

PRZEJRZYSTA KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA W RELACJACH ZAWODOWYCH DORADCY DS. ETYKI

KILKA KONCEPCJI OPISUJĄCYCH KOMUNIKOWANIE SIĘ LUDZI

Komunikację można określić jako proces przekazywania wiadomości, emocji, uczuć, postaw i przekonań, dokonujący się za pośrednictwem środków zarówno werbalnych, jak i pozawerbalnych, a zmierzający do wzajemnego zrozumienia i oddziaływania.

Komunikacja w świetle koncepcji samoświadomości

Głównym pojęciem tej teorii jest pojęcie skryptu. **Skrypt** jest spójną sekwencją wydarzeń oczekiwaną w danej sytuacji. W wyniku doświadczenia życiowego człowiek uczy się określonych scenariuszy, reakcji na konkretne zdarzenia. Widząc, jak zachowują się ludzie w określonych warunkach, typowych i powtarzalnych sytuacjach, on sam zachowuje się podobnie, automatycznie zgodnie z posiadanym „scenariuszem”. Towarzyszy temu bardzo niski poziom samoświadomości.

Komunikacja w świetle teorii analizy transakcyjnej

Zdaniem E. Berne – twórcy tzw. analizy transakcyjnej - komunikowanie się z innymi jest podstawową potrzebą człowieka. Do tego aby mieć poczucie realności swojego istnienia, niezbędny jest kontakt z drugim człowiekiem.

W świetle tej teorii najmniejsza reakcja człowieka na istnienie drugiego nazywana jest transakcją. Transakcje mogą mieć charakter wzmocnień pozytywnych lub negatywnych. W sytuacji utraty kontaktu jednostka zrobi wszystko, aby go przywrócić. Może się wtedy okazać, że wzmocnienie negatywne jest - pomimo nieprzyjemnych konsekwencji - odbierane jako nagroda. Celem osoby jest bowiem zdobycie uwagi otoczenia. Zdobywanie jej może się odbywać w sposób świadomy oraz nieświadomy.

Według Berne w kontaktach społecznych istnieje specyficzny sposób poszukiwania i podtrzymywania kontaktu, nazwany **grami**. Autor wyróżnia szereg gier. Są to: gry życiowe trwające całymi latami jak np. alkoholik, gry małżeńskie, gry seksualne, gry towarzyskie, gry terapeutyczne oraz gry konstruktywne.

Istotną rolę w komunikowaniu odgrywa struktura osobowości. Składają się na nią następujące stany ego: „**Dorosły**”, „**Rodzic**”, „**Dziecko**”.

Komunikaty „Dorosłego” odnoszą się zazwyczaj do przekazu informacji, treści komunikatów uwzględniają wymagania rzeczywistości i zadania rzeczowe.

„Rodzic” zawiera w sobie dwie postacie – opiekuńczą oraz krytyczną. Niosą one za sobą treści powinnościowe związane z obowiązkami i normami społecznymi. Są to bardzo często echa komunikatów rodzicielskich nagromadzonych w ciągu doświadczenia jednostki.

„Dziecko” jest związane ze spontanicznymi, emocjonalnie zabarwionymi komunikatami. Wiąza się z nim: twórczość, wdzięk, radość, ale również brak odpowiedzialności, nie uwzględnianie konsekwencji swoich działań, życie chwilą.

Komunikacja w ujęciu neurolingwistyki

Programowanie neurolingwistyczne, zwane NLP szczególnie nacisk kładzie na komunikowanie się z samym sobą i innymi w taki sposób, aby osiągnąć zamierzone cele. Istotne jest tu założenie, że w każdej interakcji społecznej zachodzi komunikacja na świadomym i nieświadomym poziomie. Kontakt między osobami powstaje w dużej mierze na bazie nieświadomych sygnałów. W zachowaniach werbalnych jak i niewerbalnych każdy człowiek ujawnia swój własny model postrzegania świata. Podobieństwo w modelach odbierania świata przez ludzi pozostających w relacji umożliwia porozumienie się i współpracę. Różnice tę komunikację utrudniają.

Komunikacja niewerbalna

Komunikacja niewerbalna pojawia się w rozwoju człowieka wcześniej, niż komunikacja werbalna. Sygnały niewerbalne są odbierane szybciej, niejako bez udziału świadomości. W sytuacji, gdy człowiek nie wie na którego rodzaju komunikatach się oprzeć w swoim działaniu - najczęściej bierze pod uwagę komunikaty pozawerbalne.

Nie jest jednak rzeczą łatwą opisać czym tak naprawdę jest komunikacja niewerbalna. W przeważającej części zdeterminowana jest wzorcami kulturowymi. Odzwierciedla stan jednostki (zdenerwowanie, zainteresowanie, wstręt, radość i inne).

Są też takie formy komunikacji niewerbalnej, które istnieją przez całe życie jednostki, w znacznym stopniu zależą od naturalnych, fizjologicznych procesów czy innych właściwości jednostki.

Do kanałów komunikacyjnych mowy ciała zalicza się:

- ☐ mimikę
- ☐ zmiany wielkości źrenic
- ☐ gesty
- ☐ postawę ciała
- ☐ niektóre elementy wyglądu
- ☐ niewerbalne aspekty mowy
- ☐ zapach

Niewerbalne aspekty mowy, inaczej czynniki paralingwistyczne to te elementy mowy, które towarzyszą wypowiedzi językowej, jak np.: donośność i natężenie głosu, ich zmiany w toku rozmowy, tempo mówienia, pauzy w wypowiedziach, ton głosu, a także pomyłki i powtórzenia słów. To czy wypowiedź nosi cechy moralizatorstwa, irytacji, czy jest przyjazna czy wroga rozpoznajemy na podstawie wysokości głosu, barwy, rytmu wypowiedzi, szybkości, akcentu i rezonansu.

Postawa ciała człowieka może być informacją, która nawet z daleka i bez widocznych innych elementów niewerbalnej komunikacji, z pewnym prawdopodobieństwem określa stan emocjonalny obserwowanej jednostki. Najbardziej charakterystyczne to postawy rezygnacji, sylwetka bojowa, złamana bólem, postawy radości.

Kolejnym kanałem komunikacji interakcyjnej jest kontakt wzrokowy. Tym co stanowi informację są w tym przypadku takie zmienne jak: nawiązanie kontaktu wzrokowego, jego przerwanie, unikanie, przerwy itp. Badania wykazały związek pomiędzy uwagą a kontaktem wzrokowym. Nazywa się to uwagą wzrokową, która polega na tym, iż w toku interakcji osoba zainteresowana wypowiedzią partnera utrzymuje z nią kontakt wzrokowy. Istnieją różnice co do utrzymywania kontaktu wzrokowego przez różne grupy jednostek, i tak np. większą uwagę wzrokową wykazują ekstrawertycy, mniejszą osoby depresyjne. Osoby nie lubiące się oraz ludzie o różnej pozycji społecznej rzadziej nawiązują ze sobą wzrokowy kontakt. Nawiązanie kontaktu wzrokowego poprzedza i warunkuje dalsze wzajemne postępowanie, unikanie wzroku jest zazwyczaj sygnałem odrzucenia. Wyraz oczu w minimalnym stopniu podlega kontroli wolicjonalnej. Szczególnie wymyka się jej wygląd gałki ocznej. Tym czasem nawet drobne niuanse w jej obrębie odgrywają zasadniczą rolę w określaniu stanu emocjonalnego człowieka.

Z komunikacją interakcyjną wiąże się pojęcie przestrzeni interpersonalnej. Prowadzone nad nią badania uwiadcniają, iż relacje w jakich pozostają ze sobą partnerzy interakcji znajdują swoje odzwierciedlenie w kreowaniu przestrzeni. Istnieje też zależność odwrotna – od właściwości przestrzeni zależny jest przebieg interakcji i relacje między jej uczestnikami. Możemy tu wyodrębnić takie zagadnienia jak dystans interakcji. Jest to odległość jaką zachowują między sobą partnerzy interakcji w czasie jej trwania. Odzwierciedla ona zwłaszcza rodzaj relacji jaka ma miejsce między osobami. Inne czynniki to: płeć, warunki przebiegu interakcji, kulturowe zaplecze partnerów itp. Można wyróżnić cztery sfery kontaktów: intymną, osobistą, społeczną i publiczną. Każdemu z nich jest właściwa określona odległość, np. sfera intymna rozciąga się od bezpośredniego kontaktu fizycznego do ok. 0,5 m, sfera publiczna natomiast to 3,5 do 7,5 m. W toku badań zaobserwowano kilka prawidłowości, a mianowicie w odniesieniu do płci w toku interakcji najbliżej siebie stają kobieta z mężczyzną, nieco dalej – kobieta z kobietą i najdalej dwóch mężczyzn. Dystans fizyczny różnicuje również wiek – osoby w tym samym wieku stają bliżej siebie. Osoba o niższej pozycji społecznej dystansuje się fizycznie od osoby o wyższej randze. Zmiany dystansu związane są również z wymiarami atrakcyjności i sympatii. Nie tylko osoby spostrzegające się jako atrakcyjne stają bliżej siebie, ale również skracanie dystansu przez partnerów interakcji jest odbierane jako objaw sympatii natomiast jego zwiększanie jako objaw agresji i nerwowości.

Równie istotną rolę w odzwierciedlaniu i kształtowaniu relacji międzyludzkich odgrywa przestrzeń personalna inaczej zwana osobistą. Wtargnięcie w jej obręb wywołuje negatywne emocje, szereg zmian wegetatywnych oraz prowokuje działania w postaci ucieczki lub walki.

W sposób niewerbalny komunikujemy postawy i emocje – w przypadku zaistniałej sprzeczności za prawdziwy zostaje uznany komunikat niewerbalny. Może ona też wspomagać komunikację opierającą się na języku – uzupełniać ją.

Komunikacja niewerbalna służy do uzgadniania postaw interpersonalnych, natomiast kanał werbalny – głównie do przenoszenia informacji.

Komunikacja werbalna

Celem komunikacji werbalnej jest nie tylko wyrównywanie informacji między rozmówcami, ale i relacjonowanie pewnych stanów rzeczy, określanie stosunku nadawcy do czegoś lub kogoś (ekspresja), oraz kierowanie czynnościami przedmiotowymi i przepływem informacji.

Z dwoma wyżej omówionymi rodzajami komunikacji - werbalnej i niewerbalnej – wiąże się problem spójności lub jej braku. Komunikacja spójna ma miejsce wtedy, gdy w obu kanałach przekazywana informacja ma podobny, niesprzeczny charakter. Dla przykładu komunikaty negatywne spójne to takie, które zawierają słowa krytyki wypowiedzianej poirytowanym tonem głosu i ze złością na twarzy. Komunikacja niespójna zachodzi wtedy, gdy pozytywnym informacjom w jednym kanale towarzyszy negatywna informacja w innym kanale. Za przykład może posłużyć werbalny komunikat negatywny wypowiedziany z irytacją w głosie z jednoczesnym uśmiechem na twarzy.

Źródła zakłóceń w komunikowaniu

Czynników zakłócających proces porozumiewania się można szukać na każdym etapie komunikowania się. Pierwszym z momentów są intencje nadawcy – sprzeczne z treścią komunikatu. Jest to zwykle odczytywane przez odbiorcę. Przykładem jest opisywana wyżej komunikacja niespójna w której w sposób zamierzony nadawca posługuje się kodem językowym a nieświadomie wysyła całe spektrum sygnałów całkiem innych komunikatów niewerbalnych.

Odbieranie sygnałów, wbrew długo istniejącym przekonaniom, nie jest procesem biernym, lecz odbywa się w sposób aktywny. To od odbiorcy w znacznej mierze zależy jakie sygnały odbierze. Jak wskazują badania odbiorca dokonuje selekcji sygnałów – pewnych czynnie poszukując, inne odrzuca. Ponadto sygnały mogą zostać odebrane w takiej formie w jakiej przekazał je nadawca lub zostać zniekształcone. Jest to jakby: „widzenie i słyszenie nie tego co się zdarzyło, lecz tego co odbiorca sam na ten temat wyobraził sobie”. Prowadzi to oczywiście do wystąpienia zakłóceń w procesie porozumiewania się osób i jest związane z przeżywaniem przez odbiorcę silnych stanów emocjonalnych. Selekcja przebiega na co najmniej trzech poziomach: zmysłowego spostrzegania, zapamiętywania i rozumienia oraz interpretowania

Kolejnym etapem w komunikowaniu się jest odkodowywanie tj. przekładanie odebranych sygnałów na treści, jakie ze sobą niosły. Aby nie doszło w tej fazie do zakłóceń, odbiorca musi spełnić dwa podstawowe warunki:

- użyć tego samego kodu co nadawca,
- rozumieć znaczenie poszczególnych sygnałów podobnie jak nadający je partner.

Trudno jest o niezakłócony przebieg odkodowywania szczególnie wtedy, gdy rozmówcy posiadają odmienne doświadczenia życiowe np. na skutek przebywania w różnych środowiskach.

Ostatnim etapem w procesie komunikacji jest interpretacja, która oznacza tyle co próba domyslenia się przez odbiorcę intencji nadawcy. Można w nim wyróżnić następujące uwarunkowania zniekształceń:

- kontekst sytuacyjny toczącej się rozmowy,
- doświadczenia rozmówców,
- wiarygodność źródła informacji,
- założenie, iż stosunek nadawcy do odbiorcy jest wrogi lub rywalizacyjny.

Czynniki powodujące zakłócenia w procesie komunikacji leżą po stronie nadawcy lub odbiorcy. Zakłócenia mogą nastąpić na każdym z etapów nadawania i odbioru co doprowadza do braku porozumienia między komunikującymi się osobami.

Osiągnięcie porozumienia w znacznym stopniu decyduje o tym, czy interakcja będzie uznana przez jej uczestników za satysfakcjonującą. Wiąże się z tym problem kryteriów jakimi należy się kierować przy podziale komunikacji na normalną i zaburzoną.

Ad.2

Rodzaje komunikatów interpersonalnych wg T. Gordona

(oprac. własne na podstawie koncepcji T. Gordona)

1. obwinianie i oskarżanie
2. wykłady i moralizowanie
3. ostrzeżenia
4. postawa męczennika
5. sarkazm
6. proroctwa
7. ośmieszanie, zawstydzanie
8. interpretowanie, stawianie diagnozy
9. uspokajanie, pocieszanie
10. wypytywanie, indagowanie
11. ignorowanie treści komunikatu
12. rozkazywanie

Ad. 2**NIEKTÓRE SPOSOBY NIEINWAZYJNEGO KOMUNIKOWANIA SIĘ**

❖ KONSTRUKTYWNA KRYTYKA

FAKTYUSTOSUNKOWANIA

+ ZADBANIE O RELACJE

OCZEKOWANIA

❖ KOMUNIKAT „JA”

JA CZUJĘ SIĘ..... (uczucie) GDY TY.....(zachowanie).**JA** JESTEM.....(uczucie) KIEDY.....(sytuacja)

❖ NIE ZGADZAM SIĘ NA.....+ ZADBANIE O RELACJE

❖ NIE DECYDUJĘ SIĘ NA.....+ ZADBANIE O RELACJE

❖ CO BY TU ZROBIĆ, ŻEBY.....

❖ BYĆ MOŻE TAK JEST, ALE.....

❖ MARTWI MNIE TO, ŻE....(*bez sarkazmu!*).....

❖ CZY DOBRZE ROZUMIEM, ŻE CHODZI PANI O TO, ŻE.....

❖ WIDZĘ, ŻE JEST PAN.....

❖ ROZUMIEM, ŻE MA PAN KŁOPOT (JEST PANI TRUDNO). CO MOGŁABYM ZROBIĆ W TEJ SPRAWIE / W CZYM MOGĘ POMÓC? (słucham i oceniam propozycje)

❖ NIE ZROBIĘ TEGO PONIEWAŻ.....(krótkie prawdziwe uzasadnienie bez tłumaczenia się) + ZADBANIE O RELACJE

❖ MAM INNE ZDANIE W TEJ SPRAWIE.

Ad.5**Ćwiczenie komunikacja wg.koncepcji VAN THUNA***Własność Niepublicznej Placówki Edukacji PEN*

Postaw się kolejno w roli: pracownika, matki, chłopaka, męża, pani i pana domu. Zakreśl odpowiedź której byś udzielił, zastanów się co każda z tych osób miała na myśli formułując swoją wypowiedź.

1. Dyrektor mówi do Ciebie - ubierającego się pracownika: „Pan wychodzi?”

Odpowiadasz:

- a/ Niestety nie mogę zostać
- b/ Wczoraj pracowałem po godzinach i nie rozumiem Pana obiekcji.
- c/ Widzę, że jest pan zdziwiony.
- d/ Tak, właśnie się ubieram.

2. Twoja córka oznajmia patrząc na kanapkę, którą sobie przygotowałaś: „Ta kanapka ma 500 kalorii”

Odpowiadasz:

- a/ Martwisz się o moje zdrowie.
- b/ Wiem, ale i tak ją zjem.
- c/ Uważasz, że jestem za gruba?
- d/ Masz rację, 500 kalorii to rzeczywiście sporo.

3. Zapraszasz dziewczynę do kina. Ona pyta: „Jak długo będzie trwał ten film?”

Odpowiadasz:

- a/ 125 minut
- b/ A co, boisz się, że nie wytrzymasz tak długo w moim towarzystwie?
- c/ Dlaczego pytasz? Nie lubisz długich filmów?
- d/ Kończy się późno, ale odwiozę cię do domu.

4. Żona wchodząc do domu mówi: „Jestem dzisiaj okropnie zmęczona”.

Jako mąż myślisz sobie:

- a/ Uważa, że ja to nie jestem zmęczony jak wracam z pracy.
- b/ Pracowała dziś wyjątkowo długo.
- c/ OK. To ja dziś zrobię kolację i położę dzieci spać.
- d/ Musiała mieć dziś strasznie ciężki dzień!

5. Proponujesz gościowi kawę. Gość odpowiada: „Nigdy nie piję kawy po południu”.

Myślisz sobie:

- a/ Nie ma sprawy. Zaraz podam herbatę.
- b/ Widzę, że dba o swoje zdrowie.
- c/ A ja piję codziennie i nie widzę w tym nic złego.
- d/ Aha. Po dwunastej ani trochę kawy.

6. Mąż wchodząc do domu mówi: „ Czy te wszystkie buty muszą być tak porozrzucane po całym korytarzu?”

Mówiąc to ma na myśli:

- a/ Wracam do domu zmęczony a tu taki bałagan. To mnie irytuje
- b/ Nie dba o mnie, o nasz dom - jest bałaganiarą
- c/ Chciałbym, by zrobiła z tym porządek.
- d/ Pozostawiła buty w korytarzu - przeszkadzają .

Ad.5 Sposób oceny odpowiedzi – rodzaj dominującego „ucha”

	a	B	C	d
1	Ap	Rel	Us	Rze
2	Us	Ap	Rel	Rze
3	Rze	Rel	Us	Ap
4	Rel	Rze	Us	Ap
5	Ap	Us	Rel	Rze
6	Us	Rel	Ap	Rze

Przewaga odpowiedzi „Ap” – masz szczególnie wyczułone Ucho Apelowe, wychwytujesz płaszczyznę apelowa odpowiedzi (ktoś chce cię skłonić do czegoś, wyrzucić na ciebie wpływ, zmusić cię do czegoś wbrew twojej woli).

Przewaga odpowiedzi „Us” – masz szczególnie wyczułone Ucho Ujawniania Siebie (w wypowiedzi rozmówcy słyszysz, że rozmówca mówi coś o sobie - co przeżywa, jakie są jego uczucia).

Przewaga odpowiedzi „Rze” – masz szczególnie wyczułone Ucho Rzeczowe (szczególną uwagę zwracasz na informację na poziomie słów).

Przewaga odpowiedzi „Rel” – masz szczególnie wyczułone Ucho Relacyjne (jak się między wami układa, jaki jest stosunek rozmówcy do ciebie).

Ad.6 Ćwiczenie – dominujące systemy reprezentacji

/na podstawie „Wychowywac ucząc” E. Maksymowska, Z.Sobolewska, M.Werwicka CODN2006/

Zestaw I

szkło (.....), dom (.....), mama (.....), gazeta (.....),
miłość (.....), łódka (.....), czajnik (.....), egzamin (.....),
płacz (.....), samochód (.....).

Zestaw II

potok (.....), wypadek (.....), zakupy (.....), ulica (.....),
wiatr (.....), rozmowa (.....), pies (.....), radio (.....),
wycieczka (.....), szkoła (.....),

Zestaw III

podróż (.....), las (.....), kotek (.....), dziecko (.....),
ogród (.....), sklep (.....), piła (.....), agresja (.....),
zabawa (.....), fala (.....).

Zestaw IV

samolot (.....), wakacje (.....), młodość (.....), policjant
(.....), bazar (.....), śnieg (.....), woda (.....), wilk
(.....), człowiek (.....), młotek (.....).

Zestaw V

szosa (.....), deszcz (.....), przedszkole (.....), ojciec (.....),
piłka (.....), modlitwa (.....), papier (.....), lato (.....),
lew (.....), muszla (.....).

Ad.7

Asertywność jako umiejętność pełnego wyrażania siebie w kontakcie z drugą osobą.

Na podstawie Trening asertywności, Maria Król – Fijewska Warszawa 1992

„Jeśli w relacji z innymi ludźmi nie zdecydujesz się na samodzielne określenie swoich praw, inni zrobią to za Ciebie”.

Asertywność oznacza przyjęcie postawy: **JA JESTEM OK - TY JESTEŚ OK.**

Różni się więc od agresywności (nie narusza praw innych), uległości (pozwala bronić swoich praw i wyrażać siebie) i manipulacji (jest zachowaniem szczerym i bezpośrednim).

Zachowanie asertywne oznacza bezpośrednie, uczciwe i stanowcze wyrażenie wobec innej osoby swoich uczuć, postaw, opinii lub pragnień w sposób respektujący uczucia, postawy, opinie i pragnienia tej osoby.

Zachowania asertywne to:

- otwarte wyrażanie swoich uczuć, także tych trudnych „jestem zła, jestem rozczarowany, czuję wzruszenie, jestem zakłopotany”,
- jasne wyrażanie swoich potrzeb i pragnień „potrzebuję twojej pomocy, chcę byś poszedł tam ze mną”,
- wyrażanie i przyjmowanie konstruktywnej krytyki i komplementów (traktowanie ich jako opinii, a nie jedynej prawdy)
- jasne odmawianie „nie chcę”, „nie zrobię tego”, „nie decyduję się na...”,
- bezpośrednie wyrażanie pozytywnego ustosunkowania „lubię z Tobą rozmawiać, podziwiam Cię, zależy mi na Tobie”,
- obrona swoich praw, stawianie granic „nie zgadzam się na to, nie pozwalam”.

Asertywne komunikaty bazują na tzw. **komunikacie JA:**

- **JA czuję, sądzę, myślę.....**(opis własnego stanu wewnętrznego)
- **gdy TY** (opis konkretnego zachowania drugiej osoby)
- **ponieważ** (wyjaśnienie skutków, jakich doświadczasz).

Prawa asertywności:

- Masz prawo do własnego zdania, uczuć i emocji i do ich odpowiedniego wyrażania, (którego intencją nie jest ranienie innych).
- Masz prawo do podejmowania własnych decyzji i radzenia sobie z ich skutkami.
- Masz prawo do przedstawiania innym swoich próśb (ze świadomością, że druga strona ma prawo odmówić).
- Masz prawo do wyboru czy i w jakim zakresie angażujesz się w cudze problemy.
- Masz prawo do niewiedzy i popełniania błędów.
- Masz prawo do odnoszenia sukcesów.
- Masz prawo do zmiany zdania.
- Masz prawo do prywatności, samotności i niezależności.
- Masz prawo do własnego rozwoju.
- Istnieją takie sytuacje między ludźmi, w których prawa nie są oczywiste. Zawsze jednak masz prawo do przedyskutowania tej sprawy z drugą osobą i wyjaśnienia jej.
- Masz prawo do korzystania ze swoich praw.

KONSTRUKTYWNA KRYTYKA jest często niezbędnym narzędziem w pracy :**FAKTY + USTOSUNKOWANIE + OCZEKIWANIA + ZADBANIE O RELACJĘ**

- Odnos się do konkretnych zachowań, nie krytykuj osoby lecz to, co robi.
- Stosuj komunikaty JA. Mów wprost. Zrezygnuj z aluzji i ironii.
- Trzymaj się sedna sprawy, unikaj wyrzucania z siebie wielu pretensji na raz.
- Dostrzegaj, jeśli tylko możesz, również to, co pozytywne. Jednocześnie nie „ugrzeczniaj” nadmiernie swojego przekazu.
- Nie używaj epitetów czy stereotypów.
- O ile to możliwe mów spokojnym głosem. Jednocześnie nazywaj swoje uczucia.
- Wyrażaj swoje oczekiwania.
- Pamiętaj o uczuciach osoby krytykowanej! Forma, w jakiej wyrazisz krytykę ma ogromne znaczenie.

ASERTYWNE REAGOWANIE NA KRYTYKĘ:

- „myślę o sobie inaczej”, „nie zgadzam się z tym, co mówisz”, „mam inne zdanie na ten temat”;
- „też tak uważam”; „podobnie o sobie myślę”;
- „istotnie dzisiaj zachowałem się tak, ale nieprawdą jest, że robię tak zawsze”
- „mam inne zdanie na temat siebie. Natomiast jeśli chodzi o tę sprawę...”
(zgoda tylko na fakty, ale nie na ocenę mojej osoby)
- „dlaczego tak uważasz? Co o tym świadczy w moim zachowaniu?”
(oddzielenie uogólnionej oceny od faktów i skupienie się na nich)
- „zgadzam się z tobą co do...Jednak nie podoba mi się forma, w jakiej się do mnie zwracasz. Nie chcę, byś mówił do mnie w ten sposób”
- „jeśli nie podoba Ci się coś w moim zachowaniu powiedz o tym wprost”; „chętnie porozmawiam na temat....ale chcę, byś powiedział to otwarcie”; „czy mam rozumieć, że mówisz do mnie....” (ujawnienie treści kryjących się pod aluzją lub wyrażenie oczekiwania, by uczynił to rozmówca)
- „być może masz rację w tym, co mówisz”; „możliwe, że rzeczywiście jestem trochę...” (technika mgły– chodzi tu o powstrzymanie krytyki)

Stopniowanie reakcji na zachowanie niepożądane:

- Udzielenie informacji „twoje zachowanie przeszkadza mi, proszę, byś tego nie robił”
- Wyrażenie uczuć „bardzo mnie złości, że wciąż to robisz”
- Przywołanie zaplecza „jeśli nie przestaniesz tego robić, to...”
- Użycie zaplecza – konsekwentne wypełnienie obietnicy z poprzedniego punktu.

Ad.12**Style komunikowania się**

K. Koszewska na podstawie materiału BORIS

Poniższa klasyfikacja komunikowania opiera się na analizie dwóch aspektów ludzkiego zachowania.

✓ **Dominacja (stanowczość, pewność siebie)**

Na jednym końcu znajdują się ludzie o wysokim stopniu dominacji, którzy mają skłonność do kontroli sytuacji i narzucania swojej woli innym, zdecydowani, pewni siebie. Mają oni tendencję do jednoznacznej wypowiedzi. Swobodnie prezentują swoje opinie i sądy. Ich ulubione zwroty to: *moim zdaniem...*, *uważam, że ...*, *jestem pewien...* Na przeciwnym krańcu znajdują się ludzie o niskim stopniu dominacji, którzy wolą współpracę z innymi i są w stanie poddać się woli innych. Mają tendencję do niejednoznacznej komunikacji, zaczynają zdanie od słów: *może powinniśmy...*, *w opinii ekspertów...*, *jak wynika z doświadczenia....* .

✓ **Uspołecznienie (wrażliwość, otwartość)**

Ludzie o wysokim stopniu uspołecznienia są otwarci, towarzyscy, swobodni w okazywaniu uczuć i emocji, wysoko sobie cenią dalsze podtrzymywanie kontaktów z innymi. Są towarzyscy i rozmowni, utrzymują kontakt wzrokowy w czasie rozmowy, modulują głos i zmieniają tempo wypowiedzi. Osoby o niskim stopniu uspołecznienia wykazują większą rezerwę w stosunkach z innymi. Wolą np. mieć więcej czasu dla siebie niż na spotkanie z innymi. Komunikują się w sposób oficjalny i zdaniowy. Niechętnie utrzymują kontakt wzrokowy, mówią jednostajnie, utrzymując tę samą głośność i tempo.

Połączenie tych dwóch wymiarów daje cztery różne style komunikowania ludzi między sobą

wysokie uspołecznienie

niska dominacja

styl przyjacielski	styl innovacyjny
styl analityczny	styl zadaniowy

niskie uspołecznienie

wysoka dominacja

STYLE KOMUNIKACJI – KLUCZ DO ZROZUMIENIA INNYCH

1. PRZYJACIEL

Człowiek charakteryzujący się tym stylem przywiązuje dużą wagę do relacji międzyludzkich, jest zainteresowany wzajemnymi oddziaływaniami ludzi, ich uczuciami i jednoczeniem się z innymi podczas pracy zespołowej. Nastawiony jest z reguły na współpracę, a nie - rywalizację. Często opisywany jest jako osoba ciepła, wrażliwa na uczucia innych, spostrzegawcza, potrafiąca ocenić sytuację w kategoriach ludzkich emocji, jej wpływu na ludzi. Jest uważany za lojalnego i pomocnego przyjaciela, choć czasami może być postrzegany jako zbyt emocjonalny i ulegający zbyt wielkiemu wpływowi innych. Często tworzy odniesienia do przeszłych wydarzeń, swoich relacji z innymi ludźmi. Jest nastawiony na przeszłość. Lubi rozważania na temat charakterów i typów ludzkich osobowości, odczuć, pobudek ludzkiego działania. Umie słuchać, zachęca innych do rozmowy. Jest wrażliwy na panującą wokół atmosferę.

2. POMYSŁODAWCA

Przywiązuje dużą wagę do koncepcji, idei, teorii. Jest często zorientowany na przyszłość. Lubi być zaangażowany w tworzenie czegoś zupełnie nowego i wyjątkowego. Spostrzegany jest przez innych jako innowacyjny, twórczy i posiadający wyobraźnię. Widzi świat pełen możliwości. Zadaje pytania, poddaje w wątpliwość uznane prawdy, nie uważa rzeczy za przesądzone. Wielu ludzi nazywa go wizjonerem, czy idealistą. Czasami inni mają o nim zdanie, że jest zbyt abstrakcyjny, niepraktyczny, że „buduje zamki na lodzie”. Oczekuje uznania i podporządkowania. Ma wysoko rozwinięte umiejętności perswazji.

3. ANALITYK

Człowiek charakteryzujący się tym stylem przywiązuje dużą wagę do faktów, poszukuje danych liczbowych, szczegółowych informacji, przesłanek. Jego działanie jest analityczne, metodyczne i uporządkowane. Zwykle podchodzi do problemu w sposób usystematyzowany, jest dobrze zorganizowany we wszystkim, co robi. Czasami może być postrzegany przez innych jako zbyt ostrożny, zbyt ustrukturalizowany i działający wg „wiedzy książkowej”. Analizuje dane odnoszące się do przeszłości, rozważa sytuację obecną i na podstawie tego planuje fakty. Preferuje pracę w samotności. Poszukuje bezpieczeństwa i satysfakcji z rozwiązywania problemów.

4. ZADANIOWIEC

Osoba preferująca ten styl kładzie nacisk na działanie i jego rezultaty, czy wyniki. Jest postrzegany przez innych jako człowiek praktyczny podejmujący szybkie decyzje. Jest zorientowany na „tu i teraz”. Lubi działanie, konkrety. Przekształca idee w konkretne działania, jest dynamiczny i pomysłowy. Zdarza się, że poszukuje krótkotrwałych rezultatów, nie myśląc o ich długoterminowych implikacjach. Ta tendencja często wystawia go na krytykę ze strony tych, którzy postrzegają go jako osobę zbyt impulsywną, która najpierw działa, potem myśli. Komunikuje się zwięźle, rzeczowo.

Analiza stylu komunikacji

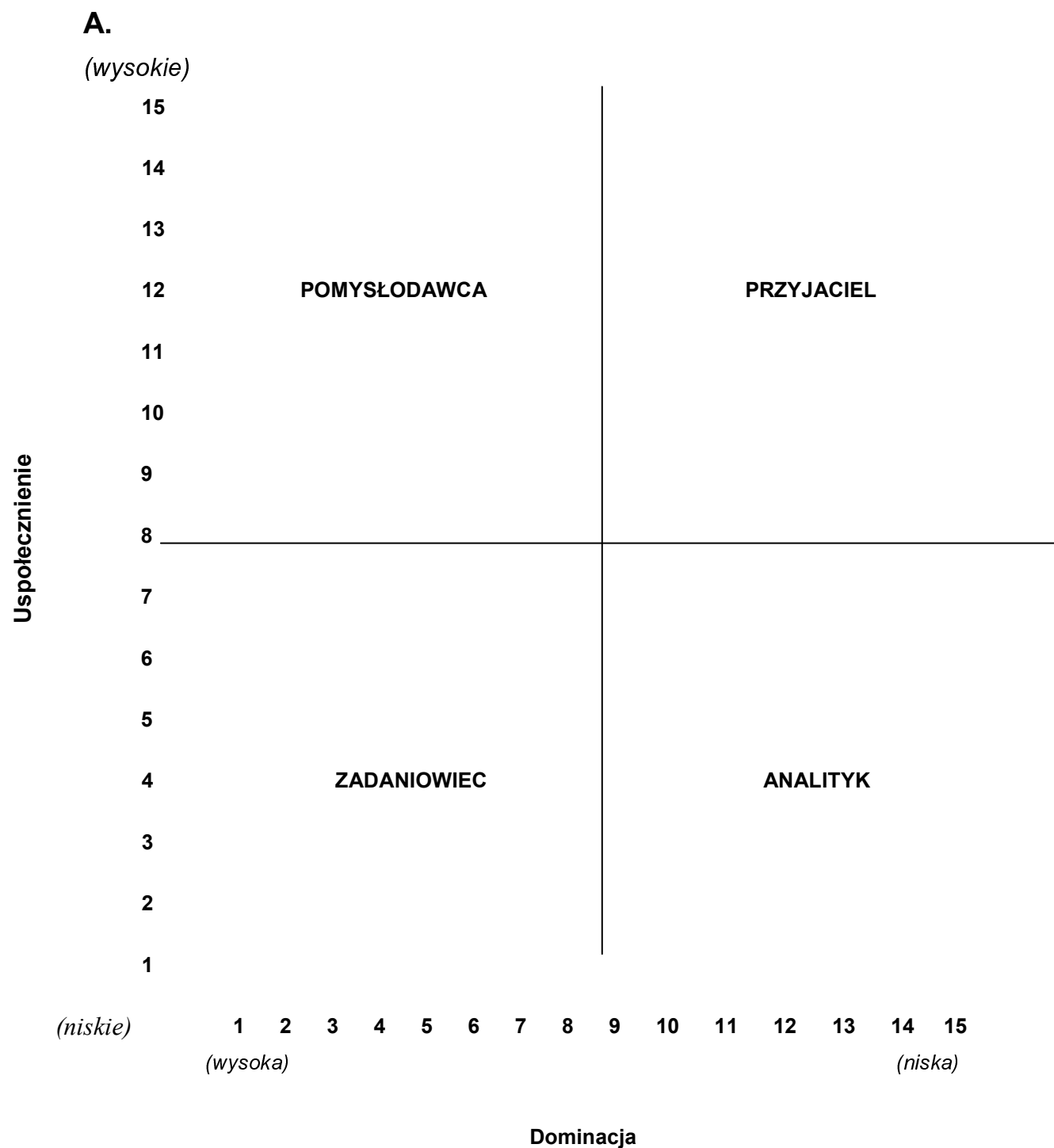
Zakreśl kratkę „lewą” lub „prawą”, która odpowiada określeniu najtrafniej Cię opisującemu, oddzielnie w każdej kolumnie.

Kolumna I			Kolumna II		
milczący	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	rozmowny	milczący	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> rozmowny
opanowany	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	dramatyzujący	bez inicjatyw	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> pełen pomysłów
chłodny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ciepły	współpracuje	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> współzawodniczy
myślący	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	czujący	niezdecydowany	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> lubi ryzyko
zorientowany na siebie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zorientowany na innych	lubi doradzać	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> lubi przewodzić
mało tolerancyjny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bardzo tolerancyjny	delikatny	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> cięty
realista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	fantasta	konformista	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nonkonformista
zdyscyplinowany	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	spontaniczny	nie lubi się udzielać	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> lubi się udzielać
trudny do przekonania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	łatwy do przekonania	spolegliwy	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> zaczepny
zdystansowany	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	entuzjastyczny	uległy	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> uparty
zorientowany na wynik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zorientowany na ludzi	tolerancyjny	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nietolerancyjny
ostrożny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	otwarty	oportunista	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> przywódca
rozważa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	działanie	poszukujący	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> wie czego chce
				popierający	krytykant

Podsumuj zakreślenia „prawych” kratek kolumny I i przenieś je na oś pionową

Podsumuj zakreślenia „lewych” kratek kolumny II i przenieś je na oś poziomą

PROFIL STYLU KOMUNIKACJI



„NADAWAĆ NA TYCH SAMYCH FALACH”

Szansa, że informacja będzie usłyszana i zrozumiana zwiększy się, jeżeli nadawca i odbiorca będą "nadawać na tej samej długości fali". Osoba, która chce, aby jej informacja była zrozumiała, powinna tak zmienić własną „długość fali”, aby ją dopasować do innych osób: Weź pod uwagę poglądy odbiorcy, jego zainteresowania, to, jak jest zorganizowany (na przyszłość, przeszłość czy na „tu i teraz”), na to jakie tendencje przejawia w swoich zachowaniach. Mając ten obraz w głowie odpowiednio „opakuj” swoją informację tak, aby była dopasowana do odbiorcy.

JAK SIĘ KOMUNIKOWAĆ Z...

Z ANALITYKIEM?

W swoim przekazie użyj faktów, danych, wykresów. Wykorzystaj dokumentację, która będzie wspierać twój przekaz, jeżeli to pomoże ci zaprezentować informacje w bardziej uporządkowany sposób. Bądź przygotowany na to, aby dać analitykowi możliwość dokładnego zbadania tego, co mu zostało przekazane.

Z PRZYJACIELEM?

W swoim przekazie zrób odniesienie do ludzkich aspektów sytuacji. On będzie chciał wiedzieć, jak inni odczuwają tę sytuację, kto jeszcze jest w nią wciągnięty, jakie są doświadczenia z podobnego typu sytuacji.

Z POMYSŁODAWCĄ?

Miej świadomość, że on będzie w twoim przekazie szukał nowatorskiego, innowacyjnego, czy oryginalnego aspektu.

Z ZADANIOWCEM?

On chce tylko wiedzieć:

„Czy to działa?” i „Jak szybko możemy to zrobić?”

Powstaje pytanie, w jaki sposób można szybko ustalić, określić czyjś styl komunikacji. Pomocna jest tu na przykład obserwacja czyjegoś stylu pisania (sposób sporządzania notatki, raportu, przekaz pisemny). I tak:

ANALITYK -	zwykle jest formalny i precyzyjny, wymienia kluczowe punkty, czasami może użyć stylu szkicującego (podrozdziały, numerowanie części), chętnie używa tabel, wykresów, schematów.
PRZYJACIEL -	często posługuje się stylem nieformalnym, gawędziarskim, przyjacielskim, robi uwagi na temat innych, wtrąca dygresje.
POMYSŁODAWCA –	w pisaniu przejawia tendencje do bycia abstrakcyjnym i niejasnym. Ma inklinacje do orientacji na idee i bardzo powolnego zmierzania do konkluzji.
ZADANIOWIEC -	pisze w sposób jasny, szkicujący, konkretny. Uważa, że opisywanie jest niepotrzebną stratą czasu. Często pisze krótką odpowiedź wprost na informację, którą otrzymał.

STYLE KOMUNIKACJI I TYPY ZACHOWAŃ - TEST

Poniżej zamieszczamy cztery stwierdzenia, a do każdego z nich cztery możliwe zakończenia: Uszereguj zakończenia do każdego wg. tego, jak dobrze opisują one twoje własne zachowania, odczucia czy myśli, nadając im kolejność od 1 do 4. Liczbę 1 napisz przy tym stwierdzeniu, które najlepiej pasuje do Ciebie, zaś liczbę 4 przy tym, które jest dla twojego zachowania nieprawdziwe.

1. Czerpię najwięcej zadowolenia w sytuacji ...

- a) gdy poszukuję nowych i innowacyjnych idei, koncepcji, zasad, teorii.
- b) gdy mogę mieć takie kontakty z innymi, które dają mi możliwość badania i zrozumienia źródeł ludzkiej emocji, wzajemnych relacji i zachowań ludzi.
- c) gdy mogę oprzeć się na logicznemu myśleniu, wnioskowaniu i systematycznych dociekaniach w procesie definiowania problemu, jego analizy i poszukiwania rozwiązań.
- d) gdy mogę zaangażować moją energię w realizację takiego typu zadania, kiedy rezultat działania jest szybko widoczny.

2. Zauważam, że pracując z innymi staję się zaniepokojony, gdy oni ...

- a) poświęcają zbyt dużo czasu na dyskusję nie podejmując odpowiednich działań.
- b) nie widzą sytuacji w aspekcie czynnika ludzkiego.
- c) ograniczają się do starych sposobów działania, nie chcą wziąć pod uwagę czegoś nowego.
- d) poświęcają zbyt mało czasu na przeprowadzenie dokładnej analizy wszystkich istotnych aspektów danej sprawy.

3. Gdy pracuję nad zadaniem najważniejsze jest dla mnie ...

- a) logiczne, systematyczne, racjonalne podejście do zagadnienia.
- b) jak najszybsze osiągnięcie celu przy użyciu środków i metod najbardziej sensownych w danym czasie.
- c) rozważenie możliwych skutków danego działania i przemyślenie różnorodnych podejść, które mógłbym zastosować.
- d) to, jakie reakcje, uczucia wywołuje u innych moje podejście do zadania, jak jest ono oceniane.

4. Czuję się niezadowolony z siebie kiedy ...

- a) przysporzyłem innym nieprzyjemności i w rezultacie tego popsułem nasze stosunki.
- b) spóźniłem się z podjęciem stosownych działań i w wyniku tego straciłem szansę osiągnięcia celu
- c) posługiwałem się starą, znaną metodą realizując dane zadanie, po czym dowiedziałem się, że są odkryte nowsze metody działania.
- d) pomiñałem jakieś istotne czynniki, czy też dokonałem niedokładnej analizy zebranych danych.

ZLICZENIE WYNIKÓW

Wpisz do poniższej tabelki liczby, które zapisałeś przy poszczególnych zakończeniach dla każdego z czterech stwierdzeń i dodaj je w kolumnach pionowych.

ANALITYK PRZYJACIEL POMYSŁODAWCA ZADANIOWIEC

1c	1b	1a	1d
2d	2b	2c	2a
3a	3d	3c	3b
4d	4a	4c	4b

Razem:

INTERPRETACJA WYNIKÓW

W ten sposób dowiesz się jaki styl komunikacji prezentujesz najczęściej. Styl, przy którym zdobyłeś najmniejszą sumę, jest stylem, który dominuje w takim zachowaniu. Styl, gdzie uzyskana suma jest liczbą najwyższą, jest stylem, który najrzadziej prezentujesz w kontaktach z innymi.

Ad.14**UMIEJĘTNOŚCI DORADCY DS. ETYKI W ZAKRESIE PROWADZENIA ROZMOWY**

(materiał z Projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003)

Skuteczne prowadzenie rozmowy

Niektóre podstawowe zagadnienia dotyczące skutecznego prowadzenia rozmowy są wspólne dla różnych rodzajów rozmów. Umiejętność zadawania pytań, wysłuchiwanie otrzymywanych odpowiedzi oraz reagowania stanowi istotę każdej techniki prowadzenia rozmowy, niezależnie od tego, czy jest to rozmowa mająca na celu dokonanie wyboru, oceny, czy celem jej jest rozmowa dochodzeniowa. Zanim ktokolwiek przystąpi do prowadzenia rozmowy musi określić jej cel. Następnie prowadzący rozmowę powinien zastanowić się nad technikami zadawania pytań, które chciałby wykorzystać podczas planowanej rozmowy. Dlatego poniżej zostaną szczegółowo omówione techniki zadawania pytań.

Cele rozmowy

Prowadzący rozmowę, który w trakcie przygotowań nie przemyślał gruntownie, nurtujących go kwestii, tzn. pytań, na które chce uzyskać jasną i rzetelną odpowiedź, może mieć potem trudności w rozpoznawaniu i reagowaniu na niejasne lub prowadzące donikąd odpowiedzi.

Zadawanie pytań

Celem niemalże każdej rozmowy, o której tutaj mowa jest pozyskanie informacji. Niemniej często, osoba zarządzająca może nie chcieć, aby rozmówca wiedział jakiej odpowiedzi się od niego oczekuje, w przeciwnym razie udzieli on jedynie odpowiedzi jakiej się od niego oczekuje, nie ujawniając własnej opinii na dany temat. Ponadto większość rozmów prowadzona jest w okolicznościach, w których rozmówca chce pokazać się z jak najlepszej strony, jednocześnie pragnąc, aby prowadzący rozmowę nie poznał całej prawdy. Takie trudności potęgują się, gdy rozmówca jest osobą nerwową lub osobą, która nie radzi sobie dobrze w sytuacji formalnej rozmowy.

Umiejętność prowadzenia rozmowy ma istotne znaczenie w osiągnięciu możliwie jak najlepszych rezultatów w sytuacjach, które można uznać powszechnie za trudne. Przedstawione poniżej informacje mają pomóc doradcy ds. etyki osiągnięciu takich rezultatów.

Pytania otwarte

Pytanie otwarte można zdefiniować jako pytanie, na które nie da się odpowiedzieć, mówiąc po prostu „tak” lub „nie”, a pytanie zamknięte jest pytaniem, na które można odpowiedzieć w taki sposób.

Zazwyczaj, pytanie otwarte rozpoczyna się od zwrotu takiego, jak: „kto”, „co”, „kiedy”, „gdzie”, „dlaczego”, „który”, „ile” itp.

Zazwyczaj pytanie zamknięte rozpoczyna się, z kolei od wyrażenia takiego, jak: „Czy zna Pan / Pani”...?”... „Czy posiada Pan / Pani jakąkolwiek wiedzę dotyczącą...?”, „Czy kiedykolwiek, był Pan / była Pani...?”, „Czy jest Pan / Pani zwolennikiem...?”, „Czy w najbliższej przyszłości, zamierza Pan / Pani...?”, „Czy zna Pan / Pani..?”.

Pytania sugerujące

Pytania sugerujące odpowiedź mogą przybierać szereg różnych form, ale często rozpoczynają się od stwierdzeń takich, jak: „Czy nie jest Pan / Pani tego samego zdania, co...?”, „Czy nie sądzi Pan / Pani, że...?”, „Czyżby nie zgadzał się Pan / nie zgadzała się Pani z twierdzeniem, że...?” lub „Czyż nie wydaje się Panu / Pani, że...?”. Niezwykle rzadkie są przypadki, w których pytania sugerujące odpowiedź mogą przyczynić się do ujawnienia szczerzej i prawdziwej opinii rozmówcy, ponieważ zazwyczaj, udziela on na nią odpowiedzi w oparciu o przekonania dotyczące oczekiwań prowadzącego rozmowę.

W przypadku każdej rozmowy, prowadzący powinien dołożyć wszelkich starań, aby rozmówca udzielał szczerych odpowiedzi i / lub wyrażał szczerą opinię.

Prowokacyjne stwierdzenia czy uwagi mogą spowodować, że rozmówca będzie mówił to, czego normalnie nie chciałby powiedzieć. Dlatego niektórzy prowadzący rozmowy lubią także używać takich stwierdzeń. Jednakże w wielu przypadkach, zastosowanie takiej techniki może uniemożliwić uzyskanie prawdziwego obrazu rozmówcy. Każdego rozmówcę należy traktować z szacunkiem. Celem prowadzącego rozmowę nie jest „przyłapanie” rozmówcy, więc, choć niektóre pytania mogą być wnikliwe czy trudne, to jednak, żadne pytanie nie powinno mieć na celu sprowokowania rozmówcy.

Zwięzłość pytań

Jeżeli dane pytanie jest złożone, tzn. zawiera wiele elementów, należy najpierw przedstawić podstawowe kwestie, a na następnie zadać szereg pytań prostych. Np., „Pragnę zwrócić Pana / Pani uwagę na szereg okoliczności... jak by Pan zareagował / Pani zareagowała...?”, a nie „Jak by Pan zareagował / Pani zareagowała w okolicznościach, w których...?” Jeżeli pytanie ma zbyt dużo elementów, rozmówca zapomni, o co został zapytany, zanim zdąży udzielić odpowiedzi.

Pytania złożone

Pytania, o których mowa poniżej, w rzeczywistości zawierają w sobie, dwa pytania. Przykładowo, „Proszę opisać procedurę stosowaną w Pana / Pani departamencie i proszę powiedzieć, jak ściśle jest ta procedura przestrzegana przez pracowników tego departamentu? Jeżeli chciały Pan / Pani zebrać informacje na temat dwóch kwestii, proszę zadać najpierw pierwsze z nich, wysłuchać udzielonej a następnie zadać drugie pytanie. Zadając pytanie złożone utrudnia się rozmówcy udzielenie jasnej odpowiedzi. Prawdopodobnie, rozmówca odpowie na jedno z tych pytań i zapomni o kolejnym. Rozmówca może także podjąć próbę odpowiedzi na obydwa

pytania jednocześnie i w rzeczywistości nie udzielić jasnej odpowiedzi na żadne z nich.

W przypadku rozmówcy, który nie chce szczerze odpowiadać na postawione mu pytania, pytanie składające się w rzeczywistości z dwóch pytań może umożliwić mu udzielenie odpowiedzi na to z nich, na które chce odpowiedzieć, a zignorować to, które jest dla niego niewygodne. Ponadto stwarza to rozmówcy możliwość udzielenie takiej odpowiedzi na obydwa pytania, w której nie jest zawarta żadna odpowiedź, stwarzając jednocześnie pozory udzielenia odpowiedzi na wszystkie pytania.

Pytania dodatkowe

Prawdziwa umiejętność zadawania pytań polega nie na umiejętności zadania dobrego pytania wstępnego, choć ma to istotne znaczenie, ale na odpowiedniej reakcji prowadzącego rozmowę na uzyskaną tak odpowiedź.

W niektórych przypadkach, gdy udzielona odpowiedź nie spełnia oczekiwań prowadzącego rozmowę, w kontekście konieczności uzyskania możliwie jak najpełniejszego obrazu badanej sytuacji, prowadzący rozmowę mógłby zapytać np.: „Czy jest coś jeszcze, co by Pan zrobił / Pani zrobiła w takiej sytuacji?” lub „Jakie inne czynniki mógłby Pan / mogła by Pani wziąć pod uwagę podejmując tą decyzję?”. Takie pytania mają na celu dowiedzenie się czegoś więcej, ale zadawanie ich może się okazać bezproduktywne. W takiej sytuacji, należy założyć, że rozmówca już udzielił najlepiej z możliwych odpowiedzi. Prawdopodobnie, zadawanie kolejnych pytań nie przyczyni się do uzyskania jaśniejszej czy pełniejszej odpowiedzi, a rozmowa może się przerodzić w zgadywanke, w której rozmówca będzie starał się odgadnąć, co prowadzący rozmowę chciałby usłyszeć. Rozmówca może także nabrać przekonania, że prowadzący rozmowę nie daje wiary jego odpowiedziom lub że stara się podstępem coś od niego wyciągnąć.

W takich przypadkach, o wiele lepszy rezultat można osiągnąć wykorzystując technikę polegającą na wybraniu z udzielonej przez rozmówcę odpowiedzi określonej kwestii, a następnie zadaniu dodatkowego pytania otwartego, które jej dotyczy. Przykładowo, „Dlaczego uważa Pan / Pani, że istotnym jest, aby...?” lub „W jakich okolicznościach, włączyłby Pan / włączyłaby Pani...?” lub „Nadmienił Pan / nadmieniła Pani, że..., gdyby miałby Pan / miała by Pani zasięgnąć opinii...?”

Ponadto w celu pozyskania pełniejszych informacji, należy zwracać uwagę na niejasne lub zbyt ogólne stwierdzenia i zadawać pytania dodatkowe. Przykładowo, „Powiedział Pan / powiedziała Pani, że... Co rzeczywiście zrobił Pan / zrobiła Pani w tej sytuacji?” lub „Powiedział Pan / powiedziała Pani, że obecnych było przy tym kilka innych osób. Kto to był?”

Atmosfera rozmowy

Podjęcie odpowiednich wysiłków zapewniających swobodą atmosferę rozmowy, jest szczególnie istotne zwłaszcza w sytuacji prowadzenia rozmów dochodzeniowych. Proszę poświęcić trochę czasu na stworzenie atmosfery sprzyjającej otwartej wymianie informacji. Ten cel można osiągnąć na kilka sposobów, można:

- rozpocząć spotkanie od nieformalnej rozmowy na temat pogody, trudności komunikacyjnych w dotarciu na miejsce spotkania, pracy wykonywanej wcześniej tego dnia lub innych kwestii stanowiących przedmiot zainteresowania obydwu stron, a nie związanych bezpośrednio z przedmiotem spotkania;
- poinformować rozmówcę o celu rozmowy oraz przedstawić mu w skrócie jej strukturę;
- przedstawić sobie nawzajem osoby, które mają uczestniczyć w rozmowie, jeżeli jest to konieczne;
- wskazać, że rozmówca może się rozluźnić i, że nie ma powodów do zdenerwowania; takie otwarte postawienie sprawy, co najmniej wskazuje, że celem prowadzącego nie jest „przyłapanie” tej osoby, ale dojście do całej prawdy o tym, co się rzeczywiście stało lub co się rzeczywiście dzieje.

Należy pamiętać, aby pomóc rozmówcy poczuć się swobodnie. Celem rozmowy jest dojście do prawdy. W tym kontekście istotnym jest, aby stworzyć odpowiednią atmosferę, w której rozmówca może czuć się swobodnie (bezpiecznie).

Zadawanie wnikliwych czy trudnych pytań, w celu pozyskania szczegółowych informacji może wywołać stres u rozmówcy. Umiejętność zadawania takich pytań została już omówiona powyżej. W tym kontekście należy jednak dodać, że procedury mające na celu upokorzenie rozmówcy lub agresywne techniki zadawania pytań nie mogą mieć miejsca w trakcie prowadzenia rozmów, o których tutaj mowa. Natomiast, zadawanie trudnych pytań, które mają przyczynić się do wyjaśnienia niejasnych kwestii i / lub pozyskania dodatkowych informacji od zamkniętego w sobie lub nerwowego rozmówcy stanowi umiejętność o istotnym znaczeniu dla prowadzącego rozmowę.

Należy pamiętać, aby wykazywać zainteresowanie odpowiedziami rozmówcy. Prowadzący rozmowę, który jasno wyraża swoje pragnienie dowiedzenia się czegoś więcej, zapewnia sobie lepszą możliwość otrzymania odpowiedzi, które zaspokoja jego ciekawość.

W kontekście rozmów, o których tutaj mowa, istotne znaczenie ma także umiejętność rozpoznawania, kiedy atmosfera rozmowy stała się tak luźna, że prowadzący rozmowę uzyskuje potrzebnych informacji lub kiedy odpowiadanie na stawiane pytania stało się takim wyzwaniem, że rozmówca zaczyna zachowywać się defensywnie. Umiejętność reakcji w takich sytuacjach jest bardzo ważna. To z tego powodu, w większość rozmów prowadzi więcej niż jedna osoba. W takiej sytuacji, co najmniej jedna osoba może w danym momencie nie uczestniczyć bezpośrednio w rozmowie, siedzieć wygodnie i obserwować rozwój sytuacji, aby w stosownym momencie odpowiednio zareagować.

Rozmowa dochodzeniowa

Rozmowa dochodzeniowa jest rozmową, którą nie jest łatwo prowadzić, szczególnie, gdy rozmówca uważa się za oskarżonego o popełnienie jakiegoś „wykroczenia”. Celem rozmowy nie jest oskarżenie lub ukaranie kogoś, choć takie działania mogą być wynikiem rozmowy. Prowadzący rozmowę powinien starać się ustalić fakty

związane z tym, co się stało i dać osobie uważanej za winną „wykroczenia” możliwość przedstawienia swojej wersji wydarzeń.

Choć w omawianej tutaj sytuacji, spełnienie wymogów dowodu, przewidzianych procedurą sądową, nie jest konieczne, to jednak niezbędnym jest, aby prowadzący rozmowę przestrzegał w jej trakcie podstawowych zasad sprawiedliwości. Zasady te można przedstawić w skrócie, następująco:

- każda osoba ma prawo do prywatności; rozmowa nie powinna być prowadzona jawnie;
- osoba wezwana na rozmowę może wyrazić chęć przybycia z osobą towarzyszącą i gdy tylko jest to możliwe, prośba taka powinna zostać uwzględniona; jednakże nie powinno się na to udzielić zgody, jeżeli osobą towarzyszącą jest osoba uwięziona w daną sprawę i / lub mająca uczestniczyć w kolejnej rozmowie dochodzeniowej;
- prowadzący rozmowę nie powinien podejmować decyzji w sprawie winy danej osoby *a priori*; ponadto pomimo istnienia dowodów w sprawie, rozmowa powinna być prowadzona bez żadnych uprzedzeń;
- jeżeli jest to możliwe, rozmowa nie powinna być prowadzona przez kogoś, kto jest uwięziony w daną sprawę; istnieje wtedy większe prawdopodobieństwo podjęcia przez prowadzącego rozmowę decyzji *a priori* oraz kierowania się uprzedzeniami;
- jeżeli zainteresowana organizacja posiada polityki i procedury w zakresie etyki, prowadzący rozmowę powinien ich przestrzegać; takie zasady i procedury zostały opracowane bez związku z bieżącym problemem i zazwyczaj opierają się one na koncepcji sprawiedliwości wyznawanej przez jej autora; podejście praktyczne wskazuje, na to że jeżeli istnieją odpowiednie procedury i jeżeli nie są one przestrzegane, organizacja nie może później twierdzić, że działa zgodnie z zasadą sprawiedliwości; jeżeli organizacja nie posiada jeszcze zasad i procedur w zakresie etyki to powinna ten brak usunąć możliwie jak najszybciej;
- żaden pracownik organizacji nie powinien być pociągany do odpowiedzialności dyscyplinarnej za naruszenie zasad czy procedur, o których istnieniu nie mógł wiedzieć; w większości takich sytuacji należy udzielić jedynie nieformalnego ostrzeżenia; jednakże w przypadkach takich, jak kradzież czy przyjęcie łapówki, które stanowią wyraźne przypadki naruszenia prawa, śmiesznym byłoby argumentować, że ktoś nie wiedział o grożących za takie czyny konsekwencjach karnych; wymóg posiadania wiedzy na temat obowiązującego prawa powinien mieć zastosowanie również w odniesieniu do procedur obowiązujących w organizacji; każdy pracownik powinien znać wcześniej obowiązujące go procedury; jednym z aspektów tej kwestii jest konsekwencja; choć każdy przypadek trzeba rozpatrywać odrębnie, zasadnym jest oczekiwać od organizacji traktowania w taki sam sposób każdej osoby, która dopuściła się takiego samego „wykroczenia”;
- teoria prowadzenia rozmowy dochodzeniowej opiera się na założeniu, że istnieje różnica pomiędzy tym, czego doradca ds. etyki może zasadnie oczekiwać od rozmówcy, a zachowaniem rozmówcy i / lub jego umiejętnością komunikacji; przeprowadzenie rozmowy dochodzeniowej w odpowiedni sposób przyczynia się do usunięcia tej luki; zasada ta nie ma zastosowania w

bardzo poważnych przypadkach, w których „wykroczenie” zostało „udowodnione” poza wszelką wątpliwość, a skutkiem podjętych czynności będzie ukaranie winnego i prawdopodobnie dojdzie, do tego w wyniku późniejszego postępowania dyscyplinarnego;

- prawdopodobnie, najważniejszym aspektem każdej rozmowy, o której tutaj mowa jest traktowanie każdego pracownika zgodnie z zasadą wzajemności; przystępując do rozmowy, należy założyć, że każdy rozmówca mówi prawdę, ale jednocześnie należy zadawać pytania, słuchać uważnie udzielanych odpowiedzi i zwracać uwagę na wszelkie rozbieżności w odniesieniu do wcześniejszych wypowiedzi lub informacji zdobytych z innych źródeł.

Każda rozmowa dochodzeniowa powinna mieć strukturę podobną do struktury innych rozmów. Strukturę tę przedstawiono poniżej.

Przygotowanie się do rozmowy

Szczegółowe informacje dotyczące danego problemu, danej kwestii spornej lub danego wydarzenia należy zgromadzić i przeanalizować w okresie poprzedzającym rozmowę. Osoba prowadząca rozmowę powinna mieć jasność, co do kwestii, które należy zbadać i / lub omówić. Jeżeli rozmowa ma być prowadzona w odpowiedni sposób, to istotnym jest wcześniejsze opracowanie pytania, które należy zadać, na które chce się uzyskać odpowiedź, oraz przemyśleć kwestie, które chce się poruszyć i wyjaśnić.

Ponadto prowadzący rozmowę powinien znać polityki i procedury organizacji, w zakresie, w jakim te odnoszą się one do danej sytuacji, a także wszelkie inne rozstrzygnięcia, które niedawno zostały przyjęte w podobnych sprawach. Same takie informacje nie wskażą, jaką decyzję należy podjąć, ale mogą mieć na nią wpływ. Ponadto prowadzący rozmowę powinien dobrze znać „prawa” rozmówcy i zapewnić, że są one w pełne przestrzeganie.

Przygotowanie się oznacza również zorganizowanie rozmowy tak, aby zainteresowana osoba знаła termin i miejsce spotkania oraz swoje prawo do przybycia z osobą towarzyszącą, jeżeli jej to prawo przysługuje.

Jeżeli rozmowę mają prowadzić dwie lub większa liczba osób, osoby te powinny uzgodnić między sobą, w jaki sposób będą ją prowadzić, jakie mają pełnić w niej role, jakie pytania zada każda z nich, oraz jakie kwestie zostaną poruszone.

Rozpoczęcie rozmowy

Na początku, należy poinformować rozmówcę o rodzaju rozmowy, która ma zostać przeprowadzona, a następnie określić powody, dla których jest ona przeprowadzana i / lub problem lub kwestię, która ma zostać zbadana. Ponadto należy wskazać etap, na jakim znajduje się prowadzone w tej sprawie dochodzenie.

Główna część rozmowy

Główna część rozmowy powinna być poświęcona, przede wszystkim zadawaniu pytań i wysłuchiowaniu udzielanych odpowiedzi. Rozmówcy powinno się zadawać

pytania otwarte, a także pozwolić na stwierdzenie, czy rzeczywiście dopuścił się on zarzucanego mu czynu, przedstawienie ewentualnego wyjaśnienia i powołanie się na ewentualne okoliczności łagodzące. Należy wysłuchać uważnie każdej udzielonej odpowiedzi oraz w razie potrzeby, zadać pytanie dodatkowe, gdy pojawiają się jakieś wątpliwości.

Niektóre rozmowy prowadzone są w momencie, w którym istnieją już wyraźne dowody, że rozmówca dopuścił się naruszenia kodeksu postępowania etycznego. Niekiedy, są to rozmowy, podczas których najtrudniej jest zachować spokój, zarówno prowadzącemu rozmowę jak i jego rozmówcy. Proszę zapewnić, aby rozmówca miał możliwość powiedzieć wszystko, co ma do powiedzenia w omawianej sprawie.

Jak zostało to już powiedziane powyżej, pytania nie powinny służyć „przyłapaniu” rozmówcy, a jedynie zgromadzeniu pełnej wiedzy na temat okoliczności badanej sprawy. W większości przypadków, celem rozmowy jest doprowadzenie do poprawy danej sytuacji, dlatego pytania powinny rzeczywiście mieć na celu zbadanie okoliczności danego zdarzenia, kwestii lub problemu. Zastosowanie takiej metody przyczyni się do uzyskania lepszego rezultatu.

Decyzja i działanie

W większości przypadków, decyzji nie powinno podejmować się w trakcie samej rozmowy. Często konieczne będzie przeprowadzenie rozmowy z innymi osobami. Jeżeli prowadzący rozmowę ma jakiegokolwiek wątpliwości dotyczące okoliczności badanej przez siebie sprawy lub potrzebuje sprawdzić jakiś jej aspekt, powinien odroczyć spotkanie. W niektórych sytuacjach, prowadzący rozmowę mogą po prostu chcieć między sobą omówić sprawę, dalszy przebieg rozmowy lub przeanalizować kwestie, które zostały już podniesione. Jednakże działanie zgodnie z zasadą sprawiedliwości wymaga, aby rozmówcy byli informowani w odpowiednim terminie o dalszym rozwoju wypadków.

W niektórych przypadkach, na zakończenie, rozmówca i / lub doradca / trener ds. etyki wyznacza dalsze działania. W takim przypadku, powzięte uzgodnienia powinny zostać odnotowane na piśmie, a jeden egzemplarz sporządzonego wtedy dokumentu powinien zostać możliwie jak najwcześniej dostarczony rozmówcy. Doradca / trener ds. etyki dla zachowania swojej wiarygodności musi / powinien zrealizować wszystkie uzgodnione działania.

Dalsze działania administracyjne

Rozmówca musi zostać poinformowany na piśmie o wyniku dochodzenia oraz wszelkich dalszych wymogach lub zmianach, a jeżeli dana kwestia ma zostać rozstrzygnięta z zastosowaniem innej procedury, np. drogą postępowania dyscyplinarnego lub procedury składania i rozpatrywania skarg, w przypadkach, w których jest to stosowne, dana decyzja powinna zostać podana do wiadomości rozmówcy.

Doradca / trener ds. etyki powinien sporządzić dokument zawierający szczegółowe informacje dotyczące podjętej przez siebie decyzji i jej uzasadnienie, aby zapewnić kompletność akt w swojej organizacji. Dokument ten może być odrębnym dokumentem albo tym samym, co dokument, którego jeden z egzemplarzy ma otrzymać rozmówca.

Ad.14

Ćwiczenie: zadawanie pytań

(materiał z Projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003)

Poniżej, przedstawiono szereg sytuacji śledczych. Zadaniem doradcy / trenera ds. etyki jest tutaj podjęcie decyzji, jak zachować się w każdej z nich, a w szczególności, jakie pytania należy zadać. W przypadku każdej sytuacji, proszę opracować trzy możliwe warianty pytań. Najlepiej, gdy ćwiczenie to jest wykonywane w formie dyskusji. Później będą Państwo przeprowadzać jedną z tych rozmów z innym uczestnikiem, który będzie pełnił rolę rozmówcy. Będzie Pan mógł / Pani mogła wtedy wykorzystać wyniki swojej pracy, włącznie z tą, którą wykonał Pan / wykonała Pani w ramach tego ćwiczenia.

A. Rozmówca został oskarżony o fałszowanie dokumentów związanych z udzielaniem zamówień na artykuły papiernicze. Odpowiednia dokumentacja na piśmie wydaje się być w porządku, ale inne osoby stwierdziły, że została ona zmieniona przez rozmówcę *post factum*, aby upozorować, że zastosowana została właściwa procedura. Następnie, rozmówca wymusił na pozostałych pracownikach potwierdzenie na piśmie, że są to pierwotne dokumenty. Jakie pytania powinien Pan / powinna Pani zadać badając tę sprawę?

B. Wydaje się, że rozmówca przyjął od głównego dostawcy kilka prezentów o znacznej wartości. Rozmówca uważa, że taka praktyka jest stosowana powszechnie w jego organizacji od dłuższego już czasu i każdy inny jej pracownik, który znalazłby się w takiej sytuacji postąpiłby tak samo jak on. Jednakże pełna skala tego problemu nie jest obecnie znana. Proszę podać przykłady trzech pytań, które zadałby Pan / zadałaby Pani w celu wyjaśnienia tej sytuacji.

C. Istnieją istotne dowody, że pewna osoba została powołana na swoje stanowisko, pomimo, że inni kandydaci, z którymi przeprowadzono rozmowę kwalifikacyjną, mieli wyższe kwalifikacje i doświadczenie. Rozmówca jest członkiem Komisji kwalifikacyjnej. Jakie pytania zadałby Pan / zadałaby Pani temu rozmówcy?

D. Istnieją dowody, że w kontekście procedury udzielania zamówień, niektórzy kontrahenci mają dostęp do informacji dotyczących ofert przedkładanych przez innych kontrahentów. Skutkiem tego, ci pierwsi ciągle pozyskują zamówienia. Jeden z kontrahentów, któremu nie udało się pozyskać żadnego zamówienia złożył skargę dotyczącą tych nieprawidłowości. Pan / Pani ma za zadanie przeprowadzić rozmowę z członkiem Komisji odpowiedzialnej za otwieranie i ocenę ofert. Jakie pytania zadałby Pan / zadałaby Pani temu rozmówcy w celu wyjaśnienia tej sytuacji?

E. Jeden z pracowników organizacji jest członkiem Komisji odpowiedzialnej za podejmowanie decyzji dotyczących zawierania umów o istotnym znaczeniu. Wydaje się, że ten pracownik dobrze wypełnia to zadanie. Jednakże ostatnio, zgłoszono, że otrzymał on kartę rabatową sklepu należącego do jednego z dostawców organizacji. Posiadanie takiej karty może przyczynić się do zaoszczędzenia znacznych kwot przy zakupie artykułów gospodarstwa domowego. Dostawcy temu udało się pozyskać dużą liczbę zamówień od organizacji. Pracownik, o którym tutaj mowa nigdy nie został wcześniej oskarżony o dopuszczenie się jakiegokolwiek wykroczenia, a Pan / Pani nie ma pewności, czy ten pracownik rzeczywiście jest posiadaczem karty rabatowej i czy z niej kiedykolwiek korzystał. Jakie pytania zadałby Pan / zadałaby Pani temu rozmówcy w celu wyjaśnienia tej sytuacji?

F. Pewien pracownik jest jedną z głównych osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji dotyczących przyjmowania uczniów do szkoły (lub przyznawania mieszkań – mogą Państwo zmienić tutaj kontekst, aby dopasować go do swojej organizacji). Pracownik ten został oskarżony o przyjmowanie łapówek, które wpłynęły na podejmowane przez niego decyzje. Jakie pytania zadałby Pan / zadałaby Pani temu rozmówcy w celu wyjaśnienia tej sprawy?

Ad.14

Ćwiczenie: prowadzenie rozmów

(materiał z Projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003)

Każda rozmowa powinna trwać około 15 minut i obejmować:

- wprowadzenie, w ramach którego prowadzący rozmowę przedstawi swojemu rozmówcy cel rozmowy;
- główną część, w trakcie której prowadzący rozmowę będzie zadawał pytania w celu wyjaśnienia co się w rzeczywistości stało;
- zakończenie, w trakcie którego, prowadzący rozmowę powinien po prostu powiedzieć swojemu rozmówcy, że musi jeszcze porozmawiać z innymi osobami, przeprowadzić szereg dochodzeń i może będzie chciał znowu porozmawiać z rozmówcą o tej sprawie.

W szczególności, proszę podjąć wszelkie starania, aby rozmówca czuł się swobodnie. Proszę zadawać pytania otwarte, wysłuchiwać udzielanych odpowiedzi i zadawać pytania dodatkowe, służące wyjaśnieniu omawianej sprawy. Otrzyma Pan / Pani informacje zwrotne stanowiące odpowiedź na pytania:

- Jak poradził Pan / poradziła Pani sobie w przypadku ewentualnej skargi lub oskarżenia?
- Jak poradził Pan / poradziła Pani sobie z ewentualnymi reakcjami defensywnymi rozmówcy?
- Jak poradził Pan / poradziła Pani sobie z ewentualnymi reakcjami negatywnymi ze strony rozmówcy?
- Jakie wartościowe informacje udało się Panu / Pani pozyskać dzięki analizie reakcji rozmówcy na wysunięte wobec niego oskarżenia?
- Jak dobrze poradził Pan / poradziła Pani sobie, biorąc pod uwagę całokształt rozmowy?
- Co można by zrobić lepiej / inaczej, gdy znajdzie się Pan / Pani w podobnej sytuacji w przyszłości?

W przypadku tego ćwiczenia, ta ostatnia kwestia jest oczywiście najważniejsza.

Proszę pamiętać, że wykonują Państwo tylko ćwiczenie. Wszelkie ewentualne błędy popełnione w trakcie ćwiczenia można poprawić, co może nie być takie proste w realnej sytuacji, dlatego to tutaj mają Państwo możliwość popełniania błędów, aby się na nich uczyć.

Ad. 15

INFORMACJE ZWROTNE

- mów o zachowaniu, a nie o osobie -
używaj czasowników zamiast przymiotników,
- udzielaj także pozytywnych informacji
- skup się na spostrzeżeniach, a nie na wnioskach
- dokonuj opisu, a nie ocen
- opisuj zachowanie drugiej osoby w kategoriach „mniej - bardziej”, a nie „tak - nie”
- unikaj dawania dobrych rad, raczej dziel się pomysłami i informacjami
- skoncentruj się na korzyści, jaką Twoja informacja ma dać osobie, a nie na „wyrzucaniu jej z siebie”
- używaj komunikatu „Ja”.
- szanuj prawo do odrzucenia twoich informacji

Stosuj się do zasad:

Zasada 1: Koncentruj się na sytuacji, zagadnieniu lub postępowaniu, a nie na osobie.

Zasada 2: Wspieraj w ludziach poczucie pewności siebie i własnej wartości.

Zasada 3: Utrzymuj konstruktywne więzi z innymi ludźmi.

Zasada 4: Wykazuj inicjatywę w dążeniu do pozytywnych zmian.

Zasada 5: Bądź w pracy wzorem dla innych.