

Jak komunikować zmiany czyli jak oswoić ryczącego Iwa

Prof. dr hab. Zbigniew Nęcki



Siedem poziomów komunikowania

Intra personalny – dialog wewnętrzny

Interpersonalny – komunikacja w diadzie

Grupowy – proces kilkusobowy

Międzygrupowy – anonimowość i schematy

Organizacyjny – wszystkie kanały w firmie

Masowy – dyskurs publiczny monokultury

Międzykulturowy – procesy globalne



Definicja pragmatyngwistyczna Nęcki – Awdiejew



Komunikowanie to wymiana symboli werbalnych, wokalnych i niewerbalnych dla poprawy poziomu współdziałania między partnerami.

ISTOTA: Celem jest skutek praktyczny, koordynacja aktualnych i przyszłych działań zaangażowanych w komunikację stron.

ŚRODEK: Wszelkie celowe, świadome zachowania nadawcy podlegające interpretacji przez odbiorcę **w relacjach nadawców i odbiorców.**



8 elementów rozmowy

1. Procesy poznawcze
2. Motywacja
3. Stan emocjonalny
4. Relacje interpersonalne
5. Kultura i subkultura
6. Cechy anatomiczne
7. Kontekst fizyczny
8. Osobowość



Komunikacja doskonała



Poniżej podane są zalecenia, których przestrzeganie sprzyja możliwie dobremu porozumiewaniu się ludzi. Ich przestrzeganie znacznie zwiększa szansę na uzgodnienie stanowiska i kierunków działania. Przydatność tych zaleceń sprawdzono zarówno w sytuacjach zawodowych, jak i osobistych. Może warto spróbować?



1. Poznaj samego siebie.

Buduj świadomość własnych prawdziwych celów poprzez dokładną obserwację siebie, analizę swych wartości i realnych warunków, w których żyjesz. Unikaj nadmiernych idealizacji i nadmiernej samokrytyki. Pisz notatki o sobie, dla siebie.

2. Zwracaj uwagę na swoje drobne zachowania.

Twoje codzienne zachowania, wypowiedzi, składane obietnice i rzeczywiste działania, które są ważniejsze niż najbardziej wzniosłe deklaracje (czasem bez pokrycia). Ludzie są bardzo wrażliwi na detale, słowa, gesty.

3. Uwzględnij chwiejność uwagi.

Nie odbiera się całości przekazów – każda osoba słuchając wypowiedzi innych dokonuje selekcji, wybiera to co dla niej jest ważne i ciekawe.

4. Oceny formułowane są zbyt szybko.

Często oceniamy ludzi, ich zachowania i wypowiedzi, zanim dobrze zrozumiemy, o co im chodzi. Pośpiech w ocenianiu prowadzi do wielu nieporozumień.



5.Uwzględnij swoją omyłność.

Umiejętność przyznania się do pomyłki jest ważną zdolnością, ludzi nieomylnych nie ma, więc i twoje przekonania czasem bywają błędne. Przyznaj to. Uznanie racji rozmówcy nie jest słabością, jest dowodem twojej odwagi.

6.Zwracaj uwagę na ogólny sens wypowiedzi.

Rozumienie wypowiedzi jest często wypaczone przez nadmierne podkreślanie jakichś jej fragmentów. Staraj się podążać bardziej za myślą, niż za formułą słowną.

7.Licz się z wrażliwością uczuć ludzi.

Łatwo jest zranić uczucia ludzi, trudno ten błąd naprawić. Często stan emocjonalny rozmówców decyduje o atmosferze spotkania bardziej niż jego tematyka.

8.Szanuj każde otrzymane pytanie.

Bez względu na to, kto i o co cię pyta, pytanie jest dowodem zainteresowania twoimi przekonaniami, zamiarami, opiniami. Docień to zainteresowanie, nawet, gdy pytanie jest dla Ciebie niezbyt wygodne. Nie ma złych pytań, są tylko złe odpowiedzi.



9. Różnica zdań jest najczęściej korzystna.

Stwierdzenie odmienności opinii niepotrzebnie wywołuje napięcie i pretensje. Różnica przekonań ma wiele korzystnych stron: wzbogaca obraz sprawy, ujawnia nowe możliwości, mobilizuje do większego wysiłku dla osiągnięcia porozumienia.

10. Zmiana ról nadawcy i odbiorcy.

Przyjmij punkt widzenia swojego rozmówcy, popatrz na sprawy jego oczami. Poczuj się w jego skórze i próbuj choć na chwilę wykonywać jego zadania.

11. Wyrażaj niezgodę w sposób delikatny.

Masz prawo powiedzieć „nie”, ale dla każdego z nas usłyszenie odmowy jest przykre. Łagodność i takt sformułowania niezgody pozwalają na utrzymanie kontaktu i wzajemnej otwartości nawet w tak trudnej sytuacji.

12. Unikaj udzielania rad.

Rady są potrzebne jedynie wtedy, gdy ktoś jednoznacznie o nie prosi. Lepiej pomóc rozmówcy w znalezieniu właściwego rozwiązania niż bezpośrednio mu je podać. Stworzenie atmosfery aprobaty i zrozumienia ułatwia znalezienie rozwiązania.



13. Bądź aktywnym słuchaczem.

Buduj „sprzężenie zwrotne” aktywnie śledząc wypowiedzi, zadając pytania dla wyjaśnienia momentów niezrozumiałych, ujawniając swoje odczucia i reakcje. Okazuj zainteresowanie sprawami rozmówcy.

14. Bądź aktywnym obserwatorem.

Słuchacz nie tylko słucha, lecz także patrzy. Zachowania niewerbalne rozmówcy, często język ciała przekazuje więcej niż słowa.

15. Mów jasno i rzeczowo.

Staraj się mówić zrozumiale nie tylko dla siebie, lecz dla osoby, z którą jesteś w kontakcie. To ona ma się czegoś dowiedzieć. Można mówić jasno nawet o najtrudniejszych sprawach. Nie poruszaj zbyt wielu tematów równocześnie.

16. Okazuj szacunek dla partnera.

Najgroźniejszym wrogiem porozumienia jest lekceważenie partnera. Okazanie szacunku buduje dwa mosty: mobilizuje do wykorzystania wszystkich swych zdolności do osiągnięcia porozumienia oraz stwarza podstawy partnerstwa, równość rozmówców jako ludzi godnych wzajemnego uznania.

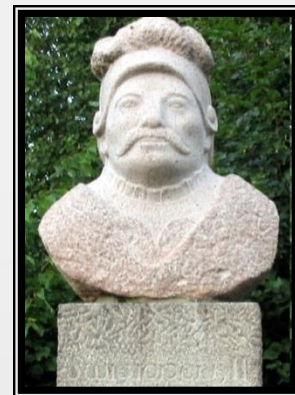
Zastosowanie podanych zaleceń nie gwarantuje sukcesu, ale gwarantuje maksymalnie korzystny przebieg spotkania i przynajmniej jednostronną czystość postępowania.



16 reguł poprawnej komunikacji – podsumowanie

Trzy najważniejsze to:
**szacunek dla stron, unikanie wszelkich oznak
lekceważenia;
umiejętność podwójnego spojrzenia**
(ze strony swojej i ze strony rozmówcy)

realne spojrzenie na siebie, bez nadmiernej
krytyki ale i bez nadmiernej idealizacji





język ciała



pozycja

wygląd

intonacja

paralingwizmy

otoczenie osobiste

gesty

dotyk

mimika

spojrzenia

dystans fizyczny



Sztuka słuchania



Założenia:

- W pierwszej fazie rozmowy, nawet gdy słuchamy skoncentrowani, odbieramy 50% informacji (co drugą informację), a w kolejnych fazach rozmowy – nawet tylko 25%.
- W sztuce rozmowy słuchanie jest „najważniejszą czynnością po oddychaniu”.
- Sposobem słuchania możemy oddziaływać na zachowanie rozmówcy.



1. Motywacja

- bądź skoncentrowany
- bądź zainteresowany
- znaj swój cel

2. Cierpliwość

- wysłuchaj, nie przerywaj
- daj mu szansę

3. Wrażliwość

- odbieraj, zauważ nawet drobne sygnały
- słuchaj "mowy ciała"
- oddzielaj "co" od "jak"

4. Aktywność

- dostrój się do rozmówcy
- dopytuj, dąż do rozmówcy
- stosuj taktyki

5. Wsparcie

- twórz atmosferę porozumienia
- wyrażaj aprobatę, zachętę
- potwierdzaj zrozumienie



Trudności wynikające z treści

1. Przekazy informacyjne - tematyka zajęć, odmienny poziom wiedzy zawodowej, zróżnicowanie doświadczenia życiowego, intelektualne orientacje na różne zadania.
2. Komunikaty ewaluacyjne – odmienność wartościowania wynikająca z innych skal wartości i odmienności emocjonalnej a także innych konwencji ewaluacyjnych.
3. Komunikaty pragmatyczne, mające mieć bezpośredni wpływ na zachowania, działania stron – polecenia, propozycje, rady, prośby, obietnice, wyrażanie zgody na oferty i negowanie. Sprzeczność zachowań („wagary”) lub zachowania niedopuszczalne w relacji edukacyjnej (np. szantaż nauczyciela).



Tematyka c.d.

4. Definiowanie relacji – czyli akty komunikacyjne określające stopień formalizmu/bezpośredniości czy bliskości i dystansu. Także komunikaty niosące szacunek lub lekceważenie (niekoniecznie słowa, mogą to być gesty, miny, itd.), zwłaszcza sposoby zwracania się do siebie, pozdrawiania, powitania i pożegnania.
5. Uprzednie nastawienia – czyli opinie formułowane zanim jeszcze dojdzie do spotkania. Są tu zachowania takie jak lęk przed „surowym egzaminatorem”, opinie o cechach uprzedzeń i stereotypów.
6. Niespójność tematyczna – zarówno w trakcie zajęć jaki w innych kontekstach, gdy rozmówcy mówią każdy o czymś innym.



Problemy związane z procesem komunikowania

7. Mechanizm komunikowania opiera się na rozstrzygnięciach meta – komunikacyjnych, takich jak uzgodnienie wspólnego kodu, dobrego regulowania faz zabierania i odbierania głosu, kontrolowania grupy słuchaczy, wprowadzania porządku i dopasowania poziomu trudności wypowiedzi do możliwości umysłowych słuchaczy.
8. Sposób zabierania głosu, przejmowania aktywności czyli zmiana ról z nadawcy na odbiorcę i z odbiorcy na nadawcę. Nominacja albo auto – elekcja oraz różnego rodzaju inwazje w wypowiedź rozmówcy.
9. Zachowania niewerbalne – komunikacja bez słów, czyli język ciała: wygląd, gesty, miny, spojrzenia, dystans, intonacja, dotyk, para - lingwistyczne dźwięki, otoczenie.



Proces komunikowania c.d.

10. Lokalna organizacja procesu – to mikro poziom analizy czyli dopasowanie sąsiadujących z sobą wypowiedzi, takich jak para „pytanie – odpowiedź”, „pozdrowienie – pozdrowienie”, „zaproszenie – aprobata”.

11. Globalna organizacja kontaktu wymaga realizacji trzech etapów – pozdrowienie, podanie tematu i ewentualne rozwinięcie oraz zakończenie (zgodne ze społecznymi oczekiwaniami).

12. Reakcja na kryzysy i nieporozumienia, które pojawiają się w trakcie kontaktu. Mogą mieć charakter „strajku” (ostra forma) lub wewnętrznego buntu (forma ukryta) a także uporczywego unikania kontaktu. Odbudowa porozumienia zależy od inicjatywy – ale czyjej? Czasem konieczny jest mediator.



Proces komunikowania c.d.

13. Przeszkody i trudności wynikające z cech środowiska fizycznego, n. p. niepotrzebni świadkowie, zatłoczenie w klasie, hałasy zza okna, złe oświetlenie, wysoka temperatura, zła wentylacja pomieszczeń. Fizyczny układ krzeseł w sali zajęć może sprzyjać lub przeszkadzać w utrzymaniu kontaktu (choćby wzrokowego).



Cechy indywidualnych zachowań komunikacyjnych

14. Dynamika, ekspresja mówienia, ton głosu, szybkość lub spowolnienie, monotonia lub żywość mogą w pewnym stopniu być wykształcone, choć mają też charakter w pewnym stopniu „cechy stałej”.

15. Niektóre cechy osobowości, a zwłaszcza neurotyczne skłonności do napięcia lub głęboka introwersja, zamknięcie się w sobie, depresja.



Cechy indywidualne c.d.

16. Wprowadzanie tematów interesujących dla rozmówców lub tylko dla siebie, motywacja do poszukiwania wspólnego pola zainteresowań. Siła przebicia to umiejętność narzucania swej problematyki – nadmierna dominacja powoduje „deptanie” innych.

17. Pułapka niespójności między kanałem werbalnym (słowa), wokalnym (intonacja) i niewerbalnym (język ciała). Uwaga na grymasy mimiczne lub niestosowność ubrania do okoliczności.



Indywidualne zachowania komunikacyjne

18. Nieodpowiedni wkład komunikacyjny czyli zbyt wiele lub zbyt mało realizowanych tekstów. Jakość winna odpowiadać regułom Grice'a: szczerłość, stosowność, prawda, kooperatywność. Gadulstwo lub mrukowość to dwa niedobre krańce.

19. Nadmierna wieloznaczność wypowiedzi powodująca niejasności interpretacyjne, niedomówienia, nadużywanie zaimków, odniesień osobistych, żartów nieczytelnych dla odbiorców, itd.

20. Zaburzenia w emisji i recepcji przekazów a więc trwałe lub okresowe problemy z emisją głosu, koncentracją uwagi, pamięcią, a także percepcja wzrokową i słuchową. Drobne zakłócenia takie jak zająknienia, powtórzenia, wielokrotne „startery” w poszukiwaniu słów, poprawianie fraz językowych, długie okresy ciszy, połykanie końcówek zdań i słów utrudniają odbiór przekazów.



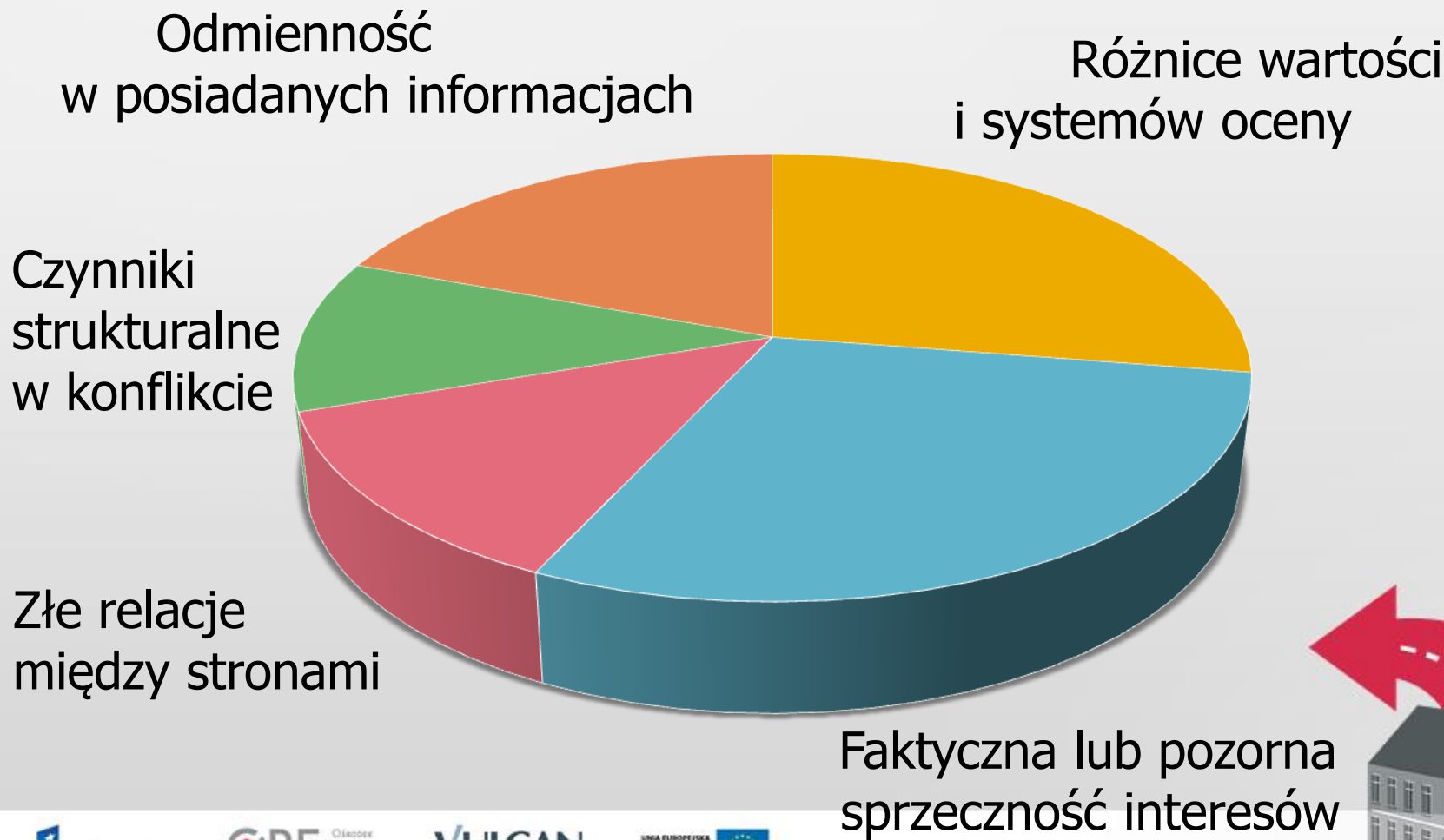
Zakończenie

21. Sam proces komunikowania się musi być wspierany bardziej fundamentalnym czynnikiem jakim jest ogólny układ relacji między stronami a więc: **właściwy poziom kontroli i samokontroli, przyjazne nastawienie do kontaktu, właściwa motywacja i wzajemny szacunek**. Każda forma komunikacji - oparta o te fundamenty - będzie skuteczna, a wskazane wyżej liczne „pułapki” powodują narastanie nieporozumień.

Uwaga – największe trudności kreuje personalizacja konfliktów, mieszanie rozmów o problemach z rozmowami o cechach rozmówców. Negatywna ocena osoby (a nie jej zachowania) przenosi kontakt w sferę wielkiego napięcia.



Krąg konfliktu: przyczyny i zalecane interwencje



Konflikty dotyczące relacji

PROBLEM

Silne, **negatywne emocje**, powtarzające się ataki agresji, negowania drugiej strony



Błędne wzajemnie **spostrzeganie**



Zła lub **błędna komunikacja**



WŁAŚCIWA REAKCJA

Kontroluj ekspresję emocji poprzez procedury, spotkania indywidualne, podstawy kultury bycia

Buduj pozytywną „ramę” spotkania, wspieraj analizę uzasadnień,

Popraw jakość i ilość komunikacji, zachęcaj do plusów w treściach



Konflikty informacji

PROBLEM

WŁAŚCIWA REAKCJA



Brak lub błędne informacje	Doprowadź do wyrównania poziomu informacji, uzgodnij źródła i archiwa
Odmienność interpretacji tych samych danych	Uzgodnij kryteria oceny wagi i sposób rozumienia danych
Odmienne procedury opracowania i odnoszenia danych informacji	Odwołaj się do ekspertów, zewnętrznych źródeł opracowania danych



Sprzeczność interesów



PROBLEM

WŁAŚCIWA REAKCJA

Konkurencja co do materialnych zasobów, treść konfliktu

Koncentruj się na interesach a nie na opcjach, opiniach, drobnych fragmentach

Interesy proceduralne
(np. niekorzystne wcześniejsze incydenty)

Twórz rozwiązania dobre dla obu stron, twórcze podejście do nowych ujęć, graduj wagę interesów

Interesy psychologiczne, utrzymanie „twarzy”

Dbaj o szacunek, brak poniżania, kpiny, złośliwych uwag



Konflikty strukturalne



PROBLEM

WŁAŚCIWA REAKCJA

Nierówny rozkład sił i władzy,
asymetria kontroli nad zasobami

**Tworzenie nowej procedury
decydowania**, bardziej
symetrycznej, zmień poziomy
władzy

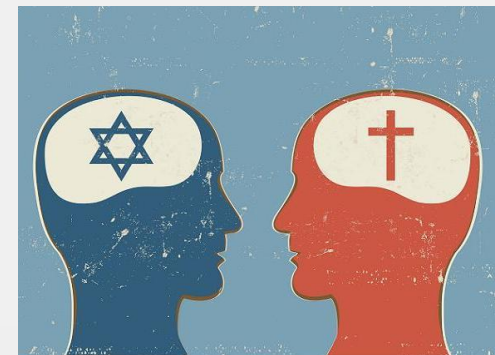
Środowiskowe, fizyczne i inne
przeszkody we współpracy,
hałas itd.

Działaj na poziomie fizycznym
zmieniając miejsce, układ.

Ograniczenia czasowe

Modyfikuj presję czasu,
dodaj, skróć limity czasu.





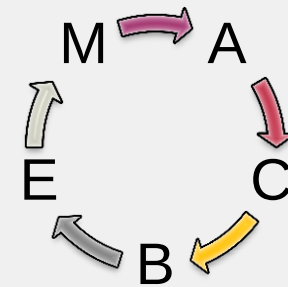
Konflikty wartości, ideologii

PROBLEM

WŁAŚCIWA REAKCJA

Odmienne kryteria oceny działań, postaw, ludzi	Unikaj bezpośrednich ocen
Różne style życia, ideologie, religie	Unikaj dyskusji w kategoriach wartości, precyzuj zakres spraw poza obrębem sprzecznych wartości
Cele odległe i cele bliskie, bezpośrednie	Wskazuj nadrzędne cele, uzgodnij perspektywę dogodną dla wszystkich





MACBE – błędne koło

Pruitt D. i Olczak P., 1995, *Beyond Hope*. Za: Deutsch, str. 433

M otivation	motywacja	Poczucie krzywdy, chęć zniszczenia oponenta, dążenie do swoiście rozumianej sprawiedliwości, tradycja kulturowa;
A ffect	emocje	Wrogość, gniew, złość, wściekłość – łagodna irytacja zmienia się w niekontrolowane pobudzenie i ekspresję krańcowych stanów afektywnych;
C ognition	poznanie	Negatywne stereotypy, brak zaufania, wyobrażenia szkodliwych istot pozbawionych cech pozytywnych, źródło zła;
B ehaviour	zachowanie	Przemoc fizyczna, psychiczna, ekonomiczna, destrukcyjne dążenie do zniszczenia wroga;
E nvironment	środowisko	Otoczenie tendencyjnie chroniące jedną stronę kosztem drugiej strony, polaryzacja stanowisk, budowanie fizycznych i społecznych barier stabilizujących wrogość (mur);

Kłótnia – najczęściej występująca forma konfliktu.

Cechy diagnostyczne kłótni nieuczciwej

1. Niewłaściwy moment postawienia sprawy („w drzwiach”)
2. Obwinianie drugiej strony, włączanie dawnych zgrzytów, obrażanie
3. Wielość wątków, wszystkoizm
4. Ukrywanie pod złością innych uczuć
5. Nierealne, dramatyczne żądania (przestań być kłótniwy!)
6. Groźby i sankcje ostateczne
7. Eskalacja czyli rozbudowa formy i treści kłótni
8. Niekorzystne zakończenie dla obu stron



Cechy diagnostyczne uczciwej kłótni

1. Wyznaczenie odpowiedniego czasu na rozmowę;
2. Precyzyjnie opisz problem, swoją pretensję;
3. Trzymaj się jednej sprawy, omawiaj problemy po kolei;
4. Wyrażaj wszystkie uczucia, nie tylko złość;
5. Stosuj komunikaty „JA”;
6. Bezpośrednio zaproponuj to, co chcesz zmienić;
7. Przedstaw konsekwencje wprowadzenia zmiany;
8. Zakończ rozmowę ugodą lub przełożeniem na określony termin;
9. Zapobiegaj eskalacji utrzymując problem we właściwej skali:
 - ustal sygnał utraty samokontroli i kontroli;
 - natychmiast po sygnale przestańcie mówić;
 - natychmiast zróbcie przerwę w kontaktach, ustalając jej długość;
 - zawsze dotrzymujcie terminu powrotu;
 - nie używajcie alkoholu w przerwie uczciwej kłótni;
 - podczas przerwy nie myślcie o problemie;



Rozmowy z trudnym partnerem (Weeks, 2001)

Przygotowanie – poznaj swój poziom komfortu, w którym najlepiej funkcjonujesz i swoje sposoby reagowania na trudne sytuacje (*np. Gdy ktoś krzyczy, straszy, grozi*). Wycofanie? Agresja? Refleksja?

Posunięcia:

1. Wizualizacja początku trudnego spotkania, tematów, twoich reakcji i twojego możliwego opanowania;
2. Ćwiczenia praktyczne – granie ról w wielu wariantach możliwości neutralizowania oczekiwań, „*Co zrobisz, jeśli oni podniosą głos?*”
3. Powołanie zespołu o zróżnicowanych kompetencjach lub znajdź osobę, która da ci wsparcie;

Przebieg - jasność wypowiedzi i życzliwa forma, przyjazny ton głosu i język ciała, frazy temperujące konwersację (*nie: Słuchaj! Ale „czy mogę skończyć nim przejdziemy do następnych wątków?”*)



Rozmówca agresywny

- Opanuj swoje zdenerwowanie czyli ureguluj oddech - głęboko i powoli.
- Mów spokojnym tonem, a nawet cicho.
- Nie daj się sprowokować: nie odpowiadaj agresją.
- Pytaj o konkretne fakty i sprawdź, czy rozumiesz ich sens („O ile dobrze zrozumiałem...”, „Czy ma pan na myśli...?”).
- Nastaw się na udzielanie pomocy, w rozmowie podkreśl, że jesteś gotów jej udzielić, o ile rozmówca sobie tego życzy.
- Reaguj raczej współczuciem niż złością, to zdrowsze i skuteczniejsze.
- Zachęć, lub sprowokuj rozmówcę do wyładowania swej złości: im dłużej będzie krzyczał, tym bardziej stanie się spokojny.
- Miej zaufanie do siebie i grzecznie zwróć uwagę na negatywne konsekwencje przedłużania się agresywnego zachowania.
- Jeżeli nie udaje ci się go wyciszyć, zaaranżuj przerwę w rozmowie.



Rozmówca niezadowolony

- Możliwie często uśmiechaj się.
- Sygnalizuj życzliwość, nie bierz jego niechęci osobiście.
- Staraj się mówić przyjaznym tonem i dość głośno.
- Daj mu znać, że dostrzegasz jego emocje.
- Załatwiaj kolejne sprawy tak szybko, jak to tylko możliwe.
- W żadnym wypadku nie rób uwag osobistych, nie upominaj.
- Nie pouczaj, nie mów co jest dla niego ważne, co powinien robić itd.
- Trzymaj się faktów i konkretów.
- Nie przejmuj się rozmówcą, nie staraj się go zjednać, zmienić.
- Załatw sprawę, odetchnij z dumą i koniec!



Dziękuję za uwagę!

Prof. dr hab. Zbigniew Nęcki