

Gdy słuchasz i mówisz (o sztuce komunikacji)

Andrzej Jacek Blikle

15 stycznia 2022

książka „Doktryna jakości – wydanie III turkusowe”

do pobrania na <https://moznainaczej.com.pl/ksiazka-i-artykuly/doktryna-jakosci>



Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

© **Copyright by Andrzej Blikle**. W ramach moich praw autorskich chronionych ustawą z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) *Prawo autorskie i prawa pokrewne* wyrażam zgodę na niekomercyjne rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy (w formie elektronicznej), a także umieszczanie go na stronach internetowych, jednakże bez dokonywania jakichkolwiek zmian i skrótów. Wszelkie inne rozpowszechnianie niniejszego materiału, w tym w części, wymaga mojej zgody wyrażonej na piśmie. Dozwolone jest natomiast cytowanie materiału zgodnie z zasadami ustanowionym przez w.w. ustawę.

Uważność

Cztery sprawności społeczne

1. wiedzieć kiedy i jak ludzi słuchać,
2. wiedzieć kiedy i jak z ludźmi rozmawiać,
3. tak rozwiązywać konflikty, aby nikt nie poczuł się dotknięty z powodu porażki,
4. zbudować i utrzymywać otwarty dialog z tymi, na których nam zależy.

Aktywne słuchanie

mowa
ciała

+

szacunek

+

zrozumienie

Ustawienie frontalne
Szanuj strefę osobistą
Kontakt wzrokowy

Słuchaj
Nie przerywaj
Acha..., mm..., oo...

Najważniejsze emocje
Pytania wyjaśniające
Parafraza
Klaryfikacja końcowa

Zalety aktywnego słuchania

1. Informuje mówiącego, że słuchający zrozumiał i zaakceptował jego stanowisko, choć może się z nim nie zgadzać.
2. Pomaga osłabić emocjonalną reakcję mówiącego.
3. Przynosi zmianę w nastawieniu słuchającego do mówiącego.

*Dlatego dwie uszy, jeden język dano,
iżby mniej mówiono, a więcej słuchano.*
Przysłowie staropolskie

Asertywność

Asertywny kontakt

1. stanowczość bez przemocy
2. łagodność bez uległości
3. techniki bez manipulacji

słuchanie
mówienie

Asertywna postawa

JA: szacunek, moje prawa, ochrona mojej godności

TY: szacunek, twoje prawa, ochrona twojej godności

Cztery asertywne sprawności

- | | |
|-----------------------|---|
| sposób komunikowania | - nadanie komunikatu, np. komunikat JA |
| sposób słuchania | - tzw. aktywne słuchanie |
| sposób argumentowania | - dialog, dyskusja, konsensus |
| sposób bycia | - by w naszym towarzystwie ludzie czuli się dobrze; dawniej „ogłada towarzyska” |

Sytuacje komunikacyjne

Trzy typy sytuacji komunikacyjnych

pozytywne — np. twoja praca została świetnie oceniona,
neutralne — np. złożono nam zamówienie na nową partię towaru,
korygujące — np. mam zastrzeżenia do twojego raportu.

Trzy stopnie trudności komunikatów korygujących

1. chcemy zmienić czyjś sposób wykonywania zadań,
2. chcemy zmienić czyjś sposób zachowania,
3. chcemy zmienić czyjąś postawę.

Zasady asertywnego komunikowania

Postępuj tak, aby twój rozmówca nie musiał się bronić.

Zanim rozpoczniesz trudną rozmowę,
postaraj się zobaczyć w twoim rozmówcy człowieka.

Zamiast mówić komuś, jaki jest,
skup się na skutkach jego działania.

Zamiast mówić o tym, że coś jest źle,
porozmawiajmy o tym, co może być lepiej.


Zamiast wyrażać negatywne emocje,
opowiedz o nich.

Komunikat „JA”

Komunikat „JA” zamieniaj obelgi w zwierzenia

Zamiast mówić o tym jaki kto jest, mówimy o naszych uczuciach i emocjach.

- Nie atakujemy, a więc nie prowokujemy obrony.
- Nie można się z nami spierać.
- Prosimy o pomoc, co jest wyrazem zaufania.



Jedynie
w trudnych
sytuacjach
korygujących!

Kiedy ludzie nie chcą się zmienić,
na ogół nie ma sensu bombardować ich dalszymi
komunikatami „JA”;
trzeba raczej szybko przejść do aktywnego
słuchania.

Dwa rodzaje komunikatów korygujących

KOMUNIKAT „TY”

- wyraża twoją opinię o kimś,
 - stanowi ocenę
- np. jesteś źle wychowany

KOMUNIKAT „JA”

- wyraża twoje uczucia,
 - nie stanowi oceny
- np. twoje zachowanie okropnie mnie irytuje

Komunikat „JA” jest apelem o pomoc i to tłumaczy jego niezwykłą skuteczność

W sytuacjach bezkonfliktowych komunikat „TY” może być całkowicie na miejscu

Składowe komunikatu emocjonalnego

1. treść,
2. intonacja i brzmienie głosu, stosowanie pauz
- 3. mowa ciała: mimika, gesty, postawa, wygląd zewnętrzny.**

Gdy słuchamy, nawet w milczeniu (!),
zawsze komunikujemy nasze emocje mową ciała

Debata

Dobra debata to taka, po zakończeniu której nie mamy poczucia straconego czasu, natomiast chcielibyśmy znów spotkać się i rozmawiać.

Uczestnicy jednego z warsztatów

Organizacyjne zasady dobrej debaty

1. Debatą kierują lider i moderator,
2. Lider ustala z uczestnikami zakres tematyczny debaty, cel i kryteria jego osiągnięcia
3. Moderator ustala z uczestnikami zasady debaty i max czas wypowiedzi; również dla ad vocem.
4. Moderator dba o przestrzeganie przyjętych zasad debaty

Komunikacyjne zasady dobrej debaty

SZACUNEK,

1. nie przerywamy, nie wchodzimy w zdanie,
2. zakładamy, że wszyscy mają dobre intencje,
3. gdy ktoś nas atakuje, stosujemy komunikat JA,
4. staramy się mówić o faktach, a opinię zaczynamy ją od słów „moim zdaniem...”,

DYSCYPLINA

5. respektujemy polecenia moderatora,
6. zabieramy głos dopiero wtedy, gdy moderator nam go udzieli,
7. trzymamy się tematu debaty,
8. przestrzegamy czasu wypowiedzi,
9. wyłączamy telefon,
10. uwagi prywatne i nawiązywanie znajomości w kuluarach.

Krytyka

Dwa modele krytyki

PROKURATOR

Udowodnić winę

Oczekiwany bieg wypadków:

zachowanie niewłaściwe → oskarżenie → poczucie winy → zachowanie właściwe

Rzeczywisty bieg wypadków:

zach. niewłaściwe → oskarżenie → poczucie zagrożenia → zach. obronne

COACH

Zmienić zachowanie

Metoda coacha:

zach. niewłaściwe → analiza przyczyn → usunięcie przyczyn → zach. właściwe

Porzuć rolę prokuratora

Prokurator	Coach
Wyraża opinie, ocenia	Opisuje fakty i ich konsekwencje
Posługuje się aluzją	Mówi wprost
Mówi o winie	Mówi o skutkach
Zmusza do utraty twarzy	Pomaga w jej zachowaniu
Mówi o winie i karze	Mówi o zmianie
Musisz się liczyć z utratą premii.	Zastanówmy się nad przyczynami i sposobami ich usunięcia.

Trzy warunki skuteczności komunikatu konfrontacyjnego

1. nie może spowodować obniżenia samooceny drugiej strony,
2. nie może zaszkodzić obopólnym relacjom,
3. sposób rozwiązania problemu powinien pozostać kwestią otwartą.

Osobista wypowiedź konfrontacyjna

(gdy jestem zaangażowany emocjonalnie)

	Temat wypowiedzi	Wypowiedź
Fakty	opis niepożądanego zachowania rozmówcy bez obwiniania go	Materiały do zreferowania dajesz mi tuż przed posiedzeniem.
Skutki	opis bezpośredniego konkretnego skutku tego zachowania dla ciebie	W tej sytuacji nie jestem w stanie dobrze przygotować mojej wypowiedzi.
Uczucia Komunikat JA	opis twoich uczuć wywołanych tym zachowaniem (kom. JA)	Wstyd mi przed uczestnikami spotkania, a na ciebie jestem zły.
Konsekwencje	opis twoich możliwych zachowań w następstwie tych uczuć	Będę musiał im powiedzieć, dlaczego byłem nieprzygotowany.

Trzy maksymy

Staraj się, aby twój rozmówca
nie musiał się bronić.

Staraj się, aby twój rozmówca nie
utracił twarzy.

Zbuduj im złoty most,
aby mieli się którądy
z honorem wycofać.

Spór

**Spór to nie kłótnia,
ale może się w nią przerodzić!**

Cztery sposoby zakończenia sporu

on

uległość

wygrał

przegrał

w
zaparte

wygrał przegrał $1+1 = 1$	wygrał wygrał $1+1 = 3$
przegrał przegrał $1+1 = 0$	wygrał przegrał $1+1 = 1$

przegrał

wygrał

ja

bez
porażek

przemoc

Droga do wygrał-wygrał

Walka: wygrał-przegrał



Współpraca: wygrał-wygrał



1. Rozpoznanie i określenie problemu
2. Szukanie możliwych rozwiązań
3. Ocena rozwiązań
4. Podjęcie decyzji na drodze konsensusu
5. Wprowadzenie decyzji w życie
6. Ocena, jak rozwiązanie sprawdza się w życiu

Pułapki błędy i problemy

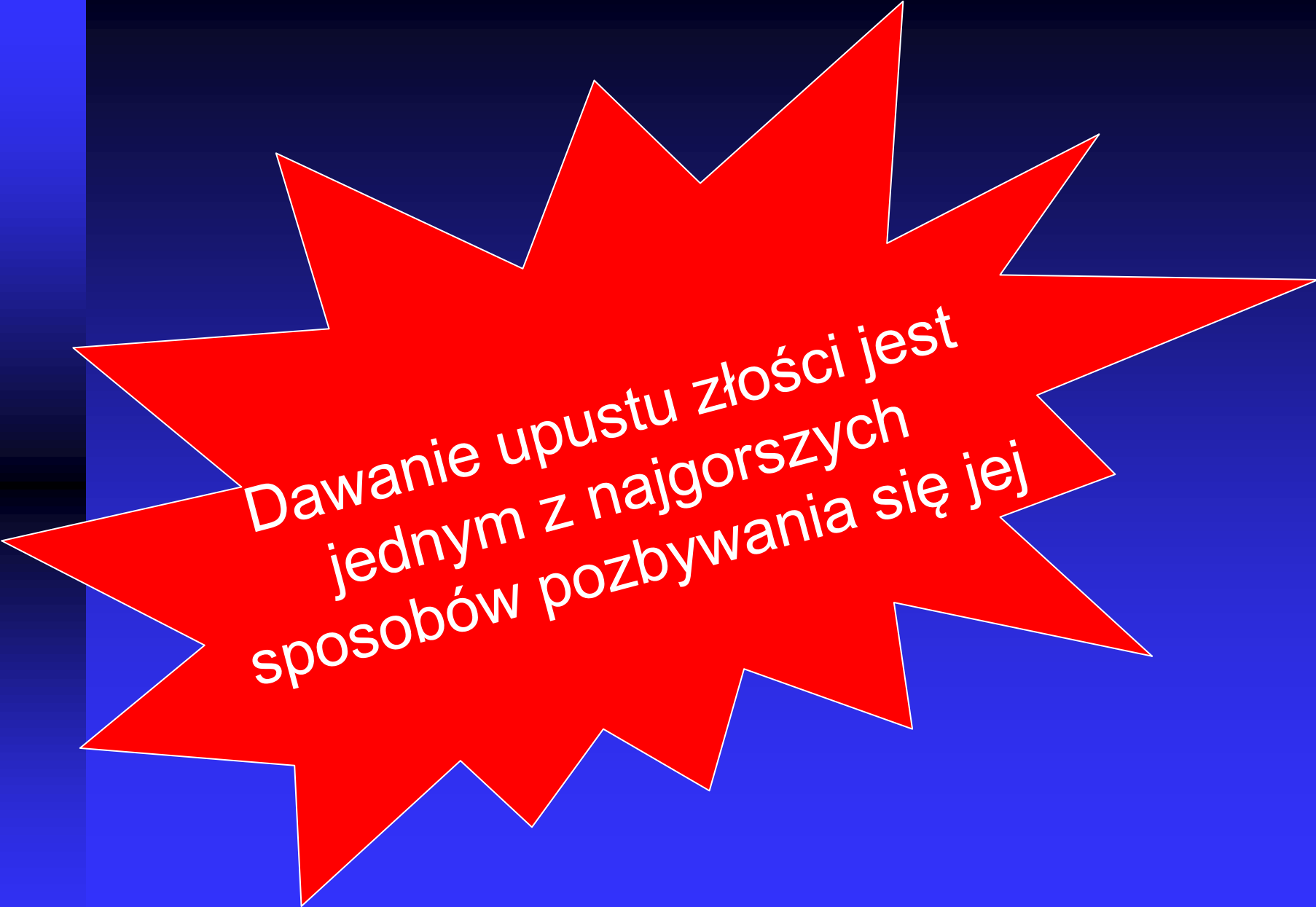
Złość – uczucie wtórne

- Nie ma niczego złego w odczuwaniu złości, ani w komunikacji „jestem wściekły”.
- Złość nie jest pierwotnym uczuciem, lecz emocją wtórną — poprzedzają ją inne odczucia.
- Gdy ogarnia cię złość, przypomnij sobie jakie poprzedzały ją uczucia.

Złość własna

i jak sobie z nią radzić

1. Pamiętaj, że tracisz kontrolę nad sytuacją.
2. Złość jest obroną przez atak. Czy masz się przed czym bronić?
3. Opowiedz o złości, zamiast ją wyrażać. Opowiedz o swoich uczuciach (komunikat „ja”).
4. Jeżeli nie radzisz sobie z własną złością, odłóż rozmowę na później. Wysoki poziom adrenaliny uniemożliwia racjonalne myślenie.
5. Okazywanie złości odbiera siłę twoim argumentom i kieruje myśli rozmówcy na twoje błędy z przeszłości.
6. Złość jest zwykle agresywna i arogancka, jest więc wypowiedzeniem wojny.
7. Neurony lustrzane drugiej strony.



Dawanie upustu złości jest
jednym z najgorszych
sposobów pozbywania się jej

Złość rozmówcy i jak sobie z nią radzić

1. Nie daj się wciągnąć – nie odpowiadaj złością, opanuj reakcje twoich neuronów lustrzanych.
2. Nie bądź obojętny.
3. Nie bądź protekcyjny.
4. Dotrzyj do źródeł – słuchaj:
 - Pytaj, zachęcaj do mówienia o uczuciach
 - Parafrazuj (aby lepiej zrozumieć i pokazać, że chcesz zrozumieć)
 - Proponuj rozwiązania
5. W ostateczności zaproponuj odłożenie rozmowy na później. Wysoki poziom adrenaliny uniemożliwia racjonalne myślenie.

Pułapki trudnych rozmów

- ❑ Błąd przypisania — inni działają źle, bo tacy są, a my, bo takie były okoliczności
- ❑ Agresja — pomaga innym popełnić błąd przypisania
- ❑ Milczenie w cierpieniu — może prowadzić do wybuchów agresji, gdyż manifestujemy, że jesteśmy szlachetniejsi
- ❑ Potrzeba akceptacji społecznej — jesteśmy gotowi postępować absurdalnie

Manipulacja

Technika	Przykład
Wzmocnienie	P: Szef państwowej instytucji nie powinien zatrudniać swoich dzieci. W: W inst. państwowych wolno zatrudniać tylko sieroty.
Zmiana kontekstu	P: Nie powinienś mówić, że jedynie twój zespół dobrze pracuje. Z: Nie wolno mi mówić, że mój zespół dobrze pracuje.
Ukrycie informacji	P: Frakcja błędów spadła z 36% do 4%. U: Sam przyznał, że nadal robią błędy!
Populizm	Czy to w porządku, aby Jan Kulczyk płacił taki sam podatek jak Jan Kowalski?
Oszustwo intonacyjne	Chyba źle się czujesz.

Manipulacja c.d.

Technika	Przykład
Przeniesienie	P: Uważam, że to dobry projekt. Prz: Masz interes, aby tak mówić.
Przeskok tematyczny	Przykład z filmu J. Przybory i J. Wasowskiego.

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

na mojej witrynie
www.moznainaczej.com.pl

konwersatoria – wstęp wolny
prezentacje – gratis
„Doktryna jakości” – gratis