. Wprowadzamy nowy projekt i będziesz wtedy niezastąpiony”.

Kocham, ale nie dam: „Od lat współpracujemy i zależy mi na dalszej współpracy z pana firmą, ale tej umowy nie podpiszę. Byłoby to sprzeczne z moimi wcześniejszymi zobowiązaniami”.

Jest mi trudno: „Już od dawna zbierałem się żeby ci o tym powiedzieć. Teraz też jest mi trudno, serce mi wali, głos mi drży, ale postanowiłem ci powiedzieć, że na najbliższym zebraniu zespołu nie poprę twojego projektu, gdyż zasadniczo nie zgadzam się z jego głównymi тезami”.

Uprzedzenie: „Obawiam się, że będziesz wściekły, ale nie zostanę na bankiecie. Nikt nie uprzedził mnie o zmianie terminu i mam już wieczór zaplanowany”.

Techniki wspomagające asertywną odmowę

„Zdarta płyta” - nie szukamy uzasadnień, tylko powtarzamy zdanie, które zostało powiedziane za pierwszym razem.

„Jujitsu” - stosowanie tej techniki polega na tym, że skoncentrowanej energii partnera nie przeciwstawiamy całej naszej mocy (kontrargumentów, polemiki), lecz uginamy się, pozostawiając partnera z jego własną siłą w próżni.

Potwierdzenie negatywne - gdy ktoś krytykuje nasze autentyczne negatywne cechy „to biurko jest w totalnym...”, „jesteś beznadziejnym bałaganiarzem” – „tak, to prawda, nie potrafię za bardzo utrzymać porządku”.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).



Mgła – technika polega na przyznaniu, że w tym, co ktoś mówi może być część prawdy: „Spóźniłaś się dzisiaj, zawsze się spóźniasz, nie myślisz o nikim tylko o sobie, oczekujesz, że zrobimy wszystko za ciebie.” – „Tak, dzisiaj się spóźniłam. Możliwe, że nie czuję się związana z tą pracą jak mogłabym być”.

Pytanie negatywne – polega na aktywnym zachęcaniu do krytyki twojego zachowania: „Będzie to dla ciebie trudne, prawda? Jesteś taki nieśmiały.” – „Kiedy twoim zdaniem byłem zbyt nieśmiały?”

Asertywna obrona

Obrona przed atakiem werbalnym i przerywaniem

„Chwileczkę, chciałbym dokończyć” albo „Pozwoli Pan, że dokończę moją myśl? Wydają mi się to ważne”

Obrona przed podniesionym tonem głosu

Informujemy: „Pan na mnie krzyczy”, „Proszę nie zwracaj się do mnie w ten sposób, to jak do mnie mówisz jest dla mnie przykre”, „Proszę żebyś zmienił formę”

Zwroty w sytuacji odmiennych poglądów: „Widzę, że różnimy się poglądami”, „A więc mamy różne zdania w tej sprawie”, „Nie zgadzam się z Pana opinią, mam inne zdanie w tej sprawie”, „Moim zdaniem...”, „Uważam, że...”, „Według mnie...”

Asertywne reagowanie na krytykę

- słuchaj
- pytaj o szczegóły
- pytaj o fakty
- nie kłóć się
- upewnij się, że właściwie zrozumiałeś najważniejsze zarzuty
- nie odpowiadaj ze złością
- zachowaj spokój

Pożądane zwroty: „Inaczej o sobie myślę”, „Mam inne zdanie na swój temat”

Nieasertwne postawy przyjmowane przez osoby krytykowane:

postawa dziecka:

- zaprzeczanie faktom
- usprawiedliwianie się
- milczenie i strach
- atakowanie „To jest pana sprawa dopilnować...”
- szantaż „A pamiętasz jak sam...”
- groźba „Bo pójdę i powiem...”

postawa oskarżonego: bronimy się, traktując zarzuty jak obiektywne dane



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).



moralizatorstwo „Tak się nie rozmawia z ludźmi...”

3 etapy zwycięskiej reakcji w sytuacji ataku werbalnego

- zatrzymanie eskalacji emocji: „Spokojne. Proszę chwileczkę poczekać, proszę dać mi pomyśleć”, „Zatrzymajmy się na moment”
- propozycja rozwiązania idącego w kierunku współpracy, które może być zaakceptowane przez obie strony. Dajemy do zrozumienia, że nie dajemy wciągnąć się w spiralę emocji np. „Nie zgadzam się, co do tej sprawy, ale może mimo to poszukamy rozwiązania”.
- na końcu powiedzenie o swoich początkowych odczuciach: „Nie podobał mi się sposób, w jaki mi to pan powiedział, ale teraz jestem zadowolony ze wspólnego rozwiązania”.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).



TECHNIKI NEGOCJACYJNE

Negocjacje są procesem komunikowania się, w którym przynajmniej dwie strony, mające różne opinie, potrzeby i motywacje, starają się dojść do porozumienia w ważnej dla nich kwestii. Prowadzenie negocjacji nie jest sprawą prostą i wymaga przemyślenia i właściwego przygotowania. Rejestr cech i umiejętności negocjacyjnych można uporządkować w postaci trzech kategorii:

- wiedza (musi obejmować zarówno wiedzę na temat sprzeczności interesów, zasad prowadzenia negocjacji, jak i wiedzę o merytorycznych kwestiach, których spór dotyczy),
- umiejętności (takie jak sprawna komunikacja interpersonalna, analizowanie zagadnień, podejmowanie decyzji, argumentowanie, konstruktywne krytykowanie, kreatywne myślenie),
- postawa (charakteryzująca się pozytywnym nastawieniem, szacunkiem dla innych poglądów, akceptacją różnic).

Negocjacje integracyjne

Negocjacje integracyjne polegają na otwartości wobec cudzych interesów, asertywnej komunikacji i harmonijnej współpracy w celu wypracowania optymalnego rozwiązania.

Podstawowe wskazówki negocjacyjne

Przygotuj się do negocjacji. Mierz wysoko (ale nie przesadzaj). Wyznacz dolną i górną granicę. Nie zgadzaj się z pierwszą propozycją.

Zasady ustępowania w negocjacjach

1. Ustępstwa powinny być niewielkie - człowiek bardziej postrzega sam fakt ustępstwa niż jego wielkość. Małe ustępstwo zachęca do wzajemności - duże do zachłanności.
2. Ustępstwa powinny być stopniowo malejące - zmniejszające się ustępstwa skłaniają drugą stronę do wcześniejszego podpisania porozumienia, uważa ona bowiem, że zbliżamy się do granic swoich możliwości.
3. Ustępować należy powoli i niełatwo - szybkie ustępstwo nie daje satysfakcji naszemu partnerowi, bardziej cenimy to o co musimy walczyć.
4. Nie każde ustępstwo partnera musi być odwzajemnione - ustępstwa odwzajemnione nie zawsze są konieczne, ponieważ ustępstwa nie zawsze są sprawiedliwe.
5. Unikaj zasady "dzielenia różnicy na pół" - matematyczne dzielenie ofert na pół często bywa niekorzystne dla obu stron.
6. Należy ostrożnie traktować "absurdalną propozycję" drugiej strony - absurdalna propozycja często stosowana jest w celu zbadania naszej determinacji i naszego stanowiska. Nie należy poddać się emocjom lecz wyjaśnić absurdalność propozycji.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPOJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).



7. Nie idź pierwszy na ustępstwa w ważnych sprawach - ustępstwo jako pierwszy w sprawach ważnych jest traktowana jako słabość negocjatora. W zamian warto wyprzedzić partnera w ustępstwach dotyczących spraw nieistotnych.
8. Należy wystrzegać się eskalacji ustępstw pod koniec negocjacji – jest to często wykorzystywana technika zwiększania żądań pozornie zakończonych już negocjacji.
9. Nie należy okazywać zadowolenia z pierwszego ustępstwa uczynionego przez oponenta. Należy upewnić się, że druga strona rozumie i właściwie ocenia wartość uzyskanego ustępstwa.
10. Należy pamiętać o udzielonych ustępstwach i od czasu do czasu przypomnieć o nich oponentowi

Techniki i chwytty negocjacyjne

- Odwoływanie się do emocji: negatywnych: np. „trzeba być nierozsądnym, by...”, pozytywnych: np. „każdy rozsądny...”
- Odwoływanie się do faktów: negatywnych: np. „stracimy 30 %”, pozytywnych: np. „zarobimy 30 %”
- Technika sytuacji hipotetycznej: „Co by było gdyby...” Pytanie to ma na celu zbadanie sytuacji i możliwości przeciwnika negocjacji. „Co by było gdybyśmy zrezygnowali z gwarancji?”
- Technika ograniczonych kompetencji – w technice tej można zdobyć przewagę odmawiając zaakceptowania propozycji ze względu na ograniczone kompetencje (pełnomocnictwo).
- Techniki związane z wykorzystaniem czasu (przedłużamy rozmowy w sytuacji, gdy partnerowi zależy na najszybszym zakończeniu, unikamy podjęcia decyzji aż do momentu, w którym prawdopodobnie nastąpi korzystna zmiana układu sił, określanie przez jedną ze stron ostatecznego czasu zakończenia rozmów ze względu na "ważny" powód - ma na celu zmuszenie drugiej strony do wcześniejszego ustąpienia bądź rozpoczęcia rozmów, szczegółowe analizowanie drobiazgów, podnoszenie starych problemów, żądanie zmiany miejsca prowadzenia negocjacji, odwoływanie spotkań, celowe opóźnianie rozpoczynania negocjacji)
- Technika wskazania ewentualnych negatywnych konsekwencji - polega na uświadomieniu drugiej stronie konsekwencji braku porozumienia lub pokazania, jakie konsekwencje negatywne będzie miało przyjęcie danego porozumienia dla obydwu stron.
- Technika wskazania dobrego przykładu - człowiek z reguły dąży do potwierdzania własnych przekonań i ignoruje informacje niezgodne z podjętymi przez niego przekonaniem. Taki sposób myślenia ogranicza negocjatorów. Osłabienie takiego sposobu myślenia jest możliwe poprzez wskazanie drugiej stronie przykładu niezgodnego z jego przekonaniem.
- Technika „salami”. Próbuje się uzyskać najpierw drobne ustępstwa. Później walczy się o kolejne.
- Technika „dołączanie”. Dołączenie kolejnych żądań.



- Taktyka poszukiwania sprzymierzeńców - szukanie poparcia osób, które nie są związane z prowadzonymi obradami. Tak pozyskani sojusznicy mają poprawić pozycję negocjacyjną jednej ze stron. Nie muszą być obecni w czasie pertraktacji, wystarczy powołać się na ich opinię.
- Taktyka blefu to zaproponowanie rozwiązania, które jak negocjator przypuszcza zostanie natychmiast odrzucone, tylko po to, aby zostało przyjęte rozwiązanie, o które naprawdę od początku chodziło.
- Taktyka zmiany warunków polega na stawianiu dodatkowych żądań, po to, aby partner rozmów był gotów na większe ustępstwa.
- Taktyka „dobry policjant, zły policjant” polega na pozornym rozłamie w zespole negocjacyjnym. Jeden z rozmówców przedstawia twarde stanowisko, inny – proponuje łagodne. W takim wypadku oferta miłego oponenta wydaje się bardziej korzystna i godna przyjęcia. Próba wpłynięcia poprzez naprzemienny kontakt z osobą łagodną i surową. Oparte jest to na huśtawce emocji, przed którą trudno się bronić.
- Technika „meksykański prysznic”. Dobrym i złym facetem jest jedna i ta sama osoba. Najpierw nas atakuje i poniża, potem łagodnieje, prosi o wybaczenie, by za chwilę znów zaatakować.
- „Odwrócony rząd”. Jeśli przesłuchiwany nie chce się przyznać do kradzieży samochodu, sugerujemy, że mamy podstawy sądzić, iż jest zamieszany w morderstwo popełnione w tym samym czasie w innej części miasta. Jeśli nie chcemy przyjąć zadania szef może nam zaproponować inne, wymagające zostania w pracy na cały weekend.
- „Nieprzekraczalny termin”. Deadline to skłanianie kogoś by działał pod presją czasu. Teraz albo nigdy. Rodzi to konieczność podejmowania pośpiesznych i nieprzemyślanych decyzji.
- „Udręczony pracownik” (rodzic, współmałżonek, petent) – ktoś przedstawia nam wyjątkowo napięty plan zajęć. Ciągłe podkreśla, jak bardzo jest zapracowany, nie doceniany, cierpiący. Chce zyskać w ten sposób naszą wyrozumiałość i współpracę na korzystnych dla niego zasadach.
- „Mordercza wskazówka lub zabójcze pytanie”. „Powinieneś przemyśleć swoją propozycję i poprawić ją”. „Po co owijać w bawełnę, podaj nam swoją najlepszą cenę”. Oczekując od nas szczerości druga strona sama nie ujawnia własnych granic. Sugeruje w ten sposób, że ma wiele innych (w domyśle - lepszych ofert). „Czy to jest twoja ostateczna decyzja?” – pyta negocjator. Jeśli powiesz tak, negocjacje są zakończone. Jeśli powiesz nie, podważasz wiarygodność swojej propozycji.
- „Albo - albo” czyli ultimatum. „Albo zaakceptujecie nasze żądania albo ogłaszamy strajk”.
- Taktyka inspektora Colombo to, znane z filmu, zaprezentowanie się, jako osoba nieporadna, po to, aby wzbudzić uczucie empatii. To również powoduje, że „przeciwnicy” nie doceniają negocjatora i słabiej bronią się przed jego propozycjami.

Praktyczne wskazówki dla negocjatorów



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPOJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).



- Dokładnie analizuj posiadane informacje przed rozmową.
- Podejmuj negocjacje wyłącznie w dobrym stanie psychicznym.
- Estetycznie przygotuj miejsce negocjacji.
- Nie dopuść do chaosu.
- Okazuj uprzejmość i zainteresowanie.
- Definiuj pojęcia.
- Przyznaj się do błędu.
- Nie daj się w żaden sposób wyprowadzić z równowagi.
- Nie strasz, nie groź, nie szantażuj.
- Dbaj o zwięzłość i precyzję wypowiedzi.
- Zachowaj dyskrecję i lojalność.

KOMUNIKOWANIE W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

Zarządzanie sytuacją kryzysową

Kryzys to termin, który pochodzi z greckiego "krisis" i oznacza: wybór, decydowanie, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu. Kryzysem nazywa się poważną, gwałtowną, niekorzystną zmianę o przełomowym znaczeniu. Sytuacja kryzysowa może powstać wskutek działania sił przyrody, żywiołów, coraz częściej jest też efektem działalności człowieka lub jej zaniechania. W szczególności chodzi również o kryzysy gospodarcze i polityczne. Kryzysów nie da się całkowicie wyeliminować możemy jednak ograniczać sytuacje wywołujące kryzysy oraz minimalizować ich skutki. Jednym ze sposobów minimalizowania skutków kryzysu jest umiejętne zarządzanie sytuacją kryzysową, w tym sprawna komunikacja w sytuacji kryzysowej - zarówno wewnętrzna (w ramach urzędu) jak i zewnętrzna (wychodząca poza urząd).

Zarządzanie sytuacją kryzysową (ang. Crisis Management, CM) dotyczy zarówno opanowania i wyjścia z sytuacji kryzysowej jak i przygotowania się na ewentualność jej zaistnienia. Rozważanie potencjalnych sytuacji kryzysowych zwykle pozwala im zapobiec lub przynajmniej ograniczyć ich niekorzystne skutki.

Kluczowym momentem jest wczesne rozpoznanie zaistnienia sytuacji kryzysowej. Następnie należy postawić diagnozę, polegającą na znalezieniu odpowiedzi na pytania:

- na czym polega sytuacja kryzysowa?
- kiedy kryzys się rozpoczął?
- z jakich przyczyn powstała sytuacja kryzysowa?
- kogo kryzys dotyka?
- czy sytuacja kryzysowa nie jest następstwem innej sytuacji kryzysowej?
- czy nie wywoła następnej sytuacji kryzysowej? (efekt domina, "lawina" zdarzeń).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPOJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).

Działania, jakie należy podjąć, to:

- powołanie zespołu antykryzysowego
- ustanowienie łączności i sposobów informowania (w tym opinii publicznej)
- ograniczenie zasięgu
- likwidacja zagrożenia
- przywrócenie normalnego funkcjonowania
- długofalowa likwidacja skutków kryzysu
- wnioski na przyszłość.

Nie ma w 100 % doskonałego sposobu, aby przygotować się na sytuację kryzysową, ponieważ nigdy nie wiemy czego kryzys będzie dotyczył i jak będzie przebiegał. Pomimo tego, chociaż w sposób niedoskonały należy być przygotowanym na kryzys i trzeba być gotowym do działania w takiej sytuacji. W związku z tym urzędy winny opracować procedury komunikacyjne na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowej. Podstawowe zasady i działania w sytuacji kryzysowej to:

- zachować spokój,
- ustalić kto i na jakim szczeblu organizacji zajmuje się opanowaniem sytuacji kryzysowej,
- jak najszybciej ustanowić osobę (zespół) odpowiedzialną za komunikację,
- zadbać o stosowny dostęp do informacji dla osób odpowiedzialnych za komunikację,
- zidentyfikować osoby, które mogą nam pomóc w komunikacji, liderów opinii, uczestników zdarzenia,
- ważyć słowa i zawsze mówić prawdę,
- pamiętać o odpowiedzialności prawnej za słowa i działania,
- zadbać o jednolity i skoncentrowany przekaz,
- w sposób przemyślany i staranny wybrać media i sposobów komunikowania: konferencje, press releases, internet, wywiady, ogłoszenia płatne itp.

Sytuacja kryzysowa a media

Zainteresowanie mediów odzwierciedla społeczne zainteresowanie nadzwyczajnymi zdarzeniami. Instytucja, która jest sprawcą bądź na nią spada odpowiedzialność za zagrożenia lub akcję ratowniczą, staje wobec problemu poradzenia sobie z organizacyjnymi i technicznymi aspektami wyjścia z trudnej sytuacji oraz z atakiem mediów, zagrażającym utratą dobrej reputacji. Brak lub też błędne informacje są zwykle – po przetworzeniu przez media – zagrożeniem nie tylko dla spokoju społecznego, ale mogą również utrudniać prowadzenie akcji ratowniczej.

Urzędnicy reprezentujący administrację państwową i samorządową znajdują się bardzo często na pierwszej linii atakowanej przez media w sytuacjach kryzysowych. Bardzo istotna jest



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).



wiedza o tym, w jaki sposób kontaktować się z mediami, aby uniknąć napięć, sensacji, nieporozumień oraz zagwarantować właściwy klimat dla prowadzenia działań ratowniczych.

Warto pamiętać, że:

- stopień zainteresowania mediów zdarzeniem zależy od wielkości szkód w środowisku oraz stopnia zagrożenia, jakie stwarza dla ludzi;
- media należy traktować jako siłę wspomagającą, a nie jako wroga (nawet, jeśli ich przedstawiciele zachowują się agresywnie);
- media mogą bardzo szybko wpłynąć na podtrzymanie reputacji służb ratowniczych i przedstawicieli władz lub ją zniszczyć;
- jeżeli przedstawiciele mediów zostaną odsunięci od źródłowej informacji, pozyskają ją od ludzi lub instytucji niekompetentnych i rzadko kiedy życzliwych;
- wszystkie media powinny być traktowane równo

Profesjonalny sposób komunikowania się z mediami polega na:

- prezentacji faktów,
- przeciwdziałaniu bałaganowi i spekulacjom,
- przedstawieniu ramowego planu działań według rozeznania w chwili udzielania informacji,
- budowaniu zaufania społecznego dla zaangażowania urzędu czy instytucji.

Dopływ informacji dla mediów powinien być równomiernie rozłożony w czasie. Nie może dojść do takiej sytuacji, że zapotrzebowanie na nową wiadomość spotyka się z dziurą informacyjną.

Co należy robić, a czego unikać w sytuacjach kryzysowych?

Przed powstaniem sytuacji kryzysowej należy przygotować podstawową listę właściwych i niewłaściwych działań, którą wszyscy powinni poznać i zrozumieć.

W sytuacji kryzysowej należy:

- podawać tylko sprawdzone informacje,
- szybko informować media o podjętych działaniach,
- starać się towarzyszyć mediom na miejscu kryzysu,
- wyznaczyć rzecznika prasowego,
- mieć dokładny spis i rejestry wszystkich pytań zadawanych i informacji podawanych przez media,
- dowiedzieć się, jaki jest tryb pracy mediów i starać się do niego dopasować,



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPOJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).

- mieć jasną wizję, jakie informacje mogą, a jakie nie mogą być podane do wiadomości publicznej,
- dokładnie koordynować planowanie i wdrożenie działań public relations z innymi aspektami planu działania w sytuacji kryzysowej.

W czasie sytuacji kryzysowej nie należy:

- spekulować, jakie mogły być przyczyny powstałej sytuacji,
- zastanawiać się, czy istnieje możliwość podjęcia normalnych działań,
- spekulować, jakie są zewnętrzne skutki sytuacji,
- szacować wartość strat wyrażoną finansowo,
- przeszkadzać w zgodnej z prawem pracy dziennikarzy,
- pozwolić nieuprawnionym pracownikom komentować wydarzenie w mediach,
- próbować ukrywać przed mediami informacje lub celowo zwodzić dziennikarzy,
- szukać winnych powstania sytuacji kryzysowej.

Rzecznik nie powinien odpowiadać na pytania mediów, mówiąc: „*Bez komentarza*”, bowiem rozumiane to jest jako brak chęci współpracy, próbę ukrywania czegoś lub brak troski. Lepiej więc powiedzieć, np. „*Właśnie dowiadujemy się o sytuacji i staramy się o uzyskanie całości informacji*”.

Przedstawiciele public relations powinni jak najszybciej uzyskać wzorzec odpowiedniego oświadczenia lub informacji.

Plan kontaktu z mediami

Przygotowanie oświadczenia

Jeżeli nie dochodzi do komunikowania natychmiast, traci się najlepszą okazję do kontrolowania wydarzeń. Zawsze powinny istnieć gotowe blankiety z wzorcami oświadczeń, z których można szybko wybrać możliwość lub przygotować szybką parafrazę. Pierwsza informacji powinna zawierać co najmniej następujące informacje: kto, co, kiedy i gdzie – związane z daną sytuacją. Kiedy kryzys się rozwija i nowe informacje oraz kolejne fakty stają się dostępne, należy także przygotowywać bardziej rozwinięte oświadczenia i komunikaty. Należy podawać fakty, które zostały zebrane z wiarygodnych i potwierdzonych źródeł. Nie należy interpretować faktów, tylko je podawać. Przekroczenie tej granicy jest błędem, który zostanie natychmiast dostrzeżony i podchwycony.

Przykład informacji prasowej

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).



Dzisiaj o godzinie [czas] [wydarzenie] [miejsce zdarzenia] [osoby biorące udział w zdarzeniu]. Incydent jest dokładnie badany, zaś dalsze informacje będą przekazywane na bieżąco.

Do powyższego wzoru można dodać pewne informacje, które wiążą się z wydarzeniem, są dostępne i znaczące. W miarę możliwości należy podać definitywny czas kolejnej konferencji prasowej lub momentu podania informacji. Nie rozwiąże to problemu, ale może dać trochę czasu na przygotowanie kolejnej konferencji lub spotkania (nawet jeżeli nie nadejdą nowe informacje).

Dodatkowe materiały

W niektórych przypadkach konieczne jest stworzenie materiałów, które przybliżą reporterom typ, kolejność oraz sens podejmowanych stopniowo procedur. Będą one na bieżąco wyjaśniały podejmowane kolejno kroki. Umożliwi to reporterom interpretowanie zdarzeń w zgodzie z intencjami naszym działaniem. Zawsze starajmy się skomplikowane wydarzenia opisywać i wyjaśniać w sposób jak najprostszy.

Dziennik kontaktów

Dziennik kontaktów ma służyć do zapisywania wszystkich telefonów czy sygnałów od mediów i innych instytucji czy osób prywatnych dotyczących kryzysu. Pomoże to w upewnieniu się, czy wszystkie telefony zostały załatwione i czy coś nie zostało przeoczone. Pomaga to także w analizach sytuacji pokryzysowych. Dzienniczek powinien zawierać następujące informacje: data, czas, nazwisko kontaktującego się, numer telefonu, nazwisko osoby odpowiedzialnej za udzielenie informacji.

Przygotowanie do spotkania z mediami

W przypadku spodziewanego kontaktu z mediami niezbędne jest przygotowanie krótkiego planu spotkania. W tym celu należy wyobrazić sobie możliwe pytania dotyczące zdarzenia awaryjnego, np. co się stało, co się może jeszcze stać, jaki jest plan działań ratowniczych. To szkielec, na którym opierać się będą dziesiątki szczegółowych pytań. Osoba wyznaczona do udzielania informacji powinna przygotować zarys odpowiedzi na ww. pytania w wersji możliwie krótkiej i rzeczowej. Musi również pamiętać o istnieniu subtelnej granicy między komentowaniem a zachowaniem dyskrecji. Przedwcześnie wyrażona opinia może bowiem wywołać lawinowe konsekwencje. Z drugiej strony brak komentarza może być powodem podejrzeń o ukrywanie faktów i wymigiwanie się od udzielania informacji. Jeśli dziennikarze odnoszą takie wrażenie, sięgną po inne źródła wiedzy o zdarzeniu, nierzadko nierzetelne i sensacyjne.





Działania po kryzysie

- Oznajmij zakończenie kryzysu.
- Działaj dalej. Po kryzysie pozostań w kontakcie ze społecznością, zwłaszcza z tymi, których kryzys bezpośrednio dotyczył. Informuj media o bieżących danych lub zawiadom oficjalnie o zakończeniu kryzysu.
- Dokonaj formalnej analizy sprawozdań. Członkowie sztabu antykryzysowego powinni sporządzić sprawozdania. Przeanalizujcie wyniki i monitorujcie media – przemyślcie tak przekazy negatywne, jak pozytywne. Skorygujcie wasz plan komunikowania kryzysowego, aby odzwierciedlał to, czego nauczyliście się w trakcie minionego kryzysu.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).