



Praktyczna Komunikacja Interpersonalna

W procesie projektowania szkoleń z komunikacji (w szczególności dla zespołów z IT) zawsze przyświecała mi idea rozwiązywania **istniejących problemów**, zamiast tworzenia fikcyjnych, nowych, po to by **uzasadnić potrzebę szkoleniową**.

Jestem przekonany, że problemy te nie tylko faktycznie istnieją, ale co więcej:

- wpływają w **istotny sposób** na **efektywność** i **przyjemność** z pracy całej firmy
- wpływają w **istotny sposób** na **relacje z klientem** i postrzeganą markę firmy
- wynikają w znacznie mierze, jeśli nie całkowicie z **niewystarczających umiejętności komunikacyjnych**

Dobra wiadomość jest taka, że mogą zostać rozwiązane lub znacznie zredukowane dzięki **zmianie sposobu myślenia o komunikacji**, a następnie pewnej ilości praktyki. Ta praktyka może być prowadzona latami, ale już po pierwszych tygodniach od szkolenia zmiany są zauważalne.

Zadbałem o to, by w opisie tego szkolenia znalazło się wszystko to, co jest w nim najważniejszego i nic z tego, co ważne nie jest. Dlatego proponuję go w formie “problem - przyczyna - propozycja rozwiązania”, aby ułatwić podjęcie decyzji.

Problem: Inżynierowie nie dogadują się ze sobą i wynika z tego jakiś błąd. Następnie **tracą mnóstwo energii na przepychanie się**, kto popełnił błąd, bo nikt nie chce ponieść konsekwencji.

Przyczyna: Powstało **zbyt dużo założeń po obu stronach komunikacji**, w związku z czym obie strony były pewne, że doskonale rozumieją partnera. Gdy okazało się, że istnieją rozbieżności i nie było porozumienia, osoby zaczęły wytykać sobie “w którym miejscu partner zrozumiał rzecz **źle**”. W wielu przypadkach jednak, trudno mówić o jednoznacznie “złym” zrozumieniu po jednej ze stron, tylko o pozostawieniu **pewnego pola do interpretacji**.

Propozycja rozwiązania: **Parafraza i pytania precyzujące** to bardzo skuteczne narzędzia, jednak trzeba je stosować we właściwym momencie. Takim momentem jest właśnie ustalanie wspólnej pracy. Kluczowe będzie również zrozumienie, **jak powstaje komunikat**, jakim naturalnym zniekształceniom podlega i jak sobie z tym radzić. Do tego dochodzi zrozumienie różnicy między **dokładnie zdefiniowanym pojęciem** (np. występującym w fizyce), a **konceptem mentalnym**, który podlega interpretacjom. I wreszcie na koniec modułu warto nauczyć się, co to tak naprawdę znaczy **“spojrzeć na świat oczami drugiej osoby”**.

Tło: Nawet w pracy inżyniera, który nie ma kontaktu z klientem, obecna jest pewnego rodzaju **sprzedaż**. Może to być metaforyczna sprzedaż swoich umiejętności managerowi, sprzedaż pomysłu lub rozwiązania na konferencji czy wewnątrz firmy. Podczas takich „sprzedaży” często pojawiają się **obiekcje**.

Problem: Obiekcje podczas sprzedaży wyprowadzają osobę z rytmu, zaczyna wchodzić w tłumaczenie się, zamiast precyzyjnie odpowiadać na obawy klienta.

Przyczyna: Osoba **domyśla się** o co chodzi w obiekcji, zamiast zadać **dokładnie pytania precyzujące**. Pytania precyzujące same w sobie często stanowią odpowiedź na obiekcje. Przynajmniej w większości przypadków jednak pozwalają uniknąć sytuacji, w której odpowiada się na obiekcje, **której klient nie ma** (wcześniej nie miał) i nie rzuca sobie samemu kłód pod nogi.

Propozycja rozwiązania: Rozwiązaniem jest rozpoznanie, czego w komunikacie nie wiadomo oraz dobranie odpowiedniego pytania, by tę niewiadomą wyjaśnić. U podstaw stoi znów model powstawania komunikatu.

Problem: Ludzie niechętnie przyjmują feedback, bo inni przekazują go w agresywny sposób (bez szacunku, oceniając itd.). Powoduje to zmniejszenie skuteczności takich spotkań, jak planning czy retrospektywa.

Przyczyna: Osoby, które dają feedback nie zdają sobie sprawy z faktu, że jest on przekazywany w formie agresywnej, czyli posiada cechy takie jak: ocenność, krytycyzm, generalizacja, domysły, nadinterpretacja, wyolbrzymienie, ironia. O ile skrajne przypadki każdej z tych cech łatwo wymienić, o tyle warto nauczyć się je rozpoznawać w formie bardziej subtelnej i nawykowej, aby móc je stopniowo eliminować.

Propozycja rozwiązania: Poza odróżnieniem faktu od opinii, przyjdzie tu z pomocą model **FUKO**, idea komunikacji bez przemocy (**NVC**) oraz zastanowienie się nad celem feedbacku. W sytuacjach poza pracą warto również pamiętać o **kapitale socjalnym**, który wskazuje, na jak prywatny i bezpośredni feedback możemy sobie w danym momencie pozwolić.

Problem: W zespole wynikają konflikty wynikające z błędnej interpretacji intencji czyichś wypowiedzi

Przyczyna: Często ta sytuacja nie ma jednej przyczyny, ale jedną z najczęstszych jest personalne interpretowanie wypowiedzi innych ludzi, wynikające ze stawiania siebie w centrum uwagi.

Propozycja rozwiązania: Kluczowe będzie poznanie **mechanizmów rozwoju mózgu** (i zdolności poznawczej człowieka), aby zrozumieć, co powoduje, że stawianie siebie w centrum jest pewnym typowym zniekształceniem poznawczym. I nie ma znaczenia, ile ktoś ma IQ albo jakie dyplomy - i tak będzie mu podlegał. Przy okazji nie sposób pominąć kwestię innych **błędów poznawczych** i tego, jak mają się do rzekomej racjonalności człowieka. Postrzeganie siebie jako w pełni racjonalnego, a partnera jako emocjonalnego i tkwiącego w błędzie, jest główną przyczyną eskalowania konfliktu. Ścisłej, od strony komunikacji problem ten (i nie tylko ten) opisuje koncepcja **uszu von Thuna**.

Tło: Na ten problem naprowadziły mnie ogromne nieporozumienia, które pojawiają się wokół różnych technologii i narzędzi. Wiele osób używa narzędzi i terminów, nie rozumiejąc dokładnie sposobu ich działania, ani znaczenia terminów.

Problem: Inżynierowie nie chcą pisać ani czytać dokumentacji, a jak już ją napiszą to do niczego się ona nie nadaje.

Przyczyna: Czytanie dokumentacji to ważna umiejętność. Większość inżynierów przeczytało w swoim życiu tony dokumentacji i do tego twierdzi, że jest to **najlepsze źródło wiedzy** (lepsze niż np. tutoriale na YT, kursy internetowe itd). Jednak, jeśli mają sami pisać dokumentację albo czytać tę wewnątrzfirmową, to pojawia się nie lada problem. Często jego przyczyną jest to, **jak ta dokumentacja jest tworzona**. Wydawałoby się, że pisanie tekstów wymaga pewnego polotu, "lekkiego pióra" albo czegoś w tym rodzaju. Jednak w przypadku dokumentacji technicznej lub częściowo technicznej to tak nie działa. Można wskazać **konkretne działania**, które zdecydują, czy dokumentacja będzie dobrze napisana, czy też chaotyczna i niestrwana.

Propozycja rozwiązania: Znaczenie elementów niewerbalnych w przekazywaniu informacji jest bardzo duże, jednak istotne jest również to, jak się z nich korzysta. Jak tworzyć rysunki i schematy, **by rozjaśniały, a nie zaciemniały** obraz sytuacji? Druga sprawa to kwestia **pojęć**, ich wprowadzania i tłumaczenia. Jak i kiedy wprowadzać i wyjaśniać pojęcia? Jak to robić, by inni byli w stanie zrozumieć? Jak wykorzystać **efekt metafor oraz analogie**? I wreszcie: jak dobrze

nakreślić istotę problemu, który jest omawiany? Odpowiedzi na te wszystkie pytania pojawiają się na szkoleniu. Nie obędzie się oczywiście bez praktycznych przykładów.

Problem: Zespół uczestniczy w spotkaniach i prezentacjach, ale nie rozumie ich celu.

Przyczyna: Tutaj znowu przyczyn może być kilka. Do najczęstszych należą brak określenia przez samego prowadzącego, jaki jest cel spotkania.

Propozycja rozwiązania: Sprawdzone ćwiczenie (ponad dwudziestokrotnie w różnych grupach) w formie gry pozwala świetnie ujrzeć problem z perspektywy, dlatego wiele wniosków płynie wprost od grup. Elementy, które nie zostaną zauważone na etapie ćwiczenia, uzupełni **model grecki wystąpienia publicznego**. Każdy z jego pięciu etapów ma swój unikalny cel. Nie zabraknie praktycznych przykładów radzenia sobie z takimi problemami jak: kto powinien być obecny na spotkaniu, czy warto powiadomić kogoś wcześniej, jak sprawdzić poziom wiedzy uczestników przed spotkaniem, czy też jak zachęcić uczestników do aktywnego udziału.

Problem: Pracownicy otrzymują bardzo dużą ilość maili / wiadomości na komunikatorach i nie widzą, jak się do nich odnieść. W końcu zaczynają większość **ignorować** i okazuje się, że ominęli coś ważnego. W innej odmianie tej sytuacji przeglądanie maili / komunikatorów zajmuje stanowczo za dużo czasu i zasobów kognitywnych.

Przyczyna: Maile nie są przemyślane lub **nie mają struktury**. Wiele wątków rozwija się równolegle i nie wiadomo, kto na co odpowiada. Beztrosko dołączane są nowe osoby i muszą wyrabiać kontekst od zera - a to zajmuje zasoby. Koszt potrzebny do uzyskania kontekstu zupełnie nie jest brany pod uwagę podczas podejmowania decyzji o wprowadzeniu nowej osoby.

Propozycja rozwiązania: Najbardziej kompleksowym narzędziem do rozwiązania problemów z mailami jest **mapa komunikacji**. Pozwala ona na przemyślenie kanałów komunikacji z poszczególnymi osobami / firmami. Odpowiada na pytania nie tylko „komu?“, ale także „co?“, „jak często“ i „jakim kanałem“ należy komunikować. Jeśli mapa stanowi ogólnozespołową ugodę, można się do niej **odwoływać** i wspólnie o wiele łatwiej dbać o przejrzystość komunikacji.

Problem: Niektóre osoby nie widzą sensu small talków. Komunikują się tylko wtedy, gdy chcą **przekazać jakąś informację**. Często do tego nie wiedzą o czym rozmawiać, jeśli nie ma konkretnego tematu, dlatego trudno im się odnaleźć np. na konferencjach/networkingach czy luźnych spotkaniach.

Przyczyna: Brak pomysłu na to, co powiedzieć wynika zwykle z braku umiejętności **odczytania sytuacji**, blokad w rozmowie albo z postrzegania komunikacji jako tylko i wyłącznie wymiany informacji.

Propozycja rozwiązania: Kluczowe jest pokazanie, w jaki sposób powstają blokady w komunikacji i co może być ich przyczyną, a także wskazanie na różne cele komunikacji. Wiele osób z jednej strony obawia się tego, jak będą odebrane, z drugiej nie wie, jak dać wartość w takim small talku. Często wymagania, jakie sobie stawiamy są zbyt wysokie i to one stanowią największe ograniczenie. Warto popracować z tym aspektem **na poziomie przekonañ**. Jako dodatek, pozwalający jeszcze lepiej spontanicznie odnaleźć się w sytuacjach, wykorzystamy ćwiczenia z teatru improwizowanego.

Problem zaawansowany: **Zręczniejsza w komunikacji osoba** stosuje tricki retoryczne i metafory i **przepycha swoje pomysły**, nawet gdy nie ma racji. Inni boją się wtrącić, nawet gdy mają swoje argumenty, ponieważ obawiają się, że zostaną **przegadani**.

Przyczyna: Osoby, które zostały zaatakowane narzędziem retorycznym (np. nieadekwatną metaforą albo tzw. metodą chochoła) nie potrafią **rozpoznawać** i radzić sobie w takiej sytuacji. Niektóre osoby natomiast trzymają się tematu, ale używają do tego najprostszyc narzędzi i wychodzą często na **agresywnych** i niekulturalnych. To jest koszt jaki ponoszą za bronienie swojej racji.

Propozycja rozwiązania: Dwa najskuteczniejsze sposoby radzenia sobie z narzędziami manipulacji werbalnej to obnażenie (czyli pokazanie grupie, jakie narzędzie zastosował oponent) oraz “wygranie na jego polu” - wejście w metaforę i pokazanie, **w którym momencie się ona nie sprawdzi**. Stworzyłem do tego bardzo **konkretny przepis**, który omówię na trzech bardzo konkretnych przykładach.

Problem zaawansowany: W zespole są osoby, które mimo pewnej słuszności tego co mówią, są niechętnie odbierani. Inni odbierają ich jako **“dziwnych”**.

Przyczyna: Uwaga człowieka jest **kierowana** (głównie) przez gadzi mózg, nastawiony na przetrwanie. Pobudzenie emocjonalne powoduje, że uwaga odrywa się od kwestii merytorycznych. Część osób, zupełnie nieświadomie **uruchamia w rozmówcy mechanizmy obronne** poprzez złe nawyki takie jak: ocenianie, doradzanie, uzalanie się, negowanie uczuć i porównywanie się.

Propozycja rozwiązania: Najprostsze rozwiązanie to identyfikacja tych nawyków u siebie i ich powolne zastępowanie skutecznymi metodami. Elementem uzupełniającym w tym module będzie praca z nawykami w rozmowie. Odpowiemy na pytanie, jak pracować (z komunikacją) długofalowo i jakie ćwiczenia mogą tę pracę przyspieszyć.

Narzędzia i koncepcje:

W opisie szkolenia nie koncentruję się na narzędziach, jakich używam do rozwiązania problemu, ponieważ:

1. Większość osób/firm nie ma problemu z dostępem do narzędzia, tylko z trafnym zdiagnozowaniem problemu
2. Trafne postawienie problemu pozwala na stosunkowo łatwe znalezienie narzędzia lub, co lepsze, na stworzenie ich zestawu, który będzie najlepszą odpowiedzią na dany problem

Siła narzędzia leży w rękach tego, kto go używa.

Z drugiej strony rozumiem, że lista koncepcji użytych na szkoleniu może ułatwić podjęcie decyzji i ocenę profesjonalizmu szkolenia, dlatego zamieszczam ją poniżej:

- koncepcja uszu von Thuna, jako opisu sposobów odbioru komunikatu
- od świata do werbalizacji - jak powstaje komunikat - model
- model pytań precyzujących
- zasada przeładowania wzorcami
- zasady FUKO i komunikacji bez przemocy
- figury retoryczne i obnażanie manipulacji
- zasada dopasowania i przyjęcia czyjejs perspektywy w rozmowie, model poziomów Diltsa
- werbalne i niewerbalne elementy komunikatu
- cybernetyczny aspekt komunikacji
- praca z intencją w komunikacji
- praca z odpowiedzialnością w komunikacji
- ćwiczenia z teatru improwizowanego
- zagadnienia z książki "Filozofia Dowcipu" - dekompozycja humoru
- model pracy z przekonaniem
- elementy coachingu - lejek coachingowy, model GROW, mocne i słabe strony różnych rodzajów pytań

Forma szkolenia

Jest elastyczna. Może sprowadzać się w 100% do wykładu i przekazywania tak dużej ilości wiedzy, jak to tylko możliwe. Jednak z doświadczenia wiem, że **najlepiej sprawdzają się formy interaktywne: wspólne dyskusje, studium przypadków, ćwiczenia i pytania**. Dlatego zawsze zachęcam uczestników do maksymalnej aktywności.

Więcej informacji

Kontakt: kontakt@beyondrationality.pl

Strona projektu: www.beyondrationality.pl