

Gdy słuchasz i mówisz (o sztuce komunikacji)

Andrzej Blikle

22 października 2016



Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](#).

© **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 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”

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

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.

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

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.

Cztery 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 $1+1 = 2$
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

Konsensus

Negocjacje: najpierw dialog później dyskusja

DIALOG - służy zdobyciu informacji

wymiana poglądów, aktywne słuchanie, pytania wyjaśniające, parafraza, nie komentujemy wypowiedzi drugiej strony!!

DYSKUSJA - służy podjęciu decyzji

porównywanie poglądów, uzgadnianie poglądów, ocena poglądów, konsensus, kompromis, protokół rozbieżności

Asertywne prowadzenie dyskusji

Strony wobec siebie

1. przyjmują asertywne postawy,
2. słuchają aktywnie,
3. szanują adwersarza,
4. przestrzegają zasad etyki,
5. stosują techniki, ale unikają manipulacji,
6. starają się doprowadzić do konsensusu,
7. szanują przejęte rozwiązania.

TECHNIKI (przykłady)

- diagramy pokrewieństwa
- rybia ość
- dwie metody osiągnięcia konsensusu
- słaby konsensus
- protokół rozbieżności

Dwie techniki osiągnięcia konsensusu przy wielu stanowiskach

Eksperyment - tam, gdzie istnieje rozbieżność zdań co do przyszłych faktów

Zjednoczenie w obliczu przeciwnika:

1. każdy uczestnik dyskusji proponuje swoje rozwiązanie,
2. przewodniczący wybierze jedno z nich wg. własnego uznania,
3. to rozwiązanie może być odrzucone jedynie jeżeli uczestnicy zgodzą się jednomyślnie na inne.

Słaby konsensus

często stosowany w organizacjach turkusowych

Kilku zdecydowanych
zwolenników

Brak zdecydowanego
veta

biorą odpowiedzialność
za realizację

Będę umiał wyjaśnić
dlaczego ją podjąłem

Debata

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

- Zasady organizacyjne
- Zasady komunikacyjne

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 maksymalny czas wypowiedzi; również dla ad vocem.
4. Moderator dba o przestrzeganie przyjętych zasad debaty.

Po czym poznamy,
że cel został
osiągnięty.

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...”,

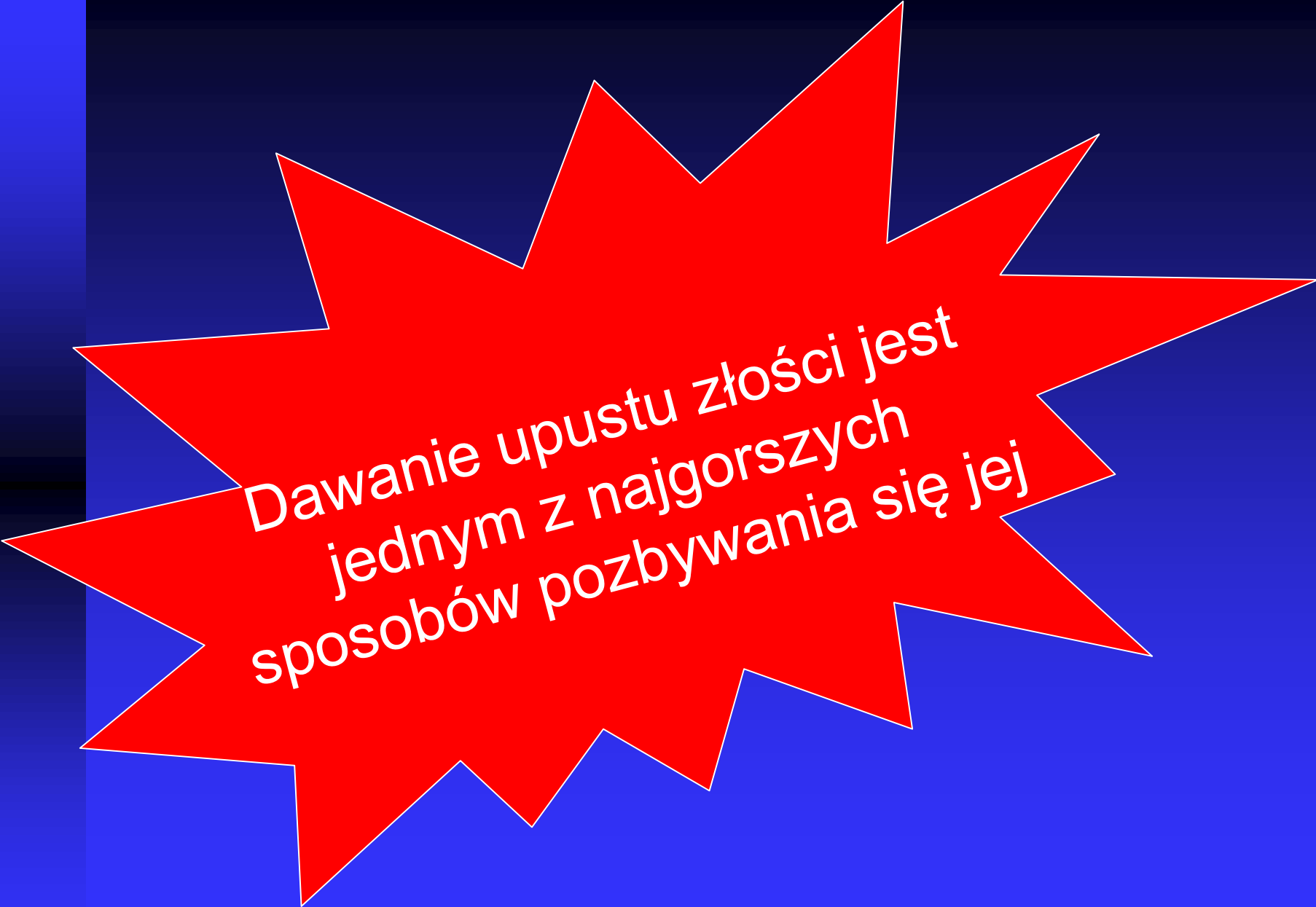
DYSCYPLINA

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.

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.



Dawanie upustu złości jest
jednym z najgorszych
sposobów pozbywania się jej

Arogancja i upokorzenie

- Sytuacja pokusy = wybór pomiędzy dobrem a złem
nagroda za wybór zła
- Sytuacja upokorzenia = wybór pomiędzy dobrem i złem
kara za wybór dobra
- Arogancja = zachowania prowadzące do sytuacji
upokorzenia przez naruszenie naszej godności

Przykłady arogancji ze strony (pewnego) szefa:

- Nie mówi dzień dobry.
- Używa języka przemocy.
- Spóźnia się i nie przeprosza
- Gdy dzwoni, nie pyta, czy możemy rozmawiać.
- Lekceważy przepisy firmowe, do których my musimy się stosować.
- Nie odpowiada na maile.
- Obnosi się ze swoim bogactwem.
- Nie wywiązuje się ze swoich zadań.

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

Gdy nasze uwagi są ignorowane (błędy)

Ochrzan	Wszystkie skutki arogancji + koszty ochrzanu
Kara	Zniszczenie relacji i szans na jej odbudowanie
Odpuszczam	Nadal źle się dzieje, a inni to widzą i ponoszą skutki

Jeżeli twoje działanie nie przynosi oczekiwanego skutku,
to nie spodziewaj się,
że jego kontynuowanie zmieni tę sytuację.

Gdy nasze uwagi są ignorowane (działania)

1. Umawiam się na rozmowę
2. Zapowiadam temat i daję 2-3 dni na refleksję
3. Wyznaczam miejsce, termin i czas trwania rozmowy
4. W czasie rozmowy:
 - a. komunikat JA
 - b. wspólna analiza skutków zachowania rozmówcy
 - c. wspólna analiza przyczyn zachowania
 - d. wspólna proponujemy kilka rozwiązań
 - e. wybór rozwiązania, zawarcie kontraktu
5. Wyznaczenie terminu spotkania dla oceny powodzenia

Jeżeli masz czas, siłę i chęć
pomocy osobom, zwłaszcza
tym, które szanujesz, jedyne co
powinieneś zrobić to słuchać.
Po prostu słuchać!

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

Literatura:

Andrzej Blikle, „Doktryna jakości” Wydanie II
Rozdział 3: Gdy słuchasz i mówisz

na mojej witrynie

www.moznainaczej.com.pl

do bezpłatnego pobrania

„Doktryna jakości” i prezentacje wykładów
zapraszam też na konwersatoria
wstęp wolny