

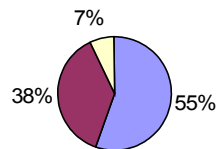
KOMUNIKACJA MIĘDZYLUDZKA

JAK CIĘ WIDZĄ, TAK CIĘ PISZĄ

- czyli o tym, jak przemawia do innych nasze ciało

1. WPROWADZENIE DO TEMATU KOMUNIKOWANIA POZASŁOWNEGO.

Nasze ciało ma wielką siłę zarówno w nawiązywaniu dobrych relacji i w ich burzeniu. Z przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych badań wynika, że większość z nas buduje swój stosunek do innych na podstawie sygnałów wysyłanych przez ciało - aż 93% wiadomości dotyczących emocji naszego rozmówcy uzyskujemy z obserwacji ruchów jego ciała i słuchania tonu jego głosu. Pozostaje tylko 7% na informacje o nastawieniu, które rozmówca przekazuje za pomocą słów. To niewiele!



W Państwa pracy, w kontaktach z klientami, z pracodawcami, z dostawcami i wreszcie w życiu prywatnym umiejętnie odczytywanie „mowy” ciała i nadawanie właściwych sygnałów swoim ciałem jest niezwykle istotne. Dlatego chcemy pokazać Państwu, jak można wykorzystać ton głosu,

mimikę twarzy, ruch rąk, postawę - sposób stania i siedzenia kształtowania dobrych stosunków z innymi.

Zacznijmy od tonu, jakim przemawiamy do innych.

2. GŁOS

Bardzo często ludzie nie słyszą zawartości wypowiedzi, doskonale jednak identyfikują ton osoby mówiącej. Zwłaszcza jeśli nie znają jej języka. Gdybyśmy byli w kraju, którego języka nie znamy, a w nocy ktoś zaczęłyby rozpaczliwie wrzeszczeć: **POŻAR!!!**, to, mimo niezrozumienia przekazu słownego, **WIEDZIELIBYŚMY**, że coś nam zagraża.

Należy zwrócić uwagę na następujące elementy:

- **artykulacja**, powinna być wyraźna, ale unikaj nazbyt dokładnej, wystudiowanej
- **modulacja** (monotonia / różnorodność), staraj się tak mówić, jakbyś bajkę dziecku opowiadał
- **głośność**, mówiąc zbyt cicho narażasz się na to, że inni cię nie rozumieją, to budzi złość i zamyka kontakt. Mówiąc zbyt głośno budzisz agresję i sprawiasz, że odbierany jesteś jako osoba dominująca. Niewiele osób lubi relacje oparte na dominacji.
- **płynność**, stosowanie dźwięków wypełniających eeeeeee, yyyyyy, mlaskanie, jąkanie się, wzdychanie, chrząkanie jest irytujące dla słuchacza, już po kilku zastosowaniach może on mieć trudność z aktywnym słuchaniem i wyłączyć się z kontaktu.

- **wysokość głosu**, niski jest bardzo pozytywnie odbierany, jako ciepły, miły w słuchaniu, im wyższy, piszczący, krzykliwy, tym bardziej wzrasta zniecierpliwienie i złość słuchacza.

Kilka dodatkowych uwag:

- mężczyźni przyjmują bardziej dominujący ton wobec kobiet
- kobiety do mężczyzn raczej podporządkowany
- kobiety do kobiet dominujący
- według tonu można wnioskować o stanie emocji (gniew, radość, zadowolenie, dezaprobaty, etc.)
- w dyskusji kobiety wobec mężczyzn powinny używać formy pytającej, a nie oznajmującej

PORADY DLA MÓWCÓW:

- zmieniaj często natężenie głosu, ton i artykulację
- monotonii unikaj jak ognia
- zbyt dokładna artykulacja jest niemiła w słuchaniu, podobnie jak niechlujna (nie zaciskaj zębów)
- jeśli zmiany są rytmiczne, powodują znużenie słuchaczy i zły odbiór
- zmiany w wypowiedzi muszą być dostosowane do odbiorcy i sytuacji
- za wszelką cenę zachowaj płynność wypowiedzi

CO MA ZNACZENIE DLA PERSWAZJI?

- mowa płynna, pozbawiona wahania
- krótsze odstępy między wypowiedzią nadawcy, a tego kto perswaduje (natychmiast odpowiadać)
- często zmieniaj ton
- mów z większym natężeniem
- szybsza mowa, duża ilość słów na minutę i małe pauzy, to najistotniejsze w perswazji: zaburza się koncentracja odbiorcy, który nie chcąc wyjść na mało rozgarniętego, zgadza się z nadawcą
- brak wahania i brak asekuracji w głosie podnosi skuteczność perswazji
- płynność pozostaje najistotniejsza dla skutecznej perswazji
- pauzy: wypełnione (um, eeee: są odczytywane jako: chęć zredukowania lęku, są przejawem pobudzenia emocjonalnego - negatywnie odbierane)
- pauzy ciche: świadczyć mogą o wyrafinowanym doborze słów, pozytywnie odbierane
- pauzy wypełnione częściej występują u mężczyzn, ale dowodzą większej kontroli i ostrożności w wypowiedzi (mimo, że postrzegani są jako bardziej asertywni)

UWAGA! Przekroczenie (zbyt intensywne użycie) któregoś czynnika powoduje spadek wiarygodności!!

3. OCZY I USTA NAJWAŻNIEJSZE W NAWIĄZANIU KONTAKTU. RADY PRAKTYCZNE.

Mówimy często, że oczy są zwierciadłem duszy. W nich odczytujemy stosunek do świata i do osób. Wzrok może być dobry, łagodny, pozytywny, negatywny, zimny, zabijający, lekceważący, potępiający...lista jest długa. Ale po pierwsze i przede wszystkim, **dzięki oczom nawiązujemy kontakt z innymi lub zrywamy go w czasie rozmowy.** Usta mają podobną moc, jak oczy. Określają twój stosunek emocjonalny do świata i ludzi, aprobatę lub odrzucenie, pogardę lub radość w danej chwili.

O czym należy zatem pamiętać, kiedy patrzymy:

- Odwracanie wzroku, uciekanie oczami odbierane jest jako oznaka niechęci do komunikacji, lekceważenia, antypatii, niezyczliwości
- Wrogość podkreślana jest też przez długie i wrogie, nieruchome spojrzenie
- Źrenice: reagują naturalnie na ilość światła zwężaniem i rozszerzaniem. Analogicznie reagują na nasz stosunek do zjawisk i ludzi widzianych: na pozytywne rozszerzają się, na złe - zwężają. Jeśli w tym czasie nie zmieniło się światło, łatwo wiedzieć jakie są emocje partnera.
- Przy każdej rozmowie, mówiąc, należy co parę chwil odwracać wzrok, dać słuchającemu odetchnąć
- Intensywne patrzenie oko w oko i nieruchoma głowa odbierane mogą być jako konfrontacja, dominacja
- Patrzenie należy w oboje oczu, ruchomo lub z oczu na usta
- Jeśli mamy trudności w kontakcie wzrokowym, dobrze jest patrzeć w „trzecie oko”

- W kulturze zachodniej patrzenie w oczy jest normą, postrzegane jest jako odwaga ponoszenia odpowiedzialności.
- Niepatrzenie jest ucieczką, ukrywaniem czegoś, podporządkowaniem się, jednym ze wskaźników kłamstwa, odbierane bardzo niekorzystnie
- Częściej patrzy słuchacz (dobrze jest patrzeć na mówiącego cały czas)
- Gdy mówisz około połowa rozmowy powinna być bez kontaktu wzrokowego. Rzucaj spojrzenia kontrolne, nie wpatruj się w słuchacza
- Im dalej jesteś od rozmówcy, tym dłużej i łatwiej możecie utrzymać swój wzrok

A oto kilka uwag o ustach:

- nie lubią smaku gorzkiego, kąciki opadają w dół, a Ty wyglądasz ponuro
- lubią słodczy i smak słodki, automatycznie się podnoszą w górę, a Ty wyglądasz na zadowolonego
- uśmiechaj się jak najczęściej
- kobiety uśmiechają się mniej adekwatnie
- uśmiech czasem jest konwencjonalny: niekoniecznie oznacza sympatię: czasem jest użyteczny dla załatwienia czegoś. Ćwicz intymny.
- zaobserwuj jak jesz, zazwyczaj tak też myślisz : np. jeśli jesteś smakoszem, jedzącym powoli, prawdopodobnie myślisz powoli, · analizujesz, zanim coś powiesz. Jak pochłaniasz szybko jedzenie, to i myślisz szybko, mniej się zastanawiasz, jesteś raptus...

4. RĘCE I DOTYK, KTÓRE MÓWIĄ

Rolą gestów jest głównie podkreślanie tego, co Twoje usta mówią. Mogą też, tak jak wszystkie elementy komunikacji pozasłownej, komunikować twoje emocje i myśli oraz intencje.

Kilka rad dla stworzenia dobrego wrażenia i otwierania komunikacji:

- stosuj pewny, mocny uścisk dłoni, z kontaktem wzrokowym i uśmiechem, ramię zgięte w łokciu
- ruchy dłoni winny być widoczne dla partnerów, nie zaciskaj pięści, wierzch do spodu, nie baw się przedmiotami
- dotyk pomaga, ale trzeba być ostrożnym , może zerwać kontakt
- obserwuj nogi partnera: one mniej „kłamią”, lepiej wskazują emocje
- przechylaj głowę w bok: to jest oznaka zainteresowania, słuchania
- im gestykulacja żywsza i bardziej otwarta tym lepiej jesteśmy odbierani
- ręce skrzyżowane mogą oznaczać nieakceptację tego co się słyszy, zamknięcie na partnera
- w naszej kulturze mówienie rękami jest postrzegane negatywnie. Jednak im więcej ramiona odstają od boków, tym lepiej, pozytywniej jesteśmy postrzegani.

5. STANIE I SIEDZENIE, CZYLI POSTAWA

Postawa rozumiana tu jest nie tylko jako pozycja ciała w czasie rozmowy. W tym jak siedzisz i jak stoisz podczas rozmowy uwidacznia się również Twoja postawa wobec rozmówcy i świata:

Np.

- stanie na obu stopach, na wyprostowanych nogach- wrażenie pewności siebie, siły, realnej postawy wobec rzeczywistości, a wobec partnera uczciwości i otwarcia, też zdecydowania
- stanie ze splatanymi nogami, z ramionami skrzyżowanymi na piersi, Odczytywane jest najczęściej jako chwiejność, niepewność, unikanie decyzji, słabość charakteru, a wobec partnera zamknięcie na to co mówi, obawa, może lęk, ocena i nieakceptacja.

O czym zatem dobrze wiedzieć:

- przy znudzeniu partnera, zastoju w rozmowach: zmień gwałtownie pozycję, zaproponuj przerwę, itp.
- chcąc zdominować otoczenie: zablokuj możliwość ruszania się, patrz nieruchomo w oczy, mów bez przerwy monotonicznie, ale wysokim tonem, nie słuchaj, nie dopuszczaj do mówienia innych, zadbaj o większą przestrzeń wokół siebie
- pochylaj się nieznacznie w stronę partnera, by go do czegoś przekonać
- utrzymuj bliski dystans, jednak pamiętaj: minimum około 60 cm
- do dialogu siadaj narożnie
- do negocjacji siadaj konfrontacyjnie
- siadaj obok partnera jeśli chcesz z nim współpracować, coś robić razem w danej chwili
- nagle wyprostowanie się partnera może oznaczać *nie zgadzam się*

- ciągle pochylanie się i opieranie, stukanie nogą o podłogę może oznaczać zniecierpliwienie
- niskie osoby powinny stawać dalej od partnera, żeby nie czuły się zdominowane
- obserwuj nogi siedzącego - najmniej zakłamują emocje
- siadaj wygodnie, na pełnym siedzeniu
- siadaj i stój w trójkącie otwartym

6. DYSTANS, CZYLI O TWOIM I INNYCH TERYTORIUM OSOBISTYM

Każdy z nas posiada swoje osobiste terytorium, czyli przede wszystkim swoje ciało, swój czas, swoją własność, swoje prawa i obowiązki, swoje myśli, poglądy, przekonania, wyznanie. Mamy do nich niezbywalne prawo, przy zachowaniu jednego warunku,,: musimy uznać prawo innych ludzi wokół nas do własnego, innego często od naszego, terytorium. Naukowcy rozpoznali i nazwali 4 sfery, które dotyczą naszego ciała. Uznali również, że nieprzekraczanie sfery pierwszej, tzw. intymnej jest niezbędne w zachowaniu równowagi psychicznej każdego z nas. Ludzie, którzy nie przestrzegają tej strefy ranią innych, denerwują ich, czego ci ostatni mogą sobie nie uświadamiać, ale z pewnością odczuwa to ich ciało i psychika. W ten sposób możemy ponosić klęski lub zwycięstwa: towarzyskie, w negocjacjach, w relacjach w pracy, etc.

- dystans intymny: od ciała do 45-60 cm
- dystans osobisty: od 45-60 do 1,2m
- dystans społeczny: od 1,2m do 3,5 m
- dystans publiczny: od 3,5m do granic widzialności i słyszalności

Nie zapominaj:

- chociaż dotyk jest bardzo ważnym czynnikiem zdrowia psychicznego, nie wszyscy i nie w każdej sytuacji mogą dotykać.
- w sytuacjach społecznych, z osobami obcymi lub tylko znajomymi, dotyk to przekraczanie granicy intymnej, to agresja, oznacza dominację, daje też wyższą pozycję konwersacyjną. Jeśli to robią kobiety - mężczyźni mogą odbierać to jako zachowanie seksualne.
- czasem, wobec obcych, dotyk może być pomocny: w restauracji, na pogrzebie, w sytuacji pomagania

7. PIERWSZE WRAŻENIE

Najważniejsze w zjednywaniu lub zrażaniu sobie ludzi jest **pierwsze 30 sekund** kontaktu.

Jak wywołać dobre wrażenie?:

- znajdź pretekst, żeby Cię zauważono, bądź inicjatorem kontaktu
- uśmiechaj się cały czas, przy pierwszym kontakcie koniecznie
- wyrażaj empatię wobec partnera
- mowa ciała musi być zgodna z tym, co mówisz
- stosuj gesty i postawę otwarcia
- używaj ciepłego tonu głosu
- Stawaj ciałem i twarzą do partnera, w trójkącie otwartym
- zastanów się nad celem kontaktu, dla kogo są przeznaczone informacje, po co rozmawiasz? 20 pierwszych słów otwiera lub zamyka kontakt, 20 gestów zbliża lub oddala cię od rozmówcy, 20 cm twarzy (oczy i usta) wpłynie na ocenę ciebie pozytywną lub negatywną
- ubranie musi być adekwatne do miejsca, sytuacji, osób
- przemyśl swoje cechy drugorzędne w kształtowaniu postawy wobec Ciebie: płeć, wiek, status społeczny, uroda, status materialny, społeczny, etc. W zależności od sytuacji i miejsca i osób mogą mieć poważny wpływ na postrzeganie Cię.
- mów tak, by każdy mógł zrozumieć. Unikaj hermetycznego języka. Mów powoli. Artykułuj wyraźnie. Mów głośno. Patrz na partnera.
- Mów w miarę krótko: zamiast opowiadać szczegóły znajdź skrót, który wszystko powie. Anegdoty, dygresje mile widziane

AKTYWNE SŁUCHANIE

1. Utrzymuj kontakt wzrokowy.
2. Nachyl się nieco w stronę rozmówcy.
3. Wspieraj mówiącego kiwając głową lub parafrazując.
4. Upewnij się, czy dobrze rozumiesz, poproś o sprecyzowanie wypowiedzi, zadając pytania.
5. Zadbaj o to, aby nic nie odciągnęło ani nie rozproszyło twojej uwagi.
6. Nawet jeśli jesteś zły lub rozdrażniony, zaangażuj się w słuchanie i zrozumienie wypowiedzi.

Skuteczna komunikacja:

- spójność emocji, myśli i ruchów ciała i języka
- słowa i składnia
- działanie i słowa

niespójność nadawcy wprowadza w zakłopotanie odbiorcę, powoduje brak zaufania

PRAGMATYCZNY MODEL KOMUNIKACJI

- I. Cel (czego chcę?) *Proces twórczy w Tobie.*
 - *powinien być pozytywny*
 - *zawierać elementy własnej aktywności: co ja zrobię , żeby go osiągnąć*
 - *zawierać dużo szczegółów*
 - *co zobaczę, poczuję, usłyszę, gdy już to osiągnę)*
- II. Ostrość postrzegania (jakie wrażenia zmysłowe musisz odebrać, by poznać, że cel osiągnąłeś. *Umiejętność tłumaczenia na język doświadczenia swoich celów. Rzemiesło.*
- III. Elastyczność działania (modyfikuj działanie, aż do osiągnięcia celu). *Twórczość.*
- IV. Rzetelność obserwacji nadawcy, jego reakcji, spostrzegawczość. *Rzemiesło.*

TECHNIKI BUDOWANIA I UTRZYMANIA KONTAKTU (SKUTECZNA KOMUNIKACJA)

- kontakt (jest najważniejszym warunkiem procesu skutecznej komunikacji). Im głębszy kontakt, tym większa harmonizacja (gestów, wzroku, postaw). Umiejętność wrodzona: niemowlęta płaczą, ruszają się w rytm mowy i poruszania się opiekunów, języka uczymy się przez naśladowanie najpierw melodii, rytmu słów i zdań. Na zwolnionym filmie osoby w dobrym kontakcie tańczą ; partnerzy odzwierciedlają swoje ruchy.

Kontakt, to odczucie zaufania, przyjaźni, nadawania na tej samej fali.

Jak zbudować dobry kontakt?

1. dopasować się do rozmówcy (tonem, wyrazem twarzy, gestami, słowami, innymi kanałami, empatią, zestrojeniem się z nastrojem, emocjami rozmówcy. Jak narzeka, to narzekać, jak się śmieje, śmiać się etc. , stój , siedź jak on, mów jak on, dobieraj słowa do

jego preferowanej percepcji: wzrokowiec, słuchowiec, kinestetyk(czuciowiec, dotykowiec) **DYSKRETNIE!**

2. modelowanie (po dostosowaniu i zyskaniu zaufania, oswojeniu rozmówcy, powoli, delikatnie wprowadzaj zmiany dla Ciebie pożądane, np. nowy temat, zmuszamy do patrzenia na coś, przenosząc tam wzrok, rozmówca pójdzie automatycznie za nami, ciało rozluźniamy, albo przechodzimy w inne miejsce, etc.

dysharmonizacja: aby zerwać kontakt, pozbyć się kogoś, zakończyć dialog: gwałtownie zmień postawę, ton głosu, mimikę, gesty, na przeciwne dla rozmówcy

SYSTEMY REPREZENTACJI:

doświadczamy świat zewnętrzny tymi samymi kanałami, co przedstawiamy go sobie samym wewnątrznie.

1. odtwarzamy obrazy (preferowany system reprezentacji: wzrok) łatwiej planować, tworzyć projekty czegoś
2. rozmawiamy (preferowany system reprezentacji słuch) łatwiej znaleźć argumenty słowne
3. odczuwamy (preferowany system reprezentacji kinestetyka, dotyk) szybciej opanujemy taniec, aktorskie umiejętności

ROZPOZNAWANIE PREFEROWANEGO SYSTEMU REPREZENTACJI:

I. za pomocą wskazówek językowych:

1. wzrokowiec powie:

- widzę o co Ci chodzi
- wygląda na to, że to dobry pomysł
- to mój punkt widzenia
- spójrz, to proste
- rzucić trochę światła na sprawę

- mile widziane
- oświeć mnie, nie ściemniaj
- etc.

patrzeć, widzieć, obraz, wyobraźnia, wgląd, czysty, jasny, perspektywa, naświetlać, wyjaśniać, przejrzyć, oczy, przewidzieć, iluzja, zilustrować, zauważyć, pogląd, odkryć, przegląd, pokaz, obserwować, wyobrazić sobie, ujawnić, mglisty, ciemny,

2. słuchowiec powie:

- słyszę! nie krzycz
- to brzmi wspaniale
- przesłuchałem go
- coś tu nie gra...chce usłyszeć co masz do powiedzenia
- dawać posłuch czemuś
- etc.

mówić, rytm, akcent, akcentować, rezonować, pytać, słyszalny, powiedzieć, cisza, harmonijny, oniemiały, dyskutować, monotony, głuchy, ogłosić, głośno,

3. kinestetyk (czuciowiec)powie:

- w lot to złapię
- zimny drań
- trzymać nerwy na uwięzi
- gładko sobie poradził
- nie przyłożę do tego ręki
- wyczuwam, że będzie to dobry interes, dobrze czuje się w tej sukience,
- leży mi to,
- pasuje Ci ?

dotyk, manipulować, kontakt, pchać, solidny, zimny, ciepły, napięcie, zatrzymać, ciśnienie, zmysłowy, dotykany, naciskać, twardy, delikatny, drapać, cierpieć, ciężki, gładki, trzymać, cierpieć, pochwycić, delikatny,

4. Węchowe i smakowe:

- śmierdząca sprawa,
- wężę tu podstęp

- wyczuwam pismo nosem
- wypić piwo nawarzone
- smak życia
- słodki jest!!
- gorzka nauczka

pachnący, stęchły, świeży, uwędzony, kwaśny, smak, słony, soczysty, słodki (wszystkie w figuratywnej i dosłownej formie)

5. neutralne:

decydować, myśleć, wiedzieć, rozważyć, rozpoznać, uważać, rozumieć, oceniać, rozstrzygać, uczyć, motywować, zmieniać, świadomy, brać pod uwagę

2. INNE WSKAZÓWKI:

a. wzrokowcy (30-40 % populacji):

- oddychają płytko, górną częścią płuc
- napięcie mięśni ramion, głowy, głowa wyżej
- wykonują ruchy ostre, kanciaste
- szybko mówią, gesty wyżej, przy głowie, ramionach
- szybko mówią (obraz szybciej się pojawia jak działa mowa) trzeba się zatem spieszyć . Wysokie tony

b. słuchowcy:

- oddech równomierny, całą klatką
- głowa równo, pochylona jak przy słuchaniu przez telefon
- opierają się na pięści lub dłoni słuchając
- drobne, rytmiczne ruchy ciała, kołysanie się, przytakiwanie powoli
- powtarzają w myśli to co słyszą(ruch warg)

c. Kinestetycy (czuciowcy):

- oddychają przeponowo, głęboko
- relaksacja mięśni
- powolne , szersze, kołyszące ruchy, stoją mocno na ziemi, pochylają do przodu głowę

- niska tonacja, wolniej mówią, dłuższe przerwy między wypowiedzianymi słowami

Dotykanie poszczególnych części ciała wskazuje nie na to co, ale jak się myśli.

Większość ludzi to połączenie wzrokowców i kinestetyków.

DOPASOWANIE ! dwie osoby o różnym preferowanym systemie reprezentacji mogą podlegać silnej frustracji w komunikacji: niespójność sygnałów, słownictwa powoduje zniecierpliwienie, kopanie nogą, stukanie palcami o blat, przewracanie oczami, wzdychanie, nie słyszenie lub niezrozumienie komunikatów.

W każdej sytuacji możemy się zachowywać inaczej! To sytuacja, miejsce, czas i osoba w interakcji determinują nasze reakcje!! Nie należy tworzyć stereotypów!!

Cenne w handlu, negocjacjach, przekonywaniu.

Sprawdzenie preferowanego systemu reprezentacji przez poproszenie o opowiedzenie jakiegoś zdarzenia.

Zakwalifikować rodzaj słów i dostosować swój komunikat do jego systemu preferowanego!

Wzrokowcom daj obraz, wykres, rysunek.

Słuchowcom dźwięk, tło muzyczne, nagranie.

Kinestetykom daj coś do ręki (choćby ulotkę).

Używaj takich samych przymiotników, czasowników.

Język hermetyczny, specjalistyczny, naukowy jest niewskazany. Trzeba wejść w świat pozazmysłowy, to bywa trudne dla wielu osób.

Czym jest komunikacja i model komunikacji

Komunikacja (z łacińskiego „comunicatio” - wymiana, łączność, rozmowa) to pojęcie wieloznaczne. Istnieje aż 95 definicji komunikacji, z których żadna nie spotkała się z powszechną akceptacją (J.AF.Stoner.Ch.Wankel. *Kierowanie*, s. 432). W odniesieniu do ludzi komunikacja oznacza wzajemne porozumiewanie się, przekazywanie informacji, umiejętności, pojęć, idei, uczuć za pomocą znaczenia określonych zachowań, symboli tworzonych przez słowa, gesty, dźwięki, obrazy, dotyk.

Ludzie komunikując się:

- odbierają i nadają informacje poprzez poszczególne zmysły (L. Giblin, *Umiejętność postępowania z innymi*, Kraków 1993, s. 4)

wzrok w 83%

słuch w 11%

węch w 3,5%

dotyk w 1,5%

smak w 1 %

- przekazują sobie informacje w sposób:

werbalny:

niewerbalny,

tworząc tak zwane komunikaty, które obejmują wszystko to co świadomie odbieramy lub staramy się przekazać innym ludziom oraz to, co mimowolnie odbieramy lub przekazujemy innym.

Komunikacja może być **jednokierunkowa**, bez sprzężenia zwrotnego, lub **dwustronna** - na skutek zadawanych pytań, parafrazowania,

Aby uniknąć nieporozumień niezbędne jest dzielenie się z innymi poglądami i wysłuchania ich poglądów oraz interpretacji.

Kod: porozumiewanie się ludzi jest możliwe dzięki temu, że określonym zachowaniom człowieka przypisuje się określone znaczenie. Zbiór zachowań i przypisanych im znaczeń to **KOD:**

-język, w którym określonym dźwiękom (słowom) odpowiada określone znaczenie.

-układ symboli niewerbalnych, jak np. w alfabecie Morse’a.

Wzajemne oddziaływania ludzi na siebie i sposób ich porozumiewania się określają przede wszystkim: **sposób zachowania, język oraz używane symbole** Z. Nećki (Z. Nećki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1991, s. 54)

Ogólny model przebiegu komunikacji interpersonalnej:

NADAWCA - PRZEKAZ - KANAŁ - ODBIORCA - SKUTEK

(kto?) (co?) (jak?) (komu?) (efekt?)

Przebieg procesu komunikacji określa:

- kto przekazuje?
- co przekazuje?
- poprzez jaki kanał?
- do kogo?
- z jakim skutkiem?

Nadawcą lub odbiorcą informacji (komunikatów) jest człowiek. Informacją (komunikatem) jest to wszystko, co zawarte jest w jego głowie a ponadto całokształt zachowań, jakie dana osoba przejawia i wrażeń, jakie wywiera na innych. Informacja w określony sposób zostaje zakodowana i przekazana odbiorcy. Przykładowo, jeśli chcemy coś powiedzieć drugiemu człowiekowi, to naszą myśl zamieniamy na zachowania ujawniające się w słowach, gestach i przekazujemy odbiorcy, gdzie trafiają do układu dekodującego, przetwarzającego otrzymane symbole na myśli. Dzieje się to przez przyporządkowanie postrzeganym symbolom posiadanym w umyśle ich znaczeń, które mogą być jednak zupełnie odmienne od tych którymi posługiwał się człowiek będący nadawcą.

Wybór tego co się przekazuje, wiąże się z reguły z nadawaniem informacji w takiej postaci, jaką wyznaczają właściwości kanału, poprzez, który jest ona przekazywana. Zakodowana informacja dociera do odbiornika, którym może być któryś ze zmysłów człowieka. Za pośrednictwem zmysłów informacja dociera do mózgu, gdzie następuje jej odkodowanie. Proces odkodowania wiąże się z interpretacją otrzymanego komunikatu. W procesie kodowania, jak i odkodowywania, różne czynniki mogą doprowadzić do zmian, które spowodują, że zarówno komunikat wysłany, jak i odebrany mogą być niezgodne z intencją nadawcy. Pułapki kodowania i odkodowywania informacji, szum informacyjny, powodujący zakłócenia na drodze jej przekazywania dobrze ilustruje zabawa w głuchy telefon.

Proces komunikacji interpersonalnej polega na tym, że informacje przekazywane są wyłącznie przez zachowanie się nadawcy. Nadawca ujawnia swoje myśli, zamiary lub uczucia przez określone zachowania. Jeśli więc zachowanie jest nieczytelne, niezrozumiałe dla drugiej osoby to porozumiewanie się jest utrudnione lub niemożliwe. W tej sytuacji, nadawca przejawiając określone zachowanie wobec innych powinien mieć na uwadze, czy jest ono dobrze zrozumiałym sygnałem tego, o co mu chodzi.

Praktyka wskazuje, że dobre porozumiewanie się ludzi występuje wtedy, gdy rozumieją się oni i uświadamiają sobie, że dzięki temu mogą osiągnąć większe korzyści niż działając wbrew sobie nawzajem.

Sprawnemu i efektywnemu porozumiewaniu się sprzyja:

- 1) zrozumienie drugiego człowieka,
- 2) nawiązanie kontaktów z ludźmi z różnych środowisk,
- 3) uczciwe postępowanie.

Zrozumienie drugiego człowieka ułatwia postawienie sobie takich pytań, jak:

- Dlaczego on tak postępuje?
- Jakie przesłanki nim kierują?
- Co chce uzyskać stosując takie metody?
- Jakie są jego prawdziwe intencje?

Zrozumienie cudzych zachowań ułatwia też sformułowanie pytań dotyczących nas samych:

- Co ja zrobiłbym w jego sytuacji?
- Czy słusznie przypisuję mu złe intencje?
- Czy wina za jego zachowanie nie leży po mojej stronie?

Największą przeszkodą w osiągnięciu porozumienia jest uzależnienie się od sympatii i antypatii, uleganie uprzedzeniom i stereotypom.

W ciągu pierwszych 10 - 30 sekund wyrabiamy sobie opinię o rozmówcy, przy czym pierwsze wrażenie tworzone jest w 7% tego co słyszymy, w 38% z tonu głosu i aż w 55% z wyglądu, gestów i mimiki.

Te same słowa i zdania w ustach różnych ludzi mogą mieć różne dla nas znaczenie. Aby tego uniknąć należy „oddzielać ludzi od problemów czyli należy mierzyć się z problemem a nie z człowiekiem. Oznacza to także, że w procesie komunikacji drugiego człowieka traktujemy jako partnera a nie przeciwnika i obiekt ataku.

Najważniejszymi stronami w procesie komunikacji interpersonalnej są **nadawca i odbiorca**, którzy za pomocą rozmaitych środków **przekazują sobie komunikaty werbalne i niewerbalne**.

Nadawca - odbiorca. Komunikacja werbalna

Nadawcę, czyli źródło komunikatów powinny charakteryzować takie cechy jak:

wiarygodność, ujawniająca się poprzez:

- kompetencje, czyli należyta znajomość przedmiotu rozmów,
- obiektywność, czyli unikanie tendencyjności w nadawaniu komunikatów,
- atrakcyjność, ujawniającą się w sympatii, jaką odczuwa odbiorca w stosunku do nadawcy.

Odbiorca, może być bardziej lub mniej podatna na wpływy.

Uwarunkowane jest to przede wszystkim cechami osobowości. Osoby z nadmierną podatnością na różnego rodzaju wpływy charakteryzują się mniejszą pewnością siebie, mniejszą operatywnością, tendencją do przeżywania stanów

lękowych i utrzymywania postawy wycofującej się z kontaktów społecznych. Cechy przeciwne przejawiają osoby sztywne, niepodatne na wpływy.

Im wyższa wiarygodność danej osoby, tym większa gotowość do aprobaty tego, co mówi.

Wiarygodność nadawcy rośnie, gdy jest kompetentny i obiektywny, to znaczy posiadający należytą znajomość spraw, o których mówi oraz uprawnienia. (sprzedawca zna cenę, i wszystko inne, co się z danym towarem wiąże: zna rynek, orientuje się nie tylko w jakości towaru, ale także w kwestiach popytu i podaży. Ale tendencyjne przedstawianie zalet i pomijanie wad danego towaru przez, sprzedawcę sprawia, że traci on wiarygodność nie dlatego, że jest niekompetentny, lecz dlatego, że kompetencji swoich użył w sposób nieobiektywny. Obok wiarygodności, siłę oddziaływania nadawcy zwiększa jego atrakcyjność, wynikająca z sympatii, jaka jest okazywana przez odbiorcę.

Aby pozyskać sympatię innych i sprawić, aby ludzie cię lubili, D. Carnegie radzi:

- Okazuj rozmówcy szczere zainteresowanie.
- Uśmiechaj się.
- Pamiętaj, że własne nazwisko to dla człowieka najśłodsze i najważniejsze spośród wszystkich słów świata.
- Bądź dobrym słuchaczem. Zachęcaj rozmówcę, aby mówił o sobie samym.
- Mów o tym, co interesuje twojego rozmówcę.
- Spraw, aby twój rozmówca poczuł się ważny i zrób to szczerze,
- Jedyne sposoby, aby zwyciężać w kłótni, to unikać jej.
- Okaz szacunek dla poglądów rozmówcy. Nigdy nie mów mu:
- „Nie masz racji”.
- Jeśli nie masz racji, przyznaj to szybko i bardzo wyraźnie.
- Zaczynaj od okazania przyjaźni.
- Jak najprędzej wydobądź z rozmówcy liczne „tak”.
- Pozwól rozmówcy wygadać się.
- Daj rozmówcy myśleć, że twoja idea wyszła od niego.
- Szczerze próbuj przyjmować punkt widzenia twojego rozmówcy.
- Okaz zrozumienie rozmówcy.
- Odwołuj się do szlachetności rozmówcy.
- Udramatyzuj swoje pomysły,
- Rzuć człowiekowi wyzwanie.

Należy jednak mieć na uwadze, że zróżnicowane reakcje odbiorcy wywołują także takie cechy demograficzno-społeczne jak:

- płeć, statystycznie kobiety cechują się większą podatnością na perswazję niż mężczyźni,

- wiek, łatwiej oddziaływać na ludzi młodych, o mniejszym doświadczeniu życiowym niż na osoby starsze, mniej podatne na wpływy.
- wykształcenie, wyższe wykształcenie powoduje większą niezależność intelektualną, a jednocześnie łatwiejsze przyjmowanie innych informacji.

W procesie komunikacji interpersonalnej nawiązaniu dobrego kontaktu między nadawcą a odbiorcą służy kształtowanie partnerskich relacji oraz stworzenie opinii mądrego i poważnego rozmówcy.

Wywarcie dobrego wrażenia to:

spokój,

rozwaga,

nie uleganie silnym emocjom,

zdenerwowaniu,

nasze wypowiedzi będą rzeczowe, dotyczące faktów a nie domniemywań,

będziemy punktualni i zawsze dotrzymujący ustaleń.

nie lekceważenie osoby, rodziny, firmy.

stosować reguły dobrego wychowania.

Aby nawiązać dobry kontakt z partnerem, trzeba więc przede wszystkim „surowo” potraktować samego siebie. Szczególnie gdy rozmówca jest trudny i skłonni jesteśmy do irytacji, spróbujmy wziąć większy trud odpowiedzialności za porozumienie na siebie.

Poniżej wskazujemy na dwa toki myślenia, które DOBRZE lub ŹLE służą porozumieniu się partnerów w organizacji:

ŹLE

Ten człowiek kompletnie mnie nie rozumie.

Jest głupi i uparty.

On jest kompletnie do niczego.

Zupełnie nie można z nim dojść do ładu.

Nasz wpływ na to, jak postępuje partner jest ograniczony, jedynym sposobem jest modyfikacja naszego sposobu komunikowania się z nim, by niejako z „innej strony” dojść z nim do porozumienia.

Należy postawić sobie samemu pytania:

DOBRZE

Co robię złe, że on mnie nie rozumie?

Co mogę zrobić, aby on mnie lepiej rozumiał?

Przed wszystkim spróbujmy więc określić własne mocne strony i ograniczenia w kontaktach z ludźmi. Szczerze odpowiadając sobie na pytania takie jak:

- czy jestem spokojny i opanowany?
- czy potrafię słuchać i rozumieć partnera?
- jak ocenia mnie mój partner?
- jak reaguję w sytuacji konfliktowej?
- czy okazuję zaufanie?
- czy znam prawdziwe motywy jego postępowania?
- czy lekceważę jego potrzeby? itp.

Po drugie, dać dużo okazji, by dać się poznać, by stworzyć klimat zaufania i sympatii. Zaprezentowanie siebie (nie mylić z długim opowiadaniem partnerowi rozmowy historii swego życia!) jest zaproszeniem do wymiany informacji i buduje zaufanie między partnerami (a trudno jest oczekiwać, by partner ujawnił określone informacje bez zachęty z naszej strony). Trzeba dodać, że aktywne poznawanie partnera buduje kontakt i redukuje napięcia,

W budowaniu dobrego klimatu między partnerami jest tzw. **informacja zwrotna**, wyrażająca uczucia i postawy w odniesieniu do konkretnych zachowań partnera. Zamiast poddawać się irytacji i negatywnym emocjom, możemy zasygnalizować partnerowi nasz stosunek do jego zachowań.

Bardzo korzystne dla budowania dobrego klimatu są zwroty zjednujące nam ludzi:

- jestem wdzięczny, że...
- podziwiam pana za...
- dziękuję, że ... itp.

Konstruktywne porozumienie możemy osiągnąć poprzez:

Unikanie formułowania ocen negatywnych

(obrona poprzez atak, agresję, zerwanie rozmów itp.)

Na przykład:

ŹLE

Nie zna się pan na tym.
Jest pan niekompetentny.
Nie można liczyć na pana.
Jest pan nieodpowiedzialny.

DOBRCZE

W pańskich dokumentach
brakuje wielu danych. Braki
trzeba uzupełnić,
Przykro mi, że nie dotrzymał
pan warunków umowy.
Umowę trzeba realizować.

Konieczne jest, aby skłonić partnera do okazywania nam szacunku, co pozwoli wyznaczyć granice, których partner nie powinien przekroczyć,

Jeżeli pozwolimy partnerowi, bez przerywania mu i natychmiastowej polemiki oraz walki, przedstawić problem, który chce nam wyłuszczyć, będzie czuł się wysłuchany, a co ważniejsze doceniony (nikt mu nie przerywa, nie lekceważy tego co mówi).

My, z kolei, mamy okazję do poznawania partnera, uzyskania wielu informacji, których nie posiadlibyśmy, ignorując treść jego wypowiedzi. Poza

tym zyskujemy jego sympatię, której byśmy nie zdobyli przerywając co chwila jego wypowiedź, przekonując lub udowadniając swoje racje.

Zdolność skutecznego słuchania.

Ten kto:

- będzie okazywał szacunek dla sposobu myślenia i mówienia partnera, nawet jeśli nic zgadza się z jego zdaniem,
- będzie cierpliwie słuchał wypowiedzi partnera,
- będzie starał się zrozumieć intencje autora wypowiedzi,
- będzie stwarzał atmosferę akceptacji i zrozumienia poprzez zachęcanie go do wypowiedzi.
- nie będzie zakłócał wypowiedzi partnera różnego rodzaju czynnościami (rozmowa telefoniczna, przeglądanie gazety, rozmowa z innymi członkami zespołu negocjacyjnego itp.), które oznaczałyby lekceważenie partnera.

J. Gut i W. Human zalecają zastosowanie trzech sposobów skutecznego słuchania są to:

- parafraza,
- odzwierciedlenie,
- prowadzenie.

Parafraza zaczyna się od takich zwrotów jak:

- Jeśli dobrze rozumiem to chciał pan powiedzieć, że...
- Z tego co pan mówi zrozumiałem, że...
- Czy dobrze rozumiem, że...
- O ile się nie mylę to chce pan powiedzieć, że...

Odzwierciedlenie jest szczególną umiejętnością dobrego słuchania.

Polega na odgadnięciu odczuć partnera, by dostosować się do jego klimatu i możliwości, gdy nie zależy nam na celowym zwiększeniu dystansu pomiędzy nami a partnerem (np. nie chcemy ochłodzenia stosunków).

Na przykład:

- gdy partner mówi cicho i z namysłem, nie mówimy zbyt głośno i gwałtownie,
- gdy partner jest wyraźnie zmęczony i coraz trudniej jest mu prowadzić rozmowy, nie zmuszamy go do kontynuowania ich,
- gdy partner czuje się onieśmieszony otoczeniem (np. luksusem gabinetu gdzie odbywają się rozmowy), nie demonstrujemy coraz to nowych oznak naszego bogactwa.

Prowadzenie jest z kolei świadomym sterowaniem rozmową tak, aby wypowiedzi partnera dotyczyły pożądanego przez nas tematu.

Jeżeli wypowiedzi partnera są chaotyczne i wielowątkowe, także gubimy sens wypowiedzi, porządkujemy tę wypowiedź domagając się, by zawierała one konkretną odpowiedź na nasze pytanie.

Przejmujemy inicjatywę w rozmowie poprzez zadawanie pytań i

proponowanie tematów, dzięki czemu rozmowa ta jest zgodna z naszymi potrzebami.

Należy więc pamiętać, by podczas rozmów:

- Mieć świadomość własnych celów, zamierzeń, nawyków, preferencji, motywów.
- Dotrzymywać słowa nawet w najdrobniejszych sprawach; zanim złożymy obietnicę zastanówmy się, czy jest ona wykonalna.
- Uwzględniać słabości swojego rozmówcy i pomagać mu w prowadzeniu rozmowy, bo to leży w naszym interesie.
- Nie zrzucać winy za niepowodzenie na innych, być zawsze gotowym do przyznania się do popełnionego błędu.
- Nie lekceważyć rozmówcy; okazywać mu szacunek.
- Unikać udzielania rad.
- Niezgodę na warunki partnera wyrażać taktownie lecz zdecydowanie.

Dobre słuchanie jest także podkreślanie, że rozmówca jest rzeczywiście słuchany: posługując się arsenalem środków komunikacji niewerbalnej i drobnymi wtrąceniami pozalingwistycznymi takimi jak: umm, taak, ooo, eee, itp.

Dobre porozumiewanie się pomiędzy partnerami jest możliwe wówczas, gdy występuje między nimi względna równowaga sił.

Jeśli jeden z partnerów jest zdecydowanie dominujący, a jeden uległy, równowaga ta jest zburzona i może doprowadzić do niewłaściwego zrozumienia (np. przez osobę uległą), lub trwałego zrażenia sobie partnera (np. przez osobę dominującą).

Chodzi tu głównie o zachowanie spokoju, zrównoważenie, ale nie podkreślanie dystansu (chyba, że to jest naszym celem) albo chłodnego traktowania partnera. Zdenerwowanie, nadmierne pobudzenie, czy agresja nie zjedną partnera rozmowy.

- Dając partnerowi do zrozumienia, że jesteśmy gotowi do współpracy.
- Dając się poznać partnerowi.
- Poznając partnera.

Poważnym błędem jest mówienie wyłącznie o sobie. Stworzyć to może opinie o nas jako o kompletnym nudziarzu i zarozumialcu. Starajmy się aktywnie poznawać naszego partnera poprzez stawianie pytań i zachęcanie do mówienia o sobie.

Komunikacja niewerbalna

Ta część pracy poświęcona jest tym sposobom przekazywania informacji, które dla przenoszenia znaczeń nie potrzebują słów. Jak dużą rolę odgrywa ten kod w komunikowaniu, zwłaszcza emocji, świadczą te oto dane przedstawione

przez Alberta Mehrabiana, autorytet w dziedzinie badań nad komunikacją niewerbalną: 7% informacji o sympatii przekazywane jest przez słowa, 38% tychże informacji przekazuje ton głosu i inne wskaźniki wokalne, wreszcie pozostałe 55% informacji przekazywane jest twarzą i gestami. Oznacza to, że podczas codziennych rozmów z innymi przeważająca część informacji o emocjach przekazywana jest poza treścią słów.

Co więcej każdy z nas mimowolnie wysyła różne informacje o sobie oraz odczytuje znaczenie niewerbalnych znaków prezentowanych przez osoby, z którymi się styka. Najczęściej dzieje się to jednak nieświadomie.

Nie można w pełni zrozumieć praktycznego znaczenia komunikacji niewerbalnej bez zaznajomienia się z niektórymi zagadnieniami teoretycznymi dotyczącymi tego tematu. Niżej podano najważniejsze informacje wprowadzające.

Sposoby ujmowania komunikacji niewerbalnej

Komunikacja niewerbalna może być rozumiana w dwojaki sposób. W ujęciu szerszym oznaczać będzie wszelki niewerbalny przekaz informacji. W ujęciu węższym natomiast obejmuje niewerbalny przekaz informacji występujący w kontakcie społecznym, a więc kiedy na przykład rozmawiają ze sobą dwie osoby. Zdecydowana większość omawianych na tej stronie zagadnień dotyczy tego drugiego sposobu ujmowania komunikacji niewerbalnej.

Funkcje komunikatów niewerbalnych

Niewerbalne aspekty porozumiewania się pełnią ważne funkcje komunikacyjne. Właściwie nie sposób wyobrazić sobie możliwości pełnego porozumiewania się ludzi bez "wspomagania" niewerbalnego. Niżej przedstawiono kilka klasyfikacji funkcji komunikatów niewerbalnych.

Klasyfikacja

(<http://pedagog.umcs.lublin.pl/~sylwesto/>)

Knappa

- Powtarzanie - kanał niejęzykowy przekazuje jednocześnie informacje zawarte w wypowiedzi słownej. Np. gest wskazujący wewnątrz mieszkania przy wypowiedzi "zapraszamy do środka"
- Zastąpienie - zamiast słów prezentowana jest sekwencja niejęzykowa, która oznacza to samo. Np. gest pozdrowienia zamiast słów "Dzień dobry". Nie wszystkie wypowiedzi mogą być zastępowane przekazami niejęzykowymi.
- Regulacja konwersacji - ustalanie kolejności wypowiedzi.

- Akcentowanie tekstu mówionego - ruchy rąk, głowy itd. mogą podkreślać znaczenie wypowiedzianych słów przez obrazowanie. Np. pochylenie wobec rozmówcy jako okazanie szacunku.
- Maskowanie - zachowania niejęzykowe mające na celu ukrycie prawdziwych uczuć, przekonań czy myśli. Np. zachowania występujące podczas kłamania.

ROLA KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ WG ARGYLE'A (<http://pedagog.umcs.lublin.pl/~sylwesto/>)

Komunikowanie interpersonalnych postaw i emocji

Kody niewerbalne służą przede wszystkim odzwierciedleniu stosunku człowieka do jego otoczenia, w tym zwłaszcza społecznego. Wzajemne ustosunkowanie się ludzi przejawiane jest takimi znakami jak wyrazy twarzy, ton głosu, spojrzenia czy choćby przyjmowane odległości. To tylko niektóre z gamy środków, poprzez które wysyłamy i odbieramy informacje takie jak sympatia - antypatia, zainteresowanie - brak zainteresowania, partnerstwo - dominacja - uległość. Można powiedzieć, że na poziomie niewerbalnym mamy do czynienia przede wszystkim z komunikacją emocjonalną. Komunikowanie werbalne jest natomiast głównym sposobem przekazywania informacji innego rodzaju.

Samoprezentacja

Poprzez ubiór, fryzurę, sposób wypowiedzania się, różne rekwizyty czy ogólniej styl zachowania ludzie wysyłają komunikaty dotyczące tego kim są lub kim chcieliby by być. Innymi słowy poprzez różne niewerbalne środki informują (często niezamierzenie) o swoim statusie społecznym, ekonomicznym, osobowości, sympatiach politycznych (znaczek w klapie marynarki) oraz innych aspektach "ja". Bardzo często ludzie grają pewne role, czyli pokazują się takimi (na ogół lepszymi, mądrzejszymi, bogatszymi, bardziej pewnymi siebie) niż są w rzeczywistości.

Rytuał

Kody niewerbalne odgrywają ważną rolę w rytuałach. Dobrze wszystkim znanym rytuałem społecznym jest witanie się i żegnanie. Podczas przywitania w kulturze polskiej mężczyźni podają sobie ręce (jeśli odległość pomiędzy osobami na to pozwala), uśmiechają się do siebie oraz nawiązują kontakt wzrokowy. Inny wariant przywitania to podniesienie ręki lub zdjęcie nakrycia głowy (rzadziej już dziś spotykane) oraz ukłon kiedy odległość jest zbyt duża aby podać sobie dłonie. Zachowania tego rodzaju są redundantne (wysoce przewidywalne i tym samym mające mniejsze znaczenie informacyjne) służą jednak podtrzymywaniu dobrych relacji z innymi. Inne rodzaje rytuałów to

promocje, immatrykulacje, honorowe wręczenie nagród, gdzie także obowiązują określone normy na przykład dotyczące strojów czy sposobów zachowywania się.

Podtrzymywanie komunikacji werbalnej

Znaczenie wypowiedzi nie zależy tylko od samej treści słów. Jest ono (znaczenie) zależne od takich czynników jak akcent, ton głosu, szybkość oraz płynność mówienia. Wypowiedź staje się przez to bardziej kompletna co czyni ją bardziej (czasami mniej jak ma to miejsce w przypadku ironii) zrozumiałą i łatwiejszą do odczytania. Poza tym podczas mówienia ludzie gestykują a na ich twarzach widać różne miny. Są to także informacje, które mogą być pomocne w odczytaniu znaczenia wypowiedzi. Jest to o tyle ważne, że większa część tych informacji jest przekazywana i odbierana nieświadomie dlatego można uznać, że właśnie tam należy szukać potwierdzenia lub zaprzeczenia tego, co jest przekazywane w treści słów.

Podczas rozmowy dwu lub więcej osób musi zostać ustalony porządek mówienia. Trudno wyobrazić sobie rozmowę kiedy obie osoby mówią jednocześnie. Taki porządek ustalany jest właśnie znakami niewerbalnymi takimi jak nabieranie powietrza i otwarcie ust, aby za chwilę zabrać głos, skinienia głową, podniesienie ręki oraz inne. Kiedy już jedna osoba zabrała głos oczekuje ona reakcji słuchacza. Słuchacz natomiast chcąc dać do zrozumienia, że aktywnie uczestniczy w interakcji kiwa głową kiedy zgadza się z mówiącym lub kręci głową na znak niezgody. Tak czy inaczej przekazuje on mówiącemu informacje zwrotne o swoim zaangażowaniu czyni to właśnie przy pomocy kodów niewerbalnych. Wreszcie są i takie sytuacje gdzie porozumiewanie się słowne jest wykluczone. Wystarczy przyjrzeć się (np. telewizji) grupie pracujących wspólnie pletwonurków, pracownikom lotniska pomagającym pilotom parkować samolot, czy choćby pracy policjanta kierującego ruchem ulicznym na skrzyżowaniu.

Zasady interpretacji - wskazówki

➤ Zasada 1

Istnieje pięć ogólnych kryteriów interpretacji komunikatów niewerbalnych. Są to: postawa, mimika, gesty, dystans i ton. W miarę możliwości należy uwzględniać jak najwięcej kryteriów przy każdorazowej ocenie zachowania innych.

➤ Zasada 2

Większość zachowań niewerbalnych każdy interpretuje nieświadomie. Wynika to między innymi z faktu, że człowiek ma ograniczone możliwości świadomego spostrzegania. To czego nie uda się spostrzec świadomie będzie

zarejestrowane poniżej progu świadomości, ale wzbudzi określoną reakcję emocjonalną.

➤ Zasada 3

Pomocą podczas świadomego interpretowania zachowań innych ludzi może być werbalizacja, tego co zauważamy. Należy w myślach ubierać w słowa swoje spostrzeżenia. Pomoże nam to w uświadomieniu sobie, jakie zachowania drugiej osoby wpłynęły na naszą ocenę.

➤ Zasada 4

Interpretacji powinny podlegać zespoły gestów a nie pojedyncze gesty. Pojedynczy gest w większości wypadków nie ma jasnego znaczenia (z wyjątkiem emblematów). Zespoły gestów wyrażających tę samą lub podobną postawę czy emocję są lepszą przesłanką do formułowania wniosków. Należy ponadto zwracać uwagę na zgodność znaku (pozytywne - negatywne) następujących po sobie zespołów gestów.

➤ Zasada 5

Należy zwracać uwagę na spójność pomiędzy wypowiedzianymi słowami a towarzyszącymi im gestami. Jeżeli gesty będą przeczyć słowom ludzie skłonni są wierzyć raczej zachowaniom niewerbalnym.

➤ Zasada 6

Nie istnieje uniwersalny słownik gestów. Oznacza to, że nie można jednoznacznie przypisać określonym gestom jakiegoś znaczenia. Dlatego podczas oceny oprócz różnic kulturowych trzeba uwzględnić także różnice indywidualne. Każdy z nas posiada swoje charakterystyczne sposoby zachowania. Pojawiają się one niezależnie od sytuacji, w której się znajdujemy, dlatego też nie niosą one ze sobą informacji co aktualnie dzieje się z daną osobą. Nieznajomość indywidualnych nawyków w zachowaniu może doprowadzić do mylnych interpretacji. Na przykład nieprzyjemny grymas twarzy może być tikiem pozostałym po wylewie, a nie oznaką dezaprobaty czy niechęci. Prawdopodobieństwo popełnienia takiego błędu nazywa się (za Ekmanem) ryzykiem Brokawa.

➤ Zasada 7

Należy pamiętać o wpływie sytuacji na zachowanie. Ktoś zakłada sobie ramiona na piersi, ponieważ jest mu zimno. Ktoś inny siedzi sztywno bo ma za ciasne ubranie. Pierwszy przypadek nie świadczy o zamkniętej postawie, drugie zachowanie nie jest oznaką napięcia.

➤ Zasada 8

Podczas interpretowania zachowań niewerbalnych stosować pytania kontrolne. Polegają one na konfrontowaniu uzyskanych odpowiedzi z zaobserwowanymi zachowaniami. Jeżeli np. podczas prezentacji osoba odchyli się i założy ręce na piersi należy zapytać w tym momencie, co sądzi o omawianej sprawie. Jeżeli wyrazi swoje wątpliwości będzie oznaczać to, że wcześniejsze zachowanie rzeczywiście było wyrazem negatywnej postawy.

➤ Zasada 9

Należy zwracać uwagę na wpływ naszych zachowań niewerbalnych na zachowania innych ludzi. Ktoś w naszym towarzystwie może przyjąć postawę zamkniętą nie dlatego, że obawia się lub nie lubi nas, ale może dlatego, że to my sami wysyłamy negatywne komunikaty, które prowokują jego zachowania w tej sytuacji. Zjawisko to nosi nazwę Efektu Rosenthala.

➤ Zasada 10

Rzeczą absolutnie podstawową podczas kształcenia umiejętności interpretacji zachowań niewerbalnych jest świadomość własnych zachowań niewerbalnych oraz ich trafna interpretacja. I od tego, tak naprawdę należałoby zacząć.

PRZESZKODY W SKUTECZNYM KOMUNIKOWANIU SIĘ

Rodzaje przeszkód i ich przewyciężanie

Przeszkodą jest każdy czynnik, który utrudnia wymianę informacji między nadawcą i odbiorcą. Źródła powstawania przeszkód są bardzo różnorodne, a występujące ich ilości w praktyce nieograniczone.

Każdy kierownik, który opiera swoją współpracę z podwładnymi na komunikowaniu się, musi dostrzec i zrozumieć przeszkody porozumiewania się, a przede wszystkim musi wiedzieć jak je eliminować i usprawniać proces komunikowania się z innymi.

Najbardziej rozpowszechnionymi przeszkodami w komunikowaniu się są: szum, emocje, niezgodność komunikatów, nieufność." (Zob. J. A. F. Stoner. Ch. Wankel, *Kierowanie*. s. 438)

Różnice w postrzeganiu, inaczej różnice w indywidualnej percepcji łączą się z odmiennym podejściem ludzi do tego samego zjawiska. Przykładowo kierownik chwali pracownika za wydajność i jakość pracy. Koledzy wyróżnionego mogą traktować tą pochwałę jako efekt „podlizywania” się szefowi, mogą żartować z wyróżnionego lub przejawiać wobec niego otwartą wrogość. Przewyciężanie różnic w postrzeganiu może nastąpić poprzez

wyjaśnienie komunikatu tak, aby został on zrozumiały przez osoby o różnych poglądach i doświadczeniu.

Różnice językowe łączą się z różnym rozumieniem słów terminów, żargonów używanych w informacjach w procesie komunikowania.

Aby komunikat spełniał swoją rolę, był dla zainteresowanych zrozumiały, to zawarte w nim symbole muszą znaczyć to samo dla nadawcy i dla odbiorcy. Przykładowo poszczególne słowa mogą co innego znaczyć i być różnie przyjmowane przez, inżyniera, ekonomistę, psychologa.

Różnice językowe można przewycięzać poprzez wyjaśnianie komunikatu i zawartych w nim terminów. Należy posługiwać się językiem prostym, bezpośrednim, ogólnie zrozumiałą terminologią. W celu zrozumienia użytych zwrotów w komunikacie przydatne jest powtórzenie przez odbiorcę zawartej w nim treści własnymi słowami. Trzeba też zachęcać odbiorców do zadawania pytań i żądania wyjaśnień w sprawach wątpliwych i niejasnych.

Komunikowanie się nigdy nie jest wolne od jakiegokolwiek szumu. Szumem jest każdy czynnik, który powoduje zamieszanie lub w inny sposób zakłóca porozumiewanie się. Dlatego też szum trzeba eliminować.

Ludzie sami odrzucają wiele mało wartościowych informacji, które utrudniają komunikowanie się. W selekcji tej nieraz, także odrzucane są informacje ważne. Należy unikać otoczenia rozprasającego skupienie i uwagę, oraz zapewniać większą jasność komunikatu.

W procesie komunikowania się stale towarzyszą emocje w postaci gniewu, miłości, nienawiści, zazdrości, lęku, zakłopotania. Wpływają one na zrozumienie przez nas cudzych komunikatów i na to, jak nasze komunikaty oddziałują na innych.

W przewyciężaniu emocji podstawowym warunkiem jest nie tylko ich ograniczanie, ale również lepsze poznanie tego rodzaju przeszkód komunikowania się. Konieczne jest dążenie do zrozumienia emocjonalnych reakcji innych ludzi i przygotowanie się do radzenia sobie z nimi. Należy też troszczyć się o atmosferę racjonalności, otwartości i zaufania, zachęcać podwładnych do swobodnego o sobie mówienia i swoich prawach. W uniesieniu emocjonalnym pracownicy mogą zniekształcać komunikaty lub w ogóle unikać porozumiewania się.

Niezgodności między komunikatami werbalnymi i niewerbalnymi uwarunkowane są niepoprawnym językiem oraz takimi czynnikami pozawerbalnymi, jak ruchy ciała, ubiór, gesty, wyraz twarzy, ruchy oczu itp. Nasze niewerbalne komunikaty mogą bowiem przekazywać różne zamiary. Przełożony mający zawsze grymas na twarzy, zapewne nie będzie popularny i lubiany przez podwładnych.

Warunkiem eliminowania tych niezgodności jest zdawanie sobie z nich sprawy i unikanie ich wysyłania. Gesty, zachowanie, wyraz twarzy i inne

znaczące komunikaty niewerbalne powinny być zgodne z komunikatem słownym.

Prawdziwość komunikatu w znacznym stopniu zależy od wiarygodności, ufności, uczciwości nadawcy w pojęciu odbiorcy. Wiarygodność nadawcy z kolei zależy od wielu czynników. Wiarygodność przełożonego, zaufanie do niego będzie duże, jeśli pracownicy będą uważać go za znającego się na rzeczy, obiektywnego w ocenie, szczerze troszczącego się o innych.

Przewycięzanie nieufności polega w znacznej mierze na stwarzaniu zaufania, które z kolei zależne jest od uczciwości, sprawiedliwości i dobrych zamiarów danego człowieka. Atmosfera zaufania na ogół powstaje w trakcie długiego współdziałania.

Najogólniej przewycięzanie przeszkód w komunikowaniu się niezależnie od ich rodzaju, uzależnione jest od dwóch podstawowych warunków.

Po pierwsze, od nauczenia się rozpoznawania różnego rodzaju przeszkód i po drugie, od chęci i potrzeby działania na rzecz ich przewycięzenia.

Przewycięzanie przeszkód w interpersonalnym komunikowaniu się

Przewycięzanie przeszkód następuje dwuetapowo. Po pierwsze, trzeba się nauczyć rozpoznawania różnego rodzaju przeszkód, które mogą występować. Po drugie, musi się działać na rzecz ich przewycięzenia. Przedstawiamy poniżej niektóre techniki, możliwe do zastosowania w przewycięzaniu konkretnych opisanych przez nas przeszkód.

Przewycięzanie różnic w postrzeganiu. Konieczne jest takie wyjaśnienie komunikatu, by został on zrozumiany przez osoby o różnych poglądach i doświadczeniu. Jeśli jest to możliwe, powinniśmy poznawać doświadczenia osób, z którymi się porozumiewamy. Wczuwanie się w ich punkt widzenia na sytuację i odkładanie reakcji do czasu, gdy rozważy się istotne informacje, ułatwia zmniejszenie niejednoznaczności komunikatów. Gdy przedmiot jest niejasny, podstawowe znaczenie ma zadawanie pytań.

Przewycięzanie różnic językowych. Potrzebne jest wyjaśnienie znaczenia niekonwencjonalnych lub technicznych terminów. Należy stosować język prosty, bezpośredni, naturalny. Dla zrozumienia wszystkich istotnych pojęć *szczególnie* przydatne jest potwierdzanie lub powtórzenie własnymi słowami przez odbiorcę głównych treści komunikatu. W niektórych przypadkach, jeśli wszyscy członkowie organizacji lub grupy będą mieć do czynienia z nową technologią, warto zorganizować kurs, aby zapoznać ich z nowym przedmiotem. Trzeba zachęcać odbiorców do zadawania pytań i żądania wyjaśnień w sprawach niejasnych lub będących potencjalnym przedmiotem nieporozumienia.

Pomaga też wyczulenie na różne możliwe interpretacje komunikatu. Komunikaty można często przeformułować za pomocą innych terminów. Niekiedy nawet niewielka zmiana może przynieść korzystne skutki. Jeśli na

przykład zastępujemy niepopularny system norm sprzedaży innym, w którym osiągnięcie planowanej sprzedaży jest tylko jednym ze wskaźników wydajności, należałoby w ogóle unikać wyrazu „norma”, ze względu na jego negatywne skojarzenia ze starym systemem.

Przewyciężanie szumu. Szum trzeba eliminować. Na przykład należy wyłączyć hałasującą maszynę, która utrudnia rozmowę, lub przenieść się do innego miejsca. Jeśli rozmówca nie słucha nas uważnie, powinniśmy próbować przywrócić jego uwagę i unikać otoczenia rozpraszającego skupienie. Gdy zaś szumu nie da się uniknąć, należy zapewnić większą jasność i moc komunikatu.

Przewyciężanie emocji. Pierwszym krokiem do przewyciężenia negatywnych skutków emocji jest lepsze ich poznanie. Wyczulenie na własne nastroje i świadomość tego, jak mogą wpłynąć na innych zanim przekaże się im ważny komunikat, ułatwia sprawę. Pożyteczne jest także dążenie do zrozumienia emocjonalnych reakcji innych i przygotowanie się do radzenia sobie z nimi.

Ogólniej, można dążyć do stworzenia klimatu, w którym mało prawdopodobne jest występowanie destrukcyjnych emocji. Życzliwe środowisko, poważnie rozważające nowe lub odmienne sposoby działania, redukuje stany emocjonalne. Należy zapewniać podwładnym dodatnie sprzężenia zwrotne. Jeśli się je właściwie realizuje, podwładni nabierają większego zaufania i szacunku. Rozwijanie zaufania, pewności i otwartości prowadzi do komunikowania się bezpiecznego, nie stwarzającego zagrożeń środowiska, a środowisko takie ma mniejsze szansę wywołania emocji i postaw obronnych.

Przewyciężanie niezgodności między komunikatami werbalnymi i niewerbalnymi. Podstawą eliminowania tych niezgodności jest zdawanie sobie z nich sprawy i unikanie prób wysyłania fałszywych komunikatów. Gesty, ubiór, postawa, wyraz twarzy i inne znaczące komunikaty niewerbalne powinny być w zgodzie z komunikatem słownym. Przydatna jest analiza niewerbalnych komunikatów innych osób i zastosowanie do siebie wyciągniętych wniosków.

Przewyciężanie nieufności. Przewyciężanie nieufności polega w znacznej mierze na stwarzaniu zaufania. Wiarygodność jest wynikiem długofalowego procesu, w którym inni uznają uczciwość, sprawiedliwość i dobre zamiary danego człowieka. Procesu tworzenia atmosfery zaufania na ogół nie można przyspieszyć; dobre wzajemne stosunki z osobami, z którymi się człowiek komunikuje, powstają jedynie w trakcie konsekwentnego działania.

W przekazywaniu komunikatów i powodowaniu ich docierania do odbiorcy przydatne są — ogólnie biorąc — dwa dodatkowe sposoby. Pierwszym jest *redundancja* — powtarzanie treści komunikatu lub ponowne jej przedstawianie w innej postaci. Redundancja przeciwdziała szumowi, ograniczając niepewność w przekazywaniu komunikatu. Optymalny poziom redundancji zależy od okoliczności. Jeśli komunikat przesyła się w trwałej postaci — na przykład na papierze, taśmie lub dyskietce — proces komunikacji

wymaga niewielkiej redundancji. Jednakże jeśli komunikat jest skrajnie złożony, warto nawet w formie pisemnej powtórzyć podstawowe sprawy w kilku różnych sformułowaniach. Redundancja jest ważniejsza w ustnych i innych nietrwałych postaciach komunikacji. Gdy ktoś nam podaje telefonicznie numer, a nie mamy ołówka ani papieru, by go zapisać, łatwiej nam go będzie zapamiętać przy kilkukrotnym powtórzeniu.

Podobnie jak inne techniki, tak i redundancja może być przesadzona. Jeśli usłyszymy tę samą wiadomość zbyt wiele razy, naszą reakcją może być znudzenie lub rozgniewanie. Z czasem odbiorca traktuje taki komunikat jak szum. Ponadto w niektórych sytuacjach problemem może być przechowywanie zbędnej informacji. Wiele bibliotek chciałoby mieć po dwa egzemplarze każdej książki, ale dwa egzemplarze kosztują dwa razy tyle, zajmują dwa razy więcej miejsca i wymagają niemal dwukrotnej ilości czasu na skatalogowanie. Można by lepiej wykorzystała te pieniądze, przestrzeń i czas na inną książkę.

Drugi sposób już wspomnieliśmy: zachęcanie do wytworzenia środowiska czy kultury organizacyjnej, sprzyjającej sprzężeniom zwrotnym. Sprzężenie zwrotne jest najprzydatniejsze wtedy, gdy koncentruje się na sprawach, które osoba korzystająca z niego jest w stanie zmienić. Na przykład sprzężenie zwrotne podczas ustnej prelekcji pozwala mówcy lepiej dobierać słowa, sposób mówienia i gestykulację; uwagi powinny dotyczyć tych zagadnień. Jednakże nie da się w istotny sposób zmienić brzmienia głosu; komentarze na ten temat miałyby niewielki sens.

Sprzężenie zwrotne pomaga zarówno nadawcy, jak i odbiorcy. W przykładzie dotyczącym numeru telefonicznego najpożyteczniejsze jest powtórzenie wobec nadawcy usłyszanego numeru. Nie tylko ułatwia to zapamiętanie, ale i umożliwia nadawcy potwierdzenie dokładności przekazu.

Często do powstania sprzężenia zwrotnego wystarczy zapytać słuchacza, czy rozumie, co się ma na myśli. Wskazówki niewerbalne również mogą być przydatne przy ocenie czyjejś reakcji. Na przykład można niewerbalnie zachęcić mówcę kiwając potakująco głową co kilka chwil i patrząc mu w oczy. Sposób utrzymywania sprzężenia zwrotnego może być wykorzystany przez kierownika dla wzmocnienia wzajemnego szacunku.