

## KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA

Podstawowym narzędziem wpływu na ludzi jest komunikat, a zatem poznanie modelu komunikowania się jest gruntem oparcia w budowaniu kompetencji wpływu.

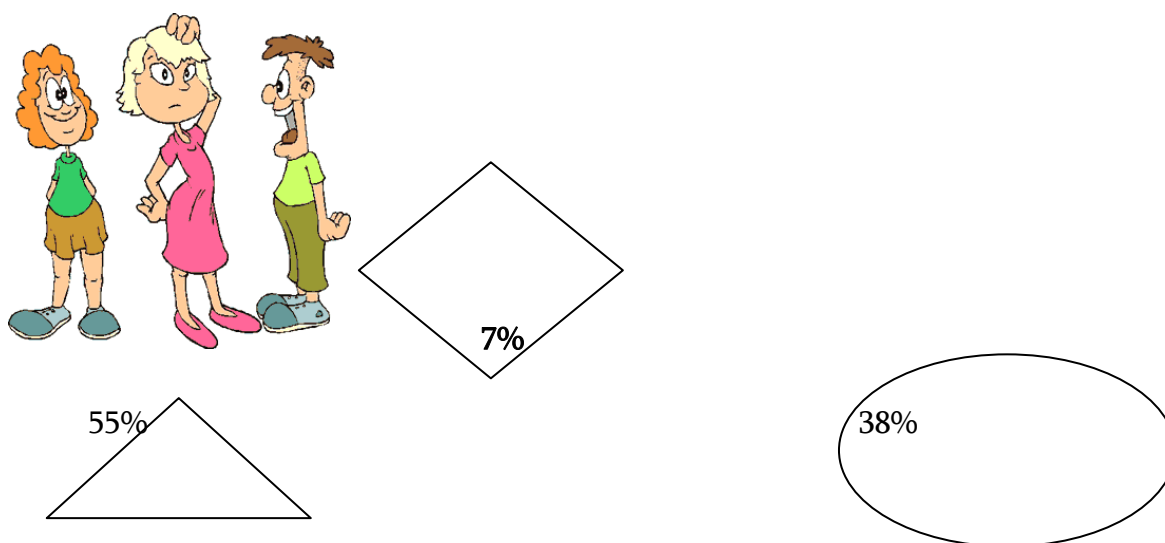
Efektywne komunikowanie się jest ważne z następujących dwóch powodów: po pierwsze jest rozprzestrzeniające się i zajmujące większość dnia pracy, po drugie jest niezbędne dla efektywnego działania organizacji i dla sukcesu jej członków.

Wyniki badań dowodzą, że średnio pracownik spędza 75 – 80% dnia pracy na komunikowaniu się – około 45 minut na każdą godzinę.

Człowiek w kontakcie osobistym komunikuje się za pomocą trzech głównych kanałów komunikacji:

1. Kanał werbalny merytoryczny (znaczenie treści słów) - .....%
2. Kanał werbalny tonalny (ekspresja foniczna) - .....%
3. Mowa ciała (ekspresja ciała) - .....%

przekazu



Na komunikację interpersonalną składa się komunikacja werbalna i niewerbalna.

## KOMUNIKACJA WERBALNA

Komunikacja werbalna to komunikacja oparta na słowie. Sprowadza się ona do tego, iż przekazując komunikaty używamy słów. Rozmawiając z drugą osobą - używamy słów. Czytając książkę - odbieramy komunikaty autora przekazane nam za pomocą słów. Piszząc list lub wypracowanie przekazujemy komunikaty za pomocą słów.

Komunikacja werbalna to przekazywanie informacji za pomocą wyrazów. Dużą rolę odgrywają tu takie czynniki, jak:

- akcent (badania dowiodły, że jest ważniejszy niż treść wiadomości!)
- stopień płynności mowy (świadczy o kompetencji i odpowiedzialności)
- treść wypowiedzi (jest uzależniona od władzy oraz związków międzyludzkich, uzależnionych od przyjętego systemu kulturowego).

Aby zapobiec nieporozumieniom, jakie mogą z tego tytułu wyniknąć, powinniśmy posiadać umiejętność aktywnego słuchania. Możemy to osiągnąć stosując następujące techniki:

- odzwierciedlenie – informujemy rozmówcę, jak zrozumieliśmy jego odczucia lub intencje
- parafrazowanie – ujmujemy inne słowa zasłyszany komunikat, upewniając się czy dobrze został zrozumiany
- klaryfikacja – skłaniamy rozmówcę do skoncentrowania się na głównej idei komunikatu lub prosimy o bardziej precyzyjne wyjaśnienie sprawy
- potwierdzenie – dopowiadamy pewne słowa, potwierdzając, że jesteśmy zainteresowani wypowiedzią i słuchamy uważnie.

## AKTYWNE SŁUCHANIE

Mimo, iż wydaje się, że słuchanie jest umiejętnością prostą, to jednak w życiu codziennym nazbyt często doświadczamy, jak trudno wielu ludziom uważnie słuchać innych. Dzieje się tak, dlatego, że oprócz dobrej woli i sprawnego narządu słuchu istnieje jeszcze wiele przeszkód utrudniających ludziom uważne i aktywne słuchanie. Są to nastawienia, uprzedzenia, antypatie, nieufność i obawy, które ograniczają bądź zniekształcają odbiór, a co za tym idzie uniemożliwiają dobre porozumienie.

**Na obraz aktywnego słuchacza składa się:**

1. **Koncentracja uwagi** na tym, co rozmówca ma do powiedzenia i nie przeszkadzanie mu w żaden sposób.
2. **Kontakt wzrokowy** – utrzymywany od 30 do 60 procent czasu rozmowy.
3. **Lekkie nachylenie ciała** w stronę osoby, której słuchamy, bez naruszania jej obszaru prywatności.
4. **Używanie zachęcających zwrotów** podtrzymujących rozmowę i świadczących zarazem o pilnym słuchaniu.
5. **Otwartość** na inny niż własny punkt widzenia, szczególnie w sytuacji, gdy poglądy rozmówców znacznie się różnią.
6. **Powstrzymywanie się od wyrażania własnej opinii** przed dokładnym zrozumieniem treści komunikatu i intencji jego nadawcy.
7. **Empatia**, czyli próba „wejścia w skórę” partnera, postawienia się na jego miejscu, współodczuwanie, wczuwanie się w emocje przeżywane przez rozmówcę.
8. **Parafrazowanie**, czyli powtarzanie własnymi słowami sensu usłyszanej wypowiedzi w celu upewnienia się, że zrozumieliśmy prawidłowo.
9. **Rozumienie znaczenia *body language***– języka ciała (mimiki, gestów, postawy ciała).

**„Podniesienie kompetencji kadr urzędów samorządowych”**  
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**10. Zgodność języka ciała z komunikatem werbalnym.**

**11. Dokładna znajomość znaczenia własnego uśmiechu,** aby uniknąć nieporozumień wynikających z niewłaściwego odczytania intencji przez rozmówcę. Uśmiech może być miły, nieśmiały, zachęcający albo złośliwy, ironiczny, sarkastyczny, raniący, lekceważący, ośmieszający – wtedy jest ostrą bronią, a nie pomocnym wyrazem pozytywnych uczuć. Warto sprawdzić, jakie jest dla innych ludzi znaczenie różnych rodzajów własnych uśmiechów.

*„Słuchanie jeszcze nigdy nie zaszkodziło żadnemu sprzedawcy.”*

Anonim



## TECHNIKI AKTYWNEGO SŁUCHANIA

### PARAFRAZA

*O ile Pana dobrze rozumiem...*

*Chodzi Pani o to, że...*

*Z tego, co Pan mówi rozumiem, że...*

### ODZWIERCIEDLENIE

*Wygląda na to, że jest Pan zadowolony...*

**„Podniesienie kompetencji kadr urzędów samorządowych”**  
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

---

*Zdaje się, że jest Pani zdenerwowana...*

## **KLARYFIKACJA**

*Która z tych spraw jest dla Pana najważniejsza?*

## **NIEWERBALNE OKAZYWANIE ZROZUMIENIA**

*Kiwanie głową.*

*Wychylenie się w kierunku rozmówcy.*

## **KOMUNIKACJA NIEWERBALNA**

Komunikacja niewerbalna to mowa ciała. Ponad połowa komunikacji ma charakter niewerbalny. A co ważniejsze: sygnały niewerbalne są bardziej wiarygodne niż werbalne.

Podstawą sztuki komunikacji niewerbalnej jest spójność. Sygnały niewerbalne zwykle występują w spójnych grupach gestów i ruchów ciała, które znaczeniem odnoszą się do komunikowanych słów. W sytuacji braku tej spójności staramy się znaleźć przyczynę, ponieważ może się okazać, iż nasz rozmówca prezentuje w stosunku sprzeczne komunikaty: co innego do nas mówi, a co innego „pokazuje” jego ciało.

Co się składa na komunikację niewerbalną:

**1. Pozycja ciała.** Sposób w jaki osoba siedzi, stoi lub idzie. Wyrażać może napięcie lub rozluźnienie, rozdrażnienie lub zadowolenie. Ruchy do przodu i do tyłu oznaczają pozytywne nastawienie, ruchy na boki - niepewność, wątpliwości. Zmiany pozycji mogą oznaczać zniecierpliwienie, chęć zakończenia rozmowy lub natychmiastowego zabrania głosu.

### **2. Spojrzenia i kontakt wzrokowy.**

Najważniejszym obszarem twarzy są oczy, bo te są „zwierciadłem duszy”. Częściej patrzy słuchacz na mówcę, niż mówca na słuchacza. Dłużej podczas rozmowy utrzymujemy kontakt wzrokowy ze sobą, gdy dystans fizyczny między nami wzrasta. Generalnie - im dłuższe spojrzenia, tym więcej sympatii w danej relacji.

### **3. Mimika i wyraz twarzy**

Twarz jest najbardziej ekspresyjną częścią ciała. Niektóre emocje można poprawnie odgadnąć patrząc jedynie na oczy i usta. Warto zatem zwracać uwagę na brwi (uniesione lub opuszczone), czoło (pomarszczone czy gładkie), podbródek (ustawiony zdecydowanie czy niepewnie), kolor skóry (zmieniony czy nie).

**„Podniesienie kompetencji kadr urzędów samorządowych”**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

---

**4. Ramiona/ręce**

Ważną informację stanowi częstotliwość i intensywność ruchów. Szerokie ruchy ramion wskazują na empatię, zaangażowanie w rozmowę, na pozytywne nastawienie do rozmówcy. Ramiona skrzyżowane, zamknięte wyrażają brak ufności, niechęć do bliskiego, otwartego kontaktu.

**5. Dłonie**

Zrelaksowane, otwarte dłonie są przejawem pozytywnego nastawienia, zwłaszcza, gdy wnętrze dłoni zwrócone jest do góry. Dotykanie własnego ciała rękami wskazuje na napięcie. Mimowolne ruchy dłońmi, np. zaciskanie pięści, są rzetelnym wskaźnikiem prawdziwych uczuć.

**6. Nogi**

Nie skrzyżowane, w pozycji ogólnie swobodnej świadczą o kooperacji, zaufaniu i przyjacielskim nastawieniu. Skrzyżowane i odsunięte od rozmówcy pokazują rezerwę, brak zaufania, sugerują, że porozumienie nie przebiega najlepiej.

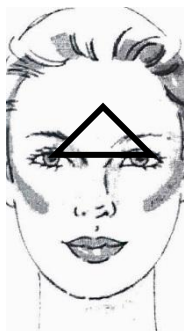
**7. Wygląd**

Choćbyśmy zżymali się na to, że ludzie zbyt wielką wagę przywiązują do powierzchowności innych (w końcu pozory często mylą), nasze reakcje są rzeczywiście uzależnione od wyglądu osoby, z którą mamy do czynienia. Naukowcy wielokrotnie stwierdzali, że nie tylko wolimy nawiązywać kontakt z ludźmi atrakcyjnymi zamiast z nieatrakcyjnymi, ale i ich wizerunek, który sobie przy takich okazjach tworzymy, jest korzystniejszy.

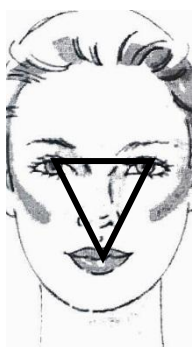
**„Podniesienie kompetencji kadr urzędów samorządowych”**  
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

---

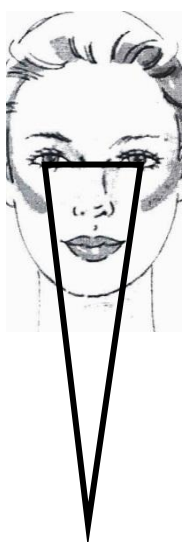
## UTRZYMUJ KONTAKT WZROKOWY - RODZAJE SPOJRZEŃ



.....



.....



.....

## POZNAJ POTRZEBY SWOJEGO INTERESANTA

**Potrzeba** to życzenie Interesanta, które możesz spełniać.

Kiedy Interesanci odczuwają jakąś potrzebę, używają dla jej wyrażenia charakterystycznych słów:

- potrzebuję
- pragnę
- chcę
- szukam
- interesuje mnie
- życzę sobie
  
- chętnie skorzystam



Do okazania zrozumienia dla potrzeb Interesanta dobrze pasują następujące stwierdzenia:

- „Ma pan rację”.
- „W pełni się z panem zgadzam”.
- „Oczywiście...”.
- „Rozumiem pani obawy”.
- „Mogę sobie wyobrazić, że trudno pani...”.



## OKREŚLANIE STYLU ZACHOWANIA PO SPOSOBIE MÓWIENIA INTERESANTA

*„Czy może Pan/i w tej chwili rozmawiać?”*

PRZYJAZNY	ENERGICZNY	KIERUJĄCY	ANALITYK
„Z przyjemnością” „Mogę” „Tak, proszę”	„Tak” „W porządku, dobrze”	„A ile to zajmie” „O co chodzi”	„Za parę minut mam spotkanie” „Ile to zajmie”
Mówi niezbyt głośno	Mówi pełnym Głosem	Mówi pełnym głosem	Mówi niezbyt głośno
Mówi wolniej	Mówi energicznie	Mówi energicznie	Mówi wolniej
Odpowiada bez Pośpiechu	Odpowiada szybko	Odpowiada szybko	Odpowiada bez Pośpiechu
Średni ton głosu	Średni-wysoki ton	Niski ton	Niski ton
Spokojny sposób mówienia	Przyjazny, ożywiony sposób mówienia	Autorytarny sposób mówienia	Poważny/formalny sposób mówienia
Mówi bez pauz	Wiele pauz	Niewiele pauz	Długie pauzy
Umiarkowana liczba słów	Potok słów	Umiarkowana liczba słów	Skrótowość

**„Podniesienie kompetencji kadr urzędów samorządowych”**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

---

Badanie oczekiwań Interesanta, na co warto zwrócić uwagę i jakich zwrotów używać.

1. Zbadaj oczekiwania/poglądy Interesanta, stosując pytania otwarte:  
„Co spowodowało, że...?”  
  
„Z jakich powodów...?”  
  
„Jak chciałby Pan...?”
2. Notuj hasłowo najważniejsze wątki z wypowiedzi Interesanta, aby nie pominąć ważnej informacji.
3. Jeśli Interesant ma trudności w odpowiadaniu na pytania otwarte, zadawaj mu pytania zamknięte sugerujące typowe możliwe odpowiedzi.
4. Dostosuj język do języka rozmówcy. Unikaj fachowych określeń, które mogą być dla Interesanta niezrozumiałe i nie używaj specjalistycznego żargonu.
5. Jeśli informacje, które przedstawia Interesant, są nieprecyzyjne lub niejasne, zadaj dodatkowe pytania w celu uściślenia informacji i prawidłowego zrozumienia jego potrzeb. Zanim zaczniesz zadawać pytania, poinformuj go o swoich intencjach np.:  
Zależy mi na tym, żeby dobrze Pana zrozumieć, czy mógłbym w związku z tym zadać Panu kilka pytań?
6. Po zakończeniu wypowiedzi Interesanta i uzyskaniu dodatkowych danych, podsumuj zebrane informacje:  
„Rozumiem, że chciałby Pan...”  
  
„Rozumiem, że zależy Panu na...”  
  
„Jeśli dobrze Pana zrozumiałem, zależy Panu na...?”  
  
„Czyli, podsumowując, zależy Panu na ..., czy zgadza się?”

## Etapy rozmowy z Interessantem – prawidłowe zwroty.

### 1. Powitanie

Dzień dobry!

Witam Pana serdecznie!

Dzień dobry, proszę usiąść, słucham Pana.

W czym mogę Panu pomóc?

Niewerbalne zachowania: uśmiech, powstanie, wykonanie gestu zapraszającego, nawiązanie kontaktu wzrokowego.

### 2. Rozpoznanie sprawy + parafraza.

Chciałbym Pana jak najlepiej obsłużyć, czego Pan ode mnie oczekuje?

Na czym Panu szczególnie zależy?

Parafraza: Jeśli dobrze zrozumiałem, chciałby Pan to i to (...).

Parafraza: Czyli interesuje Pana (...).

### 3. Udzielenie informacji

Z tego, co Pan powiedział rozumiem, że zależy Panu na....

Pozwoli Pan, że udzielę informacji?

Czy ta informacja jest jasna?

### 4. Zakończenie rozmowy.

Co jeszcze chciałby Pan wiedzieć?

Czy chciałby Pan uzyskać jeszcze jakieś dodatkowe informacje?

Czy to, co powiedziałem, jest dla Pana wystarczające?

Czy oprócz tego, co Panu wyjaśniłem, jest jeszcze coś, co budzi Pana wątpliwości?

### **„Podniesienie kompetencji kadr urzędów samorządowych”**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

---

Czy ma Pan jeszcze jakieś pytania?

Jakich jeszcze informacji Pan ode mnie oczekuje?

#### **5. Pożegnanie**

Do widzenia!

Pana uwagi były dla mnie bardzo cenne – Dziękuję!

Mam nadzieję, że pomogłam Panu!

### **Niepożądane zwroty.**

Kilka najbardziej niepożądanych zwrotów w rozmowie z Interesantem:

„Dzień dobry, jak się czuję?

(Nie używamy zwrotów, które mogą być odebrane jako zbyt osobiste.)

Unikamy wyrażen dramatyzujących sytuację, np.:

„Co za przykra sytuacja?!”

„Naprawdę współczuję Panu!”

„Strasznie mi przykro!”

„Co za niefart!”

Unikamy zdań wyrażających przymus, np.:

„Musi/powinien Pan jeszcze donieść aktualne zaświadczenie!”

„Musi Pan podpisać w tym miejscu!”

„Teraz musi Pan poczekać chwilę.”

„Muszę Pana przeprosić na 5 minut.”

Unikamy wyrażen pouczających, np.:

„Proszę zachowywać się kulturalnie. Przypominam jest Pan w urzędzie.”

„Powinien Pan znać przepisy, to by nie było problemu.”

„Proszę się nie unosić.”

„To jest urząd, a nie kawiarnia. Do widzenia Panu.”

Unikamy wyrażen drastycznie wykluczających jakąś możliwość, np.:

„To niemożliwe, proszę Pana.”

„Absolutnie...”

„To jest nieprawdopodobne.”

**„Podniesienie kompetencji kadr urzędów samorządowych”**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

---

Unikamy wyrażać sugerujących, że Interesant nie ma racji, kłamie lub nie zna się na przepisach, np.:

„W tej sprawie nie ma Pan racji.”

„To co Pan mówi, trochę dziwnie brzmi.”

„To niemożliwe. Niech Pan to udowodni.”

„Chyba się Pan pomylił.”

„To ciekawe. Jak Pan to udowodni?”

„Pracuję tu już parę lat i wiem, co robię/wiem, jak się to oblicza.”

Unikamy komentarzy na temat wyborów, wyglądu i zachowania Interesanta, np.:

„Ma Pani bardzo ciekawą fryzurę.”

Czemu się Pan tak kręci. Zupełnie nie mogę się skupić.”

„Dlaczego siedzi Pan tak blisko? Nie mogę oddychać – tak tu duszno.”

## **Wybrane techniki kontroli stresu**

Stres jest wszystkim co stymuluje i zwiększa **poziom czujności**. Życie bez bodźców byłoby nudne. Życie ze zbyt dużą ilością bodźców staje się nieprzyjemne i męczące, ostatecznie może niszczyć zdrowie i powodzenie w życiu – może poważnie pogarszać zdolność do efektywnego działania.

Zarządzanie stresem ma na celu utrzymywać poziom stymulacji, który jest zdrowy i przyjemny.

Większość ludzi zdaje sobie sprawę, że pewne aspekty ich pracy i stylu życia mogą powodować stres. Jednak stres może być też powodowany przez otoczenie, przez żywność i napoje, które konsumujemy. Strategie, których należy użyć aby zwalczać stres, zależą od źródła stresu.

Oto kilka największych źródeł stresu:

- stres wynikający z zagrożenia;
- wewnętrznie generowany stres;
- stres z powodu otoczenia i pracy;
- zmęczenie i przepracowanie.

**„Podniesienie kompetencji kadr urzędów samorządowych”**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

---

**Optymalny poziom stresu**

Poziom stresu w którym działasz jest ważny: jeśli nie jesteś pod wystarczającą presją, Twoja wydajność może być poniżej optymalnej, szczególnie jeśli cierpisz na nudę lub brak motywacji. Jeśli jesteś pod zbyt dużym stresem – również nie jesteś maksymalnie efektywny.

Zauważ, że to Ty jesteś w dużej mierze odpowiedzialny za własny stres – często jest on wynikiem myśli, na które masz wpływ. Naucz się monitorować Twój poziom stresu i dostosowywać go – zwiększać gdy potrzebujesz być bardziej czujny, lub zmniejszać gdy czujesz się zbyt spięty. Przez aktywne kierowanie Twoim stresem możesz znacząco zwiększyć jakość Twojego życia.

Podejście do optymalizowania stresu zależy od rodzaju doświadczanego stresu. Strategie do uporania się z krótkoterminowym stresem skupiają się na zarządzaniu adrenaliną aby zapewnić maksymalną wydajność. Krótkoterminowy stres może być wynikiem trudnych spotkań, rywalizacji i innych konfrontacyjnych sytuacji. Długoterminowy stres, zmęczenie i wysoki poziom adrenaliny przez długi okres czasu może poważnie zmniejszyć wydajność. Optymalizacja długoterminowego stresu koncentruje się na zarządzaniu stresem, zdrowiem i energią.

## ASERTYWNOŚĆ

### Co to jest asertywność?

Różne opinie na temat asertywności:

- to umiejętność mówienia „NIE” tak, by rozmówca nie poczuł się urażony,
- to umiejętność dzięki której ludzie otwarcie wyrażają swoje myśli, uczucia i przekonania, nie lekceważąc uczuć i poglądów swoich rozmówców,
- to umiejętność radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych – umiejętności asertywne pozwalają osiągnąć kompromis bez poświęcania własnej godności i rezygnacji z uznawanych wartości,
- to styl życia w zgodzie z samym sobą - ludzie asertywni potrafią powiedzieć „nie” bez wyrzutów sumienia, złości czy leku,
- to kluczowa umiejętność interpersonalna, kiedy trzeba oprzeć się naciskom otoczenia,
- to „złoty środek” pomiędzy zrachowaniami uległymi i agresją - mówi się czasem, że zachowanie asertywne jest „stanowcze, ale łagodne” (nie pozwalam innym ludziom na naruszanie mojego terytorium, na ponizanie mnie, ośmieszanie, lekceważenie, ranienie, krzywdzenie, wykorzystywanie, na naruszanie mojej osobistej godności, czy traktowanie w sposób pozbawiony szacunku, sam staram się nie naruszać cudzego terytorium, szanuje poglądy i uczucia innych ludzi, nawet jeśli są całkowicie odmienne od moich),
- to umiejętność, którą można nabyć poprzez ćwiczenie i pracę nad sobą,
- to kierunek poszukiwań najlepszego dla danej osoby sposobu postępowania, a nie zestaw sztywnych reguł do stosowania zawsze i w każdych warunkach.

Asertywność nie jest schematem działania lub określonym zachowaniem. To szereg umiejętności psychologicznych, takich jak:

- umiejętność obrony swoich praw w relacjach społecznych:
  - Jeżeli przeszkadza Ci gdy ktoś (np. współpracownik) np. pali papierosa w Twojej obecności - czy potrafisz zwrócić mu na to uwagę?,
  - Czy prosisz o cichszą rozmowę lub zmianę miejsca rozmowy, gdy przeszkadza ci ona w skupieniu na pracy?
- umiejętność obrony swoich praw w relacjach osobistych:
  - Jeżeli ktoś zachowuje się wobec Ciebie w sposób niesprawiedliwy lub krzywdzący - czy zwracasz mu na to uwagę?
- umiejętność wyrażania i przyjmowania krytyki oraz pochwał:
  - Czy wiesz jak się zachować kiedy ktoś Cię chwali w pracy?
  - Czy masz trudności w wyrażaniu krytycznych uwag wobec swoich współpracowników, klientów?
- umiejętność wyrażania swoich potrzeb i proszenia o pomoc:
  - Czy potrafisz poprosić nieznaną osobę o udzielenie pomocy?
  - Jak często prosisz znajomych, przyjaciół, członków rodziny o przysługę, pomoc?

**„Podniesienie kompetencji kadr urzędów samorządowych”**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

---

**Prawa asertywne:**

**Mam prawo** do własnej oceny swoich zachowań, myśli i emocji oraz do brania odpowiedzialności za ich wyrażanie i konsekwencje.

**Mam prawo** nie podawać powodów bądź usprawiedliwień, aby wyjaśnić swoje zachowanie.

**Mam prawo** do wypowiadania opinii, które nie mają logicznej podstawy i których nie muszę uzasadniać (intuicyjne myśli, uwagi, skojarzenia).

**Mam prawo** oceniać i decydować, czy jestem odpowiedzialny za rozwiązywanie problemów innych ludzi.

**Mam prawo** do podejmowania własnych decyzji i radzenia sobie z ich skutkami.

**Mam prawo** do zmiany swoich poglądów i opinii na jakiś temat.

**Mam prawo** popełniać błędy i brać za nie odpowiedzialność.

**Mam prawo** powiedzieć „NIE WIEM”.



## **Pokonywanie Obiekcji Interesanta**

### **BLOKADY KOMUNIKACYJNE**

W kontekście komunikacyjnym, większość sposobów świadomego lub nieświadomego wywierania wpływu przekraczającego cudze granice mieści się w obrębie kilkunastu typów komunikatów będących różnego rodzaju nieuprawomocnionymi manipulacjami. Zwrócił na nie uwagę i zebrał Thomas Gordon w „typowa dwunastkę”. „Dwunastka” jest szeroko omawiana w kontekście edukacji i wychowania, biznesu, obsługi klienta, poradnictwa - stanowi bowiem bardzo trafne nazwanie „nieczystych zagrywek”, które często możemy napotkać zarówno w życiu prywatnym i w kontaktach zawodowych.

#### **„BRUDNA DWUNASTKA”**

1. Rozkazywanie, zarządzanie, komenderowanie .
2. Ostrzeganie, upominanie, grożenie.
3. Perswadowanie, moralizowanie, „głoszenie kazań”.
4. Doradzanie, dyktowanie gotowych rozwiązań.
5. Pouczanie, robienie wyrzutów, udowadnianie.
6. Osadzanie, krytyka, obwinianie, strofowanie.
7. Chwalenie się, przypochlebianie, aprobata manipulacyjna.
8. Zawstydzanie, ubliżanie, ośmieszanie.
9. Interpretowanie, analizowanie.
10. Pocieszanie, uspokajanie – bagatelizowanie problemu.
11. Wypytywanie, przesłuchiwanie.
12. Odwracanie uwagi.

### **BŁĘDY KOMUNIKACYJNE POJAWIAJĄCE SIĘ W ROZMOWACH URZĘDNIKA Z KLIENTEM**

1. Domyślanie się.
2. Filtrowanie.
3. Osadzanie.
4. Dygresyjność, ucieczka w skojarzenia.
5. Utożsamianie się.
6. Doradzanie.
7. Opór.

## JAK REAGOWAĆ NA NEGATYWNE ZACHOWANIE

W sytuacji niekorzystnego dla nas zachowania stosujemy stopniowanie naszej reakcji asertywnej:

- ETAP 1. **Udzielenie informacji** – zwracamy komuś uwagę co robi, oraz że to nam przeszkadza.
- ETAP 2. **Wyrażanie uczuć** – stanowcze i zdecydowanie wyrażenie sprzeciwu wobec niestosownego zachowania.
- ETAP 3. **Przywołanie zaplecza** – informacja o tym co zrobimy, gdy osoba nie zmieni swojego zachowania – TO NIE GROŻBA!
- ETAP 4. **Skorzystanie z zaplecza** – realizacja zapowiedzianego wcześniej rozwiązania.

## TECHNIKI WSPOMAGAJĄCE ASERTYWNĄ ODMOWĘ

- **Zdarta Płyta** – powtarzanie naszego komunikatu aż do skutku.
- **Jujitsu – (ugięcie się)** – pozostawiamy naszego rozmówcę z mocą jego Argumentów skierowana w próżnię.
- **Jestem słoniem** – kontrola tempa naszego zachowania – mówimy wolniej, głęboko oddychamy, utrzymujemy kontakt wzrokowy – dajemy do zrozumienia, że to nie emocje powodują naszą decyzję.
- **Upprzedzanie** – informowanie rozmówcy o swoich zamiarach zanim padnie z jego strony prośba np. „Chce Cię uprzedzić, że postanowiłem od dzisiaj nie pożyczać nikomu pieniędzy”.

## PRZYJMOWANIE KRYTYKI

Protestuj przeciwko ostrej, raniącej formie.

**W SYTUACJI ATAKU WERBALNEGO** reaguj na **FORMĘ**, a nie na **TREŚĆ** - używaj zwrotów:

- „*Proszę na mnie nie krzyczeć*”.
- „*Proszę mi nie ubliżać*”.

Używaj tych zwrotów w charakterze „zdarłej płyty”

**Na krytykę słuszna odpowiedź:**

- „*Tak, to ja jestem odpowiedzialny za to zdarzenie*”.
- „*Zgadzam się z Pańską opinią na ten temat*”.
- „*Mam podobne zdanie na własny temat*”.

**Na krytykę niesłuszna odpowiedź:**

- „*Myślę o sobie inaczej*”.
- „*Nie zgadzam się z tą opinią na mój temat*”.
- „*Ja tak nie uważam*”.