

SPIS TREŚCI

Jak mówić, żeby inni słuchali	5
Na czele grupy, czyli o umiejętnościach liderских	21
Mieć wpływ na innych, czyli kilka słów o sztuce perswazji	37
Pewnym siebie być.....	51
Utrzymać właściwy kierunek, czyli kilka słów o samokontroli i samodyscyplinie	65
Zawodowy kryzys, czyli kilka słów o wypaleniu zawodowym.....	81
Negocjacje, czyli po prostu rozmowa.....	99
Wsłuchać się w głos intuicji	105

Jak mówić, żeby inni słuchali

Czasami chcemy przekazać innym jakąś życiową mądrość, własne doświadczenia, przydatną wiedzę. Ale mimo że jest to coś bardzo ważnego, inne osoby nie zwracają na to uwagi. Zwyczajnie nie słuchają. Jak mówić, aby zainteresować tym, co mamy do powiedzenia? Co powinniśmy wiedzieć i robić, żeby nas nie tylko słuchano, lecz także wysłuchano i posłuchano?

Psycholingwiści zakładają, że przeciętny człowiek może zrozumieć treść komunikatu, który jest wypowiedziany z prędkością nawet 600 słów na minutę. Zazwyczaj jednak ludzie mówią znacznie wolniej – w ciągu minuty wypowiadają ok. 100–180 słów. Zatem podczas słuchania innych nasz umysł ma sporo „wolnego czasu”. Idealnie, jeśli przeznaczy go na refleksję związaną z tematem wypowiedzi.

Zdarza się jednak często, że zajmuje się myśleniem o zupełnie czymś innym. Co to dla nas oznacza? Po pierwsze, musimy założyć, że najważniejsze przesłanie naszego komunikatu trzeba powtarzać – w końcu najlepiej i najszybciej z całej piosenki zapamiętujemy refren. W praktyce, przy krótszych wypowiedziach kilkakrotnie powtarzamy to samo zdanie lub zdania. Dłuższy komunikat musi mieć już konkretną strukturę: wstęp, rozwinięcie i zakończenie. Każdy jej element realizuje trochę inne cele.

Po drugie, musimy zatroszczyć się o to, aby odbiorcy naszych komunikatów mieli powody nas słuchać. Co może być takim powodem? Przede wszystkim szczere zainteresowanie tematem wypowiedzi, wewnętrzna motywacja, aby kogoś posłuchać, a także oczekiwanie, że usłyszy się przydatne informacje, użyteczne treści. Oprócz tego postrzeganie mówiącego jako: autorytetu w danym obszarze, człowieka wzbudzającego zaufanie i sympatię, entuzjastę lub kogoś podobnego do nas pod pewnym względem. I w końcu ciekawy sposób mówienia, klarowność wypowiedzi oraz przyjazna atmosfera samego spotkania.

ZASTANÓW SIĘ

- Dlaczego inni na ogół cię słuchają? Jakie powody do słuchania ciebie mają dzieci, z którymi pracujesz? Ich rodzice? Twoi współpracownicy? Twoi najbliżsi?
- Dlaczego ludzie czasami cię nie słuchają? Kto i w jakich okolicznościach robi to najczęściej?
- Dlaczego chciałbyś, aby inni cię słuchali? Jak możesz o to zadbać?

Nie na wszystko możemy zareagować, ponieważ nasz wpływ na drugiego człowieka jest ograniczony. Niektóre umiejętności możemy szkolić na kursach retoryki, metodyki nauczania lub po prostu rozwijając swoją wiedzę w wybranej dziedzinie. Doskonalenie skutecznego mówienia do innych to również konkretna refleksja i świadoma praca nad samym sobą.

NAJPIERW SŁUCHAĆ

Jedna z mądrości krążąca wśród ludzi mówi: „Życie to echo – to, co wysyłasz w świat, wraca do ciebie. To, co siejesz, zbierasz. To, co dajesz, dostajesz. To, co dostrzegasz w innych, istnieje w tobie”. Trzeba więc słuchać innych, aby i oni nas wysłuchali. Takie założenie podkreśla wagę modelowania w skutecznej i efektywnej nauce mówienia do ludzi. Modelowanie dotyczy tu jednak nie sposobu mówienia, a umiejętności słuchania. Słuchając innych z uwagą, zachęcamy ich do wysłuchania naszej wypowiedzi. Pokazujemy im na swoim przykładzie, w jaki sposób mają nas słuchać, jakich zachowań oczekujemy od nich jako słuchaczy. Co więcej, zaspokajamy w ten sposób potrzebę uwagi i zainteresowania, jaką ma większość ludzi. Dzięki temu czują się oni dla nas ważni. Słuchanie daje możliwość zdobycia bardzo przydatnych informacji o tym:

- kim są nasi słuchacze, rozmówcy,
- jakim językiem się posługują,
- czego potrzebują,
- co jest dla nich istotne,
- w jakiej sytuacji się znajdują,
- jakie argumenty mogą ich przekonać.

PRZED KAŻDYM WYSTĄPIENIEM ZASTANÓW SIĘ

- Kim jest twój słuchacz – osoba, która chcesz, aby cię posłuchała?
- Jaki jest? Co lubi, a czego nie lubi? Czym się interesuje?
- Na czym mu zależy? Czego potrzebuje z twojej strony?
- Jakie argumenty mogą do niego przemówić?

Tabela 1. Struktura wypowiedzi

Wstęp	<ul style="list-style-type: none"> ■ Przyciąga uwagę słuchaczy. ■ Wprowadza w temat i streszcza główne założenia, czyli zapowiada, co zostanie powiedziane. 	Zastanów się: <ul style="list-style-type: none"> ■ Jakie masz sposoby na zdobycie uwagi słuchaczy? ■ W jaki sposób pokazujesz strukturę i zapowiadasz najważniejsze treści swojej wypowiedzi?
Rozwinięcie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Przekazuje główne założenia, pokazuje ich użyteczność, możliwość wykorzystania. ■ W razie potrzeby przywraca uwagę słuchaczy. 	Zastanów się: <ul style="list-style-type: none"> ■ Czy dbasz o to, aby pokazać przydatność tego, o czym mówisz swoim słuchaczom? Jak to robisz? ■ Co robisz, kiedy dostrzegasz brak uwagi lub zainteresowania u swoich słuchaczy?

Zakończenie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zbiera i wypunktowuje najważniejsze treści, czyli przypomina, co zostało powiedziane. ■ Pomaga we wdrożeniu propozycją zadania do wykonania, zagadnienia do refleksji. 	Zastanów się: <ul style="list-style-type: none"> ■ Czy zawsze pamiętasz o podsumowaniach? ■ Czy stosujesz „prace domowe” w kontakcie ze współpracownikami, rodzicami, innymi dorosłymi, z którymi pracujesz?
--------------------	---	---

Słuchanie pozwala również uzyskać wiedzę na temat samego aktu mówienia. Mamy okazję „podpatrzeć”, jak inni to robią – co warto naśladować, co wziąć z ich sposobu wypowiedzania się, a czego za wszelką cenę unikać. Zyskujemy materiał do porównania i możliwość refleksji nad własnym stylem wypowiedzania się.

ĆWICZENIE

- Przeanalizuj w myślach znane ci osoby.
- Wybierz takie, które uważasz za dobrych mówców, które potrafią zaintryguować i zainteresować tym, co mają do powiedzenia, dobrać właściwe przykłady, przekonać. Zastanów się, co konkretnie robią, że daje to taki efekt. Stwórz jak najdokładniejszą listę ich zachowań, którymi możesz się inspirować, aby wzbogacić swój warsztat mówcy.
- Wskaż takie, które – twoim zdaniem – nie potrafią przemawiać i rozmawiać. Co takiego robią, że tak uważasz? Które z ich zachowań obserwujesz również u siebie? Jak możesz je spróbować wyeliminować?
- Wynotuj najważniejsze dla siebie wnioski.

ODPOWIEDNIE NASTAWIENIE

Przygotowując się do rozmów i przemów, często wyobrażamy sobie jakoś osoby po drugiej stronie. Czasami nie musimy sobie wyobrażać, bo już trochę je znamy i wiemy, czego możemy się po nich spodziewać. W jednym i drugim przypadku towarzyszy nam konkretne nastawienie. Dobrze, jeśli jest ono pozytywne. Wtedy zakładamy, że będą zainteresowane, że zechcą nas posłuchać. Gorzej, kiedy nastawiamy się na kontakt z „trudnymi ludźmi”, niechętną nam grupą. Warto wówczas sobie uświadomić, że rozmówcy i słuchacze nie są naszymi przeciwnikami. Są partnerami, którzy wstępnie zobowiązali się do pewnego postępowania i zapewne zechcą się z tego lepiej lub gorzej wywiązać. Ich zobowiązanie to uczestnictwo w kontakcie z nami, czyli rozmowa lub słuchanie. Jeśli w trakcie spotkania zauważymy sygnały, które pozwolą przypuszczać, że ludzie nas nie słuchają, warto zakomunikować o tym jako o fakcie – bez oceny i interpretacji nazwać zachowania, powiedzieć, co robią (zamiast czego nie robią). A po tym zapytać o to, co przeszkadza im uczestniczyć, co pomogłoby im w skupieniu się, co możemy zrobić, aby lepiej im się nas słuchało. Pokazujemy w ten sposób swoją gotowość do zrozumienia ich perspektywy.

ZASTANÓW SIĘ I SZCZERZE PRYZNAJ SIĘ PRZED SAMYM SOBĄ

- Jak często zakładasz, że inni nie będą chcieli cię słuchać?
- Po co to robisz? Co ci to daje?
- Co konkretnie sobie wtedy wyobrażasz?
- Czy zawsze masz ku temu podstawy?
- Jak wcześniejsze nastawienie wpływa na twoje samopoczucie podczas spotkania, na jakość twojego mówienia, na poziom akceptacji dla nieidealnych zachowań słuchaczy?
- Czy zdarzyło ci się, że „trudny słuchacz” lub „trudna grupa” zaskoczyli cię w pozytywny sposób?

Aktywne dbanie o pozytywne nastawienie do słuchaczy to:

- przywołanie w pamięci tego, co w nich dobre, co lubimy, za co ich cenimy,
- wiara w ich dobre chęci,
- oczekiwanie od nich tego, co najlepsze,
- postrzeganie krytycznych reakcji jako informacji o ich potrzebach i stanie ich zaspokojenia, a nie ataków na nas.

Na zewnątrz możemy je wyrażać uśmiechem, który wzmocni przekaz, że mamy dobre zamiary, jesteśmy przyjaźnie nastawieni i dążymy do porozumienia. Nasz uśmiech pomaga wywołać uśmiech po drugiej stronie. A to zdecydowanie utrudnia kontrowanie naszego stanowiska i naszej osoby.

EKSPERYMENT

- Przez najbliższy tydzień praktykuj uśmiechanie się na początku każdego swojego wystąpienia, spotkania z grupą, ważnej rozmowy. W chwili kiedy witasz się ze swoimi słuchaczami lub rozmówcami, przywołaj na twarzy szeroki i szczerzy uśmiech. Tak radośnie, jak tylko potrafisz, popatrz im w oczy.
- To samo rób jak najczęściej w czasie trwania kontaktu i na jego zakończenie.
- Sprawdź, jak to wpłynie na słuchaczy i na ciebie po każdym wystąpieniu i po upływie tygodnia.

WSPÓLNY MIANOWNIK

Podobieństwo to niesłychanie silny psychologiczny mechanizm. Sprawia on, że jeśli uznamy jakąś osobę za taką, która dzieli z nami niektóre doświadczenia, zainteresowania, spostrzeżenia, potrzeby, przekonania, szybciej zwrócimy na nią uwagę. Na dłużej wsłuchamy się w to,

co ma nam do powiedzenia. Chętniej skorzystamy z jej sugestii. Jak możemy korzystać z tego w bardziej intencjonalny sposób? Na samym początku spotkania warto przytoczyć jakieś stwierdzenie, z którym większość naszych słuchaczy powinna się zgodzić. Może to być jakaś powszechna opinia, cytat, maksyma, trudność, z którą wszyscy się borykają, a nawet krótki komentarz o pogodzie, popularnym serialu czy lubianych przez wielu słodyczach. Nie musi mieć to specjalnego związku z treścią dalszej wypowiedzi. Ważne, aby pozwoliło słuchaczom pomyśleć o nas jak o kimś, kto myśli i czuje podobnie.

ĆWICZENIE

Pomyśl o osobach, do których najczęściej mówisz. Przywołaj w wyobraźni dzieci, z którymi pracujesz, ich rodziców, swoich współpracowników, rodzinę i bliskich. Jakie podobieństwa dostrzegasz między każdą z tych grup a sobą? Wskaż wszystko to, co was łączy. Mogą to być ważne kwestie, takie jak przekonania, wartości, zainteresowania, ale również sprawy błahe, np. ulubione potrawy, seriale, sposób ubierania się, muzyka. Jak możesz pokazać każdej z tych grup podobieństwa między wami, zanim zechcesz powiedzieć im coś ważnego i będzie ci zależało, aby cię posłuchali?

KOREKTA

Warto poznawać swoje ograniczenia i słabe strony w mówieniu. Niewielu z nas potrafi popatrzeć na siebie obiektywnym okiem i zauważyć, nad czym trzeba popracować. Jak sprawdzić, czy mówimy ciekawie, czy łatwo i miło nas słuchać, kiedy nie jesteśmy najbieglejsi w ewaluacji własnego zachowania? Najlepiej zapytać o to wprost kogoś życzliwego.

ĆWICZENIE

Wybierz osobę, której ufasz, która dobrze ci życzy i z którą potrafisz otwarcie rozmawiać. Zapytaj ją:

- Jak postrzega cię w roli mówcy?
- Czy uważa, że inni chętnie cię słuchają?
- Czy – jej zdaniem – potrafisz zainteresować swoją wypowiedzią innych? Czy umiesz utrzymać uwagę pozostałych na tym, co mówisz?
- Czy mówisz zawsze na temat?
- Czy nie mówisz za długo? Czy zdarza ci się być rozwlekłym w wypowiedziach i zanudzać innych?
- Czy twoja mowa jest niewyraźna?
- A może masz jakąś przeszkadzającą manierę w mówieniu?
- Jakie jest zazwyczaj tempo twoich wypowiedzi? Za szybkie? Za wolne? W sam raz?

- Czy mówisz z dostateczną mocą, aby cała grupa cię słyszała? A może mówisz zbyt cicho lub zbyt głośno?
- Czy widać twoje obawy, lęki, niepokoje przed wypowiedaniem się na forum lub przed większą grupą?
- Nad czym – według niej – trzeba popracować w pierwszej kolejności, aby inni chętniej cię słuchali?

Po otrzymaniu informacji ważne, żebyśmy nie dyskutowali nawet wtedy, gdy się nie zgadzamy. Trzeba po prostu przyjąć to, co usłyszemy, podziękować za szczerość i na spokojnie przemyśleć. Dopiero potem wykorzystać lub odrzucić.

Dobrze, kiedy inni na ogół nas słuchają. Ale nie zawsze. Czasami lepiej, kiedy nie usłyszą tego, co powiemy. Kiedy? Kiedy jesteśmy poirytowani, kiedy dajemy ponieść się emocjom i mówimy to, czego potem żałujemy, kiedy nie mamy nic wartościowego do przekazania. Poza tym brak posłuchu to zawsze bardzo dobry powód do rozwoju własnych umiejętności, a nie tylko pretekst do frustracji.

BIBLIOGRAFIA:

- Hamlin S., *Jak mówić, żeby nas słuchali*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 2001.
- *Komunikacja we współczesnym miejscu pracy*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008.
- Kuziak M., *Jak mówić, rozmawiać, przemawiać?*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa 2008.
- Majewska-Opiełka I., *Jak mówić, by nas słuchano. Psychologia pozytywnej komunikacji*, Wydawnictwo Funky Books, Sopot 2015.

JAK MÓWIĆ, ŻEBY INNI SŁUCHALI – ĆWICZENIA DOSKONALĄCE

**KROK PIERWSZY:
NIE ZAPOMINAJ, ŻE MÓWIENIE JEST ZAWSZE CELOWE**

Prawdziwie skuteczna komunikacja to taka, kiedy osiągamy to, na czym nam zależy. W dużym uproszczeniu można przyjąć, że zazwyczaj mówimy po to, żeby inni nas wysłuchali, czasami zastosowali się do naszych wskazówek, sugestii, rad, poleceń. W rzeczywistości nasze wypowiedzi będą realizować bardziej rozbudowane cele.

Sprawdź, po co najczęściej chcesz, aby inni cię słuchali. W skali od 0 do 10 określ, na ile poszczególne cele odnoszą się do twoich komunikatów.

0 – zdecydowane nie, 10 – zdecydowane tak.

Kiedy mówię, zazwyczaj robię to, żeby...	
...przekazać innym informacje, wiadomości.	
...dokonać wymiany poglądów – pokazać, co myślę, i dowiedzieć się, co myślą inni, aby ustalić coś wspólnego.	
...pouczyć, uświadomić, przestrzec.	
...zdyscyplinować, poinstruować do konkretnego działania.	
...namówić do czegoś, zmotywować do określonego zachowania.	
...„zarazić” jakąś ważną ideą.	
...zwierzyć się, podzielić się trudnością, uzyskać potwierdzenie, poradę.	
...pokazać się w dobrym świetle, zaprezentować się w określony sposób, zyskać uznanie.	
...pozbyć się wewnętrznego napięcia, wypełnić niewygodną ciszę.	
...poprawić relacje z jakąś osobą.	

Jakie wnioski płyną dla ciebie z tej refleksji?

.....

.....

.....

.....

Co najczęściej chcesz osiągać poprzez swoje mówienie?

.....

.....

.....

.....

.....

Jaki stan ma ono wywołać u słuchaczy? Jakie mają się w nich pojawić emocje? Jaki ma to przynieść efekt?

.....

.....

.....

.....

.....

PAMIĘTAJ!

Świadomość własnych celów pozwala dobrać najbardziej odpowiednie środki do ich realizacji – dotyczy to nie tylko przytaczanych argumentów, używanych słów, ale również stroju czy innych komunikatów niewerbalnych, a także miejsca i czasu kontaktu. Pomaga też radzić sobie z dyskomfortem spowodowanym brakiem posłuchu.