



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

„EFEKTYWNA KOMUNIKACJA”

Prowadzący: Jacek Czapski

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wsparcie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych



INFOR
INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktywnemazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ZŁOTE MYŚLI

Mądrość ludzka zależy w mniejszym stopniu od nagromadzonego doświadczenia, w większym zaś od zdolności doświadczenia i tego, co z tym doświadczeniem robimy.

George Bernard Shaw

Nie jestem rozczarowany, ponieważ każdy błąd jest kolejnym krokiem naprzód

Thomas Edison

Jesteśmy tym, czym jesteśmy i tam, gdzie jesteśmy, gdyż najpierw to sobie wyobraziliśmy

Donald Curtis

Twoje przeznaczenie zależy od decyzji, które właśnie podejmujesz

Antony Robbins

Boże! Proszę, daj mi siłę, abym pogodził się z tym, czego zmienić nie mogę; odwagę, abym zmienił to, co zmienić mogę i mądrość, abym potrafił odróżnić jedno od drugiego

Reinhold Niebuhr

Przekonanie, które staje się dla mnie prawdą... to takie przekonanie, które pozwala mi na najlepszy użytek z moich sił, które jest najlepszym sposobem na wykorzystanie moich cnót w działaniu

Andre Gide

Moment refleksji jest czasem tyle wart, co doświadczenie całego życia

Oliver Wendell Holmes

Formułowanie problemu jest częściej ważniejsze od jego rozwiązania, które może być wynikiem matematycznych lub doświadczalnych technik. Uświadomienie sobie nowych pytań i nowych możliwości, postrzeganie starych problemów z nowego punktu widzenia wymaga twórczej wyobraźni

Albert Einstein

Odrobina wyobraźni warta jest funta wykonania

Peter's Plecabo

Prawdziwa pewność siebie bierze się z wiedzy w umyśle, siły w ciele i uczciwości w sercu

Jhoon Rhee

Poważne problemy, przed którymi stoimy nie mogą być rozwiązane na tym poziomie myślenia, na którym byliśmy, kiedy je stworzyliśmy

Albert Einstein

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych



INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktynwemazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

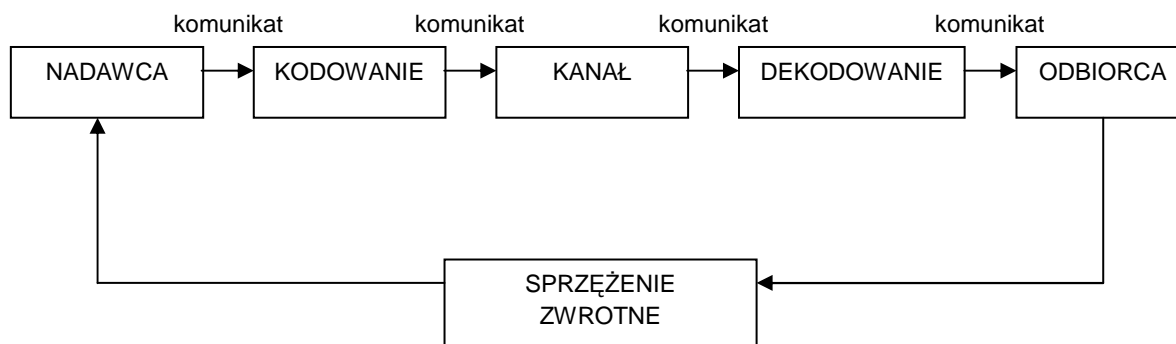
KOMUNIKACJA

Definicja

Pojęcie komunikowanie pochodzi z łacińskiego *communico*, oznaczającego „czynić wspólnym, coś z kimś dzielić”, a także „komuś czegoś użyczyć, udzielić, dopuścić do udziału”. Polskie określenie komunikacja jest bliskie znaczeniowo angielskim „communication” oraz „communicate”. Najczęściej komunikowanie się rozumiemy, jako przekazywanie wiadomości pomiędzy nadawcą, a odbiorcą. Pełny proces komunikowania się powinien przebiegać w dwóch kierunkach. Z jednej strony nadawca przekazuje swój komunikat, z drugiej odbiorca reaguje w taki sposób, że zwrótnie przesyła wiadomość nadawcy. Na taką dwukierunkowość procesu komunikowania się wskazuje również Z. Nęcki definiując komunikowanie się interpersonalne, jako podejmowaną w określonym kontekście wymianę werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania.¹

Do zaistnienia procesu komunikacji konieczne jest wystąpienie 7 zasadniczych elementów:

- **źródła** – nadawcy komunikatu,
- **kodowania** – przekształcenia w symboliczną postać,
- **komunikatu** – zakodowana wiadomość,
- **kanał** – środek przekazu (komunikacja ustna, pisemna, wizualna),
- **dekodowanie** – przełożenie komunikatu na zrozumiałą formę,
- **odbiorca** – adresat komunikatu,
- **sprzężenie zwrotne** – informacja zwrotna o zrozumieniu przekazu.



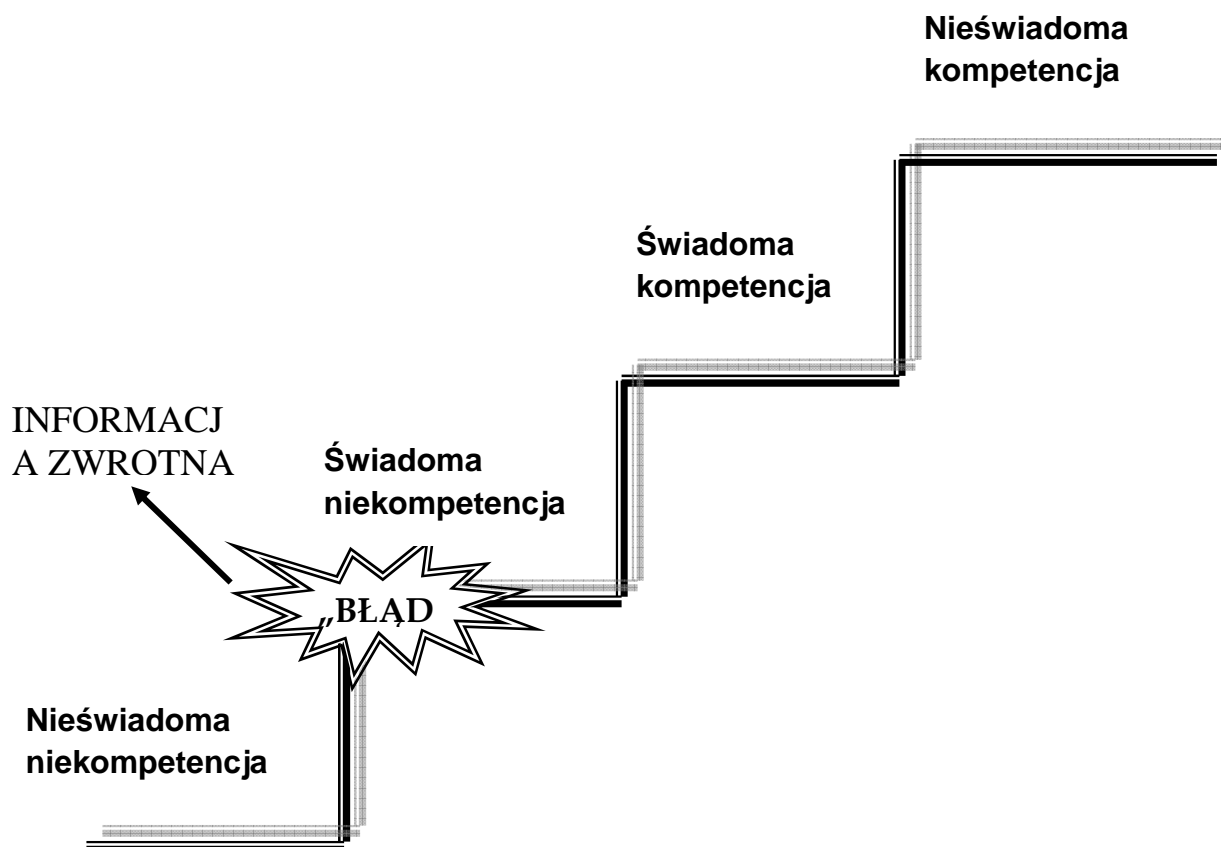
Proces komunikacji Źródło: J. Stankiewicz, Komunikowanie się w organizacji, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1999r.

¹ Z. Nęcki, Komunikacja międzyludzka. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 109.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ETAPY UCZENIA SIĘ



W obszarze komfortu, pewności i bezpieczeństwa są tylko rzeczy już znane!
Zmieszanie, frustracja, obawa przed niepowodzeniem oznaczają, że uczysz się
NAPRAWDĘ, bo naprawdę doświadczasz czegoś nowego i nieznanego dotąd!



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

KRYTERIA DOBRZE OKREŚLONEGO CELU

1. **Mów, czego chcesz, a nie, czego chcesz unikać.**

◆ Pytania kluczowe:

- Czego chcesz
- Czego ta sytuacja od Ciebie wymaga, abyś osiągnął to, czego chcesz?

2. **Uczyń cele motywującymi do wysiłku i realnymi.**

◆ Pytania kluczowe:

- Czy ten cel jest osiągalny? (Nie za duży? Jak podzielić go na mniejsze?)
- Czy ten cel jest wystarczająco ambitny?

3. **Wpływaj na spodziewany rezultat bezpośrednio.**

◆ Pytania kluczowe:

- Czy masz wystarczający wpływ na rezultat?
- Co będziesz robić, aby go osiągnąć?

4. **Zmierz postępy w trakcie i w momencie osiągnięcia celu.**

◆ Pytania kluczowe:

- Co konkretnie zobaczysz, usłyszysz, poczujesz, gdy osiągniesz cel?
- Co dokładnie zobaczysz, usłyszysz, poczujesz?

5. **Sprawdź swoje zasoby i możliwości ich poszerzania, jeśli osiągnięcie celu będzie tego wymagać.**

◆ Pytania kluczowe:

- Jakie masz zasoby? Jakich jeszcze możesz potrzebować? Co możesz jeszcze zrobić, aby je zdobyć?

6. **Oceń koszty osiągnięcia celu i upewnij się, że jesteś gotów do takiej inwestycji.**

◆ Pytania kluczowe:

- Ile czasu, energii, kosztów potrzebujesz zainwestować, aby osiągnąć ten cel?
- Czy osiągając cel, zachowasz pozytywne strony stanu obecnego?

7. **Sporządź plan działania.**

◆ Pytania kluczowe:

- Jaki dokładnie będzie Twój pierwszy krok? Kiedy konkretnie go wykonasz?
- Jaki będzie Twój ostatni krok do celu?
- Czy masz plan awaryjny?



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ZAŁOŻENIA, KTÓRE TRANSFORMUJĄ KOMUNIKACJĘ

Zadziwiające umiejętności komunikacyjne Programowania Neurolingwistycznego opierają się na zbiorze podstawowych założeń/ tez. NLP nie upiera się, że założenia te są „prawdziwe”, sugeruje, że są one „użyteczne”.

Żeby zrozumieć różnicę, wyobraź sobie dwóch ludzi. Osoba A zakłada, że ludzie są zasadniczo przyjaźni, osoba B zakłada, że ludzie są zasadniczo nieprzyjaźni. Obie osoby wybierają się na to samo przyjęcie. Możemy być pewni, że osoby te uzyskają różne rezultaty. NLP powiedziałoby, że osoba A ma prawdopodobnie bardziej „Użyteczne” założenie. To założenie może nie być „prawdziwe”. Ale nawet, jeśli założenie osoby A było nieprawdziwe (większość ludzi na przyjęciu była nieprzyjazna), ciągle mogło być bardziej użyteczne. Aby uzyskać lepsze rezultaty nie musisz wierzyć w to założenie, musisz tylko działać tak, jakby były prawdziwe.

1. **Mapa to nie terytorium.** To, w co wierzysz, że jest prawdziwe stanowi Twoją własną „mapę” obszaru, przez który się poruszasz. Ktoś inny będzie posługiwał się kompletnie inną mapą. Komunikując się z nim, umiejętności słuchania pomagają Ci zrozumieć jego mapę. Komunikaty „JA” pozwalają Ci wyjaśnić, jak stworzyłeś własną mapę.
2. **Znaczeniem Twojego komunikatu jest reakcja, jaka otrzymujesz.** Możesz wiedzieć, co masz na myśli, ale inni ludzie używają swoich własnych „map”, aby zrozumieć czy „rozszyfrować”, co Ty masz na myśli. Jeżeli nie odebrali Twojej wiadomości, wydaje się mieć sens zreorganizowanie i przekazanie jej w jakikolwiek sposób, dzięki któremu prawdziwe znaczenie Twojego komunikatu może do nich dotrzeć. Traktuj odpowiedź ludzi, jako wartościową informację zwrotną.
3. **Opór jest wynikiem braku wzajemnego zrozumienia.** Kiedy ktoś nie współpracuje z Tobą, daje Ci znak, że zasugerowałeś coś, co nie wpasowuje się w jego mapę świata. Jeśli poświęcisz więcej czasu na zrozumienie jego mapy świata (na zbudowanie porozumienia), prawdopodobnie będzie on współpracował chętniej.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. **Ludzie dokonują najlepszych z możliwych dla nich wyborów** biorąc pod uwagę mapę, którą dysponują w danym czasie (to w co wierzą, że jest możliwe etc.). Zawsze dokonywałeś najlepszych wyborów jakich mogłeś w danym momencie. Teraz możesz rozwinąć nową i lepszą mapę oraz umiejętności tak, żeby następnym razem dokonać jeszcze lepszych wyborów.

5. **Motywacją każdego zachowania jest osiągnięcie jakiegoś celu lub zaspokojenie potrzeby** (uniknięcia bólu lub znalezienia większego szczęścia, etc.) . Te wyższe intencje są tym, co naprawdę motywuje Ciebie i innych.

Jeżeli potrafisz rozpoznać czyjeś intencje, możesz pomóc je zrealizować w sposób, który może być bardziej skuteczny niż ich dotychczasowe zachowania.

6. **Elastyczność gwarantuje większy sukces niż konsekwencja.** Jeżeli to, co robiłeś do tej pory nie działa, spróbuj czegoś innego.

7. **Związki są Systemami.** To, co robisz, wpływa na to, co robi druga osoba, tak samo jak to, co ona robi działa na Ciebie. Jeżeli chcesz zmiany ich zachowania, rozważ, w jaki sposób to, co robisz może wspierać lub usprawiedliwiać ich zachowania. Jeśli Ty się zmienisz – system się zmieni.

Zaadaptowane z: Robert Dilts, „Skills for The future” (Meta Publications, 1993), ss. 28-37

Źródło - *Transforming Communication™*, 2003

Opracowanie Jacek Czapski, za zgodą autora, Richarda Bolstada

© *Transformations International Consulting & Training*, 2003

© polska wersja *METAmorfoza*, 2006, 2008



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

POZIOMY LOGICZNE ROBERTA DILTA

MISJA	<i>po co?</i>
TOŻSAMOŚĆ	<i>kim jestem?</i>
WARTOŚCI	<i>co jest ważne?</i>
PRZEKONANIA	<i>co jest możliwe?</i>
UMIEJĘTNOŚCI	<i>co umiem?</i>
ZACHOWANIA	<i>co robię?</i>
ŚRODOWISKO	<i>gdzie? kiedy?</i>

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wsparcie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych



INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktywnemazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

CZYJ TO PROBLEM?

Różne umiejętności komunikacyjne dobrze działają w różnych sytuacjach. Uczenie się umiejętności komunikacji nie przynosi pożytku, dopóki nie nauczysz się również tego, kiedy należy używać danych umiejętności. Jednym z bardziej interesujących pytań, które warto sobie zadać spędzając czas z inną istotą ludzką jest: 'Kto w tej chwili nie czuje się szczęśliwy?' Jeśli odpowiedź brzmi 'nikt' to fantastycznie! W tej sytuacji nikt nie posiada problemu, używając tej terminologii. Jeśli odpowiedź brzmi 'ja', wtedy w sensie *Ja mam problem*. A jeśli odpowiedzią jest ktokolwiek inny wtedy *inna osoba ma problem*. Takie rozumienie sytuacji zostało odkryte przez dra Thomasa Gordona, autora *P.E.T Parent Effectiveness Training* (Trening Skuteczności Rodziców – wydana pod tytułem „Wychowanie bez porażek”) i wielu innych książek. Zauważ, że ten sposób używania słów 'mieć problem' jest inny od tego, jak inni ludzie używają tego zdania. Na ten moment chce żebyście przyzwyczaili się do nowego sposobu myślenia o tym.

Gdy ja mówię o kimś, że 'ma problem' nie mam na myśli, że to jego wina i że powinien naprawić sprawę, ani niczego takiego. Mam na myśli to, że ta osoba nie czuje się szczęśliwa. Czuje się rozżalona, zraniona, smutna, przerażona, rozżalona, zakłopotana lub w inny sposób nie akceptuje sytuacji. Poniższy wykres został opracowany przez dra Richarda Bolstada, autora szkolenia Transforming Communication™ w celu wyjaśnienia różnego rozumienia sytuacji komunikacyjnych.

Obszar bez problemu ☺ / ☺	Druga osoba ma problem ☺ / ☹
Ja mam problem ☹ / ☺	Oboje mamy problem (konflikt) ☹ / ☹

Model Posiadania
problemu

(czyj to problem)



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Umiejętności budowania relacji i komunikacji w dobrym kontakcie	Umiejętności asertywnej pomocy
Rozwiązywanie problemów i umiejętności asertywnego zgłaszania swoich potrzeb	Umiejętność rozwiązywania konfliktów.

Umiejętności, które
pozwalają radzić sobie
w kolejnych rodzajach
sytuacji

Źródło - *Transforming Communication™*, 2003

Opracowanie Jacek Czapski, za zgodą autora, Richarda Bolstada

© *Transformations International Consulting & Training*, 2003

© polska wersja *METAmorfoza*, 2006, 2008

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych



INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktywnemazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

NARZĘDZIA KOMUNIKACJI

Zdobywanie zaufania i odzwierciedlanie

Z drugą osobą porozumiesz się o tyle, o ile umiejętnie „**podążasz jej śladem**”, to znaczy wchodzisz w jej rytm na wielu poziomach: wczuwasz się w sposób myślenia, działania i przetwarzania informacji.



Stań się niemal lustrzanym odbiciem drugiej osoby, tzn. mów, siadaj jak ta osoba, podobnie się poruszaj, oddychaj w zbliżonym rytmie i poznaj jej system wartości.

Na podstawie wyników badań naukowych stwierdzono, iż główna różnica między najlepszymi, a średnimi rozmówcami polega na tym, że przeciętny rozmówca nie przywiązuje dużej wagi do nawiązania dobrego kontaktu z drugą stroną, bardzo szybko zaś próbuje wywrzeć na niej wpływ. Wybitny rozmówca odwrotnie, najpierw nawiązuje z drugą stroną dobry kontakt, a dopiero potem próbuje wywrzeć na niej wpływ.

Nawiązanie kontaktu to po prostu dostrojenie się do kogoś na wielu poziomach. Przyczyną dla której większość rozmówców nie jest w stanie uzyskać niezbędnych informacji, jest to, że tkwią oni we własnym świecie zamiast wniknąć w świat drugiej osoby, czyli spojrzeć na wiele spraw z jej punktu widzenia.

Jeżeli chcesz, by rozmówcy Cię polubili, dobrze jest przyjąć najpierw podstawowe założenie mówiące o tym, **że Ty ich lubisz**, zanim oni to zrobią. Jeśli jesteś nastawiony do rozmówcy życzliwie, to postawa ta znajdzie swój wyraz w sygnałach pozasłownych, które nieświadomie wysyłasz. **rozmówca wyczuwa, że go lubisz**. Nie będzie musiał stawiać murów i straży, żeby się przed Tobą bronić.

Odzwierciedlanie dotyczy:

- ◆ Pozycji i dynamiki ciała.
- ◆ Tempa i siły mówienia.
- ◆ Nastrojów i tematów ważnych dla partnera.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

NARZĘDZIA KOMUNIKACJI



Pytania

Pytania pozwalają nam na aktywną interakcję z drugą osobą oraz rekonstrukcję wewnętrznego toku myślenia i przesłanek, jakie stały się punktem wyjścia jej rozważań.

Pytania pozwalają nam uzyskać od drugiej osoby informacje, których brakuje nam do pełnego odtworzenia mapy, którą w danym momencie się ona posługuje. Dlatego wskazane jest jak najbardziej szczegółowe - na ile to tylko możliwe - uzyskanie informacji przy pomocy pytań.

Pytania zamknięte: Pytania, na które zazwyczaj można odpowiedzieć jednym słowem. Najczęściej „tak” lub „nie”. Zwykle zaczynają się od słowa „czy?”

Pytania zamknięte pozwalają upewnić się co do szczegółów. Nie nadają się do zbierania złożonych informacji, np.:

- ◆ Czy stosował Pan/i lek X?
- ◆ Czy ma Pan/i pacjentów z takimi objawami?
- ◆ Czy jest Pan/i zadowolony ze stosowania leku x?

Pytania otwarte: Pytania, na które nie da się odpowiedzieć jednym słowem.

Zazwyczaj zaczynają się od:

Jak

Kiedy

Dlaczego

Gdzie

Co



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Pytania otwarte pozwalają dowiedzieć się więcej i lepiej zrozumieć, czego chce rozmówca, np.:

- ◆ Jak dawkuje Pan/i ten lek?
- ◆ Kiedy stosuje Pan/i lek X, a kiedy Y?
- ◆ Z jakiego powodu wybiera Pan doktor taką właśnie substancję aktywną?
- ◆ Co jest dla Pana/i ważne przy wyborze leku?

Pytania o wartości, np.:

- ◆ Panie Doktorze, dlaczego to jest dla Pana ważne?
- ◆ Co jest ważnego w.....?
- ◆ Co Pan/i osiągnie dzięki temu, że.....?

Pytania o sposób podejmowania decyzji, np.:

- ◆ Dlaczego zdecydował się Pan/i na
- ◆ Na jakiej podstawie zdecydował Pan/i dotychczas o
- ◆ Co chciałby Pan/i brać pod uwagę przede wszystkim przy wyborze leku.....?



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

NARZĘDZIA KOMUNIKACJI



Parafraza

Funkcje parafrazy polegają na:

- ◆ Sprawdzeniu poprawności zrozumienia wypowiedzi.
- ◆ Okazaniu rozmówcy, że jest słuchany
- ◆ Stymulowaniu rozmówcy do dostarczenia większej ilości informacji.
- ◆ Zmniejszeniu prawdopodobieństwa nieporozumień.
- ◆ Ułatwieniu konsekwentnego „trzymania się tematu”.

To czy parafraza rzeczywiście wytwarza poczucie zrozumienia i stymuluje przepływ informacji zależy od kilku czynników:

- ◆ **Używanie własnych słów:** Parafraza powinna być dokonywana własnymi słowami tak, aby nie brzmiała jak mechaniczne powtarzanie wypowiedzi rozmówcy. Informacje w niej zawarte nie powinny być ani nowe, ani różne od tych, jakie znalazły się w jego wypowiedzi.
- ◆ **Maksymalne skracanie wypowiedzi:** W parafrazie powinny znaleźć się tylko te treści, które są istotne dla partnera i celu rozmowy
- ◆ **Ujawnianie emocji:** Osoba, z którą rozmawiamy oprócz myśli na temat meritum spotkania odczuwa także emocje. W związku z tym także w parafrazie oprócz informacji merytorycznych, stanowiących zawartość informacyjną przekazu powinno znaleźć się także ujawnienie emocji. Sprzyja to poczuciu zaufania partnera, ponieważ odczuwa on, że rzeczywiście go rozumiemy.
- ◆ **Forma pytania:** Warto parafrazę zakończyć znakiem zapytania, ponieważ stymuluje to reakcję rozmówcy. Forma pytania stanowi dla partnera rozmowy zachętę do wyrażenia swojej opinii na temat tego, czy rzeczywiście czuje się zrozumiany, np.:
 - *Panie Doktorze, jeśli dobrze zrozumiałem, to...?*
 - *...czy o tym Pan/i właśnie myślał?*
 - *Rozumiem, że... czy tak?*
 - *Powiedział Pan/i, że...*
 - *W związku z tym, że...*
 - *Ponieważ...*
 - *Podsumowując...*
 - *Pozwoli Pan/i, że powtórzę jeszcze raz... Czy tak?*



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

NARZĘDZIA KOMUNIKACJI

Prowadzenie i klaryfikacja



Pomaga uporządkować i zaakcentować najważniejsze wątki rozmowy. Składa się na to:

- ◆ Porządkowanie wypowiedzi.
- ◆ Otwieranie rozmówcy na ważny dla nas temat.
- ◆ Proponowanie tematów rozmowy.
- ◆ Dopytanie o zagadnienia niejasno poruszane przez rozmówcę.
- ◆ Doszukanie się mało widocznych, zagubionych w „szumie informacyjnym”, nieścisłości w wypowiedzi rozmówcy.
- ◆ Kierowanie przebiegiem rozmowy w taki sposób, aby uzyskać jak najwięcej informacji o tym, co chce powiedzieć rozmówca.

Np.:

- *Czy mógłby mi to Pan wyjaśnić jeszcze raz?*
- *Proszę to jeszcze raz opisać?*
- *Niech Pan/i opowie po kolei, jak do tego doszło.*
- *Proszę mi coś więcej powiedzieć o ...*
- *Co się wtedy wydarzyło?*
- *Jak to się stało, że...?*
- *Jak konkretnie to przebiegało?*
- *Co w tym było najważniejsze dla Pana?*
- *Co konkretnie wywołało taką reakcję ...np. Pana, innych itd.*

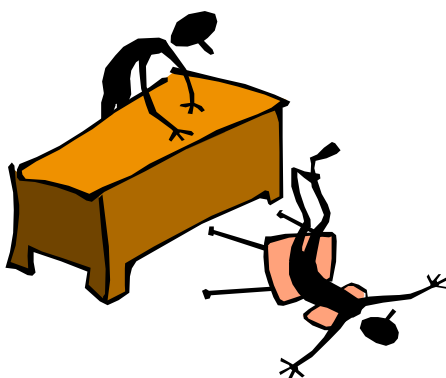


Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

NARZĘDZIA KOMUNIKACJI

Metodologia precyzyjnego przekazywania informacji

- ◆ Przechodź od ogółu do szczegółu.
- ◆ Odwołuj się do znanych przykładów i doświadczeń Twojego rozmówcy.
- ◆ Używaj kluczowych słów.
- ◆ Używaj sformułowań:
 - krótkich,
 - zwięzłych,
 - prostych,
 - jednoznacznych,
 - sprecyzowanych.
- ◆ Informacja powinna zawierać konkretne dane dotyczące np.:
 - terminu,
 - ilości,
 - miejsca,
 - następstw.
- ◆ Sprawdź, czy rozmówca dobrze zrozumiał to, co chciałeś mu przekazać.





Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jeśli nasz rozmówca okazuje nie wprost jakieś niełatwe emocje np. złość, warto pokazać stosując parafrazę, że ważne są dla nas również jego uczucia.

Schemat takiej parafrazy wygląda następująco:

Użyj zwrotu rozpoczynającego parafrazę	Wyraź zrozumienie dla uczuć rozmówcy	Powtórz skrótowo własnymi słowami najważniejsze treści przekazu
Np. <ul style="list-style-type: none">◆ Rozumiem, że ...◆ Zdaję sobie sprawę, że ...◆ Słyszę (widzę), że ...	Np. Jest Pan zdenerwowany, bo	Np. dowiedział się Pan, po raz kolejny o braku decyzji bardzo ważnej dla Pana sprawie .



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

PARAFRAZA

Sparafrazuj następujące sformułowania:

1. Nie wiem, co mam zrobić. Wczoraj umówiłam się z koleżanką do kina a dziś zadzwonił kolega z pracy i zaprosił mnie na kolację. Nie chciałbym odmawiać koleżance, ale kolacja wydaje mi się atrakcyjnym pomysłem.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Dziś taka brzydka pogoda. A zaplanowaliśmy rodzinny wyjazd do ogrodu zoologicznego. Będziemy niestety musieli zostać w domu.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Wczoraj w telewizji był bardzo ciekawy program o Afryce. Zawsze marzyłem, żeby tam pojechać. Kontynent, w którym cywilizacja nie zniszczyła do końca prawdziwego i naturalnego piękna.

.....

.....

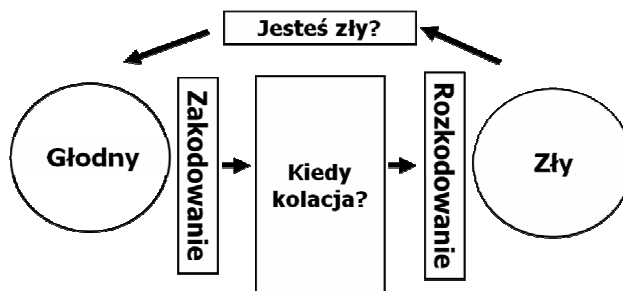
.....

.....



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

SŁUCHANIE ODZWIERCIEDLAJĄCE, JAKO INFORMACJA ZWROTNA



Rozkodowanie nietrafne, ale... Kiedy będzie kolacja? <i>Stan emocjonalny: głodny</i> Jesteś zły że jeszcze jej nie ma? Nie – jestem głodny!	Rozkodowanie trafne Kiedy będzie kolacja? <i>Stan emocjonalny: głodny</i> Jesteś głodny TAK	Brak rozkodowania – nadinterpretacja Kiedy będzie kolacja? <i>Interpretacja: jest zły na mnie – atakuje mnie!</i> Znowu się czepiasz, że nie zdążyłam ugotować? ☹
Kiedy przyjdzie ta przesyłka? <i>Stan emocjonalny:.....</i> Jesteś zły, że jej nie ma? Nie tylko nie wiem, co mam mówić szefowi. <i>Stan emocjonalny:.....</i> To wyślę maila z wyjaśnieniem, że od nas	Kiedy przyjdzie ta przesyłka? <i>Stan emocjonalny:.....</i> Martwisz się, że jej nie ma?.... Tak, bo nie wiem, co mówić szefowi. To jak mogę Ci pomóc?	Kiedy przyjdzie ten towar? <i>Interpretacja: jest zły na mnie/ firmę – atakuje mnie!</i> A ty przysłałeś mi dokumenty o tym na czas?

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych



INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktywnemazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

przesyłka wyszła przedwczoraj.		
<p>Dlaczego nie ma przelewu?</p> <p><i>Stan emocjonalny: strach / obawa</i></p> <p>Jest Pani zła, że przekroczyliśmy termin?</p> <p>Nie! Tylko niepokoję się czy zdążę wykonać swoje ważne płatności.</p> <p>Postaram się do jutra rozwiązać Pani obawy i wyjaśnić, co z tym dokładnie przelewem się dzieje.</p>	<p>Dlaczego nie ma przelewu?</p> <p><i>Stan emocjonalny: lęk</i></p> <p>Obawia się Pani, że pieniądze nie dotrą do Pani na czas?</p> <p>Tak! Mam ważne płatności wykonać jeszcze w tym tygodniu!</p> <p>Czy jeśli jutro do Pani zadzwonię i określę jak najdokładniej mogę co się dzieje z przelewem to Pani obawy zmniejszą się?</p>	<p>Dlaczego nie ma przelewu?</p> <p><i>Interpretacja: jest zły na mnie/ firmę – atakuje mnie!</i></p> <p>Proszę Pani ja też .</p>
.....
.....
.....
.....

Źródło - *Transforming Communication™, 2003*

Opracowanie Jacek Czapski, za zgodą autora, Richarda Bolstada

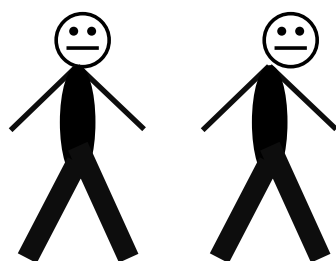
© Transformations International Consulting & Training, 2003

© polska wersja METAmorfoza, 2006, 2008



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

SŁUCHANIE ODZWIERCIEDLAJĄCE I PARAFRAZA



*PARA*fraza



Technika ta polega na odzwierciedlaniu niewerbalnych i werbalnych zachowań rozmówcy.

Werbalnie to polega na powtórzeniach i krótkich podsumowaniach usłyszanych od rozmówcy informacji po to, aby upewnić się że sens wypowiedzi jest dla nadawcy i odbiorcy taki sam.

Parafraza - powtarzasz część wypowiedzi słowo w słowo -

SŁUCHANIE ODZWIERCIEDLAJĄCE - własnymi słowami przedstawiasz główny sens kolejnych wypowiedzi

i szukasz potwierdzenia, że odkodowałeś jej sens tzn. wiesz na pewno, co dokładnie chciał wyrazić nadawca.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Przykładowe wyrażenia wspierające słuchanie odzwierciedlające:

- ◆ O ile dobrze zrozumiałem chodzi Pani o...
- ◆ Jeśli dobrze rozumiem problem polega na...
- ◆ Czy dobrze rozumiem, że chcesz osiągnąć...?
- ◆ Z tego, co Pani mówi, zrozumiałem ...
- ◆ Rozumiem, że chciałaby Pani...
- ◆ A więc sądzisz, że...

Dzięki Słuchaniu odzwierciedlającemu i Parafrazie:

- ◆ Unikniesz niepotrzebnych nieporozumień ze swoim rozmówcą.
- ◆ Uporządkujesz chaotyczne wypowiedzi Twojego rozmówcy.
- ◆ Sprawdzisz Twój poziom zrozumienia rozmówcy.
- ◆ Skoncentrujesz rozmówcę na temacie rozmowy.
- ◆ Dasz czas sobie do namysłu.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Ćwiczenia: Prowadzone znajdowanie rozwiązań

(Połączenie słuchania odzwierciedlającego i pytań otwartych)

Polecenie: Znajdź kogoś, kto chce porozmawiać o problemie i używaj swoich umiejętności pomagania poprzez Uczestniczenie. Pytania otwarte i Słuchanie odzwierciedlające, do momentu, w którym problematyczna sytuacja zostanie wyklarowana.

Często wystarcza to ludziom, aby poczuli, że ich problem nie jest w dużej mierze kłopotem, ale jeśli ktoś ciągle jest zainteresowany dalszą rozmową, wtedy możesz zacząć prowadzić ich przez znajdujące się poniżej pięć kroków. Po zadaniu każdego pytania stosuj słuchanie odzwierciedlające, aby pomóc ludziom wyklarować w pełni ich myśli. Dopiero potem zadawaj kolejne pytania.

- 1) Określ problem w kategoriach leżących u jego podstaw potrzeb i celów?
np. „Co jest dla Ciebie problemem? Czego naprawdę potrzebujesz zamiast tego?”

.....

- 2) Stwórz alternatywne rozwiązanie dla osiągnięcia tych celów.
np. „Jakie sposoby osiągnięcia tego jeszcze rozważyłeś? Co jeszcze?”

.....

- 3) Oceń każde rozwiązanie
np. „Jakie są prawdopodobne konsekwencje (pozytywne i negatywne) tego wyboru? Powtórz z każdym rozwiązaniem.”

.....

- 4) Wybierz najlepsze rozwiązanie
np. „Zatem podsumowując, które rozwiązanie wybierzesz?”

.....

- 5) Zaplanuj ocenę rozwiązania
np. „Poczym poznasz, że to zadziałało? Kiedy to sprawdzisz?”

.....



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Pomaganie-Przeszkody

Przeszkody są reakcjami, których intencją jest pomoc, ale związane z wysokim ryzykiem, gdy to ktoś inny ma problem. Thomas Gordon wymienia dwanaście takich reakcji. Wyobraź sobie jakbyś się czuł, gdybyś poprosił instruktora na kursie o wyjaśnienie czegoś, i otrzymał odpowiedź taką jak ta...

Dawanie rozwiązania

Rozkazywanie: „Po prostu zamknij się i uspokój”

Ostrzeżenie: „Jeśli nie przestaniesz przerywać, usunę cię z kursu.”

Moralizowanie: „Powinieneś mieć więcej szacunku dla tych, którzy zrozumieli

Pouczenie: „Badania pokazują, że stan niepewności jest wartościową pomocą w uczeniu się; pomaga ci skupić się na następnej części.”

Doradzanie: „Dlaczego nie wyjdiesz z pokoju i nie sprawdzisz w książce?”

Osądy

Obwinianie: „Nie ma, kogo obwiniać tylko siebie, prawda?”

Przezywanie: „Naprawdę mamy pustogłowych na tym kursie.”

Analizowanie: „Jestem pewien, że wyraziłem się jasno. Czy potrzebujesz naszej uwagi?”

Chwalenie: „Dobrze, że zrobiłeś wysiłek żeby to zrozumieć. To jest najważniejsze.”

Dodawanie otuchy: „Biedactwo, poczekaj, za chwilę to nabierze sensu.”



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Odwracanie uwagi

Rozpraszenie: „Może powinniśmy w tym momencie zagrać w grę.”

Przesłuchiwanie

Wypytywanie: „ Czy ty zawsze masz kłopoty z uczeniem się?”

Umiejętność pomagania

Dawanie uwagi i dopasowanie

- ◆ Lustrzane odbicie postawy ciała; dopasuj oddech i ton głosu.
- ◆ Bądź naprzeciwko osoby, dostosuj odległość i wysokość, aby się do niej dostosować.
- ◆ Potakuj i utrzymuj oczy gotowości do kontaktu wzrokowego.
- ◆ Unikaj innych czynności.

Dyskretne zachęty

- ◆ „Mmmm”, „Ah –huh”, „Dokładnie” etc.

Pytania otwarte

- ◆ „Powiedz mi o...”, „Jak...?”, „ Co...?”.

Słuchanie odzwierciedlające

- ◆ „Więc dla ciebie..”, „Kiedy ...ty poczułeś?.”, „Sposób, w jaki to widzisz..”

Źródło - *Transforming Communication™*, 2003

Opracowanie Jacek Czapski, za zgodą autora, Richarda Bolstada

© *Transformations International Consulting & Training*, 2003

© polska wersja *METAmorfoza*, 2006, 2008

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych

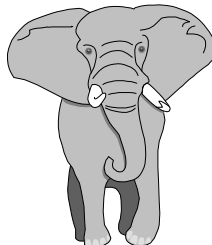


INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktywnemazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ASERTYWNOSĆ



Praktyczne zastosowania

1. Proszenie o coś

- ◆ Nie przepraszać, że żyjesz.
- ◆ Krótko i merytorycznie.
- ◆ Podaj powody.
- ◆ Nie graj na ludzkich uczuciach, czy przyjaźni.
- ◆ Szanuj prawo drugiej osoby do odmowy.
- ◆ Uwzględnij potrzeby drugiej strony, szukając rozwiązania.

2. Odmawianie prośbom

- ◆ Krótko z podaniem prawdziwego powodu.
- ◆ Usłysz i wyraż zrozumienie dla sytuacji proszącego.

3. Wyrażanie niezgody i swych zapatrywań

- ◆ Powiedz otwarcie i wprost, że się nie zgadzasz oraz z czym konkretnie się nie zgadzasz: z całą wypowiedzią, czy tylko jej częścią?
 - ◆ Wyraż wątpliwości – opierając się na faktach.
 - ◆ Mów w 1-szej osobie liczby pojedynczej - „ja”, „nie zgadzam się”, „uważam”, „z mojego doświadczenia”.
 - ◆ Zmień swe stanowisko w świetle nowych faktów.
 - ◆ Doceniaj stanowisko rozmówcy i jego prawo do innych przekonań – parafrazuj, pokazuj, że usłyszałeś jego wątpliwość.
 - ◆ Podaj powody, dla których się nie zgadzasz.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ASERTYWNOŚĆ

Pięć praw asertywności

- 1** Masz prawo do nazywania swoich interesów i robienia tego, co chcesz – dopóty, dopóki nie rani to kogoś innego i nie narusza jego interesu.
- 2** Masz prawo do zachowania swojej godności poprzez asertywne zachowanie – nawet jeśli rani to kogoś innego – dopóty, dopóki twoje intencje nie są agresywne, lecz asertywne.
- 3** Masz prawo do przedstawiania innym swoich próśb i oczekiwań – dopóty, dopóki uznajesz, że druga osoba ma prawo odmówić.
- 4** Istnieją takie sytuacje między ludźmi, w których prawa nie są oczywiste. Zawsze jednak masz prawo do przedyskutowania tej sprawy z drugą osobą i wyjaśnienia jej.
- 5** Masz prawo do korzystania ze swych praw.

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wsparcie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych



INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktywnemazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ASERTYWNOŚĆ

Skutki zachowań nieasertywnych

Zawsze znajdą się lepsi i gorsi od ciebie. Stałe porównywanie się z lepszymi prowadzi do frustracji, z gorszymi zaś do zarozumiałstwa.

Mahatma Ghandi

Gdy zachowujesz się nieasertywnie, starasz się uniknąć konfliktów i zadowolić innych. Jednak takie zachowanie wywiera niekorzystny wpływ na wynik danej sytuacji, na Ciebie samego, na innych ludzi i na firmę, w której pracujesz.



Wynik sytuacji

1. Niczyje potrzeby nie są zaspokojone - albo praca nie będzie wykonana, albo agresja zrodzi agresję.
2. Rozwiązania o niskiej jakości, nieuwzględniające interesów wszystkich zaangażowanych nieprzemyślane, niebiorące pod uwagę istotnych czynników, będące źródłem problemów na przyszłość.
3. Tłamszenie potencjalnie dobrych pomysłów bez przyjrzenia się im.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wpływ na Ciebie

Krótkofalowy

1. Spadek napięcia, spowodowany uniknięciem potencjalnego konfliktu.
2. Ucieczka od poczucia winy, spowodowanego odmową.
3. Użalanie się nad sobą, gdyż to Ty jesteś tym biedactwem, które zawsze dostaje dodatkową pracę.
4. Duma, że to Ty jedna jesteś taka obowiązkowa, żeby przyjąć na siebie dodatkowe zobowiązania, Ty jedna możesz to udźwignąć.

Te krótkofalowe konsekwencje są zazwyczaj odczuwane, jako przyjemne, przez co wzmacniają zachowania nieasertywne.

Długofalowy

1. Narastająca utrata poczucia własnej wartości.
2. Narastanie napięcia, złości, poczucia krzywdy.
3. Wzrost wewnętrznego napięcia - poczucie lęku, niepewności, bycia. ofiarą, okresowe wyładowania agresywne: „a dajcie wy mi wszyscy święty spokój”, itd.
4. Problemy psychosomatyczne - kołatanie serca, bóle głowy, bóle brzucha.
5. Pogłębiająca się niezdolność do zachowań asertywnych.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wpływ na inne osoby

1. Początkowo inni Ci współczują.
2. Następnie albo czują się winni, (że Cię wykorzystują), albo przyzwyczajają się i obojętnieją.
3. Pojawia się uczucie irytacji - Twoje cierpiętnictwo zaczyna ich denerwować.
4. Tracą do Ciebie szacunek.
5. Mogą ograniczyć kontakty z Tobą do minimum.

Wpływ na firmę

1. Konflikty albo wcale nie są rozwiązywane, albo też są „przyklepywane” wybuchając ze zwielokrotnioną siłą w najmniej spodziewanym momencie.
2. Trudne decyzje są albo całkowicie unikane, albo zbyt długo odkładane, albo ich wdrażanie jest nieefektywne.
3. Problemy nie są rozwiązywane w zarodku, lecz wtedy, gdy już nie można przymykać oczu na ich istnienie, lub gdy wyrwały się całkowicie spod kontroli.
4. Podejmowanych jest mniej inicjatyw, preferowane są metody zachowawcze i konserwatywne, bezpieczne, prowadząc często do utraty przewagi konkurencyjnej.
5. Dysharmonia w organizacji, utrata szacunku.

Niebezpieczeństwo zachowań nieasertywnych polega na tym, że osoba taka wcześniej, czy później wybuchnie agresją (albo autoagresją, albo skierowaną na zewnątrz), albo też zdecyduje się zająć sztywne stanowisko w najmniej odpowiedniej kwestii.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Skąd się biorą zachowania nieasertywne?

1. Lęk przed niemiłymi konsekwencjami zachowań asertywnych.
2. Postrzeganie sytuacji, lub innych ludzi, jako zagrożenia.
3. Brak przekonania o własnych prawach.
4. Porównywanie siebie z innymi ludźmi, podkopujące wiarę w siebie.
5. Brak rozróżnienia pomiędzy asertywnością, a agresją.
6. Stawianie znaku równości pomiędzy nieasertywnością, a grzecznością.
7. Mylenie nieasertywności z uczynnością, chęcią niesienia pomocy.

Skąd się biorą zachowania agresywne i nieasertywne?

Niskie poczucie własnej wartości



Poczucie zagrożenia



Zachowania agresywne

Zachowania nieasertywne

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wsparcie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych



INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktynomazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



ASERTYWNOŚĆ

Wybrane techniki zachowań asertywnych

1. Asertywna odmowa.

Wychodząc z założenia, że indywidualnym prawem człowieka jest swobodne dysponowanie swoim czasem, energią i dobrami, indywidualnym prawem jest też odmowa, bez podawania wyjaśnień, poczucia winy czy tłumaczenia np.

„Przykro mi Panie Doktorze, rozumiem, że jest to dla Pana ważne, mogę to jednak dostarczyć w tej formie jutro na 16.00”.

2. Odwoływanie się do zasad i standardów – technika zdartej płyty.

Efektywne narzędzie asertywnej odmowy, skuteczne zwłaszcza w sytuacjach, kiedy za naszymi decyzjami stoją wyższe standardy – np. prawo, zasady naszej firmy, np.;

„Panie Doktorze, rozumiem Pana sytuację, lecz umówiliśmy się na ten termin i oczekuję dotrzymania słowa”.

Druga część zdania powtarzana jest w niezmienionej formie, kilka razy, aż do momentu, gdy druga strona przestanie nakłaniać nas do zmiany stanowiska.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3. Zamiana oceny na opinię.

Wychodząc z założenia, że nie ma obiektywnych prawd ani o nas ani o innych ludziach, wszelkie osądy i oceny można zamienić na opinie, które tracą element niezaprzeczalności. Technika niezwykle skuteczna przy odpieraniu ataków personalnych, manipulacji i niesprawiedliwej krytyki np.;

A; „Jest Pan/i marnym Przedstawicielem Naukowym”.

B; „Rozumiem, że takie jest Pana zdanie na mój temat, ja mam inną opinię”.

Potraktowanie oceny, jako opinii, oznacza, że dopuszczam - jako naturalną – możliwość posiadania odmiennego obrazu mojej osoby niż mój rozmówca.

Przyjmowanie pochwał również stanowi dla wielu osób trudność; wbrew pozorom – wcale nie mniejszą niż z przyjmowaniem ocen krytycznych.

A; „Jest Pan/i bardzo pracowitym Przedstawicielem”.

B; „Doceniam, że Pan/i Doktor tak myśli, ja też tak uważam”.

4. Demaskowanie aluzji.

Krytyka podana w formie aluzji traci moc w momencie, gdy aluzja zostanie ukazana w świetle dziennym np.

A: „Duże firmy farmaceutyczne nie rozumieją realiów polskiego rynku”

B: „Panie Doktorze, ja właśnie pracuję w takiej firmie. Czy mam rozumieć, że sugeruje Pan, że nie rozumiemy rynku? Czego konkretnie?”.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

NORMY I POWINNOŚCI OGRANICZAJĄCE PRAWO DO ASERTYWNEGO ZACHOWANIA

- ◆ nie wolno mi okazywać słabości,
- ◆ nie powinnam mieć wymagań,
- ◆ nie powinnam wymądrzać się,
- ◆ nie powinnam rządzić,
- ◆ za dużo sobie pozwalam,
- ◆ nie powinnam mówić o pieniądzach,
- ◆ nie wolno narzucać się innym,
- ◆ nie wolno denerwować innych osób,
- ◆ muszę zawsze zachować twarz,
- ◆ nie powinnam odmawiać, gdy ktoś mnie o coś prosi.

SAMOKARANIE PO PRÓBIE ASERTYWNEGO ZACHOWANIA

- ◆ jestem beznadziejna, powtarzam stare błędy,
- ◆ znowu dałem komuś wejść sobie na głowę,
- ◆ jestem tchórzem,
- ◆ wycofałem się w połowie, nigdy nie potrafię nic zrobić do końca,
- ◆ jestem do niczego, bo nawet nie potrafię się bronić.

ZDANIA PRO- ASERTYWNE

- ◆ mam prawo być sobą,
- ◆ mam prawo dbać o swoje interesy,
- ◆ chcę dawać wyraz swoim uczuciom,
- ◆ mam prawo dbać o siebie,
- ◆ chcę dbać o siebie,
- ◆ jestem w porządku,
- ◆ jestem silny/a,
- ◆ jestem tak samo ważny jak inni ludzie,
- ◆ jestem niepowtarzalny/a,
- ◆ jestem wartościowym człowiekiem,
- ◆ wierzę w siebie,
- ◆ mam prawo czegoś nie wiedzieć,
- ◆ mam wiele mocnych stron,
- ◆ mam prawo do popełniania błędów,
- ◆ mam prawo do radości i przyjemności,
- ◆ ja wiem najlepiej, co jest dla mnie dobre,
- ◆ jest dla mnie ważne, aby inni wiedzieli o mnie prawdę,
- ◆ to normalne, że jestem zdenerwowany, gdy robię coś, czego się boję,
- ◆ nie wysłuchali mnie, ale mam satysfakcję, że powiedziałem to, co myślę,
- ◆ mam w sobie wiele dobroci.

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych



INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktywnemazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ZDANIA ANTY – ASERTYWNE

- ◆ nie jestem tyle warta, żeby się ze mną liczyć,
- ◆ jestem egoistą,
- ◆ jestem przyziemny,
- ◆ jestem zbyt drobiazgowy,
- ◆ jestem naiwna,
- ◆ jestem dziecinna i śmieszna,
- ◆ jestem nieatrakcyjna,
- ◆ jestem głupi,
- ◆ jestem nieśmiały,
- ◆ jestem zbyt nerwowy, aby poradzić sobie z tą sytuacją,
- ◆ jestem za słaby,
- ◆ jestem w złej formie,
- ◆ źle dziś wyglądam,
- ◆ nie potrafię wzbudzić zainteresowania,
- ◆ nie umiem podejmować decyzji,
- ◆ nie mam nic ciekawego do powiedzenia,
- ◆ nie mam siły przebicia,
- ◆ nie umiem bronić swoich praw,
- ◆ nic nie potrafię zrobić naprawdę dobrze,
- ◆ nic nie potrafię zrobić do końca,
- ◆ jestem gorsza od innych,
- ◆ przeszkadzam innym, jestem niepotrzebna,
- ◆ niewiele znaczę,
- ◆ zdanie innych jest ważniejsze od mojego,
- ◆ moja praca jest mało warta,
- ◆ nie stać mnie na zachowanie asertywne.

KATASTROFIZOWANIE

- ◆ nie powiedzie mi się,
- ◆ i tak jej nie przekonam,
- ◆ moje zdanie nikogo nie interesuje,
- ◆ cokolwiek bym zrobił i tak to niczego nie zmieni,
- ◆ pewnie zrezygnuję w trakcie,
- ◆ nie będę potrafił się bronić,
- ◆ oni mają przewagę,
- ◆ on mnie niszczy,
- ◆ zostanę zaatakowany,
- ◆ będą mnie obgadywać,
- ◆ będą mnie lekceważyć,
- ◆ zostanę czarną owcą,
- ◆ on sobie o mnie źle pomyśli,
- ◆ on się obrazi i pójdzie sobie.

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych



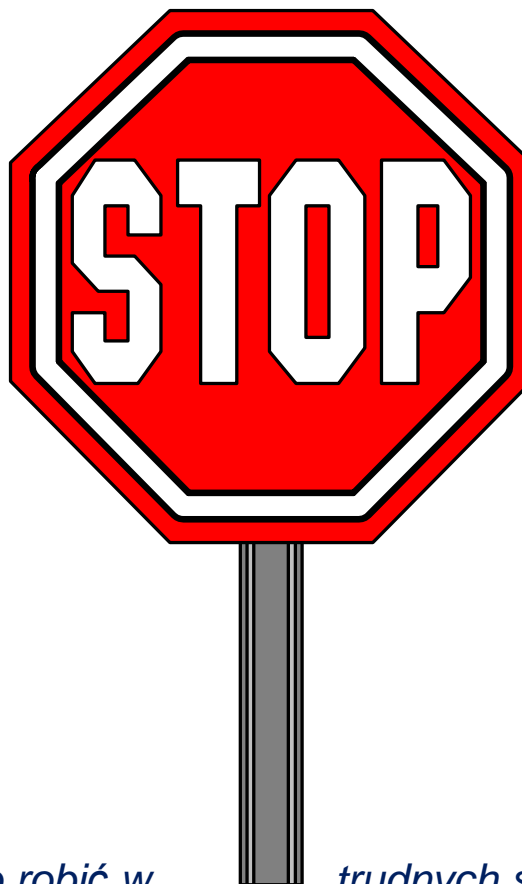
INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktywnemazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Lista blokad Thomasa Gordona

- Rozkazywanie
- Straszanie
- Moralizowanie
- Doradzanie
- Wykład
- Obwinianie
- Przezywanie
- Analizowanie
- Chwalenie
- Zapewnianie
- Wypytywanie
- Rozpraszenie



*Mamy pokusę by to wszystko robić w trudnych sytuacjach
... a to nie działa!*

Źródło - *Transforming Communication™*, 2003

Opracowanie Jacek Czapski, za zgodą autora, Richarda Bolstada

© Transformations International Consulting & Training, 2003

© polska wersja METAmorfoza, 2006, 2008

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych



INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktywnemazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

KOMUNIKAT „JA”

Jak działa komunikat „JA”?

Trzyczęściowy, konfrontujący komunikat „JA” (proponowany przez Thomasa Gordona):

- 1) Daje dużą szansę na zmianę zachowania drugiej osoby, które uważasz za nieakceptowane.
- 2) Chroni poczucie własnej wartości drugiej osoby.
- 3) Dba, o jakość relacji między Tobą a drugą osobą.
- 4) Pomaga drugiej osobie zrozumieć, co się między Wami dzieje oraz pomaga podnieść, jakość jej działań.

Kiedy komunikat „JA” może być używany?

Komunikat „JA” może być używany, aby wyjaśnić sprawę, kiedy doświadczasz problemu, inne typy takiego komunikatu mogą być stosowane, kiedy chcesz podzielić się swoim punktem widzenia i uczuciami, kiedy nie ma problemu.

Używanie „Komunikatu „TY””, kiedy zachowanie innej osoby jest nie do zaakceptowania mówi jej:

„Jesteś zbyt głupi, aby zachować się jak należy”.

„Coś jest z Tobą nie tak, ponieważ powodujesz, że czuję się nieszczęśliwy”.

„Nie powiem Ci szczerze, jak się z tym czuję”.

Konfrontujący Komunikat „JA” może składać się z czterech części.

- (1) Zmysłowo doświadczalny/sensory, konkretny opis zachowań, które miały miejsce.
- (2) Faktyczny, konkretny, namacalny efekt tych zachowań na MNIE.
- (3) Jak się czuje z takim zachowaniem i jego efektami.
- (4) Słuchanie odzwierciedlające odpowiedzi (szczególnie „oporowych”).

Dlaczego Komunikat „JA” nie zawsze przynosi natychmiastowy rezultat?

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych





Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- (1) Komunikat został przedstawiony dziecku, które jest zbyt małe, aby zrozumieć przyczynę i skutek, lub zbyt małe, aby nadażyć za znaczeniem takiej informacji.

Działanie: W przypadku małego dziecka może być konieczne, abyś zainicjował rozwiązanie (np. usunąć dziecko z sfery problemu).

- (2) Problemy z komunikatem.

- (a) Komunikat „JA” jest niekompletny.

Działanie: Sprawdź, czy wyjaśniłeś, jakie zachowanie masz na myśli, jak ono na

Ciebie działa, a szczególnie jak się w związku z tym czujesz?

- (b) Opór nie został uwzględniony.

Działanie: Słuchanie zwrotne/ odzwierciedlające.

- (c) Druga strona ma swoje własne silne potrzeby/ sprawy. Wygląda na to, że pomoc w rozwiązaniu Twojego kłopotu stworzy trudności dla drugiej osoby.

Działanie: Rozwiązuj to tak, jak konflikt potrzeb.

- (d) Druga osoba nie uważa, że powoduje prawdziwy, konkretny problem. Nie wierzy, że to naprawdę Cię dotyka i Twoim prawem jest rozwiązanie tego.

Działanie: Użyj umiejętności rozwiązywania konfliktu wartości.

Źródło - Transforming Communication™, 2003

Opracowanie Jacek Czapski, za zgodą autora, Richarda Bolstada

© Transformations International Consulting & Training, 2003

© polska wersja METAmorfoza, 2006, 2008



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ASERTYWNOŚĆ

Komunikat „ja”

Komunikat „Ja” to artykułowanie swoich oczekiwań wobec drugiej osoby w sposób minimalizujący narastanie konfliktu a jednocześnie pozwalający obu stronom na wyjście „z twarzą” z danej sytuacji i będący wstępem do szukania porozumienia.

Komunikat ja składa się z pięciu elementów:

1. Opis **sytuacji**, w trakcie, której doświadczam tych uczuć.
2. Opis tego, co **czuję**.
3. Opis **skutku**, jaki niesie ta sytuacja.
4. Pauzy ... w celu... wysłuchania / obserwacji **reakcji rozmówcy**
5. Odzwierciedlenia **reakcji rozmówcy**

Przykład:

Sytuacja: Kiedy mówi Pan do mnie podniesionym głosem

Skutek: nie umiem konstruktywnie szukać rozwiązania Pana sprawy

Uczucie: i czuję się bardzo niezręcznie w takiej sytuacji.

Komunikat „Ja” sprawia, że mówimy o **naszych** uczuciach, o tym, jak **My** oceniamy sytuację. Nie oceniamy bezpośrednio działania rozmówcy i nie krytykujemy jego postępowania ani tym bardziej osoby. Dzięki temu możemy utrzymać spokojną i rzeczową atmosferę rozmowy, poznać jego punkt widzenia i dalej asertywnie prezentować swój oraz szukać porozumienia.

Ludzie prawie nigdy nie dostrzegają swej winy

– krytykowanie jest, więc bez sensu, bo krytykując nie zmieniamy ludzi!

Źródło - *Transforming Communication™*, 2003

Opracowanie Jacek Czapski, za zgodą autora, Richarda Bolstada

© *Transformations International Consulting & Training*, 2003

© polska wersja *METAmorfoza*, 2006, 2008

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wsparcie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych



INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktywnemazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ODPOWIEDZ KOMUNIKATEM JA

NA KOMUNIKAT TY

A: Jesteś beznadziejna/y, wiesz, że się spóźniasz do pracy, czy to takie trudne przyjść raz punktualnie?

B: (napisz swój komunikat Ja)

.....

.....

.....

A: Nigdy nie mogę się doprosić od Ciebie terminowego oddawania raportów, jesteś niezorganizowany i bałaganiarski.

B: (napisz swój komunikat Ja)

.....

.....

.....

A: Czy myślenie aż tak Cię boli? Gdyby się chwilę zastanowił to nie zwracałbyś mi głowy takimi bzdetami.

B: (napisz swój komunikat Ja)

.....

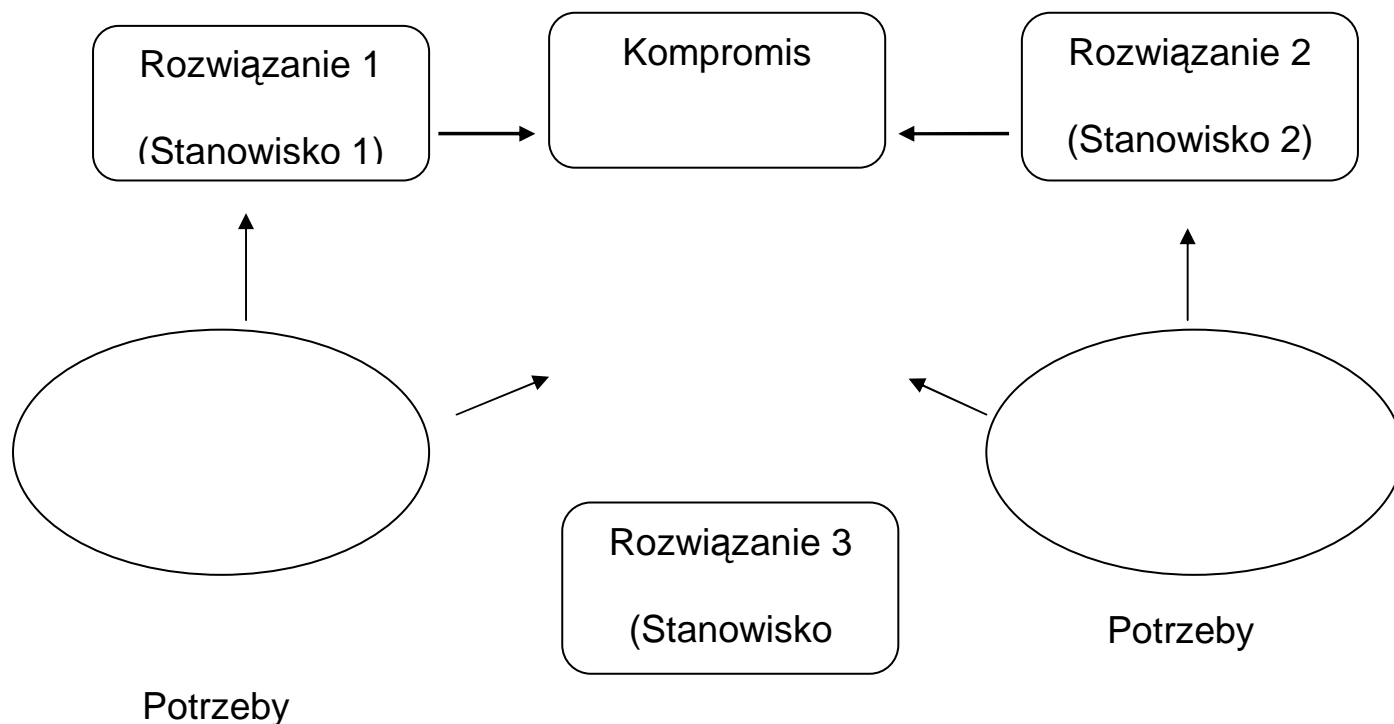
.....

.....



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Podejście Wygrana–Przegrana i Wygrana–Wygrana



Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych



INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktywnemazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Przekonania stojące za podejściem Wygrana-Przegrana	Przekonania stojące za podejściem Wygrana-Wygrana
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Konflikty najlepiej rozwiązać przez rywalizację. ◆ Strony są przeciwnikami w poszukiwaniu sposobów zwycięstwa nad drugą stroną. ◆ Wzajemne akceptowane rozwiązania oznaczają niedostatek . ◆ Jest to sytuacja „ALBO ty ALBO ja” , ALBO my ALBO oni”. ◆ Ludzie chcą odmawiać i przedstawiać się. <p>Koszty</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Decyzja niskiej jakości (pewne potrzeby są ignorowane) . ◆ Słabe zaangażowanie i realizacja. ◆ Wymaga stałego zachęcania i pilnowania. ◆ Początkowa prędkość tłumiona przez późniejsze problemy 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Konflikty najlepiej rozwiązać przez współpracę. ◆ Strony/grupy są partnerami w poszukiwaniu obustronnie/wzajemnie akceptowalnych rozwiązań. ◆ Wzajemne rozwiązania są liczne i oznaczają obfitość. ◆ Jest to sytuacja „I ja I ty” , „I my I oni” ◆ Ludzie chcą się zgadzać i współpracować. <p>Korzyści</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Decyzja wysokiej jakości „im więcej głów tym lepiej”. ◆ Lepsze zaangażowanie i realizacja. ◆ Wymaga mniej zachęcania i pilnowania. ◆ Szybsze rezultaty ogólne.

Źródło - *Transforming Communication™*, 2003

Opracowanie Jacek Czapski, za zgodą autora, Richarda Bolstada

© *Transformations International Consulting & Training*, 2003

© polska wersja *METAmorfoza*, 2006, 2008

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wsparcie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych



INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktynwemazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

SPOSOBY REAKCJI NA RANIĄCY KOMUNIKAT

1. Brak reakcji.

Rezultat - **złość, agresja zawarta w komunikacie nadawcy zostaje w odbiorcy.**

Lekarz: *„To nie pańska sprawa ile wypisałem recept to nie magazyn, tylko przychodnia lekarska”.*

Przedstawiciel: **Zmienia temat.**

2. Zaprzeczenie, spieranie się

Rezultat – **złość zostaje zwrócona z powrotem lekarzowi, w konsekwencji słabnie relacja między lekarzem a przedstawicielem.**

Lekarz: **Jak wyżej.**

Przedstawiciel: *„Panie Doktorze nie mówię, że to magazyn, ale mogę spodziewać się od Pana takiej informacji”.*

Lekarz: *„A ja nie muszę jej Panu podawać”*

3. Uległość – przedstawiciel przeprosza za to, co spowodowało złość lekarza, biorąc ją na siebie.

Rezultat - **przedstawiciel ma nie najlepszą opinię o sobie i traci szacunek lekarza.**

Lekarz: **Jak wyżej.**

Przedstawiciel: *„Panie Doktorze przepraszam, że tak nagabuję, ale wie Pan, że jestem z tego rozliczany proszę coś jednak powiedzieć”.*

Lekarz: *„To nie mój problem, że jest Pan rozliczany”.*

4. Zaproszenie do wspólnego szukania rozwiązań.

Rezultat – **lekarz i przedstawiciel po partnersku szukają rozwiązania.**

Lekarz: **Jak wyżej.**

Przedstawiciel: *„Panie Doktorze, wiem, że to nie jest zrzeczne dla Pana pytanie. Proszę też wziąć pod uwagę, że jestem rozliczany z ilości wypisanych recept. Co możemy zrobić, aby Pan nie czuł się kontrolowany i abym ja mógł spokojnie rozliczać się z szefem”.*



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Lista kontrolna rozwiązywania konfliktów potrzeb

A) Przygotowanie

- ◆ Włącz tylko tych, których to dotyczy.
- ◆ Przedstaw opis problemu, który szanuje wszystkich w niego zaangażowanych i zaproś innych do przyłączenia się w poszukiwaniu zadowalającego wszystkich rozwiązania.
- ◆ Wyjaśnij, jakie rozwiązanie konfliktu może umożliwić wszystkim wygrane i wyjaśnij kroki. Umów się, że nie będziecie wracać do stosowania metody wygrany-przegry.
- ◆ Sprawdź czy zaproponowany termin jest do zaakceptowania lub zorganizuj taki termin.
- ◆ Zorganizuj coś do zapisywania pomysłów.

B) Zdefiniowanie problemu w kategoriach potrzeb / celów

- ◆ Stosuj przekaz od Ja, wyjaśniając swoje własne niepokoje, potrzeby i cele podstawowe.
- ◆ Użyj słuchania odzwierciedlającego, by uznać potrzeby i cele podstawowe innych.
- ◆ Daj sobie czas, aby sprawdzić, czy osoby mówią wyrażając potrzeby i por zadane wyniki, a nie konkretne rozwiązania, czy w sposób mniej przedstawiający podstawy problemu.
- ◆ Nie akceptuj własnych obietnic niemających nic wspólnego z problemem.
- ◆ Zanim pójdziesz dalej, sprawdź czy masz zadowalającą wszystkie strony definicję wszystkich potrzeb i celów, bez ukrytych rozwiązań. Stosuj ramę umowy („i” zamiast „albo”), „Więc ty chcesz... A ja chcę... Czy to prawda?” To ustanawia zamknięci warunkowe”, (więc jeśli zostaną spełnione twoje i moje potrzeby, jesteśmy zgodni prawda?)

C) Generowanie rozwiązań alternatywnych

- ◆ Wyjaśnij, że następane zadanie włącza myślenie o każdym z osobna i wszystkich możliwych sposobach, rozwiązania problemu tak, aby było to odpowiednie dla każdego.
- ◆ Zniechęcaj do krytycyzmu (hamuje kreatywność) i popierania (może okazać się manipulacyjne). Zamiast informacji zwrotnej inne rozwiązanie ze słuchaniem odzwierciedlającym.
- ◆ Zachęcaj, aby na liście znalazło się jak najwięcej pomysłów. Raz jeszcze ustal potrzeby czy wyniki, na które się zgodzono, że będą pomocne.
- ◆ Zapisz wszystkie proponowane pomysły.

Źródło - Transforming Communication™, 2003

Opracowanie Jacek Czapski, za zgodą autora, Richarda Bolstada

© Transformations International Consulting & Training, 2003

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych



INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktywnemazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© polska wersja METAmorfoza, 2006, 2008

D) Ocena rozwiązań

- ◆ Sprawdź rozwiązania poprzez zadanie pytania „Czy to zadziała?” „Czy spełnia wszystkie potrzeby i pożądane rezultaty będą na liście?”, Czy są prawdopodobne jakieś problemy?
- ◆ Nie akceptuj rozwiązań ze względu na szybkość.
- ◆ Kontynuuj słuchanie odzwierciedlające wobec niepokoju i trosk innych i stosuj komunikat „Ja”.

E) Wybieranie rozwiązania

- ◆ Sprawdź porozumienie, jeśli wydaje się być blisko. Nie głosuj, szukaj konsensusu.
- ◆ Jeśli porozumienie wydaje się być trudne. Podsumuj obszary porozumienia. Ponownie ustal potrzeby lub wyniki i poszukaj nowych definicji problemu, które oferują więcej rozwiązań.

F) Wdrożenie rozwiązania

- ◆ Ustalcie i umówcie się na to, kto robi co, w jakim czasie.
- ◆ Zapisz to sprawdź czy wszyscy się na to zgadzają.
- ◆ Odmów przypominania czy monitorowania rozwiązania – oczekuj zaangażowania innych. Odmów stosowania „kar” za porażkę – zasugeruj renegecje.
- ◆ Jeśli chcesz ustanowić kryteria sukcesu, zrób to teraz.

G) Ocena rozwiązania

- ◆ Zastosuj przyjęty sposób sprawdzanie lub poczekaj czy konflikty są rozwiązywane w praktyce
- ◆ Jeśli przyjęte rozwiązanie nie działa, pamiętaj, że zawiodło rozwiązanie, a nie osoba.

Źródło - *Transforming Communication™*, 2003

Opracowanie Jacek Czapski, za zgodą autora, Richarda Bolstada

© *Transformations International Consulting & Training*, 2003

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych



INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktywnemazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

© polska wersja METAmorfoza, 2006, 2008

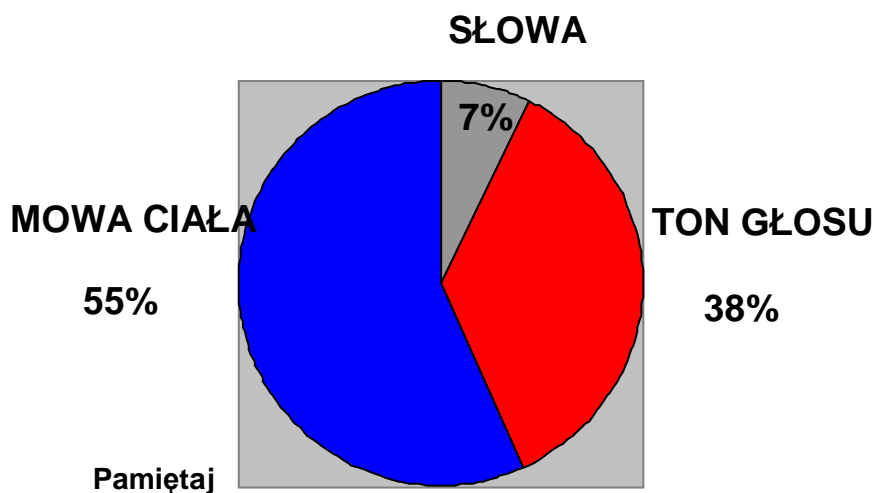
KOMUNIKACJA

Użyteczne przekonania

Mowa ciała, sposób mówienia i treść w różnym stopniu wpływają na wiarygodność przekazu. Idealnie jest, jeżeli istnieje więź między ciałem i umysłem nazywana spójnością. Spójność oznacza jedność myśli wyrażanych słowami oraz emocji wyrażanych mową całego ciała. Jeżeli jesteś spójny robisz to, co mówisz.

W przypadku braku spójności tj. jeśli mowa ciała i słowa są odbierane, jako ze sobą sprzeczne, przekaz niewerbalny uznajemy podświadomie za ważniejszy. Ustalono to w toku badań, w ślad za klasycznym dziełem Alberta Mehrabina z Uniwersytetu Kalifornijskiego określającym, jaki wpływ na postrzeganie człowieka, jako godnego zaufania mają jego słowa, ton głosu oraz mowa ciała.

Osoby o wysokiej inteligencji interpersonalnej potrafią zachować się spójnie oraz łatwo odkrywać niespójność w zachowaniu innych.



- Każdy jest inny – ma swoje, odmienne od moich potrzeby, odmienne rozumienie rzeczywistości i odmienne sposoby działania
- Partner zrozumie mój komunikat tak, jak będzie chciał i potrafił, niezależnie od moich intencji
- Jeżeli chcę być usłyszany najpierw słucham – niewysłuchany partner mnie nie usłysz
- Reakcja partnera jest najlepszą miarą mojej komunikacji
- Ludzie robią to, co robią ze swoich, a nie moich powodów
- Jeżeli jakiś sposób komunikacji nie działa – zmieniam sposób a nie obwiniam rozmówcę
- To jak mówię jest prawie zawsze ważniejsze od tego, co mówię

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych

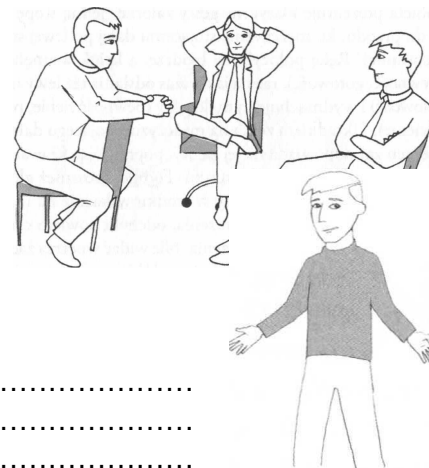


INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktynomazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

JAK DOBRZE POTRAFISZ CZYTAĆ MIĘDZY WIERSZAMI?



▪ (autotest)

- 1. Wymień główne sygnały mowy ciała przedstawione na tym rysunku

- Twoje odpowiedzi:

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-



- 2. Wymień pięć głównych sygnałów

- Twoje odpowiedzi:

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

- 3. Wymień pięć głównych sygnałów

- Twoje odpowiedzi:

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-



- 4. Wymień pięć głównych sygnałów

- Twoje odpowiedzi:

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

PRAWDOPODOBNE :-)

ZNACZENIE WYPOWIEDZI ZA POMOCĄ GESTÓW I PORUSZEŃ CIAŁA

Gesty i poruszenia ciała	Interpretacja
GŁOWA, SZYJA	
Przesunięcie do przodu	koncentracja uwagi, przychylność lub agresja
Przesunięcie do tyłu	wyczekiwanie, sceptycyzm
Obrót w kierunku partnera	uwaga skierowana na nas, dokładniejsze przysłuchiwanie się
Obrót w bok od partnera	nieuwaga
Skłon w bok szybki	sceptyczne zainteresowanie
Skłon w bok wolny	niedowierzenie, niezrozumiałość
Poruszenia naprzemienne, np. skłony do przodu i do tyłu, na boki	potakiwanie lub zaprzeczanie.
OCZY, POWIEKI, BRWI	
Kontakt wzrokowy długi	Zainteresowanie pozytywne lub natręctwo, konfrontacja
Kontakt wzrokowy krótki	lęklivość , niepewność itp.
Kontakt wzrokowy zmienny	chęć bycia gdzie indziej, niepewność itp.
Brak kontaktu wzrokowego	koncentracja, strach lub niezrozumiałość
Powieki szeroko otwarte	strach, uleganie sugestii
Powieki otwarte normalnie	gotowość
Powieki opuszczone	uwaga, nuda lub skromność
Częste poruszenia powiekami	nerwowość
Brwi uniesione w górę	zarozumiałość, niedowierzenie lub przerażenie
Brwi ściągnięte	gniew
USTA, WARGI, JĘZYK	
Usta lekko otwarte w milczeniu	zdziwienie lub chęć odezwania się
Usta lekko otwarte podczas mówienia	niepewność lub skromność
Usta szeroko otwarte (bez słów)	Przestrach, zaskoczenie lub radość
Usta szeroko otwarte podczas mówienia	silna samoświadomość
Kąćki ust podciągnięte w górę (uśmiech)	radość , uległość (w szczerym uśmiechu, śmieją się również oczy)
Kąćki ust ściągnięte w dół	smutek
Kąćki ust w układzie pozbawionym napięcia	być w gotowości
Jedna strona ściągnięta	lekceważenie lub cynizm
Wargi zamknięte, bez napięcia	pozostawanie w gotowości

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych



INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktywnemazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Gesty i poruszenia ciała	Interpretacja
Wargi zaciśnięte	skrytość, agresja lub koncentracja
Wargi gryzione	nerwowość, zamyślenie, wahanie
Uniesiona górna warga	lekceważenie
Uniesiona dolna warga	wątpliwości
Górna warga nasunięta na dolną lub dolna na górną	rozczarowanie
Zagryzienie dolnej lub górnej wargi	nieśmiałość, strach, zastanowienie się
Koniuszek języka na górnej wardze	koncentracja
RĘCE	
Szerokie gesty rąk	pewność siebie lub wielkoduszość
Wąskie gesty rąk	niepewność, skromność, chciwość
Skrzyżowane ręce z przodu	opanowanie, niepewność (zablokowanie),... odczuwanie chłodu☺
Poruszenia rąk od ciała	otwartość, obrona, atak lub przychylność
Poruszenia rąk w kierunku ciała	chęć chronienia siebie, niepewność lub zarozumiałość
DŁONIE, PALCE	
Otwarta dłoń wnętrzem ku górze	spokój, szczerłość
Otwarta dłoń zwrócona do ciała	gest zapewnienia, zarozumiałość lub ochrona
Otwarta dłoń zwrócona od ciała	otwartość, szukanie kontaktu lub obrona
Dłoń zamknięta (pięść) zwrócona do ciała	przesadne zapewnienia, oskarżanie siebie
Dłoń zwrócona od ciała	gniew, wzmocniony atak, obrona, skarga
Gesty dłoni z góry ku dołowi	świadomość siły, władzy
Gesty dłoni z dołu do góry	uległość
Palce zwinęte w pięść z odstającym wskazującym	chęć wymuszenia uległości słuchacza
Obie dłonie przylegające do siebie pocierające o	siebie - zarozumiałość
Obie dłonie przylegające do siebie płasko złożone	koncentracja lub prośba
Obie dłonie przylegające do siebie splecione	pewność siebie lub spokój
Obie dłonie przylegające do siebie złożone w kształcie pistoletu	ostrzeżenie, obrona
Obie dłonie przylegające do siebie złożone w daszek (piramidka)	pewność siebie, sprzeciw lub powątpiewanie
Obie dłonie przylegające do siebie, palce splecione ze sobą	najwyższa koncentracja
Obie dłonie uniesione przylegające do siebie, palce splecione ze sobą	Frustracja, ukrywanie niepokoju
Obie dłonie uniesione, palce splecione ze sobą na karku	Osoba „wszystkowiedząca”, rozluźnienie, pewność siebie
Dotykanie palcem oka	Nie zgodanie się z tym co się widzi

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych



INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktynwemazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Gesty i poruszenia ciała	Interpretacja
KONTAKTY DŁONI Z BRODĄ, PODBRÓDKIEM	
Chwywanie	zamyślenie
Pocieranie	zamyślenie i niepewność
Drapanie	wątpliwości
Wspieranie	spokojne zamyślenie lub znużenie
Gładzenie	zarozumiałość
Podpieranie	znudzenie
Podpieranie kciukiem z zamkniętą dłoń i podniesionym do góry kciukiem	negatywna ocena
KONTAKTY DŁONI Z USTAMI	
Palec wskazujący	poszukiwanie bezpieczeństwa, zakłopotanie lub zamyślenie
Dłoń przed rozpoczęciem mówienia	zamyślenie
Dłoń podczas mówienia	niepewność lub mówienie nieprawdy
Dłoń po zakończeniu mówienia	zamyślenie lub chęć cofnięcia wypowiedzianych słów
KONTAKTY DŁONI Z NOSEM	
Chwywanie	koncentracja lub zakłopotanie
Pocieranie	wątpliwości
Drapanie	nerwowość
Dotykanie podczas mówienia	mówienie nieprawdy
USZY	
Chwywanie	przytłapanie samego siebie, nie zgodanie się z tym co się słyszy
Pocieranie	zakłopotanie
Drapanie	nerwowość
OKULARY	
Powolne zakładanie	koncentrowanie się na danej rzeczy
Powolne zdejmowanie	chęć zakończenia rozmowy
Wolne przesunięcie w górę	chęć zrobienia przerwy
Szybkie założenie	szybkie przejście do rzeczy
Szybkie zdjęcie	chęć szybkiego zakończenia rozmowy
Szybkie przesunięcie w górę	nerwowe przerwanie
MANIPULOWANIE PRZEDMIOTAMI	
Ołówkiem	nerwowość, atak albo chronienie samego siebie
Papierami	niepewność lub podkreślanie własnej ważności
Krzeseł	duża niepewność
Ciągła zmiana przedmiotów	sygnalizowanie chęci ucieczki
NOGI W POZYCJI SIEDZĄCEJ	
Złączone, obok siebie	napięcie
Założone na siebie	niepewność, stan gotowości, (Trzeba tutaj również wziąć pod uwagę, czy plecy i tułów są oparte, czy nie)
Założone na siebie uda rozstawione (amerykańska czwórka)	odprężenie, samoświadomość, nastawienie rywalizacyjne
Założone na siebie uda złączone, końce stóp zwrócone na zewnątrz	napięcie

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych



INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktynwemazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Gesty i poruszenia ciała	Interpretacja
W pozycji siedzącej noga przełożona przez poręcz krzesła	obojętność i brak zainteresowania
W pozycji siedzącej zwróconej w kierunku partnera, jedna noga wyciągnięta ponad drugą	okazywanie sympatii
W pozycji siedzącej zwróconej w kierunku partnera, obie nogi wyciągnięte	odprężenie
W pozycji siedzącej zwróconej w kierunku przeciwnym niż partner, obie łydki skierowane do tyłu	odmowa
W pozycji siedzącej zwróconej w kierunku przeciwnym niż partner, łydki założone na siebie	silne napięcie lub niechęć
Okrakiem obejmuje krzesło	pragnienie dominacji kontroli sytuacji
TUŁÓW W POZYCJI SIEDZĄCEJ	
Pochylony do przodu	zainteresowanie, chęć słuchania
Pochylanie do przodu i jednoczesne opuszczanie oczu	nieśmiało chce coś powiedzieć
Skierowany ku partnerowi, dolna część ciała poza partnera	odgrywana sympatia
Skierowany poza partnera, dolna część ciała ku partnerowi	odgrywana niechęć
Skierowany ku partnerowi, obie dłonie spoczywają na kolanach bądź trzymają krzesło	chęć zakończenia spotkania
Skierowany ku partnerowi, na jednym kolanie spoczywa przedramię na drugim dłoń	gotowość do działania

źródło:

1. Naturalna Mowa Ciała ,Günter Rebel, ASTRUM, Wrocław 1998
2. Mowa Ciała, Allan i Barbara Pease, REBIS, Poznań 2008

Ważny komentarz:

Nie warto z pojedynczych gestów wyciągać daleko idących wniosków – całościowy (jakby intuicyjny) odbiór mowy ciała prezentowanej rozmówcą może czasem powiedzieć nam więcej o jego stanie emocjonalnym. Odczytywany z mowy ciała stan emocjonalny może prowadzić nas do pochopnych wniosków dotyczących intencji rozmówcy. Często mowa ciała wyrażać może emocje, z których nawet nasz rozmówca nie zdaje sobie sprawy.

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych

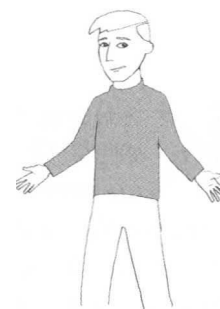


INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktynomazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

JAK DOBRZE POTRAFISZ CZYTAĆ MIĘDZY WIERSZAMI?(klucz)



1. Wymień główne sygnały mowy ciała przedstawione na tym rysunku

Odpowiedzi: Jest to dobry przykład grupy gestów wyrażających otwartość. Wnętrza dłoni są w pełni widoczne, znamionując uległość, palce zaś są wyprostowane, aby zwiększyć wymowę gestu i podkreślić nieagresywne nastawienie. Cała postawa tego mężczyzny jest otwarta, co oznacza, iż nic on nie ukrywa. Ogólnie rzecz biorąc, prezentuje on otwarte, nie agresywne nastawienie.

2. Wymień pięć głównych sygnałów

Odpowiedzi:



To klasyczna grupa gestów wyrażających oszustwo. Pocierając powiekę, mężczyzna odwraca wzrok i unosi brwi w niedowierzaniu. Głowa jest odwrócona i lekko opuszczona, co świadczy o negatywnym nastawieniu. Mężczyzna uśmiecha się również nieszczerze z zaciśniętymi wargami.

3. Wymień pięć głównych sygnałów

Odpowiedzi:

Ta kobieta okazuje wyraźną dezaprobatę osobie, na którą spogląda. Nie odwróciła w jej stronę ani głowy, ani tułowia, ale rzuca jej ukradkowe spojrzenie. Ma przy tym lekko opuszczoną głowę (dezaprobata), nieco zmarszczone brwi (złość), ramiona skrzyżowane na piersiach (postawa obronna), a kąćki ust są opuszczone.



4. Wymień pięć głównych sygnałów

Odpowiedzi:



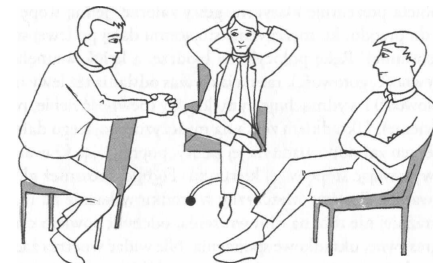
Ten zespół gestów można określić jednym słowem - negatywny. Teczka została użyta jako bariera, a ręce i nogi są skrzyżowane z powodu wyraźnego zdenerwowania lub postawy obronnej. Mężczyzna ma zapiętą marynarkę, a ciemne okulary uniemożliwiają dostrzeżenie sygnałów, jakie wysyłają jego oczy i źrenice. Biorąc pod uwagę, że ludzie formułują 90% opinii na temat rozmówcy w ciągu pierwszych czterech minut spotkania, raczej trudno się spodziewać, że ten człowiek zdobędzie czyjąś sympatię.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

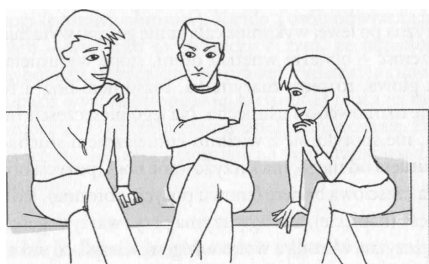
5. Wymień trzynaście głównych sygnałów

Odpowiedzi:

Mężczyzna po lewej stronie siedzi okrakiem na krześle, próbując przejąć kontrolę nad dyskusją lub zdominować mężczyznę z prawej, również swoje ciało zwraca wprost na niego. Splótł palce, a jego stopy stykają się pod krzesłem, co wyraża jego frustrację, która prawdopodobnie wynika z tego, iż nie udaje mu się przeforsować swojego punktu widzenia. Mężczyzna w środku ma poczucie wyższości w stosunku do dwóch pozostałych, ponieważ splótł ręce za głową. Nogi ułożył w pozycji "amerykańskiej czwórki", co oznacza, że może rywalizować z innymi lub się kłócić. Siedzi na krześle podnoszącym jego status: obrotowym, odchylającym się, na kółkach i z podłokietnikami. Mężczyzna po prawej z kolei siedzi na krześle obniżającym status, nieruchomym i bez dodatków. Mocno skrzyżował ręce i nogi (pozycja obronna) oraz pochylił lekko głowę (wrogość). Ciało skierował w inną stronę (brak zainteresowania), co świadczy o tym, że nie podoba mu się to, co słyszy.



6. Wymień osiem głównych sygnałów



Odpowiedzi:

Mężczyzna z lewej i kobieta odzwierciedlają swoje gesty, identycznie podpierając podbródek dłonią. Są sobą bardzo zainteresowani i tak ułożyli dłonie, aby wyeksponować nadgarstki, poza tym oboje założyli nogę na nogę, a ich stopy są skierowane ku sobie nawzajem.

Mężczyzna siedzący pośrodku uśmiecha się z zaciśniętymi wargami, próbując sprawić wrażenie, że jest zainteresowany tym, co mówi towarzysz, ale przeczą temu jego pozostałe gesty i mimika twarzy. Opuścił lekko głowę (dezaprobatą), zmarszczył brwi (złość) i rzuca drugiemu mężczyźnie ukradkowe spojrzenia. Ma ściśle skrzyżowane ręce i nogi (postawa obronna) - wszystko to świadczy o jego negatywnym nastawieniu.



7. Wymień piętnaście głównych sygnałów

Odpowiedzi:

Mężczyzna po lewej wykonuje całą gamę gestów wyrażających otwartość i szczerść - otwarte wnętrza dłoni, stopa wysunięta do przodu uniesiona głowa, rozpięta marynarka, rozsunięte nogi i ręce, pochyla się w stronę rozmówców i uśmiecha. Na jego nieszczęście historia, którą opowiada, nie spotyka się z wielkim entuzjazmem słuchaczy. Kobieta siedzi odsunięta od niego, ma skrzyżowane nogi (pozycja obronna), z rąk zbudowała częściową barierę (znowu pozycja obronna), jedną dłoń zacisnęła w pięść (napiecie), a drugą trzyma przy twarzy w geście krytycznej oceny. Mężczyzna w środku wykonuje gest "wiezy", co wskazuje na to, iż jest pewny siebie lub z siebie zadowolony. Nogi ułożył w „amerykańską czwórkę”, co z kolei świadczy o tym, że jest skory do rywalizacji lub sprzeczki. Ponieważ lekko opuścił głowę i opiera się na krześle, możemy przypuszczać, że ogólnie jest nastawiony negatywnie.



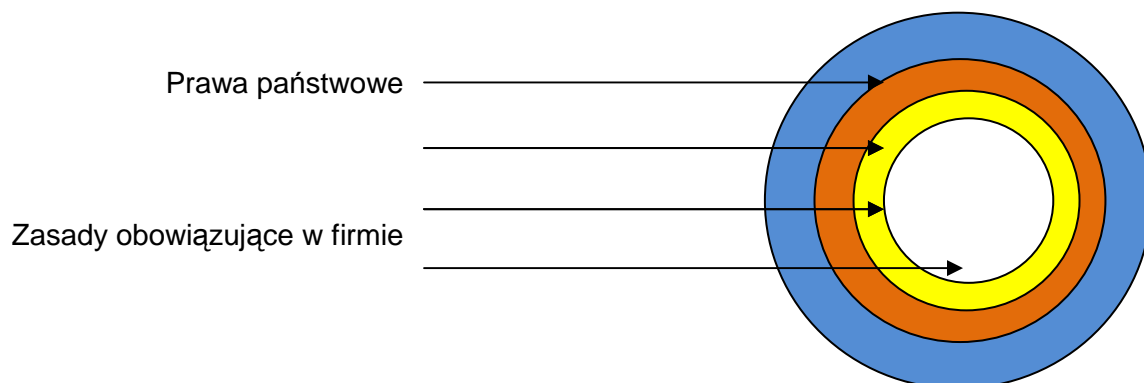
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Siła/Władza

Kiedy uważalibyśmy użycie siły za usprawiedliwione?

Są pewne sytuacje, kiedy użycie siły może być może wydaje się warte swojej ceny (zniszczenia relacji, urazy, utraty poczucia własnej wartości u innych itd.) Np.:

- (a) Jednoznaczne obecne zagrożenie.
- (b) Niemożność uzyskania współpracy i posłuszeństwa poprzez logikę czy zrozumienie
- (c) Brak czasu na wyjaśnienie.
- (d) Twoje potrzeby są tak krytyczne, że przewyższają nad innymi względami.
- (e) Sprawa jest poza twoim obszarem swobody negocjowania rozwiązań



Źródło - *Transforming Communication™*, 2003

Opracowanie Jacek Czapski, za zgodą autora, Richarda Bolstada

© *Transformations International Consulting & Training*, 2003

© polska wersja *METAmorfoza*, 2006, 2008

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wsparcie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych



INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktynemazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ROZWIĄZANIE KONFLIKTÓW WARTOŚCI

Wykorzystanie wartości wspólnych

Kiedy już raz rozpoznasz, jakie ty i inna osoba macie wspólne wartości, często możesz rozwiązywać konflikty poprzez wypracowanie rozwiązań, które działają, ponieważ spełniają te wspólne wartości.

Modelowanie

Modelowanie to poprzez sposób, w jaki żyję, przedstawianie moich własnych wartości i pokazywanie, że są w porządku. Jeśli nasza relacja jest dobra i jeśli nawet stosuję to, co ogłoszę, to jest duża szansa, że pojawią się inni, aby dzielić moje wartości. Rezultaty tej umiejętności są o wiele większe niż zwykle się oczekiwać.

Konsultowanie

Konsultant w świecie biznesu to ktoś, kto jest zatrudniony, aby proponować firmie swoje wizje i poglądy na temat konkretnego problemu. Kiedy mam kolizję wartości z innymi, być może będą oni skłonni wziąć pod uwagę mój punkt widzenia w podobny sposób. Thomas Gordon identyfikuje umiejętności dobrego konsultowania w następujący sposób:

1. ja znam fakty związane z moim problemem,
2. inni mają gotowość do słuchania – „wynajęcia” mnie,
3. dzielę się moimi opiniami z szacunkiem, stosując wypowiedź „JA”,
4. słucham opinii innych używając słuchania odzwierciedlającego, oraz
5. innym pozostawiam decyzję ostateczną i opieram się pokusie „zamęczenia”.

(Nieustanne przedstawianie mojego zaniepokojenia będzie widziane, jako próba użycia siły.)

I ponownie wpływ tej umiejętności łatwo jest zbagatelizować. Czasami osoba nie zgodzi się w czasie, kiedy ty przedstawiasz swój pogląd, ale później, po przemyśleniu, zmieni swoje wartości.

Twoja gotowość do niestosowania siły podnosi twoją zdolność wpływu na wartości innych.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Cechy osób doskonale wywierających wpływ na innych

Przywołaj sytuację, w której przyjąłeś z zadowoleniem wpływ innej osoby w twoim życiu.

Osoba, która wywarła na ciebie wpływ: _____

W jaki sposób w rezultacie zmieniło się Twoje zachowanie

-

Jakie ta osoba posiadała cechy, które umożliwiły ci zaakceptowanie jej wpływu?



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

SCHEMATY DECYZYJNE

Jest bardzo dużo różnych technik podejmowania decyzji i czynników, jakie bierzemy pod uwagę podejmując je. Badania procesów myślowych człowieka wskazują, że nasze mózgi można porównać do skomplikowanej sieci dróg, po których przebiegają procesy myślowe. Każdy z nas jest wyposażony w drogi odpowiadające wszystkim możliwym sposobom myślenia i decydowania. Różnice między nami polegają na tym, że w miarę jak każdy z nas dorastał, jedno z tych dróg rozwijały się bardziej, inne mniej.

W efekcie, każdy z nas ma ulubiony jeden, dwa sposoby decydowania – odpowiedzialne za nie drogi w mózgu są jak szerokie, wygodne autostrady. Nic dziwnego, że właśnie z tych sposobów decydowania korzystamy chętnie i często. Inne sposoby też są nam dostępne, tyle, że przypisane im drogi w mózgu są jak wąskie dróżki w lesie – musimy skupić się i bardzo postarać, aby z nich skorzystać. Wymaga to dodatkowego wysiłku, więc unikamy tego sposobu myślenia, a kiedy sytuacja zmusi nas do wykorzystania go, nie idzie nam to najlepiej i stajemy się poirytowani.

A oto najczęściej występujące schematy decyzyjne:

1. DO CELU – OD PROBLEMU

Do celu - osoby myślące i decydujące według tego schematu stale szukają odpowiedzi na pytania „Co chcę osiągnąć?”, „Co mi to da?”, „Jaki to przyniesie rezultat?”, „Do czego to się przyda?”, „Czy to pomoże osiągnąć mi to, czego chcę?” Jednym słowem – podejmują decyzję, aby osiągnąć jakiś cel.

Od problemu - w tym przypadku jest dokładnie odwrotnie niż w przypadku osób decydujących „do celu”. Otóż, osoba ze schematem „od problemu” decydując wybiera tę opcję, która narazi ją na jak najmniej kłopotów, pomoże uniknąć jak największej ilości problemów. Oznacza to, że taki ktoś jest doskonały w dostrzeganiu i ocenianiu powagi różnych zagrożeń. Podstawowe pytania w tym schemacie to: „Co tu może pójść nie tak?”, „Czego chcę uniknąć?”, „Jakie widzę zagrożenia?”, „Czego nie chcę?”.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

2. AUTORYTET WEWNĘTRZNY – AUTORYTET ZEWNĘTRZNY

Autorytet wewnętrzny - podstawowe pytanie w tym schemacie to – „Co ja sądzę na ten temat?”, „Jaka jest moja opinia?”. Osoby decydujące w tym schemacie opierają się na własnym zdaniu

i własnej opinii na dany temat. Decyzje podejmują w oparciu o własne doświadczenia. Mogą zbierać zdanie innych, ale nie po to, aby słuchać ich rad lecz żeby mieć więcej danych do samodzielnego podjęcia decyzji. Można je rozpoznać po tym, że często używają zaimka „ja” i mówią w pierwszej osobie liczby pojedynczej.

Autorytet zewnętrzny - ktoś taki podejmuje decyzje w oparciu o opinie innych. Podejmując decyzje, szuka odpowiedzi na pytania: „Co inni sądzą o tym?”, „Jakie jest zdanie innych?”, „Co inni robią w tej sytuacji?”. Ktoś taki, jeżeli sytuacja zmusza go do samodzielnej decyzji, to jej unika lub odkłada do czasu, kiedy będzie mógł poznać opinie innych.

3. OGÓŁY – SZCZEGÓŁY

Ogóły - w tym schemacie decyzje są podejmowane na podstawie jednej – dwóch najważniejszych informacji, przy czym mogą one mieć dość ogólny charakter. Osoba decydująca w tym schemacie unika zagłębiania się w szczegóły, decyduje szybko. Podstawowe pytanie, – „Co tu jest najważniejsze?”

Szczegóły - odwrotnie jak w poprzednim schemacie do podjęcia decyzji potrzeba jest wiele szczegółowych informacji i danych (na ogół, co najmniej pięć – sześć). Podstawowe pytania - „Co jeszcze jest tu istotne?”, „Co jeszcze należy wziąć pod uwagę?”, „Co jeszcze powinienem wiedzieć przed podjęciem decyzji?”.

W tym schemacie decyzje podejmowane są na ogół powoli i po kilku etapach zbierania wszystkich danych.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. OPCJE – PROCEDURY

Opcje - decyzje w tym schemacie podejmowane są, jako wybór pomiędzy kilkoma możliwościami. Podstawowe pytania, – „Jakie są możliwe warianty?”, „Jaki mam wybór?”, „Jak inaczej można to zrobić?”. Osoby decydujące w tym schemacie szukają nowych rozwiązań i nie są przywiązane do standardowych sposobów działania. Często, jeżeli nie mają opcji do wyboru (np. tylko jedna para butów w ich rozmiarze), to nawet, jeśli ta jedna rzecz odpowiada im, wycofują się, bo brak wyboru jest dla nich nie komfortowy.

Procedury - odwrotnie niż w schemacie „opcje”, ważne tu jest przestrzeganie ustalonych procedur czy zasad. Podstawowe pytanie – „Jak to było robione w przeszłości?”, „Jakie zasady obowiązują w tej sytuacji?”, „Jaka jest procedura postępowania?”. Osoby decydujące w tym schemacie raczej poddają się regułom niż je tworzą. Bardzo często mają też swój utarty schemat zbierania informacji i ustalania faktów i bardzo źle reagują na próbę ominięcia tego schematu.

5. ZGODNY – NIEZGODNY

Zgodny - osoby funkcjonujące w tym schemacie sprawiają wrażenie godzących się na wszystko, co mówi sprzedający. Dla wielu to ulubiony typ klienta, ponieważ daje się mu „wcisnąć” wiele rzeczy. Decyzje podejmuje pod wpływem otoczenia np. sprzedawcy, ale równie szybko potrafi ją zmienić pod wpływem żony, znajomych itp.

Przydatne są pytania:, Co może stanąć na przeszkodzie do zawarcia umowy? Czy będzie Pan sam podejmował decyzję? Czy ktoś może oponować przeciwko Pańskiej decyzji?

Niezgodny - osoba potocznie określana, jako nastawiona na „nie”. Mówi nie dla samej zasady. Szuka dziury w całym, nic mu się nie podoba, dostrzega same wady proponowanych rozwiązań lub produktów. Sprawia wrażenie osoby złośliwej i krytykanckiej. Decyzje podejmuje, kiedy zobaczy i usłyszy, że druga strona rozumie go a nie polemizuje z nim. Przydatne stwierdzenia:

O widać, że zna się na rzeczy, Co Pana zdaniem należałoby usprawnić, zmienić w tym produkcie, w sposobie działania naszej firmy.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

6. OSOBISTY – RZECZOWY

Osobisty - osoby z tym schematem koncentrują się na budowaniu dobrych relacji z innymi ludźmi. Ich potrzeby są opisywane poprzez sformułowania takie jak. Chciałbym sprawić radość moim dzieciom, to będzie dla niej bardzo przyjemny prezent itp. Rozmowa z takim klientem może i powinna poruszać wątki osobiste, domowe.

Rzeczowy - przeciwnie niż w poprzednim schemacie osoby decydujące w tym schemacie są nastawione na załatwienie konkretnej sprawy, ignorują próby zawierania z nimi znajomości i spoufalania się wręcz rezygnują z dokonania zakupu, jeżeli narusza się ich sferę prywatną. Przydatne zachowania sprzedawcy to poszanowanie jego prywatności, koncentracja na produkcie i korzyściach, które będą istotne dla klienta.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

METAPROGRAMY (schematy decyzyjne) W AKCJI

Fragmenty artykułu autorstwa: Wandy Światły-Rak, Tadeusz Raka

Chcę, pragnę, potrzebuję, dążę – wyrazy określające aktywność, działanie, zorientowane na jasne sprecyzowanie celu oraz czasu jego realizacji. Zanim wypowiesz, określisz to, czego chcesz, pragniesz, w twojej głowie zaistnieje myśl–wizja marzenie o czymś, o kimś. Jedna myśl wyzwala inną, impuls spowodowany obrazem, uczuciem, czasem dźwiękiem czy odczuciem z ciała. Za tym pójdzie cała seria skojarzeń – wyobrażeń. W ten sposób, Twój system nerwowy zaczyna nadawać komunikat, który realizujesz lub nie. Od czego więc zależy owo 'tak' lub 'nie'? Od twojej historii życia określonej wyznaczonymi wartościami, systemem przekonań, osobistymi niepowtarzalnymi doświadczeniami.

Osoby aktywne, zorientowane na cel, szybciej podążą do swojego marzenia o przyszłości, szybciej zgromadzą plusy planowanego przedsięwzięcia, szybciej zrobią pierwszy, a potem następny krok. Szybciej też natrafiają na przeszkody i trudne do przewidzenia okoliczności. Nieprzewidziane, gdyż zapatrzone w swój cel, zechcą zrealizować go jak najprędzej. Napotykając przeszkody, albo z determinacją zaczną je usuwać albo zniechęcone porzucą swój cel, by rzucić się w inne działanie, dążenie. W pierwszym przypadku - nauczą się na błędach, w drugim – stracą taką możliwość. Jak to się dzieje, że jednym 'aktywnym' udaje się, innym – połowicznie lub wcale? Od czego zależy efektywność osiągnięć jednych i mała skuteczność innych? Cóż to takiego kryje się pod terminem metaprogramy?

Mówiąc najprościej, to indywidualne sposoby postrzegania otaczającej każdego z nas rzeczywistości, sposoby sortowania, grupowania otaczających zjawisk, osób, przedmiotów itp. Każdy człowiek postrzega bowiem świat przez pryzmat własnego filtra rzeczywistości. Bodźce docierające do nas są tak silne i jest ich tak wiele, że – aby wytrzymać ów natłok informacji – umysł sortuje ich mnogość. Jedne przyjmuje świadomie i pamięta (funkcja lewej półkuli mózgowej), inne włącza do podświadomości (czyli do prawej półkuli mózgowej). W ten sposób przechowujemy informacje – jedne wykorzystując świadomie, odtwarzając je, z innych korzystając czasami – w zależności od stopnia elastyczności człowieka – w momentach tzw. 'olśnienia', którego nie potrafisz w danym momencie wytłumaczyć logicznie.

Znając metaprogramy innych ludzi jesteśmy w stanie lepiej zrozumieć ich sposób myślenia i funkcjonowania. A wtedy możemy dopasować naszą komunikację do ich świata, dzięki czemu nasz przekaz spotka się ze znacznie większym zrozumieniem z ich strony. To z kolei pozwoli nam skuteczniej przekonywać ich do naszych usług i produktów. Wracając do tematu, spróbujmy uargumentować wpływ metaprogramów na skuteczność i szybkość działania, ich wpływ potem na ewentualne zyski i straty. Twórcy NLP – R. Bandler i J. Grinder, obserwując zachowania ludzkie, wyodrębnili kilka zasadniczych sposobów sortowania rzeczywistości czyli metaprogramów. Jeden z najbardziej przydatnych w pracy sprzedawcy to metaprogram OD i KU (do celu / od problemu).

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych





Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

JAK MOŻNA ZAMORDOWAĆ INNOWACYJNOŚĆ

- ◆ Nigdy dotąd tego nie robiliśmy....
- ◆ Już nad tym pracowaliśmy...
- ◆ To nie będzie działać...
- ◆ Nie jesteśmy jeszcze do tego przygotowani...
- ◆ W teorii to się zgadza, ale czy będzie działać w praktyce...
- ◆ Zbyt teoretyczne...
- ◆ Nie dość podbudowane teoretycznie...
- ◆ Co myśli „góra” (kierownictwo? związki zawodowe? rada pracownicza?)...
- ◆ Gdyby to było dobre, ktoś musiałby na to wpaść wcześniej...
- ◆ Zbyt nowoczesne...
- ◆ Zbyt przestarzałe...
- ◆ Trzeba nad tym zastanowić się przy innej okazji...
- ◆ Pan nie rozumie naszej (określonej) sytuacji...
- ◆ Jesteśmy na to za mali...
- ◆ Jesteśmy na to za duzi...
- ◆ Jesteśmy początkujący wiec, nie możemy się na to porwać...
- ◆ Mamy w tej chwili bardzo dużo programów (projektów, planów)...
- ◆ To się sprawdzało przez dwadzieścia lat wiec musi być dobre...
- ◆ A któż to wymyślił...
- ◆ Po prostu wiem, że to nie będzie działać...
- ◆ Powołajmy specjalną komisję...
- ◆ Zlećmy komuś napisanie na ten temat raport...
- ◆ Nigdy nie przekonamy do tego rady (dyrekcji itd.)...
- ◆ Nie walczymy z wiatrakami...
- ◆ Bądźmy realistami...
- ◆ Bądźmy praktyczni...
- ◆ Poczekamy, zobaczymy..
- ◆ Nie widzę żadnego związku...

Projekt „Aktywni na rynku pracy” współfinansowany przez Unię Europejską i Budżet Państwa w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwa dla przedsiębiorstw Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 realizowany przez INFOR PL S.A. na podstawie umowy podpisanej z Mazowiecką Jednostką Wdrażania Programów Unijnych



INFOR PL SA, 01-042 Warszawa, Okopowa 58/72, www.aktywnemazowsze.infor.pl, NIP: 118-00-93-066, Regon: 011617580, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego KRS: 0000225279, Kapitał zakładowy: 5,100,000 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- ◆ To nie będzie działać w naszym otoczeniu (zakładzie, wydziale)...
- ◆ Nie mamy na to przepisów...
- ◆ Szef chyba zemdleje...
- ◆ My za to nie odpowiadamy...
- ◆ To nie nasz wydział...
- ◆ To nie nasza sprawa...
- ◆ To nie wynika z naszej roli tutaj...
- ◆ Z tym będą tylko kłopoty...
- ◆ Założę się, że to wymyślił jakiś jajogłowy profesor!
- ◆ Tego nie ma w planie...
- ◆ Radziliśmy sobie doskonale bez tego...
- ◆ To oznacza dla nas więcej pracy...
- ◆ Za wcześnie na to!
- ◆ Za późno na to!
- ◆ Musimy uważać, żeby nie dotknąć pana X!
- ◆ Nasi ludzie tego nie przyjmą...
- ◆ Sprawdziliście to z wydziałem Y (Panem Z?)?
- ◆ Pan po prostu nie rozumie, na czym polega nasz problem...
- ◆ Nie można nauczyć starego psa nowych sztuczek...
- ◆ Żaden młokos nie będzie mnie uczył, co mam robić!

Na koniec przykłady specyficznym polskie:

- ◆ To się nie przyjmie na polskim gruncie (u nas)!
- ◆ Amerykanie niedawno z tego się wycofali!