

Skuteczna komunikacja



BEZ STRESU DO SUKCESU!



Dlaczego warto?



15 minut dziennie

wystarczy by skutecznie przyswoić nowe umiejętności



skuteczne metody

połączenie nowoczesnych i tradycyjnych metod



wygoda i elastyczny plan

uczysz się gdzie chcesz i kiedy chcesz, bez sztywnych grafików



bezsstresowa nauka

brak niezapowiedzianych testów, a zadania domowe są dobrowolne



profesjonalne wsparcie

podczas trwania kursu objęty zostajesz darmową opieką nauczyciela



cenione umiejętności

poszerzenie kwalifikacji potwierdzone zaświadczeniem lub certyfikatem

Zeszyt

Każdy zeszyt lekcyjny ma określoną, powtarzalną strukturę dydaktyczną.

ZESZYT

Umiejętne porozumiewanie się z innymi – klucz do sukcesu

Wstęp

Poznajmy się

Wstęp

Każdy zeszyt rozpoczynamy krótkim wstępem wprowadzającym Cię w zagadnienia, jakimi się będziemy w nim zajmować.

„Z”

Z

Sygnalizuje zadania praktyczne, których rozwiązanie znajduje się na końcu zeszytu.

ZADANIE 1

Zastanów się nad tym, jakie są Twoje oczekiwania i nadzieje związane z kursem. Jakich rezultatów się spodziewasz? Jakie efekty uznałbyś za zadowalające? Jakie zmiany w Twoim zachowaniu lub w Twoim życiu sprawiłyby, że byłbyś zadowolony?

W trakcie tych miesięcy, które spędzimy ze sobą, podzielę się z Tobą fachową wiedzą oraz doświadczeniem dydaktycznym zdobytym podczas prowadzenia zajęć z zakresu komunikacji dla różnych grup. Gorąco zachęcam Cię do aktywnej współpracy – wtedy bowiem efekty spotkań będą najlepsze. A więc – zaczynamy!

Na czym polega komunikacja

„i”

Sygnalizuje ważne informacje, definicje, założenia.

i

Aby opanować sztukę skutecznego porozumiewania się, warto uświadomić sobie, na czym tak naprawdę ten proces polega. Istotą procesu komunikowania się jest przekazywanie informacji. Proces ten przebiega między nadawcą, czyli osobą, która formułuje i wysyła wiadomość, a odbiorcą, którego zadaniem jest odgadnięcie intencji nadawcy.

Komunikacja to proces wymiany informacji między nadawcą a odbiorcą.

Schematy

W kursie prezentujemy liczne tabele, rysunki, zestawienia i schematy.

To, jak przebiega proces komunikacji, można przedstawić graficznie. Oto jak prezentuje się łańcuch przesyłu informacji:



Rys. 1. Proces przesyłu informacji

Pierwszym ogniwem tego łańcucha jest nadawca. To on formułuje przekaz i wysyła wiadomość, a więc inicjuje cały proces. Wybiera kanał, za pomocą którego informacja zostaje wysłana, czyli środek, za pomocą którego komunikat wędruje. Może więc zdecydować się na rozmowę bezpośrednią lub telefoniczną czy też na formę korespondencyjną. Może również w ogóle zrezygnować z użycia słów i ograniczyć się do komunikatu niewerbalnego. Adresat wypowiedzi odbiera komunikat i interpretuje go. W przypadku gdy jedna osoba nadaje komunikat, a druga go odbiera i nie ma między nimi sprzężenia zwrotnego, mówimy o **komunikacji jednokierunkowej**. Tak dzieje się na przykład w przypadku przekazania polecenia służbowego, instrukcji czy wydania rozkazu w wojsku.

Najczęściej jednak mamy do czynienia z **komunikacją dwukierunkową**: nadawca i odbiorca raz po raz zamieniają się rolami. Adresat wypowiedzi, gdy już ją odbierze, sam staje się nadawcą – komentuje, odpowiada, odnosi się do słów drugiej osoby. Potrzeba udzielenia informacji zwrotnej występuje w większości sytuacji komunikacyjnych. W ten sposób obaj – i nadawca, i odbiorca – współtworzą proces komunikacji. Obaj też mogą przyczynić się do jej zaburzenia – i to na różne sposoby.

Zaburzenia procesu komunikacji

Futurologi i pisarze science fiction snują wizje świata, w którym ludzie będą mogli komunikować się bez użycia jakichkolwiek środków – informacje i uczucia jednej osoby będą mogły być udostępnione innej, a wówczas ona usłyszy myśli i przeżyje



uczucia, którymi ktoś zechciał się z nią podzielić. Przekazanie myśli lub uczucia wywołałoby w umyśle odbiorcy taki sam obraz, jaki istnieje w umyśle nadawcy. Zgodzisz się chyba, że byłaby to niezwykle komfortowa sytuacja: dzięki tak przebiegającemu procesowi komunikacji nie mogłoby być mowy o żadnych zniekształceniach i nieporozumieniach. Nie można byłoby niczego przekręcić, wypaczyć, przeinaczyć, źle wyrazić.

Zanim jednak – o ile w ogóle – nastaną takie czasy, jesteśmy skazani na tradycyjny sposób porozumiewania się. A komunikacja może być źródłem nieporozumień, problemów i konfliktów.

Jak się przekonasz, zaburzenia związane z komunikacją mogą dotyczyć wszystkich elementów zaprezentowanego wyżej łańcucha przesyłu informacji. Mogą się one wiązać przede wszystkim z tym, że:

- osoba bezwiednie wysyła informacje, których wcale nie miała zamiaru ujawnić,
- przekaz jest nieodpowiednio sformułowany – to, co mówi nadawca, jest niezgodne z tym, co faktycznie chciał przekazać lub nadawca nie potrafi odpowiednio wyrazić tego, co chce przekazać,
- przekaz nie zostaje odebrany przez adresata,
- przekaz nie zostaje odczytany zgodnie z intencją nadawcy, przez co nie odnosi zamierzonego skutku,
- słuchacz nie wspiera mówiącego i w ten sposób niszczy komunikację lub ją blokuje.

W efekcie zamiast mostów łączących ludzi powstają trudne do pokonania mury, a komunikacja zamiast prowadzić do porozumienia i realizacji celów – jest źródłem konfliktów i rozmaitych niepowodzeń.



Przyjrzyjmy się teraz temu, w jaki sposób możemy wznosić te mury i jakie problemy mogą pojawić się na poszczególnych etapach komunikacji.

Nie tylko słowa przekazują informacje

„z”

Z

Sygnalizuje zadania praktyczne, których rozwiązanie znajduje się na końcu zeszytu.

ZADANIE 2

Zastanów się nad tym, w jaki sposób porozumiewają się zwierzęta. Pomyśl o wszystkich możliwych sposobach, za pomocą których przekazują sobie informacje.

Tylko ludzie potrafią komunikować się za pomocą słów, co nie znaczy, że zwierzęta nie porozumiewają się ze sobą. Jedyne środki, jakim dysponują, to **komunikacja niewerbalna**. Ten rodzaj komunikacji ma także ogromny udział w porozumiewaniu się ludzi.

Komunikacja niewerbalna oznacza porozumiewanie się za pomocą środków innych niż słowa.

Dlaczego komunikacja niewerbalna jest tak istotna? Ponieważ niesie ze sobą ogromny ładunek informacji – na temat nastawienia osoby, przeżywanych przez nią emocji

„i”

i

Sygnalizuje ważne informacje, definicje, założenia.

„Z”

Z

Sygnalizuje zadania praktyczne, których rozwiązanie znajduje się na końcu zeszytu.

czy tego, co naprawdę na dany temat myśli. Ponadto, z komunikatów niewerbalnych odczytujemy więcej informacji niż z wypowiedzianych słów!

ZADANIE 3

Naukowcy obliczyli, jaki wpływ mają poszczególne czynniki na ogólną interpretację przekazanej informacji. Spróbuj odgadnąć, jaki procent treści całego przekazu przypisujemy:

- temu, co ktoś mówi,
- temu, jak mówi,
- oraz mowie ciała.

Wyniki określ w procentach, a następnie porównaj swoje szacunki z odpowiedzią zamieszczoną na końcu zeszytu.

Informacje niewerbalne mogą być wyrażone poprzez któryś z czterech kanałów:



- **mimikę twarzy** – poprzez którą w największym stopniu ujawniają się przeżywane przez nas emocje. Najbardziej „wymownymi” fragmentami twarzy są oczy i usta. Tego rodzaju komunikaty bardzo trudno zafałszować, nawet gdy ktoś bardzo się stara; przykładem może być choćby to, że kłamiący najczęściej starają się uciec wzrokiem, w obawie, że inni wyczytają z nich kłamstwo;



- **ruchy ciała** takie jak gesty, postawa, pozycja ciała. Za ich pomocą można wyrazić nastawienie do odbiorcy czy tematu. Pewne gesty świadczą w oczach odbiorców o przyjaznym nastawieniu, inne są odbierane jako wyraz dominacji czy lekceważenia. Jeszcze inne odebrane będą jako świadectwo braku pewności siebie czy zakłopotania. Uważna obserwacja ruchów ciała drugiej osoby może dostarczyć wielu cennych informacji nieujawnionych wprost, czyli za pomocą słów;



- **przestrzenną odległość między ludźmi** – miejsce przy stole, jakie zajmujemy, siadając dystans dzielący nas od drugiej osoby, odległość, w której sadzamy klienta – także są specyficznymi komunikatami. Zwykle nie są to dzieła przypadku, ale formy komunikowania czegoś otoczeniu. Najczęściej jednak nie uświadamiamy sobie tego, że tą drogą wysyłamy jakieś sygnały;



- **sposób, w jaki mówimy** – ton głosu, jego wysokość, napięcie, tempo mówienia, wszelkie pauzy, błędy, westchnienia, posapywania – wszystkie te komunikaty parajęzykowe, czy chcemy tego, czy nie, dodadzą do wypowiedzianych przez nas słów nowe treści. Wydaje się, że szczególną wrażliwością na ten rodzaj komunikatów odznaczają się kobiety, dla których często „nie liczy się to, co powiedziałeś, ale jak!”.

„p”

p

Sygnalizuje przykład
ilustrujący omawiane
zagadnienie.

Jaki skutek może mieć nieświadomość znaczenia komunikacji niewerbalnej i tego, jakie informacje nam w ten sposób „przeciekają”, a więc co mimowolnie ujawniamy rozmówcy? Aby się o tym przekonać, zapoznaj się z poniższym przykładem.

PRZYKŁAD 1

Nieudana rozmowa kwalifikacyjna

Kamil nie może zrozumieć, dlaczego nie otrzymał pracy, na której tak mu zależało. Ma przecież dobre przygotowanie, ukończył odpowiednie kursy. Więc dlaczego zatrudnili nie jego, a tego wymuskanego elegancika, który nawet nie miał wszystkich potrzebnych uprawnień?

Rozgoryczony Kamil zwierzył się swojej przyjaciółce Oli. Ona poprosiła go, aby dokładnie opowiedział przebieg rozmowy. Po wysłuchaniu jego relacji i po namyśle zaproponowała, aby wspólnie przeprowadzili symulację rozmowy kwalifikacyjnej i nagrali ją. Kamil zgodził się, aby udowodnić jej, że „przecież tak dobrze wypadł”.

Następnie wspólnie obejrzel nagranie. Obydwójce byli zdumieni – ona tym, jak złe zrobił wrażenie Kamil, jak niekorzystnie się zaprezentował. Sprawiał wrażenie osoby niepewnej siebie, niezdecydowanej, zdenerwowanej, nastawionej obronnie.



Z kolei Kamila zdziwiło to, że – jak się wyraził – ludzie zwracają uwagę na takie bzdury. „Jakie znaczenie ma to, jak mówię, siedzę, co robię z rękoma?” – prychnął. „Chyba tylko kobiety mogą się w tym czegoś dopatrywać. Liczy się to, co się potrafi. Albo znajomości.”

Ola westchnęła i pomyślała, że zanim Kamilowi uda się przekonać do siebie jakiegoś pracodawcę, minie sporo czasu...

Pewnie zdajesz sobie sprawę z tego, że rację miała Ola, a nie Kamil. Komunikacja niewerbalna w ogromnym stopniu przyczynia się do tego, jak zostaną odczytane informacje wyrażone słowami. Może więc albo słowa wesprzeć i potwierdzić, albo im zaprzeczyć – powiedzieć rozmówcy zupełnie coś innego lub przynajmniej zasiał w nim wątpliwości co do prawdziwości słów.

Kamilowi można by uświadomić jeszcze dwie rzeczy. Po pierwsze – strój (Kamil naśmiewał się z przesadnej elegancji kontrkandydata), wygląd zewnętrzny, makiż, przedmioty, którymi się otaczamy, także są rodzajami komunikatu i tak są przez otoczenie odczytywane. Po drugie – komunikacja niewerbalna odgrywa sporą rolę w trakcie załatwień (mówi się nawet o „języku seksu”), albo więc zmieni swoje nastawienie.

„p”

Sygnalizuje przykład ilustrujący omawiane zagadnienie.

P

wienie i potrenuje umiejętności, albo jego szanse na rynku matrymonialnym będą mizerne...

PRZYKŁAD 2

Król podrywaczy

Jak donosi prasa, pewien operatywny mężczyzna zbił fortunę, ucząc sztuki podrywu. Obejmuje ona między innymi wiedzę na temat tego, jak rozpoznać, czy kobieta jest zainteresowana rozmówcą – i w jakim stopniu. Wskaźnikami zainteresowania są zachowania, takie jak uśmiechy, bawienie się włosami i inne charakterystyczne gesty, niby przypadkowe dotknięcia. Mężczyźni są zachwyceni naukami pobieranymi od „guru podrywaczy”. Ochoczo korzystają z jego rad i zapewniają o ich skuteczności.

A co na to psychologia? Cóż, akurat w tym punkcie przyznaje mu rację. Rzeczywiście można wyróżnić pewne fazy zalotów i zachowania świadczące o tym, czy dana osoba ma szansę u osoby, która wpadła jej w oko. Wiedza ta opiera się na obserwacji pewnych charakterystycznych zachowań niewerbalnych – i wyciąganiu z niej odpowiednich wniosków.

Mam dla Ciebie dobrą wiadomość: Ty również możesz zdobyć tę wiedzę i zostać mistrzem (dzięki umiejętności wychwytywania subtelnych sygnałów) lub mistrzynią (dzięki umiejętnemu ich stosowaniu) podrywu! I to nie popadając w ruinę finansową – wystarczy, że zapoznasz się z poświęconemu temu zagadnieniu zeszytowi 11.

Źle sformułowany przekaz

Podłożem nieporozumień i konfliktów może być to, że nadawca nieodpowiednio formułuje komunikat. Nieodpowiednio znaczy w tym przypadku to, że komunikat nie wywrze skutku, na jakim zależy autorowi – choć może wywołać inne, niekoniecznie pożądane. Przykładem takiej sytuacji jest opisane niżej zdarzenie.

P

PRZYKŁAD 3

Ludzie drą koty

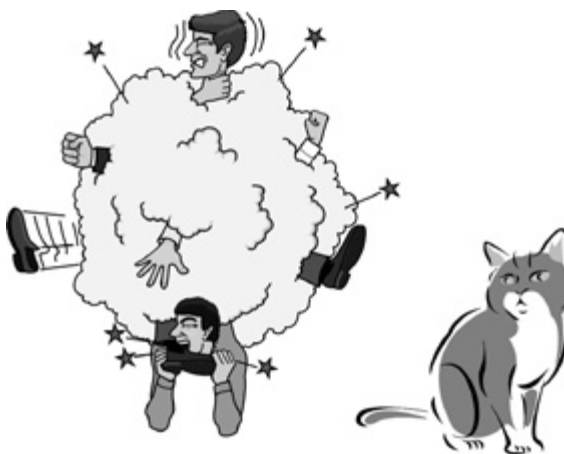
- Pan trzyma w domu kota, zgadza się?
- Zgadza się, a o co chodzi?
- Proszę pana – ja mieszkam trzy domy dalej i mam pana kota serdecznie dosyć.
- Jak to? O czym pan mówi?
- Ten kot włazi do mojego ogrodu, czego sobie nie życzę!
- Ale skąd pan wie, że to mój kot? Przecież tu są i inne koty.
- Niech mi pan oczu nie mydli, proszę pana. Tak się składa, że wiem, bo się mu dobrze przyjrzałem. Już ja dobrze wiem, co mówię!
- No więc nawet jeśli to ten – czego pan właściwie ode mnie chce? Co ja mam niby zrobić? Przecież to normalne, że kot spaceruje po okolicy.

„Z”

Z

Sygnalizuje zadania praktyczne, których rozwiązanie znajduje się na końcu zeszytu.

- Panie, mnie to ogóle nie interesuje. Ja sobie nie życzę, NIE-ŻY-CZĘ sobie, żeby łąził po moim ogrodzie i wyrządzał mi szkody! Spacerowicz się znalazł. Niech go pan na smyczy prowadzi, skoro musi zwiedzać okolicę.
- Panie, a jakie szkody może kot wyrządzić w ogrodzie? Coś się pan tak zawziął na to biedne zwierzę?
- Ja się nie muszę przed panem tłumaczyć. Albo będziesz pan kota pilnował, albo ja z nim zrobię porządek!
- Tak? To znaczy co pan ma na myśli? Czym mi pan grozi?



ZADANIE 4

Dlaczego powyższa rozmowa przyjęła taki, a nie inny bieg? Co o tym zadecydowało? W jaki sposób Ty przeprowadziłbyś tę rozmowę, będąc na miejscu sąsiada niezadowolonego z kocich odwiedzin?

Do sąsiedzkiej awantury nie musiało wcale dojść. Jednakże sposób komunikacji niezadowolonego sąsiada doprowadził do eskalacji konfliktu i w efekcie sytuacja wygląda teraz gorzej, niż na początku: sprawa nie została załatwiona, a dodatkowo ucierpiały stosunki sąsiedzkie. Owszem, był zdenerwowany. Byłoby jednak dużo lepiej, gdyby wyraził złość i niezadowolenie w innej formie, na przykład tak: „Jestem niezadowolony z tego, że pana kot przebywa w moim ogrodzie. Złości mnie fakt, że wyrządza mi szkody. Chciałbym, żeby lepiej pilnował pan swoje zwierzę albo w inny sposób doprowadził do ustania tych wizyt.” Prawdopodobnie właśnie to mężczyzna chciał powiedzieć i o taki cel mu chodziło, a nie o to, by rozżłościć sąsiada i popsuć stosunki z nim. Tyle tylko, że zabrał się do tego nieumiejętnie. Sposób, w jaki zwracał się do rozmówcy, użyte słownictwo, ton głosu (który, mam nadzieję, potrafiłeś sobie odpowiednio wyobrazić) – bynajmniej nie zapewniły powodzenia antykocie misji.

Wcale nierzadko zdarza się, że nadawca nie potrafi wyrazić tego, co chce przekazać. Bardzo często myśli czy uczucia nie są wyrażane wprost, lecz tylko częściowo czy niejasno. Wydaje się nam, że pewnych myśli czy uczuć nie powinno się zdradzać,

obawiamy się ich ujawnienia, albo też brakuje nam umiejętności rozpoznania tego, co tak naprawdę chcemy powiedzieć. Zamieszczony poniżej przykład pozwoli Ci zorientować się, jak może taka komunikacja wyglądać – i jakie mogą być jej efekty.



PRZYKŁAD 4

Mów zawsze, co myślisz, czy myśl zawsze, co mówisz

Jacek zatarł ręce, gdy Agata stawiała przed nim talerz z jedzeniem.

– No, zobaczmy, co tym razem ugotowałaś. Wygląda smacznie.

Agata wpatrywała się w niego z niepokojem, gdy przeżuwał pierwsze kęsy.

– I jak? Smakuje ci? Przygotowywałam to danie dwie i pół godziny. Przepis dostałam od Moniki. Podobno jej mąż dałby się zabić za to danie...

Jacek ukroił sobie kolejny kawałek.

– Eee, nie przesadzajmy, wybitne to to nie jest. Niezłe, ale bez rewelacji.

– No pięknie – wzięła się pod boki Agata – to ja meczę się pół dnia, a ty jesteś taki podły. Jeszcze nigdy nie usłyszałam od ciebie miłego słowa!

Jacek już miał sprostować, że dwie i pół godziny to nie pół dnia, ale spojrzawszy na Agatę zrezygnował. Wzruszył tylko ramionami i powiedział:

– Przecież zawsze cię chwale. W ogóle to nie wiem, o co się czeplas – pytałaś mnie o zdanie, to powiedziałem. Po prostu byłem szczery.

„Ciekawe, że sałatkę Marty głośno chwaliłeś, chociaż w domu powiedziałaś, że była bez smaku. Na pewno po prostu podoba mu się Marta!” – pomyślała gorzko Agata, a na głos powiedziała z ironią:

– O tak, ty ZAWSZE jesteś szczery...

– O co ci teraz chodzi? Z tobą tak zawsze – jesteś wiecznie niezadowolona!



„Z”



Sygnalizuje zadania praktyczne, których rozwiązanie znajduje się na końcu zeszytu.

ZADANIE 5

Dlaczego, Twoim zdaniem, doszło do sprzeczki? Co zaogniło sytuację? W jaki sposób można było zapobiec kłótni?

Obydwoje partnerzy mogliby nauczyć się skuteczniej się komunikować, co zapobiegłoby w przyszłości podobnym sytuacjom. Agata powinna zastanowić się nad tym, co tak naprawdę chce powiedzieć (i dlaczego czasem tego nie robi) oraz nauczyć się komunikować swoje emocje i myśli wprost. Zgodzisz się chyba, że dużo lepiej brzmiałyby słowa: „Włożyłam wiele wysiłku w przygotowanie tego dania, tymczasem czuję się tak, jakbym moja praca została niedoceniona, a nawet skrytykowana. Jest mi z tego powodu przykro.” Tak sformułowany komunikat nadałby pewnie inny bieg rozmowie. W odpowiedzi mogłaby na przykład usłyszeć: „Doceniam twoją pracę i naprawdę uważam cię za dobrą kucharkę. Po prostu dziwi mnie, że mąż Moniki tak przepada za tym daniem, bo jest ono całkiem zwyczajne.” Poza tym oboje powinni wystrzegać się nadmiernego generalizowania: „zawsze”, „nigdy”, „wiecznie”. Prawda, że takie zwroty wyłącznie rozjuszą drugą stronę?

Zakłócenia w odbiorze komunikatu

„p”



Sygnalizuje przykład ilustrujący omawiane zagadnienie.

PRZYKŁAD 5

Wiadomość nie dotarła

Między małżonkami doszło do sprzeczki, która następnie niepostrzeżenie przerodziła się w kłótnię. Burzliwa i nieprzyjemna wymiana zdań zakończyła się tym, że przestali się do siebie odzywać. Nastąpiły znane wielu parom tak zwane „ciche dni”.



Dwa dni później mężczyzna miał ważne spotkanie służbowe, przed którym bardzo się denerwował. Poprzedzającego go wieczoru naszyły go niepokojące myśli: ponieważ miało się odbyć wcześniej rano, zaczął się obawiać, że budzik może się popsuć lub że śpiąc twardo, nie usłyszy go, a wówczas spóźni się lub nawet wcale nie zdąży na nie. Pomyślał więc, że poprosi żonę, aby była czujna i w razie czego zbudziła go. Niestety, nadal trwały „ciche dni”, jak więc to zrobić? Mężczyzna napisał w końcu na kartce „Proszę, obudź mnie jutro o 6 rano” i podsunął ją żonie.



W nocy źle spał – dręczyły go rozmaite myśli i obawy związane z mającą się odbyć rozmową. W rezultacie rano faktycznie nie usłyszał dzwonka budzika i zaspał. Gdy w popłochu zerwał się z łóżka, było już po siódmej. Tymczasem żona najspokojniej w świecie krzątała się po kuchni! Wściekły mąż już miał zacząć robić jej wyrzuty, gdy wtem na swoim stoliku nocnym dostrzegł kartkę: „Wstań, już szósta.”

Powyższy przykład stanowi raczej żartobliwą ilustrację faktu, że nie każdy komunikat dociera do odbiorcy. Nas bardziej interesuje sytuacja, gdy informacja nie trafia do adresata wbrew oczekiwaniom nadawcy. Kiedy może się tak zdarzyć? Na przykład wtedy, gdy odbiorca nie wychwytyje komunikatu, ponieważ go nie rozumie.

Może się tak zdarzyć choćby wtedy, gdy nadawca posługuje się aluzjami lub ogranicza się do wymownych – niestety, tylko jego zdaniem – gestów. Gdy pojawiają się problemy będące wynikiem takiej sytuacji, często można usłyszeć: „Jak to! Przecież mówiłem...”. Sytuacji takiej można zapobiec, upewniając się, że komunikat faktycznie dotarł do odbiorcy.

Nie to miałem na myśli...

„p”

P

Sygnalizuje przykład ilustrujący omawiane zagadnienie.

PRZYKŁAD 6

Ślepcy i słoń

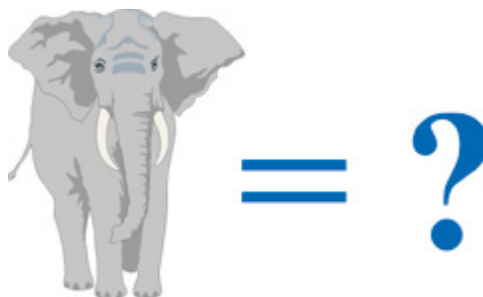
Trzech ślepców prowadzonych przez przewodnika napotkało na swojej drodze zwierzę. Zadziwił ich jego ryk. Nigdy wcześniej nie zetknęli się z takim zwierzęciem ani nie słyszeli takiego odgłosu. Przewodnik wyjaśnił, że jest to słoń, po czym na chwilę się oddalił. Zaintrygowani ślepcy postanowili więc za pomocą dotyku zorientować się, jak wygląda ów dziw.

Pierwszy z nich dotykał trąby, stwierdził więc: „Ciało tego zwierzęcia jest wydłużone. Potrafi się nim opłacać wokół innych przedmiotów. Słoń jest zupełnie jak wąż.”

Drugi podszedł do słonia od innej strony. Wyciągnął przed siebie ręce i trafił na nogę słonia. „Skądże znowu” – stwierdził. „Słoń ma cylindryczny kształt, jest gruby, silny i wyrasta z ziemi. Przypomina drzewo.”

Trzeci ze ślepców został muśnięty uchem wachlującego się słonia. Zdziwiony, zaczął badać dotykiem najpierw jedno, a potem dwoje uszu. „Obydwaj gadacie bzdury!” – zawołał w końcu. „Słoń ma skrzydła. Słoń jest jak ogromny motyl.”

I trzej ślepcy zaczęli się spierać o to, jak naprawdę wygląda słoń. Każdy z nich sądził, że doskonale wie, jak wygląda słoń, a pozostali są w błędzie – i każdy z nich miał rację, choć równocześnie wszyscy się mylili.



Ta piękna przypowieść stanowi doskonale zobrazowanie faktu, który ma znaczenie także w procesie komunikacji: nie można zakładać, że to, co oczywiste dla jednej osoby, będzie takim dla innej. Dwie osoby mogą zarówno zupełnie inaczej postrzegać tę samą rzecz, jak i różnie zrozumieć i zinterpretować te same słowa. Jeśli więc chce się uniknąć problemów i nieporozumień, trzeba o tym fakcie pamiętać – i odpowiednio wcześniej zapobiegać niebezpiecznej sytuacji.

p

„Z”

Sygnalizuje zadania praktyczne, których rozwiązanie znajduje się na końcu zeszytu.

Z

PRZYKŁAD 7

Wychodząc z domu, Maria zwróciła się do swojego dwunastoletniego syna z prośbą o to, aby posprzątał w kuchni. Nie zdążyła tego zrobić, tymczasem wieczorem miała odwiedzić ją teściowa. Nie chciała, aby teściowa zobaczyła sterty brudnych naczyń, i podłogę zachłapaną sosem pomidorowym, rozdeptanym po całej kuchni przez psa. „Chciałabym, żeby dało się wejść do tej kuchni. Zrób tak, żeby było pięknie i żeby babci się podobało” – powiedziała i ucałowała syna w głowę.

Jakież było jej zdziwienie, gdy po powrocie stwierdziła, że syn ograniczył się do rozsiewania gazet na podłodze i ustawieniu wazonu z ulubionymi kwiatami babci pośrodku brudnego stołu...

ZADANIE 6

Zakładając, że zdarzenie było wynikiem nieporozumienia, a nie sprytnego działania ze strony chłopca, co według Ciebie do niego doprowadziło?

Zgodzisz się chyba, że gdyby Maria sformułowała komunikat precyzyjnie, nie spotkałoby ją zaskoczenie. Zamiast dokładnie i konkretnie powiedzieć, na czym jej zależy, wyraziła się bardzo ogólnie. Przypadek Marii wcale jednak nie jest odosobniony. Często zdarza się, że zakładamy, że mówimy o tym samym, że posługujemy się tym samym językiem. Wydaje się nam, że to, co jest oczywiste dla nas, jest takim również dla innych. Okazuje się, że niekoniecznie...

p

PRZYKŁAD 8

Ofiara nieporozumienia

Tę historię opowiedział Alan Chapman, brytyjski specjalista od zarządzania zasobami ludzkimi. Podobno wydarzyła się naprawdę. Miała ona miejsce w Stanach Zjednoczonych, w fabryce, w której produkowano zabawkę o nazwie Elmo – pluszową przytulankę, która głośno się śmiała, gdy się ją łaskotało.

Do pracy w fabryce przyjęto nową osobę. Nowej pracownicy wyjaśniono, na czym będzie polegała jej praca i przydzielono jej miejsce przy taśmie produkcyjnej. Do pracy miała zgłosić się następnego dnia.

Z samego rana do kierownika zgłosił się niezadowolony brygadzysta. Stwierdził, że nowo przyjęta nie sprawdza się – pracuje stanowczo zbyt wolno, powoduje ogromne przestoje i znacznie opóźnia produkcję. Kierownik postanowił osobiście zorientować się, w czym problem, toteż wraz z brygadzystą udał się na stanowisko nowej pracownicy.

Po dotarciu na miejsce stwierdzili, że istotnie – wokół kobiety piętrzą się stosy zabawek Elmo, a z linii wciąż zjeżdżają nowe i nowe. Tymczasem obok pracownicy leży biała pluszowa oraz mnóstwo małych kulek. Zdumieni mężczyźni spostrzegli, że pośrodku siedzi nowo przyjęta i w skupieniu wykonuje dziwne czynności: odcina mały kawałek pluszu, owija w niego kulki i ostrożnie przyszywa ten pakunek... między nogami Elmo.

Nagle kierownik, ku zupełnej konsternacji brygadzysty, zaczął śmiać się niepohamowanym śmiechem. „Przepraszam panią” – odezwał się po chwili do pracownicy, ocierając z twarzy łzy i ledwo panując nad rozbawieniem. – „Musiała pani źle zrozumieć instrukcje, których wczoraj pani udzieliłem... Mówiłem, że pani zadaniem jest dwa razy połaskotać każdego Elmo w ramach testu. (*to give Elmo two test tickles*)”



Tak więc okazało się, że nieporozumienie było wynikiem pomyłki – kierownik powiedział: *to give Elmo two test tickles*, czyli w ramach testu połaskotać Elmo dwa razy, podczas gdy najwyraźniej kobieta zrozumiała co innego, tj. *to give Elmo two testicles*, czyli dorobić mu dwa jądra. Wy-mowa w obydwu przypadkach jest identyczna.

Opisane w powyższym przykładzie nieporozumienie było skutkiem błędnego założenia: mówimy o tym samym i doskonale się rozumiemy. W fabryce, w której rozegrały się te wydarzenia, opisana sytuacja przeszła do legendy. Prawdopodobnie zdarzenie to uświadomiło przełożonym, jakie znaczenie ma precyzyjna komunikacja i uzyskanie potwierdzenia od rozmówcy, że odpowiednio zrozumiał komunikat. Sytuacji można było bowiem zapobiec. W jaki sposób? Upewniając się, że odbiorca właściwie zrozumiał komunikat, że odczytał go zgodnie z intencją nadawcy – zadając pytania. Błędne założenie zemściło się, choć w tym przypadku efekty nie były poważne. Bywa jednak, że skutki są bardziej dramatyczne, o czym przekonuje poniższy przykład.

„p”

P

Sygnalizuje przykład ilustrujący omawiane zagadnienie.

PRZYKŁAD 9

Oczywista pomyłka

Amerykańska Agencja Kosmiczna NASA z zażenowaniem wspomina historię misji Mars Observer z początku lat dziewięćdziesiątych. Zakończyła się fiaskiem: statek spalił się w atmosferze Marsa. Analiza tego niepowodzenia wykazała, że do wypadku doszło wskutek nieprawdopodobnego błędu związanego z interpretacją danych technicznych. Podczas prac specjaliści posługiwali się... różnymi jednostkami miar. Konstruktorzy silników podawali siłę ich ciągu w funtach, natomiast ekipa odpowiedzialna za sterowanie lotem była przekonana, że chodzi o niutony. Po prostu nie uzgodniono czegoś tak oczywistego dla każdej ze stron.



Słuchacz, który nie słucha

Wydawać by się mogło, że nie ma nic prostszego od bycia odbiorcą komunikatu – wystarczy „łowić” dźwięki. Nic bardziej mylnego. Słuchanie wcale nie polega na biernym odbiorze. Odbiorca współtworzy proces komunikacji na równi z nadawcą. W rzeczywistości powiedzenie o kimś, że jest dobrym słuchaczem lub że potrafi słuchać jest traktowane jako duży komplement, co dowodzi, że jest to umiejętność ceniona, ale wcale nie powszechna. Do tych, którzy ją posiadli, lgną inni ludzie, lubią z nimi rozmawiać, chętniej się przed nimi otwierają, bardziej im ufają. Dlaczego tak się dzieje? Ponieważ uważne i aktywne słuchanie świadczy o tym, że osobie zależy na kontakcie, że to, co ma do powiedzenia drugi człowiek, ciekawi ją. Jest wyrazem szacunku i zainteresowania. Uważny słuchacz lepiej orientuje się co do potrzeb rozmówcy, lepiej go rozumie – co może być ważne także w pracy zawodowej, na przykład dla osób na stanowiskach kierowniczych lub w pracy sprzedawcy.



PRZYKŁAD 10

Ja – mnie – moje

- Cześć! Tak się cieszę, że cię widzę! Ależ jesteś opalona. Opowiadaj, jak było. Poznałaś kogoś? No, mów!
- Było świetnie, mnóstwo zwiedziłam. Wspaniale wypoczęłam.
- Ja też wypoczęłam, a taka już byłam zmęczona, ta praca mnie wykańcza... To było cudowne – dwa tygodnie z dala od biura.
- Okolica była piękna i niezwykle...
- ...malownicza, prawda? Krysia też tak mówiła. A jakie ja widziałam krajobrazy, mówię ci! Coś wspaniałego.
- Trafiłam do pięknej, cichej wioski położonej w górach...
- Też uwielbiam takie zakątki. Hej, zobacz, jak mi skóra schodzi z rąk!
- Tak... Przewodnik nie wspominał co prawda, że aby do niej dotrzeć trzeba iść pięć kilometrów szlakiem pod górę, ale było warto.
- A jaki miałaś przewodnik? Bo ja kupiłam ten z serii „Prawdziwy włóczykij”, jest fantastyczny. Bardzo szczegółowo opracowane trasy i rzetelne informacje. Dzięki niemu trafiliśmy do przepięknych miejsc. A poznałaś kogoś?
- Nie, ale... hmm...
- W takim razie żałuj, że nie byłaś tam gdzie my, trafia tam dużo wolnych osób. No, ale dzięki temu, że byliśmy w różnych miejscach, mamy sobie tyle do opowiedzenia prawda?

„Z”

Sygnalizuje zadania praktyczne, których rozwiązanie znajduje się na końcu zeszytu.



ZADANIE 7

Jakie wrażenie zrobiła na Tobie osoba inicjująca rozmowę? Dlaczego nie można o niej powiedzieć, że jest dobrym słuchaczem?

Bohaterka zaprezentowanego wyżej przykładu nie umiała słuchać. Nie sprawiała wrażenia kogoś, komu zależy na tym, aby dowiedzieć się czegoś od drugiej osoby, poznać jej przeżycia czy myśli. Umiała za to mówić, z tym, że na jeden temat: o sobie. Koncentracja na sobie sprawiała, że odpowiedzi koleżanki stanowiły dla niej jedynie pretekst do tego, aby zacząć mówić o sobie. Zwróć uwagę, że umykają jej informacje: wydaje się, że w ostatnim zdaniu koleżanka chciała coś wyjaśnić lub dopowiedzieć, co mogło być istotne dla niej samej lub dla całej rozmowy, ale rozmówczyni wcale tego nie zauważyła.



Można więc powiedzieć, że bohaterka naszego przykładu:

- nie dostrzega tego, co może być istotne dla przebiegu konwersacji – umykają jej informacje,
- nie słucha, tylko wychwytuje potrzebne jej informacje,
- nie mówi tego, co dobry rozmówca powinien mówić, słuchając. Inaczej mówiąc – nie wspiera rozmówcy. Chętnie mówi – z tym, że tylko o sobie, co wcale nie stanowi zachęty do dalszej konwersacji.

Z

ZADANIE 8

Na czym, Twoim zdaniem, polega umiejętność słuchania? Jak opisałbyś idealnego słuchacza? Jak powinien się zachowywać, aby rozmowa z nim była satysfakcjonująca i szczerą?

p

„p”

Sygnalizuje przykład ilustrujący omawiane zagadnienie.

PRZYKŁAD 11

Wszyscy przeciwko mnie

Nie uwierzysz, co mi się dziś przydarzyło w pracy – Monika ze złością rzuciła torbę na stolik. – Mam serdecznie dosyć mojej szefowej!

– Biedactwo... – przytulił ją Rafał. – No już, rozmuchrz się. Może w takim razie skoczmy do kina na jakąś komedię?

– Nie mogę się rozchmurzyć. I nigdzie nie chcę iść. Jestem wściekła! – Monika wyrwała się z jego objęć. – Ledwo weszłam do biura, szefowa zleciła mi przygotowanie raportu na temat aktualnego stanu prac!

– I to był jakiś problem? – zdziwił się Rafał.

– Owszem, to był wielki problem – zirytowała się Monika – bo jak dobrze wiesz, mam teraz w pracy urwanie głowy. Zbliżył się termin wdrożenia i chwilami nie wiem, w co mam ręce włożyć, a ona wyjeżdża z czymś takim! Na dodatek chciała, żeby raport był gotowy po południu.

- Mogłaś jej powiedzieć, że nie masz w tej chwili czasu, bo jesteś zajęta innymi ważnymi sprawami.
- O czym ty mówisz? – rozłościła się Monika. – Jak niby mogłam jej to powiedzieć? Przecież wiadomo, że ona tylko czeka na pretekst, żeby dać mi popalić!
- W takim razie trzeba było zaproponować, żeby napisał to ktoś inny, ale pod twoim nadzorem.
- Przecież właśnie mówię, że wszyscy pracujemy jak szaleni! Czy ty mnie słuchasz? Więc oczywiście nie mogłam nikomu tego zlecić, wszystko było na mojej głowie. Na dodatek klient bez przerwy dzwonił z jakimiś pytaniami... No i w końcu oczywiście nie zdążyłam ani skończyć pracy, ani napisać tego raportu porządnie, a szefowa jeszcze mnie publicznie zrugowała!
- Więc może jutro powinnaś ...
- Wiesz co? Nie obchodzi mnie to! Skoro jesteś taki mądry, to może przejmiesz moje stanowisko, co? Chciałabym zobaczyć, jakbyś sobie dawał radę, panie mądralo!
- Ach tak? W takim razie nie zawracaj mi głowy swoimi problemami! Radź sobie sama, zamiast przychodzić wściekła i wyżywać się na mnie.
- Jesteś podłym, nieczułym draniem...!



„Z”

Sygnalizuje zadania praktyczne, których rozwiązanie znajduje się na końcu zeszytu.

Z

ZADANIE 9

Czy można powiedzieć, że Rafał popełnił w trakcie rozmowy jakieś błędy? Jak, Twoim zdaniem, powinien być się zachować? Jak wówczas wyglądałaby rozmowa i jakie byłyby jej skutki?

Czy kłótnia była nieunikniona? Wcale nie. Wystarczyłoby, gdyby Rafał wysłuchał Moniki, zainteresował się jej problemem, pozwolił jej mówić i „wypuścić parę”. Czułaby się wysłuchana, miałaby pewność, że Rafał interesuje się jej problemami i że jest jej życzliwy. Tymczasem on próbuje jej doradzać, szuka rozwiązań problemu, chcąc jej w ten sposób pomóc. Co w tym złego? Nic. Ale Monice w tej chwili nie chodziło o to, by znaleźć doradcę, lecz przyjaciela i życzliwe ucho. To nieporozumienie było właśnie przyczyną konfliktu. Nawiasem mówiąc, tego rodzaju nieporozumienia

Podsumowanie

Dla dodatkowego utrwalenia materiału każdy zeszyt zakończony jest podsumowaniem obejmującym najważniejsze zagadnienia w nim występujące.

Podsumowanie

Celem pierwszego zeszytu kursu było zapoznanie Cię z ogólnymi zagadnieniami dotyczącymi komunikowania się. Masz teraz świadomość tego, czym będziemy zajmować się w trakcie kolejnych spotkań. Wiesz także, dlaczego umiejętność skutecznego komunikowania się jest tak ważna i ceniona – zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym czy towarzyskim. Rozumiesz, dlaczego kładzie się taki nacisk na kompetencje w tym zakresie i dlaczego warto tę umiejętność rozwijać.

Potrafisz wyjaśnić, dlaczego osoby umiejące komunikować się skutecznie są lepiej oceniane, bardziej lubiane, czemu osiąganie celów przychodzi im szybciej, łatwiej i bez stresu. Wiesz, na czym polega skuteczne komunikowanie się. Potrafisz wyjaśnić, jaka rola w tym procesie przypada nadawcy i odbiorcy. Wiesz, o co trzeba zadbać, aby komunikat odniósł wyłącznie zamierzony przez nas efekt. Masz świadomość tego, jakie skutki może mieć niewłaściwy i nieprecyzyjny sposób sformułowania komunikatu.

Wiesz dużo także o innych błędach, jakie popełniamy w trakcie komunikowania się – w domu, w pracy, w sytuacjach codziennych. Zapoznałeś się z ich przykładami i potrafisz wyjaśnić, dlaczego tak istotne jest, aby ich unikać.

Zdajesz sobie sprawę, że komunikacja to nie tylko wypowiedane przez nas słowa. Wiesz, że oprócz komunikatów werbalnych przekazujemy także sygnały niewerbalne. Potrafisz wymienić sygnały, które się na ten rodzaj komunikacji składają. Rozumiesz, dlaczego ich świadomość i kontrolowanie jest istotne.

Wiesz, jakie umiejętności składają się na sztukę skutecznego komunikowania się, jaką wiedzę trzeba dysponować i jakie zdolności rozwijać, by sprawnie się porozumiewać.

Potrafisz wyjaśnić różnicę między komunikacją jednostronną a dwustronną, wskazać ich zalety i ograniczenia. Zdajesz sobie sprawę, że każda ma zastosowanie w pewnych warunkach, w innych natomiast będzie nieskuteczna. Umiesz dobrać metodę komunikacji do celu i wymagań sytuacji oraz wyjaśnić, dlaczego jest to istotne.

Wiesz, że w sposobie komunikacji występują między ludźmi pewne względnie trwałe różnice, potrafisz wskazać, na czym one polegają. Umiesz wyjaśnić, jakie są zalety i ograniczenia poszczególnych stylów komunikacji, jakie więc zachowania powinna dana osoba ćwiczyć i jakie umiejętności rozwijać. Ty sam będziesz miał ku temu okazję w następnych zeszytach.

Do następnego spotkania!

PROGRAM KURSU

■ Zeszyt 1

Umiejętność porozumiewania się z innymi – klucz do sukcesu

- Znaczenie komunikacji interpersonalnej
- Na czym polega skuteczne porozumiewanie się
- Błędy, jakie popełniamy, komunikując się z innymi – w domu, pracy i sytuacjach codziennych
- Telefon, oficjalne polecenie czy rozmowa w cztery oczy – dobór metody komunikacji do celu i wymagań sytuacji
- Skutki wadliwej komunikacji

■ Zeszyt 2

Mówienie i słuchanie – podstawowe umiejętności komunikowania się

- Efektywna ekspresja – jak mówić, żeby inni nas rozumieli i chcieli słuchać
- Zasady i reguły komunikacji werbalnej
- Dlaczego inni nie zrozumieli, co chciałeś powiedzieć – zaburzenia komunikacji związane z osobą nadawcy
- Sztuka nawiązywania pierwszego kontaktu
- Umiejętność skutecznego słuchania – jak słuchać, żeby inni chcieli z nami rozmawiać
- Słuchać i rozumieć klienta
- Typowe błędy i bariery związane ze słuchaniem

■ Zeszyt 3

Poza słowami – komunikacja niewerbalna

- Dlaczego komunikacja niewerbalna jest istotna
- Umiejętne używanie mowy ciała w różnych sytuacjach życiowych
- Jak skutecznie odczytywać gesty i język ciała
- Zainteresowany ofertą czy nie. Rozpoznawanie nastawienia rozmówcy
- Nie tylko ciało mówi – organizowanie biura i zajmowanie miejsca przy stole
- Autoprezentacja – tworzenie określonego wizerunku i sprawianie odpowiedniego wrażenia

■ Zeszyt 4

Wpływ społeczny w komunikacji interpersonalnej

- Dlaczego ulegamy cudzym wpływom
- Podstawowe mechanizmy psychologiczne wpływu społecznego
- Podstawowe techniki wpływu społecznego – jak wpłynąć na innych, jak inni wpływają na nas
- Jak sprawić, by pracownicy i klienci zechcieli zrobić to, na czym nam zależy
- Obrona przed manipulacją ze strony innych – w domu i w pracy

■ Zeszyt 5

Przekonywanie i perswazja

- Czym są postawy i jak wpływają na nasze zachowanie
- Jak skutecznie wpływać na zmianę cudzych postaw
- Jak zachęcić do kupna i skutecznie nakłonić do działania
- Jak zostać domowym politykiem
- Cechy komunikatów perswazyjnych
- Dyskusja – trudna sztuka

■ Zeszyt 6

Asertywność – w zgodzie z sobą i w dobrych stosunkach z innymi

- Niezadowolony klient, niesolidny pracownik, krępująca propozycja – jak sobie z nimi poradzić
- Zamiast płaczu, krzyku i złości – techniki zachowań asertywnych
- Jak nie poddać się mobbingowi, poniżaniu i wykorzystywaniu
- Wyrażanie krytyki, niezadowolona i gniewu
- Radzenie sobie z nieśmiałością i zakłopotaniem

■ Zeszyt 7

Radzenie sobie w sytuacjach trudnych i konfliktowych

- Czy kłótnia może być uczciwa
- Radzenie sobie w rozmowie z trudnym partnerem
- Panowanie nad emocjami
- Komunikacja w konflikcie. Techniki rozwiązywania konfliktów
- Odczytywanie sygnałów zdradzających kłamstwo z głosu, ciała i twa
- Problem w firmie – komunikowanie w sytuacji kryzysowej

■ Zeszyt 8

Negocjacje – sposób na dojście do porozumienia

- Nakłonić, sprzedać, rozwiązać problem – jak dojść do porozumienia
- Style negocjacji
- Wady i zalety poszczególnych stylów
- Bez sporów i targowania się – zasady negocjacji rzeczowych
- Przygotowanie się do negocjacji

■ Zeszyt 9

Wystąpienia publiczne bez stresu

- Przygotowanie i prowadzenie zebrań
- Przemawianie do większej grupy słuchaczy
- Profesjonalne przygotowanie się do wystąpienia
- Jak nawiązać kontakt ze słuchaczami i mówić interesująco
- Jak panować nad mową ciała

■ Zeszyt 10

Komunikacja interpersonalna w grupach społecznych

- Czym jest grupa społeczna
- Rodzaje komunikacji w grupach społecznych
- Jak wygląda przepływ informacji w grupach i zespołach
- Siatki komunikacyjne
- Skuteczna komunikacja pomiędzy szefem a podwładnymi

■ Zeszyt 11

Różnice w komunikacji

- Czy mężczyźni i kobiety komunikują się inaczej
- Dlaczego nie możemy się porozumieć? O różnicach płciowych w komunikacji
- Gesty zamiast słów – język seksu
- Różnice kulturowe w rozpoznawaniu emocji i w komunikacji niewerbalnej

■ Zeszyt 12

Skuteczna komunikacja na co dzień

- Jak dzięki usprawnieniu komunikacji wychodzić zwycięsko z codziennych sytuacji
- Poprawa kontaktów międzyludzkich dzięki komunikacji
- Egzamin i rozmowa kwalifikacyjna bez stresu
- Skuteczny handlowiec i biznesmen
- Korespondencja i poczta elektroniczna bez uchybień



Opieka nauczyciela

Podczas trwania kursu każdy student jest objęty indywidualnym wsparciem nauczyciela, który sprawdza prace domowe, wychwytyje błędy i naprowadza na prawidłowe rozwiązania.

Nauka jeszcze nigdy nie była tak lekka!



Zamów już dziś!

- ✓ skuteczna metoda
- ✓ ponad 1 milion zadowolonych Klientów
- ✓ wygoda i elastyczność

ESKK
edukacja na odległość

tel. 61 879 32 67

Skuteczna komunikacja

ZAMÓW>