



„Techniki i narzędzia w pracy z osobą skazaną/byłą osobą skazaną”

Materiały dla uczestników szkolenia



Cele szkolenia.

Zwiększenie kompetencji pracowników urzędu pracy/doradców zawodowych w zakresie praktycznego wykorzystania umiejętności komunikacyjnych i stosowania technik w satysfakcjonującej pracy z osobą skazaną/ po opuszczeniu jednostki penitencjarnej

Korzyści.

Wzrost motywacji i zaangażowania pracowników w zakresie efektywności pracy z osobami skazanymi/byłymi skazanymi, co w dłuższej perspektywie przełoży się na zwiększenie skuteczności i satysfakcji ze świadczonych usług.

- Wzrost satysfakcji i zadowolenia z wykonywania pracy.
- Zmiana przekonań dotyczących osób skazanych.
- Zwiększenie umiejętności komunikacyjnych w kontakcie z osobą skazaną/byłym skazanym
- Bardziej przyjazna atmosfera pracy.
- Redukcja stresogennych sytuacji w pracy.
- Wzrost zadowolenia pracowników.
- Poznanie sposobów efektywnego radzenia sobie w sytuacjach trudnych.
- Zwiększenie wydajności i zaangażowania pracowników.

Program szkolenia.

- Autodiagnoza stylu komunikowania się w sytuacjach trudnych.
- Nastawienie i system przekonań w kontakcie z osobą skazaną.
- Narzędziownia doradcy – techniki zwiększające efektywność i satysfakcję w pracy z osobą skazaną.
- Trening nowych umiejętności (case study).

Spis treści

1. Specyfika procesu komunikacji z osobą skazaną/byłym skazanym.....	4
Proces komunikacji.....	5
Szumy komunikacyjne jako bariery współpracy.....	8
Bariery komunikacyjne mogą być:.....	9
2. Nastawienie i system przekonań w kontakcie z osobą skazaną.....	9
Rola przekonań w pracy doradcy zawodowego.....	10
3. Narzędziownia doradcy – techniki zwiększające efektywność i satysfakcję w pracy z osobą skazaną.....	13
Efektywne słuchanie jako najlepsze narzędzie w komunikacji interpersonalnej.....	14
Parafraza czyli aktywne potwierdzenie chęci zrozumienia klienta.....	17
Konstruktywna informacja zwrotna w kontakcie z Klientem.....	18
4. Materiały dodatkowe.....	21
5. Wykaz literatury:.....	25

1. Specyfika procesu komunikacji z osobą skazaną/byłym skazanym

Osoby opuszczające jednostki penitencjarne stanowią szczególną grupę klientów urzędów pracy. Są to osoby wykluczone społecznie, dla których problem związany ze znalezieniem zatrudnienia jest jednym z wielu wyzwań, z którymi mierzą się na wolności.

Ogólna charakterystyka Klienta, jakim jest osoba skazana/były skazany

Zdecydowana większość byłych skazanych jest przerażona budowaniem nowego życia po opuszczeniu jednostki penitencjarnej, czuje się stygmatyzowana kryminalną przeszłością, etykietą „bandyty”¹.

Osoby, odbywające karę pozbawienia wolności mierzą się z odrzuceniem społecznym. Doświadczają poczucia utraty więzi z rodziną i najbliższymi. Mierzą się ze świadomością skrzywdzenia innych ludzi poprzez popełnienie danego czynu, żalem za utraconym życiem, ograniczeniem styczności z bodźcami sensorycznymi, minimalizacją bezpośrednich kontaktów, zmniejszeniem przestrzeni życiowej, frustracją zaspokojenia wielu potrzeb (np. bezpieczeństwa, afiliacji, autonomii).

Izolacja społeczna negatywnie wpływa też na stan emocjonalny osób skazanych, w postaci doświadczanego obniżonego nastroju, stanów lękowych, napięcia psychicznego, depresyjności, impulsywności, depersonalizacji (w postaci negatywnego spostrzegania samego siebie)².

Byli skazani niejednokrotnie charakteryzują się syndromem „wyuczonej bezradności”, brakiem umiejętności podejmowania decyzji i elastycznego reagowania w sytuacjach trudnych. Wynikiem izolacji jest także często obniżona samoocena, mniejsza odporność psychiczna, brak perspektywy życiowej czy nasilenie zachowań agresywnych. Osoby skazane rzadko mogą liczyć na wsparcie rodziny czy wsparcie znajomych spoza dysfunkcyjnego, kryminogennego środowiska.

Skutki długotrwałej izolacji są zatem źródłem zaburzeń adaptacyjnych, utrudniającym efektywne funkcjonowanie nie tylko na rynku pracy. Osoby opuszczające zakłady karne często utraciły lub w ogóle nie miały nawyku pracy.

Jednakże sami recydywiści przyznają, że pozytywna readaptacja społeczna więźnia jest jak najbardziej możliwa i zależy głównie od odpowiedniej postawy skazanego, jak również wsparcia, którego powinny

¹ Por. Mrózek Ł., Zjawisko wykluczenia społecznego więźniów i osób opuszczających ośrodki penitencjarne. Analiza problemu i możliwości przeciwdziałania zjawisku, *Studia Socialia Cracoviensia* 6 (2014) nr 2 (11), s. 45–59

² Por. K. Pospiszyl, *Psychopatia*, Warszawa 2000, s. 135–136; M. Ciosek, *Izolacja więzienna*, dz. cyt., s. 50–60; M. Ciosek, *Psychologia sądowa i penitencjarna*, dz. cyt., s. 300–305.

mu zapewnić osoby bliskie i posiadające autorytet³. Takimi autorytetami są niejednokrotnie pracownicy instytucji publicznych, także doradcy zawodowi. W kontakcie z osobą opuszczającą jednostki penitencjarne należy mieć na względzie wyżej wymienione cechy, które przejawia większość byłych skazanych.

Proces komunikacji

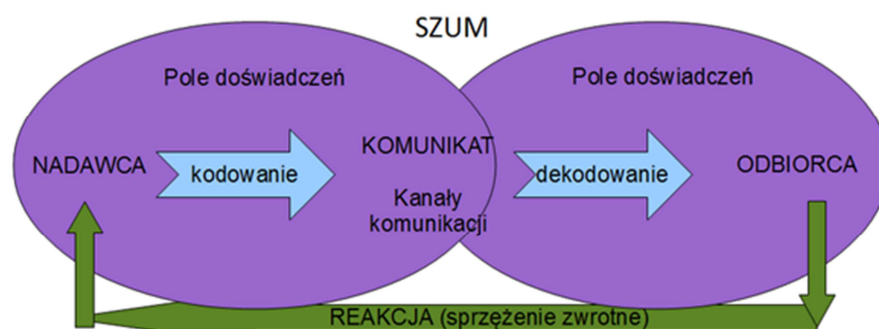
Cel, jakim jest zapewnienie odpowiedniego poziomu wsparcia i obsługi byłego skazanego z doradcą zawodowym, przy równoczesnym satysfakcjonującym obie strony kontakcie, w znacznym stopniu zależy od umiejętności komunikowania się.

Komunikacja (łac. *communico, communicare*, uczynić wspólnym, połączyć) jest to:

- umiejętność skutecznego porozumiewania się i wywierania wpływu;
- przekazywanie informacji oraz zdolność rozumienia przekazu;
- tworzenie relacji, wspólnoty podczas przekazywania komunikatów;
- kształtuje tożsamość człowieka w odniesieniu do rodzaju i jakości kontaktów interpersonalnych;
- jedna z podstawowych kompetencji inteligencji emocjonalnej.

Skuteczny proces komunikacji (przedstawiony schematycznie na rys. 1) zależy od spełnienia wielu czynników. Zatem odbiór komunikatu przez rozmówcę tak, by był zgodny z naszą intencją i umożliwił realizację zakładanego celu rozmowy, wymaga spełnienia wielu warunków.

Rys. 1. Schemat procesu komunikacji



Źródło: Opracowanie własne.

Proces komunikowania dzieli się na:

- intrapsychiczny czyli wewnętrzna rozmowa z samym sobą, w której biorą udział procesy świadome, nieświadome, emocjonalne. Stąd myśli, przekonania, nastawienie i stany emocjonalne

³ Por. L. Tyszkiewicz, Zakład karny w relacjach i opiniach recydywistów, [w:] Problemy więziennictwa u progu XXI wieku, red. B. Hołyst, S. Redo, Kalisz 1996, s. 239–240

mają wpływ na to, co mówimy i jak się zachowujemy,

- interpersonalny czyli wymiana słów, gestów, mimiki między ludźmi.

Komunikację interpersonalną można rozpatrywać na kilku poziomach:

- werbalnej – przekazywanie treści wypowiedzi przez słowa czyli wszystko, co mówimy,
- wokalna – tzw. parajęzyk; np. natężenie głosu i tempo mówienia, czyli to, jak coś mówimy,
- niewerbalna – tzw. mowa ciała, sposób przekazywania informacji (mimika, gesty, dystans przestrzenny).

Tab. 1. Ogólne wskazówki dotyczące komunikacji werbalnej w kontakcie z Klientem.

Cecha komunikatu	Niepożądane oraz wskazane charakterystyki płaszczyzny komunikatu	
Ton:	Wysoki: Niski: Rada:	Nerwowy, mniej przyjemny, sprawia wrażenie mniejszych kompetencji Budzący ufność, łagodzący trudne emocje, kojarzony z wyższymi kompetencjami Mów z życzliwym uśmiechem, staraj się unikać wysokiego tonu, nerwowości w głosie
Głośność:	Zbyt głośny: Zbyt cichy: Rada:	Ostry, nieszczerzy, zbyt agresywny Niepewny, niezainteresowany Dostosuj poziom głośności do Klienta, by Twój przekaz był zrozumiany
Styl:	Błędy: Rada:	Używanie slangu, mowy potocznej. Błędy gramatyczne. Niepełne komunikaty: "aha", "uhm". Dbaj o staranność i jasność swej wypowiedzi. Stosuj narzędzia aktywnego słuchania, takie jak parafraza, pytania otwarte czy klaryfikacja, aby upewnić się, czy Twoje słowa są właściwie zrozumiane przez rozmówcę
Szybkość:	Błędy: Rada:	Szybkie mówienie może powodować niezrozumienie. Mów wolno. Odzwierciedlaj szybkość mówienia klienta . Niektórzy Klienci potrzebują kilku chwil więcej na zastanowienie, nie popędzaj Klienta.

Cecha komunikatu	Niepożądane oraz wskazane charakterystyki płaszczyzny komunikatu	
Jasność:	Błędy:	Żargon urzędowy, stosowanie terminów specjalistycznych i tzw. skrótowców.
	Rada:	Używaj słów zrozumiałych dla Klienta (pamiętaj, że Klienci różnią się poziomem wiedzy, wykształcenia, doświadczeń w zakresie korzystania z danych usług).
Entuzjazm:	Błędy:	Brak entuzjazmu, znudzenie, zniechęcenie
	Rada:	Wypowiadaj się z entuzjastycznym zaangażowaniem! Pamiętaj o neuronach lustrzanych: jeśli chcesz mieć „sympatycznych” klientów, bądź dla nich „sympatyczną” osobą”.

Wybrane elementy pozytywnej komunikacji niewerbalnej:

- **Spojrzenie** odzwierciedla emocje, bliskość. Bezpośredni kontakt wzrokowy świadczy o gotowości do zainicjowania relacji, koncentracji i zainteresowaniu konwersacją.
 - Dłuższy kontakt wzrokowy stanowi przejaw sympatii wobec rozmówcy, dlatego warto utrzymywać kontakt wzrokowy przez 60-70% rozmowy.
 - Biznesowe spojrzenie dotyczy trójkąta czoło-liczko-usta;
- **Wygląd zewnętrzny** (ogólna dbałość o wizerunek osobisty, a także dress code adekwatny w kontekście do środowiska pracy i poziomu funkcji);
- **Otwarta postawa ciała:**
 - Potkiwanie głową i łokciami do rozmówcy do kontynuacji wypowiedzi;
 - Przechylenie głowy na bok, pochylenie się w stronę rozmówcy w pozycji siedzącej to wyraz sympatii, przejaw zainteresowania rozmową.

Tabela 2. Komunikowane treści poprzez wybrane zachowania niewerbalne.

Zachowanie niewerbalne	Komunikowanie treści
Spojrzenie otwarte	Szczerść, przyjazne nastawienie
Skupione patrzenie w oczy, ciało pochylone w kierunku rozmówcy, otwarte ramiona, uśmiech	Okazywanie otwartości, przyjaznego nastawienia, sympatii i akceptacji
Brak całkowitego kontaktu wzrokowego	Nieuczciwość, brak zaufania
Unikanie kontaktu wzrokowego, opuszczanie oczu, patrzenie na boki	Kłamanie, zmyślanie lub postrzeganie swojej sytuacji jako męczącej czy kłopotliwej

Zachowanie niewerbalne	Komunikowanie treści
Kontakt wzrokowy z towarzyszącym mu marszczeniem brwi, ruchami głowy	Komunikat „nie rozumiem”, „powtórz”; wzmocnienie interakcji
Unikanie kontaktu wzrokowego przez kierowanie wzroku w dół lub w bok	Poczucie niepewności, komunikowanie zamiaru ucieczki, wycofania, ignorowania rozmówcy
Zadarcie głowy, uniesienie brwi, opuszczenie powiek, głośny wdech	Demonstrowanie wyniosłości lub pogardy
Utrzymywanie kontaktu wzrokowego z rytmicznym potakiwaniem głową	Podtrzymywanie kontaktu, komunikat „Nie mam nic do dodania”, „Wszystko jasne”
Podniesienie głowy i patrzenie do góry lub opuszczenie głowy w dół z oznaką skupienia	Chwilowe przerwanie kontaktu, komunikat „Potrzebuję chwili na zastanowienie”

Źródło: W. Sikorski, „Komunikacja terapeutyczna. Relacja pozasłowna”, Impuls, Kraków 2013, s. 50-51.

Szumy komunikacyjne jako bariery współpracy

Jedną z przyczyn, dla których otrzymany komunikat nie jest analogiczny z przekazanym, jest obecność zakłóceń (wszelkich niepożądanych sygnałów), powodowanych przez wszystkie kanały komunikacji. Im silniejszy jest sygnał względem szumu, tym bardziej przekazany komunikat jest zbliżony do otrzymanego. Niski stosunek sygnału do szumu może zdeformować znaczenie komunikatu, czyniąc go niezrozumiałym.⁴

Sposoby radzenia sobie z szumami komunikacyjnymi:

- Zwiększ możliwość dotarcia prawidłowego komunikatu do odbiorcy poprzez powtarzanie go w różnych formach (tłumaczenie paryfraz, klaryfikacji);
- Staraj się zrozumieć zamierzone znaczenie tego, co mówi druga strona (bądź świadomy różnic i otwórz się na inny);
- Formułując komunikat przemyśl, co według odbiorcy mogą oznaczać twoje słowa (spróbuj przyjąć perspektywę rozmówcy);
- W trakcie rozmowy bierz pod uwagę punkt widzenia odbiorcy;
- Bądź aktywnym odbiorcą (aktywni odbiorcy zadają pytania, wyjaśniają dwuznaczne deklaracje, zadają sobie wiele trudu, by zrozumieć, co zostało powiedziane. Nieobecność reakcji zwrotnych znacznie utrudnia komunikację);
- Zwracaj uwagę na treść komunikatu (pośrednie akty mowy są postrzegane jako bardziej uprzejme niż akty bezpośrednie. Np. dyrektywa pośrednia „czy mógłbyś zamknąć drzwi” ma inny przekaz

⁴Deutsch M., Coleman P.T., Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 133.

emocjonalny niż dyrektywa bezpośrednia „zamknij drzwi”).

Bariery komunikacyjne mogą być:

- Zewnętrzne (związane z warunkami fizycznymi towarzyszącymi rozmowie, np. poziomem hałasu, niekomfortowymi warunkami związanymi z temperaturą powietrza, etc.)
- Wewnętrzne (mające związek z indywidualnymi problemami komunikacyjnymi rozmówców, jak i ich nastawieniem do przedmiotu i celu dialogu).

Tabela 3. Autodiagnoza głównych barier komunikacyjnych w Twoich relacjach z klientem

Nazwa bariery	W jaki sposób wpływa negatywnie na wykonywaną przez Ciebie pracę?	Jak możesz ją zwalczyć?

Źródło: Opracowanie własne.

2. Nastawienie i system przekonań w kontakcie z osobą skazaną

Negatywne nastawienie do rozmówcy, do przedmiotu i celu dialogu stanowi poważną barierę w efektywnej komunikacji. Trudno jest udzielać wsparcia, współpracować, a nawet rozmawiać z osobą, w stosunku do której jesteśmy uprzedzeni. Czasem nie zdajemy sobie sprawę, że nie jesteśmy bezstronni. Nasze przekonania są często nieuświadomiane. Kształtują się w wyniku wychowania, osobistych doświadczeń oraz interakcji z innymi ludźmi. Mają wpływ na to, jakie mamy nastawienie do różnych ludzi, a tym samym wpływają na proces komunikacji.

Tabela 4. Moje nastawienie wobec określonych Klientów.

Cecha klienta Jakie odczucia w Tobie wywołuje rozmowa z Klientem, który jest:	Pozytywne	Negatywne	Obojętne
Młodszy od Ciebie			
Starszy od Ciebie			
O niższym wykształceniu			
Bezdomny			
Uzależniony od alkoholu/ narkotyków			
Skazanym/byłym skazanym za morderstwo			
Skazanym/byłym skazanym za kradzież			
Skazanym/byłym skazanym za przestępstwo seksualne			
Odmiennej orientacji seksualnej			
Odmiennego wyznania religijnego			
Wytatuowany			
Przeklinający			
Brudny, zaniedbany			
Przystojny			
Zdiagnozowany, jako chory psychicznie			
Niepełnosprawny intelektualnie			
Wynik ogólny:			

Jakie refleksje Ci się nasuwają po analizie wyników tabeli? Czy jest jakaś grupa Klientów, wobec której masz negatywne nastawienie? Jak mógłbyś je przetransformować na pozytywne?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Uświadamiając sobie nasze nastawienie, a także potencjalne sfery uprzedzeń do określonych grup Klientów, jesteśmy w stanie wpływać na ich zmiany w pożądanym kierunku.

Rola przekonań w pracy doradcy zawodowego

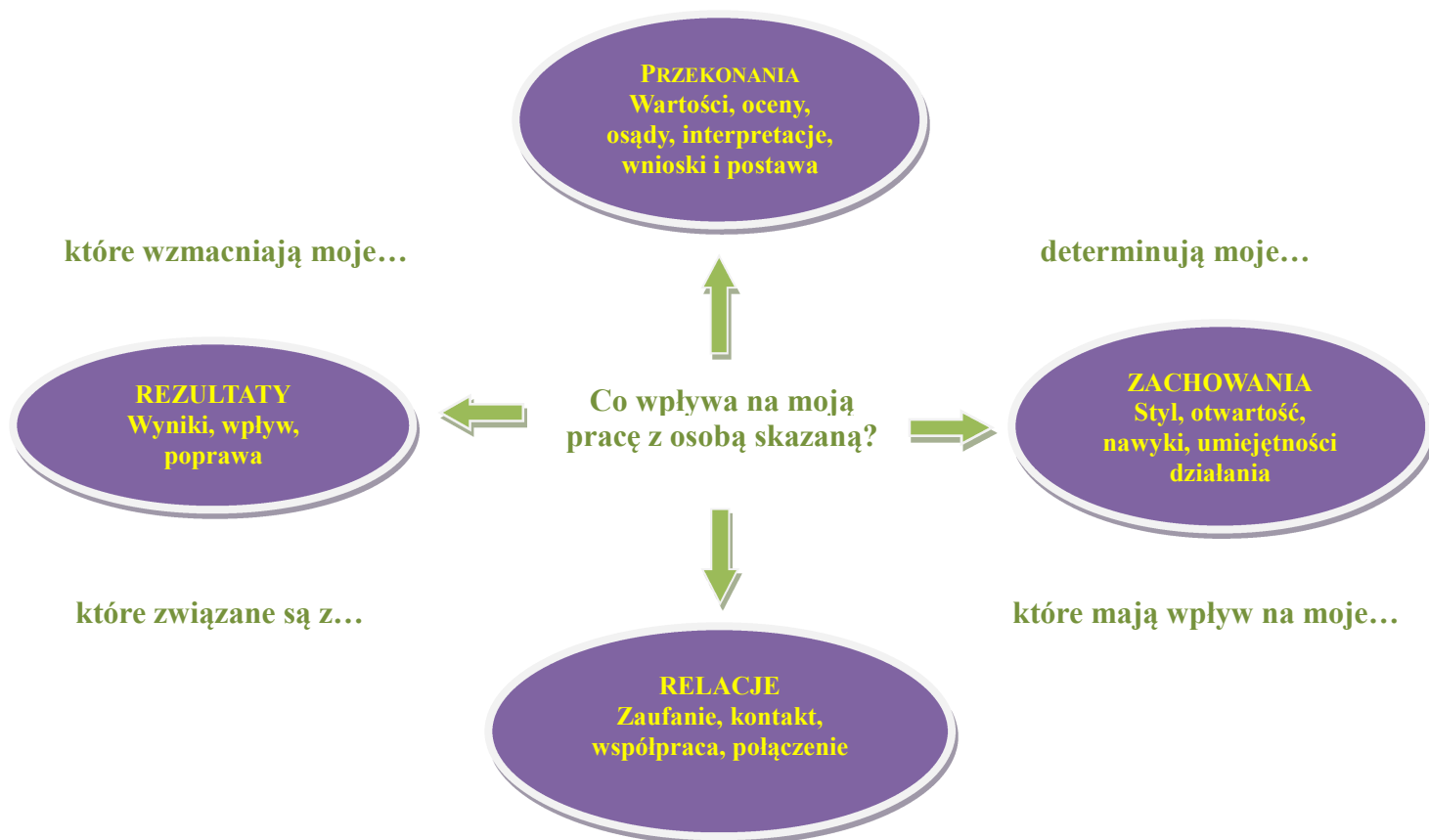
Przekonania wywierają znaczny wpływ na sposób nawiązywania relacji oraz przebieg interakcji z innymi ludźmi, w tym ze specyficzną grupą Klientów, jakimi są osoby skazane/byli skazani. Determinują nasze

zachowania, wpływając na rezultaty osiągnięte przez nas oraz ludzi, z którymi współpracujemy.

Przykłady samoograniczających przekonań, które mogą wpływać negatywnie na Twoją pracę:

- **Generalizacje** (Np. „Do niczego się nie nadaję, ponieważ wczoraj nie mogłam opanować trudnych emocji podczas rozmowy z jednym klientem”)
- **Koncentracja na negatywach** (Np. „Znow mi się nie udało zrobić tego co dziś zaplanowałam, co potwierdza fakt, że nie nadaję się chyba do tej pracy”)
- **Pomijanie pozytywnych informacji** (Np. „Szefowa pochwaliła moje wystąpienie podczas zebrania. To wcale nie znaczy, że byłam dobra. Po prostu chciała mnie tylko pocieszyć”)
- **Katastrofizacja** (Np. „Tak się zestresuję, że na pewno ta rozmowa będzie klęską”)
- **Myślenie „wszystko albo nic”** (Np. „Jeśli poniosę porażkę przy wykonaniu tego zadania, to będzie oznaczało, że jestem porażką jako pracownik”).

Rys. 2. Przekonania i cykl osiągnięcia rezultatów.

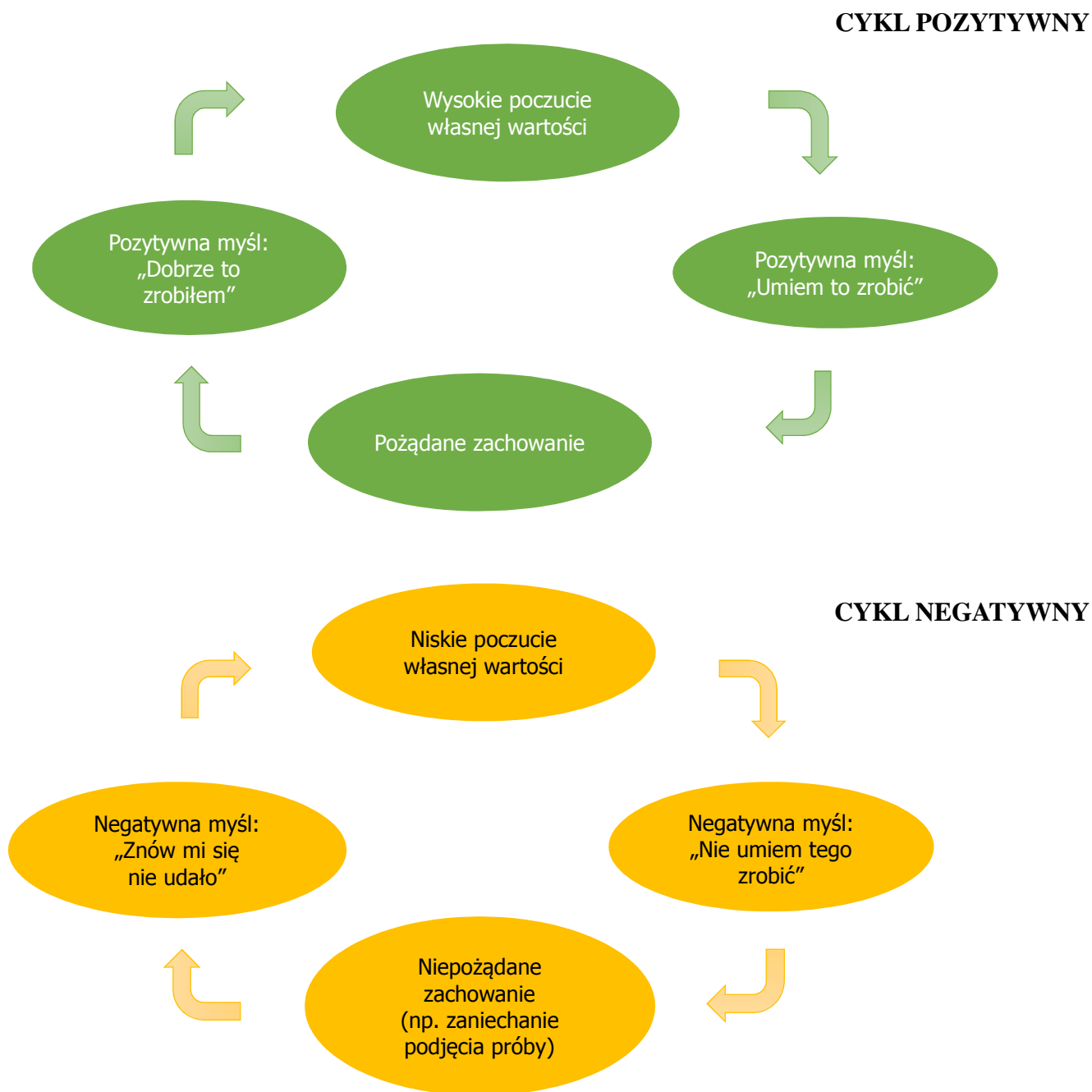


Źródło: Opracowanie na podstawie: O. Rzycka, W. Porosło, Menedżer coachem – jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty
Pytania pozwalające rozpoznać samoograniczające przekonania.

- Co zyskujesz (co tracisz) myśląc w ten sposób?
- Skąd pochodzi impuls do takiego działania, sposobu myślenia?

- Jakie są zalety (wady) takiego sposobu myślenia?
- W co innego chciałbyś wierzyć?
- Jak mógłbyś zareagować, gdy przyjdzie Ci do głowy zniekształcona, ograniczająca myśl?

Rys. 3 Wpływ poczucia własnej wartości na powodzenie procesu komunikacyjnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F., Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2011, s. 65.

3. Narzędziownia doradcy – techniki zwiększające efektywność i satysfakcję w pracy z osobą skazaną

Pomimo względnie podobnej charakterystyki psychospołecznej byłych skazanych, związanej z następstwami izolacji, do każdej osoby opuszczającej zakład karny należy podejść indywidualnie. W swojej pracy doradca zawodowy spotyka się z klientami o różnych typach osobowości, wykształceniu i oczekiwaniach. Łatwo jest nieświadomie, pomimo dobrych intencji, spowodować wystąpienie trudnych emocji u Klienta, które również mogą wpłynąć na doradcę stresująco.

Czego unikać w kontakcie z Klientem, aby zapobiegać występowaniu trudnych sytuacji?

- NIE wychodź poza swoje kompetencje.
- NIE zaczynaj od negatywów.
- NIE przeprasza bez poznania faktów.
- NIE pouczaj Klienta.
- NIE ulegaj trudnym emocjom Klienta.
- NIE spoufalaj się.

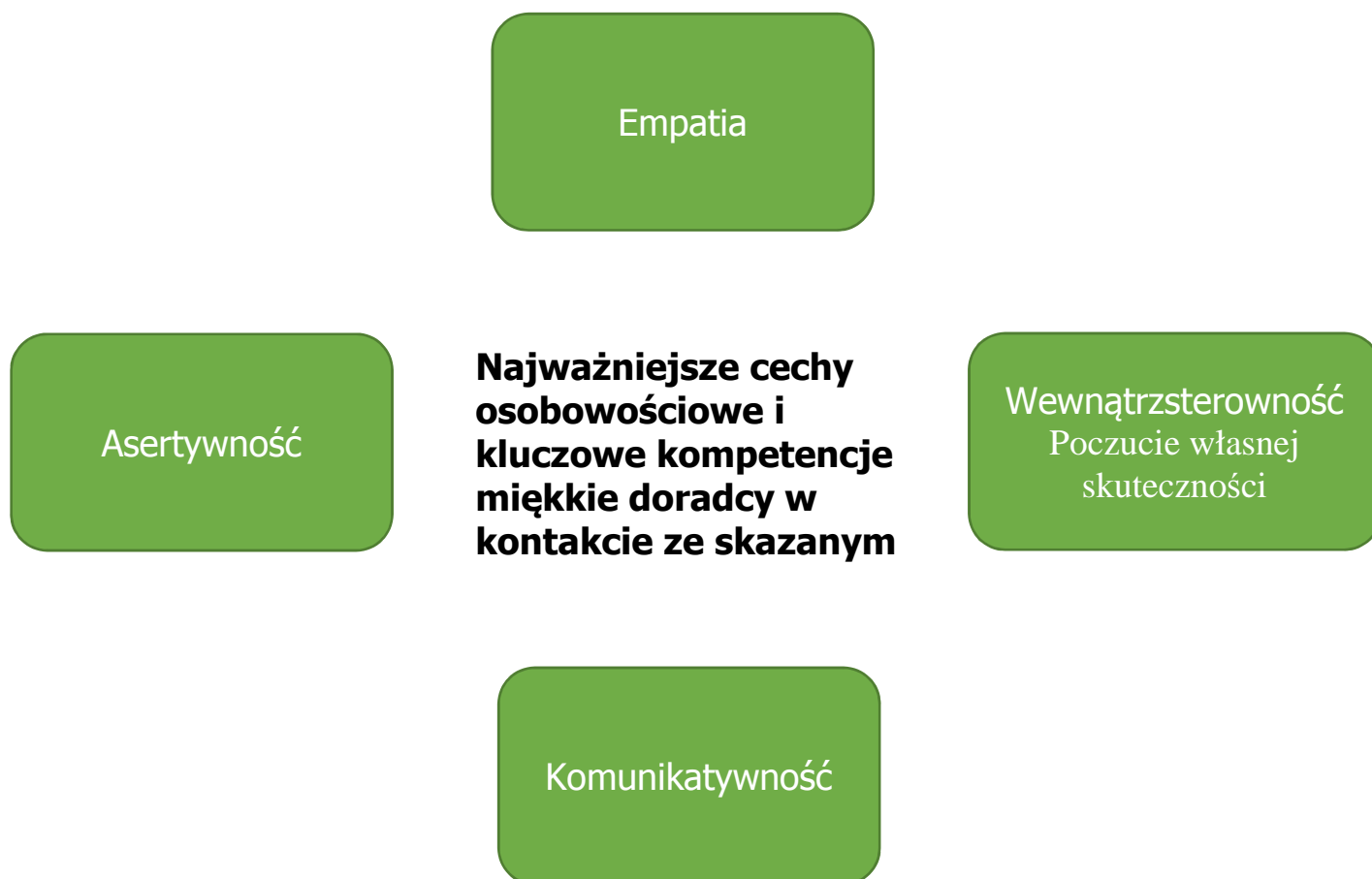
O czym warto pamiętać w kontakcie z Klientem?

- Wypowiadaj się w sposób prosty i klarowny, dostosowując styl wypowiedzi do rozmówcy.
- Okazuj szacunek – traktuj drugą osobę tak, jak sam chciałbyś być traktowany (zgodnie z zasadą wzajemności).
- Dotrzymuj słowa – nie obiecuj, jeśli nie jesteś w stanie spełnić prośby czy oczekiwania Klienta.
- Wysłuchaj do końca wypowiedzi rozmówcy - nie formułuj przedwczesnych ocen sytuacji Klienta.
- Obserwuj zachowania niewerbalne Klienta - gesty, ton głosu i mimika stanowią cenne uzupełnienie treści słów Klienta, a ich ignorowanie może utrudniać pełne zrozumienie Klienta.

W pracy z Klientem ważne są:

- umiejętność zarządzania emocjami (własnymi i Klienta),
- zdolność do konstruktywnego formułowania myśli,
- opanowanie w stresujących i nieprzewidzianych sytuacjach (poczucie własnej skuteczności).
- asertywna i empatyczna komunikacja.

Rys. 4. Najważniejsze cechy osobowościowe i kluczowe kompetencje miękkie doradcy w kontakcie ze skazanym



Źródło: Opracowanie własne.

Efektywne słuchanie jako najlepsze narzędzie w komunikacji interpersonalnej

Słuchanie a słyszenie

Słuchanie to proces nadawania znaczenia wiadomościom płynącym od innych. Słuchanie ma miejsce wtedy, gdy mózg przetwarza impulsy elektrochemiczne na wrażenia dźwiękowe identyczne z wysłanymi i nadaje im znaczenie⁵. Niezbędnym elementem aktywnego słuchania jest uwaga i świadoma koncentracja na odbieranym przekazie.

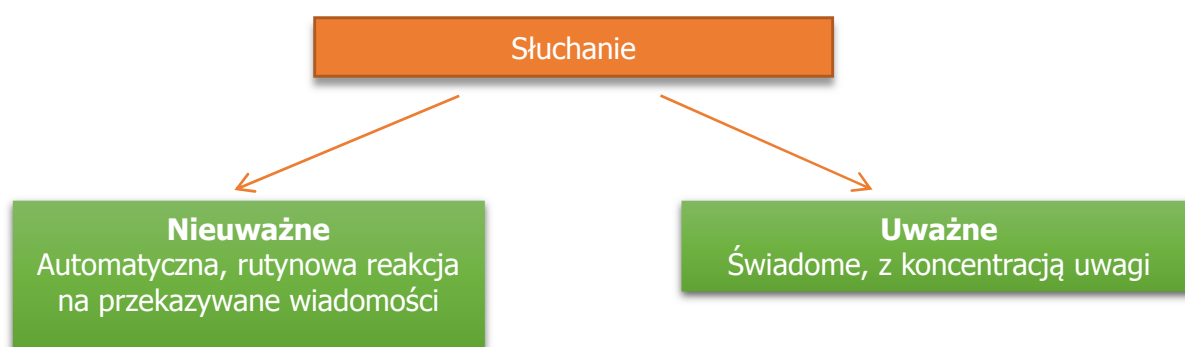
Natomiast **proces słyszenia** polega na tym, że fale głosowe, wpadając do ucha, stymulują błonę bębenkową i wywołują wibracje przenoszone do mózgu.

⁵Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F., Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2011, s. 194.

Komponenty słuchania⁶

- Słyszenie
- Uczestniczenie
- Zrozumienie
- Zapamiętanie wiadomości
- Przypominanie wiadomości po upływie pewnego czasu
- Reakcja

Rys. 5. Rodzaje słuchania



Źródło: Opracowanie własne trenera.

Odzwierciedlające, nieoceniające reakcje słuchającego⁷:

- Słuchanie w milczeniu, nieprzerywanie wypowiedzi;
- Zadawanie pytań;
- Parafrazowanie;
- Wyrażanie empatii;
- Nastawione na gromadzenie informacji oraz okazywanie zainteresowania i troski.

Mniej odzwierciedlające i bardziej oceniające reakcje słuchającego⁸:

- Wspieranie;
- Analizowanie;
- Doradzanie;

⁶Tamże, s. 221.

⁷Tamże, s. 194.

⁸Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F., Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2011, s. 194.

- Ocenianie;
- Kładą nacisk na czynny i dyrektywny udział słuchającego.

Słuchanie empatyczne

Empatia to pełne szacunku zrozumienie cudzych doświadczeń⁹. Istotą aktywnego słuchania jest umiejętność wsłuchania się w myśli i uczucia drugiej osoby, spojrzenia na sytuację z jej perspektywy. Empatyczne słuchanie polega na postrzeganiu rozmówcy jako jednostki odrębnej od nas, poszanowaniu jej odrębności i poświęcenie jej uwagi. Empatia wyklucza postawę oceniającą, stanowi zachętę do rozwijania wypowiedzi, poprzez budowanie zaufania i zachęcenie do szczerości.

Niewerbalne oznaki efektywnego słuchania¹⁰

- **Okazywanie czujności.** Słuchanie zaczyna się od pewnego fizycznego nastawienia. Bądź gotowy do otrzymania sygnału słuchowego i utrzymania uwagi podczas rozmowy.
- **Utrzymywanie kontaktu wzrokowego.** Odwrócenie uwagi sygnalizuje brak zainteresowania lub wycofanie z sytuacji. Kontakt wzrokowy to nie penetrujące spojrzenie, sprawiające, że czujemy się niepewnie i nerwowo. Oczekuje się ogólnego skupienia, które podtrzymuje regularną wymianę idei i pozwala słuchaczowi uchwycić ważne wskazówki niewerbalne. Takie zachowanie umożliwi prowadzenie rozmowy według pewnej kolejności, dostarcza dowodów uznania, gdy komunikowane jest zainteresowanie i empatia.
- **Przyjęcie właściwej pozycji ciała.** Ciepło i receptywność są komunikowane przez pozycję otwartą. Pełna uprzejmości pozycja pozwala rozmówcy uświadomić sobie, że jesteś gotowy do słuchania. Uważny słuchacz przyjmuje wygodną pozycję, skłania się w stronę mówiącego, wygląda na czujnego. Unikaj gestu znudzenia: unoszenia dłoni do poziomu twarzy i zakrywania ust ręką opartą na łokciu.
- **Dostarczanie minimalnych wzmocnień.** Okazuj swe zaangażowanie i podążanie za myślą rozmówcy, wykorzystując werbalne (np. zwroty: „mhm”, „o!”, „rozumiem”) i niewerbalne zachowania (odpowiedni wyraz twarzy, potakiwanie, przechylenie głowy w jedną stronę).
- **Minimalizowanie gestów i przypadkowych ruchów.** Mimowolne ruchy, wiercenie się, komunikują niecierpliwość, znudzenie, nerwowość. Rozmówca raz wytracony z równowagi przez takie niewerbalne zachowania może stracić główny wątek myślowy i modyfikować swój komunikat, ponieważ interpretuje tego typu zachowanie jako oznakę braku zaangażowania w spotkanie lub obojętności wobec tego, co ma do powiedzenia.

⁹ Rosenberg M., Porozumienie bez przemocy, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2018, s. 121

¹⁰Judi Brownell, Reagowanie na komunikaty w: Stewart J., Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 225-233

Parafraza czyli aktywne potwierdzenie chęci zrozumienia klienta

Parafraza jest potwierdzeniem aktywnego udziału w rozmowie, stanowiąc pewną deklarację chęci zrozumienia rozmówcy. Jest praktycznym narzędziem w sytuacji, gdy treści przedstawiane przez rozmówcę są niejasne lub wymagają doprecyzowania, a także gdy druga strona jest pod wpływem stresu, dekoncentrujących i gwałtownych emocji. Poprzez parafrazę wyrażana jest również empatia. Stosowanie parafrazy pozwala eliminować niejasności w wypowiedziach klienta, potwierdzać chęć zrozumienia artykułowanych przez niego potrzeb.

Cechy skutecznej parafrazy¹¹

- Słuchacz szczerze zainteresowany sytuacją osoby mówiącej.
- Wyraża ton pierwotnego komunikatu (ale słuchacz musi ująć to, co usłyszał, własnymi słowami, nie powtarzać dosłownie).
- Parafraza niczego nie dodaje, ale także nie pomija z zawartości komunikatu.
- Musi być jak najprostsza, aby osoba mówiąca odebrała ją jako kompletną i dokładną.
- Parafraza jest skuteczna, gdy słuchacz wykazuje pewne niewerbalne umiejętności świadczące o zaangażowaniu (kontakt wzrokowy, zwrócenie ku mówiącemu, minimalne wzmocnienia – skinienie głową, „mhm”).

Zwroty stosowane w parafrazowaniu słów klienta:

- Czy dobrze Pana rozumiem, że...?
- Z tego, co zrozumiałem, zależy Pani na...?
- Rozumiem, że ważne jest dla Pana, by...?
- Z tego co Pan mówi, rozumiem, że...?
- A więc chodzi o to, że...? Czy dobrze rozumiem?
- Z Pana wypowiedzi wywnioskowałem, że...? Czy tak jest w rzeczywistości?

Innymi sposobami sygnalizowania chęci zrozumienia wypowiedzi klienta są:

- **Klaryfikacja, która często zaczyna się od słów:**
 - Czy mógłby mi Pan to jeszcze raz wyjaśnić?
 - Proszę powiedzieć coś więcej na ten temat?
 - Co Pana skłania cię do wyrażania takiej opinii?

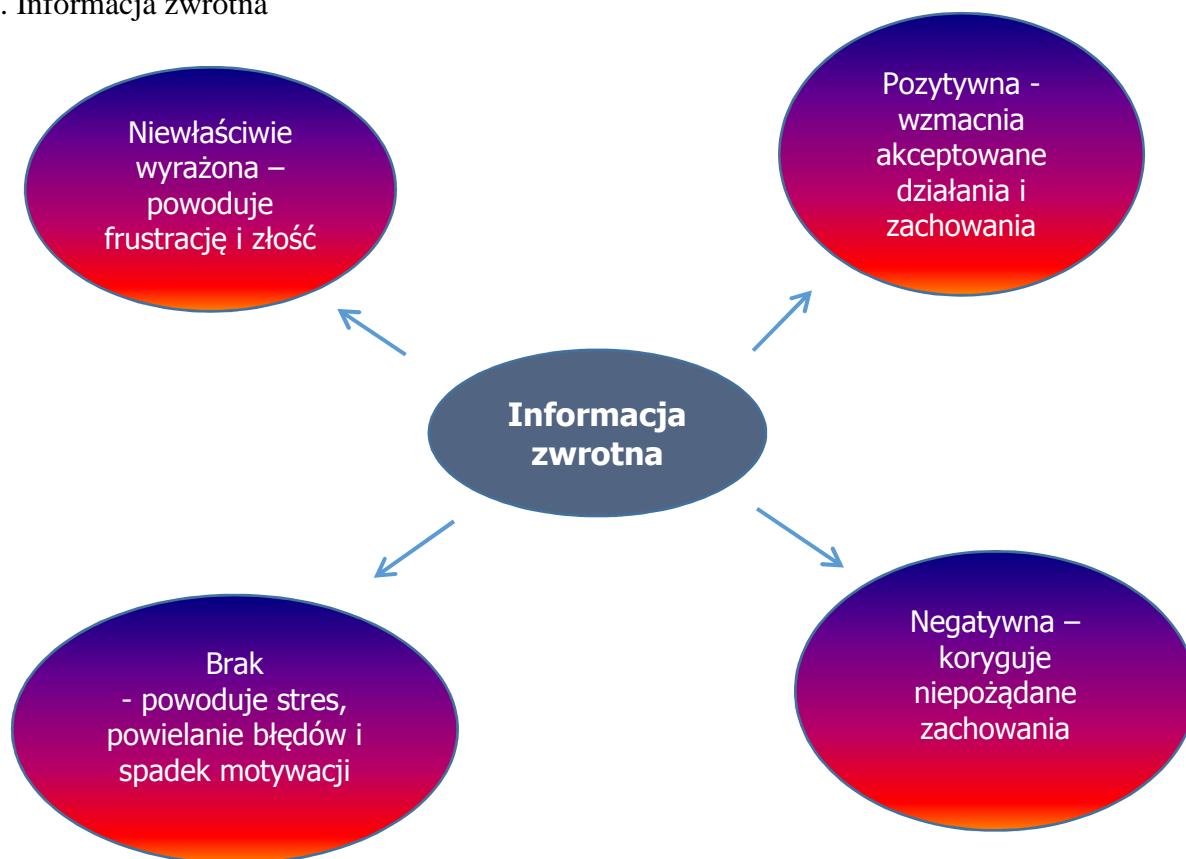
¹¹Judi Brownell, op. cit., s. 225-233

➤ **Odzwierciedlanie słów drugiej osoby:**

- Ma Pan rację.
- Masz Pan prawo tak myśleć.
- Rozumiem, co ma Pani na myśli.

Konstruktywna informacja zwrotna w kontakcie z Klientem

Rys. 6. Informacja zwrotna



Źródło: Opracowanie własne trenera.

Cechy konstruktywnej informacji zwrotnej¹²:

- **Opisowa, a nie oceniająca.** Ocena „dobre/złe”, „wspaniały, niechlujny, powolny” nie daje rozmówcy wskazówek, trudno dokonać jej zmian, gdyż nie co wymaga korekty. Opisuj, aby osoba oba yła, o robiła i co go o kuj
- **Skupia się na zachowaniu, a nie na cechach osobowości.** Pomocne komentarze skupiają się na aspektach zachowania danej osoby, które mogą być poprawione i odnoszą się do interesującej nas sytuacji. Komentuj ich skuteczność realizacji zadań w kategoriach zachowań, nad którymi ktoś ma kontrolę;

¹²Judi Brownell, op. cit., s. 225-233

- **Konkretna, a nie ogólna.** Wyrażaj swe opinie, nadając im właściwą formę. Przyznaj, że twoje komentarze są subiektywne („według mnie”, „o ile wiem”, „myślę, że”);
- **Właściwie określona w czasie** (nie jest opóźniona ani pozostawiana przypadkowemu spotkaniu). Informacja zwrotna powinna być udzielona jak najszybciej po pojawieniu się zachowania, do którego się odnosi.
- **Proponowana, a nie narzucana.** Informacja jest o wiele szybciej przyjęta i zastosowana, jeśli postrzegana jest jako użyteczna z punktu widzenia rozmówcy. Informacje, których się nie chce, rzadko zostaną docenione i wykorzystane, prawdopodobnie zdenerwują rozmówcę, sprawią u niego postawę obronną. Decydujący jest twój stosunek do danej osoby i jej motywacja do modyfikacji danego zachowania.

Postawa asertywna w kontakcie z Klientem.¹³

- Świadomość własnych praw i ich konsekwentna obrona.
- Poszanowanie praw innych osób.
- Używanie otwarcie i odważnie słów „tak” i „nie”.
- Zamiast usprawiedliwiania się wyjaśnianie innym powodów swego postępowania.
- Nie atakowanie rozmówcy.
- Nie pozwalanie na naruszanie godności osobistej i ranienie uczuć.
- Nie obrażanie rozmówcy.
- Używanie komunikatów typu „Ja”, a nie komunikatów typu „Ty” (np. Zamiast powiedzieć „Pana pomysły są bez sensu”, użyj „Mam na ten temat całkiem inne zdanie”).
- Staraj się nie kłamać — masz prawo być sobą, nawet jeśli popełniasz błędy.

Trudne sytuacje w pracy z Klientem.

W swojej pracy możesz doświadczać trudnych sytuacji z Klientem. Niektórzy byli skazani nie posiadają umiejętności efektywnego zarządzania stresem czy emocjami (np. złością). Mogą manifestować swe niezadowolenie poprzez np. irytację, podniesienie głosu. Poniżej przedstawione przykładowe sposoby radzenia sobie w sytuacjach, które mogą Ci sprawiać dyskomfort w codziennej pracy.

Trudne sytuacje w komunikacji z klientem zirytowanym.

¹³Por. Król-Fijewska M., Fijewski P., Asertywność menedżera, PWE, Warszawa 2013;

- Pozwól klientowi mówić o jego emocjach (gdy gniew opadnie, możliwe będzie konstruktywne rozwiązanie problemu klienta). Nie odbieraj zachowań Klienta jako ataku personalnego (Możesz powtarzać sobie w myślach: „Ten człowiek jest pod wpływem silnych emocji”).
- Wysłuchuj, nie przerywaj wypowiedzi.
- Koncentruj się na przyczynach rozgniewania klienta (niezaspokojonych potrzebach), nie na jego słowach.
- Nie sprzeczasz się z Klientem (to tylko zaostrzy konflikt).
- Kontroluj tempo mówienia i wysokość głosu (zwalniając tempo mówienia, obniżając ton głosu, wpływasz na podobne zachowanie u rozmówcy).
- Nie usprawiedliwiasz się (oferuj pomoc, rozwiązania, a nie wyjaśnienia).
- Okazuj chęć pomocy, traktuj Klienta indywidualnie („Chętnie Panu pomogę”).

Techniki komunikacji z osobą zdenerwowaną:

Dostrojenie się do osoby zdenerwowanej.

- *Wygląda pan na bardzo zdenerwowanego. W czym mogę panu pomóc?*
- *Widzę, że jest pani zdenerwowana.*

Zadawaj pytania prowadzące do rozwiązania sprawy klienta. Stosuj takie zwroty jak:

- *Będę mogła lepiej pani pomóc, jeżeli odpowie mi pani na kilka pytań..."*
- *Czy mógłby pan mi pomóc zrozumieć, mówiąc trochę wolniej?*
- *Czy mogłaby pani pomóc mi to zrozumieć, opowiadając krok po kroku co się wydarzyło?*

Unikaj zwrotów, mogących powodować eskalację złości:

- *Proszę pana, musi pan...*
- *Niech się pan tak nie wkurza.*
- *Proszę pani, takie są zasady, nic z tym nie zrobię.*
- *Jest pani w błędzie.*

Staraj się przekształcić wrogość klienta w pozytywne emocje poprzez skłonienie go do współpracy:

- *Zobaczymy, co możemy wspólnie zrobić.*
- *Wiem, że jest pani zdenerwowana, ale cieszę się, że mogę z panią współpracować w rozwiązaniu tej sprawy.*
- *Zróbmy tak...*
- *To jest najlepsza rzecz, jaką możemy zrobić.*

➤ *Proszę mi powiedzieć, co się stało.*

➤ *Oto jak postąpimy, krok po kroku.*

4. Materiały dodatkowe

INDYWIDUALNY STYL KOMUNIKOWANIA SIĘ (test Thomasa – Kilmanna)

W poniższym kwestionariuszu zamieszczono 30 par stwierdzeń, które mogą charakteryzować Twoje zachowanie się w trudnych sytuacjach wyboru. Z każdej pary wybierz to stwierdzenie, które w porównaniu z drugim lepiej opisuje Twoje zachowanie. Wybór zaznacz krzyżykiem w tabeli prezentacji wyników. Możesz zaznaczyć dwie odpowiedzi równocześnie. Staraj się udzielać prawdziwych odpowiedzi.

1. X. Jestem zazwyczaj stanowczy w realizacji własnych celów.
Y. Próbuję każdą sprawę omawiać, stawiając ją otwarcie.
2. X. Wykładam zawsze swoje karty na stół i zachęcam drugą osobę do uczynienia tego samego
Y. Gdy powstaje konflikt, zawsze próbuję dopiąć swego.
3. X. Raz zajętej pozycji bronię bardzo zdecydowanie.
Y. Wolę nie używać perswazji, lecz wskazywać wprost na najlepsze rozwiązanie problemu.
4. X. Niekiedy poświęcam własny interes na rzecz interesów drugiej osoby.
Y. Czuję, że przyczyny różnic zdań nie zawsze są warte tego, by się o nie spierać.
5. X. Wolę akceptować cudzy punkt widzenia niż narażać się na kłótnie.
Y. W sytuacjach trudnych wolę mieć do czynienia z osobami, które nie mają bardzo zdecydowanych poglądów
6. X. Lubię współpracować z innymi i wspólnie rozpatrywać relacje.
Y. Czuję, że w większości przypadków argumentowanie, wypowiedzanie myśli, także moich nie przynosi większego efektu.
7. X. Próbuję szukać kompromisu w sytuacji trudnej.
Y. Jestem zazwyczaj osobą stanowczą w realizacji moich celów.
8. X. Gdy powstaje konflikt, zawsze próbuję dopiąć swego.
Y. Proponuję neutralny grunt podczas rozstrzygania sporów.
9. X. Lubię wychodzić naprzeciw drugiej osobie.
Y. Raz zajętej pozycji bronię bardzo zdecydowanie.
10. X. Czuję, że przyczyny różnic zdań nie zawsze są tego warte, by się o nie spierać.
Y. Próbuję szukać kompromisu w sytuacji trudnej.

11. X. Proponuję neutralny grunt podczas rozstrzygania konfliktów.
Y. W sytuacjach trudnych wolę mieć do czynienia z osobami, które nie mają bardzo zdecydowanych poglądów.
12. X. Czuję, że w większości przypadków argumentowanie, wypowiedzianie myśli, także moich nie przynosi większego efektu.
Y. Lubię wychodzić naprzeciw drugiej osobie.
13. X. Jestem zazwyczaj stanowczy w realizacji własnych celów.
Y. Niekiedy poświęcam własny interes na rzecz interesu drugiej osoby.
14. X. Wolę akceptować cudzy punkt widzenia niż narażać się na kłótnię.
Y. Gdy powstaje konflikt, zawsze próbuję dopiąć swego.
15. X. Raz zajętej pozycji bronię bardzo zdecydowanie.
Y. Lubię współpracować z innymi i wspólnie rozpatrywać ich propozycje.
16. X. Próbuję szukać kompromisu w sytuacji trudnej.
Y. Niekiedy poświęcam własny interes na rzecz interesów drugiej osoby.
17. X. Wolę akceptować cudzy punkt widzenia niż narażać się na kłótnię.
Y. Proponuję neutralny grunt podczas rozstrzygania konfliktów.
18. X. Lubię wychodzić naprzeciw drugiej osobie.
Y. Lubię współpracować z innymi i wspólnie rozpatrywać ich relacje.
19. X. Czuję, że przyczyny różnic zdań nie zawsze są tego warte, by się o nie spierać.
Y. Jestem zazwyczaj osobą stanowczą w realizacji własnych celów.
20. X. Gdy powstaje konflikt, zawsze próbuję dopiąć swego.
Y. W sytuacjach trudnych wolę mieć do czynienia z osobami, które nie mają bardzo zdecydowanych poglądów.
21. X. Czuję, że większość wypowiedzianych myśli, także moich, jest niewiele warta jako argumenty.
Y. Raz zajętej pozycji bronie bardzo zdecydowanie.
22. X. Próbuję każdą sprawę omawiać, stawiając ją otwarcie.
Y. Czuję, że przyczyny różnic zdań nie zawsze są tego warte, by się o nie spierać.
23. X. W sytuacjach trudnych wolę mieć do czynienia z osobami, które nie mają bardzo zdecydowanych poglądów.
Y. Wykładam zawsze swoje karty na stół i zachęcam drugą osobę do uczynienia tego samego.
24. X. Wolę nie używać perswazji, lecz wskazywać wprost na najlepsze rozwiązanie problemu.
Y. Czuję, że w większości przypadków argumentowanie, wypowiedzianie myśli, także moich nie przynosi większego efektu.
25. X. Próbuję każdą sprawę omawiać, stawiając ją otwarcie.
Y. Próbuję szukać kompromisu w sytuacji trudnej.

26. X. Wykładam zawsze swoje karty na stół i zachęcam drugą osobę do uczynienia tego samego.
Y. Proponuje neutralny grunt podczas rozstrzygania sporów.
27. X. Wolę nie używać perswazji, lecz wskazywać wprost na najlepsze rozwiązanie problemu.
Y. Lubię wychodzić naprzeciw drugiej osobie.
28. X. Niekiedy poświęcam własny interes na rzecz interesów drugiej osoby.
Y. Próbuje każdą sprawę omówić, stawiając ją otwarcie.
29. X. Wykładam zawsze swoje karty na stół i zachęcam drugą osobę do uczynienia tego samego.
Y. Wolę akceptować cudzy punkt widzenia niż narażać się na kłótnie.
30. X. Lubię współpracować z innymi i wspólnie rozstrzygać ich relacje.
Y. Wolę nie używać perswazji, lecz wskazywać wprost na najlepsze rozwiązanie problemu.

TABELA INTERPRETACJI WYNIKÓW

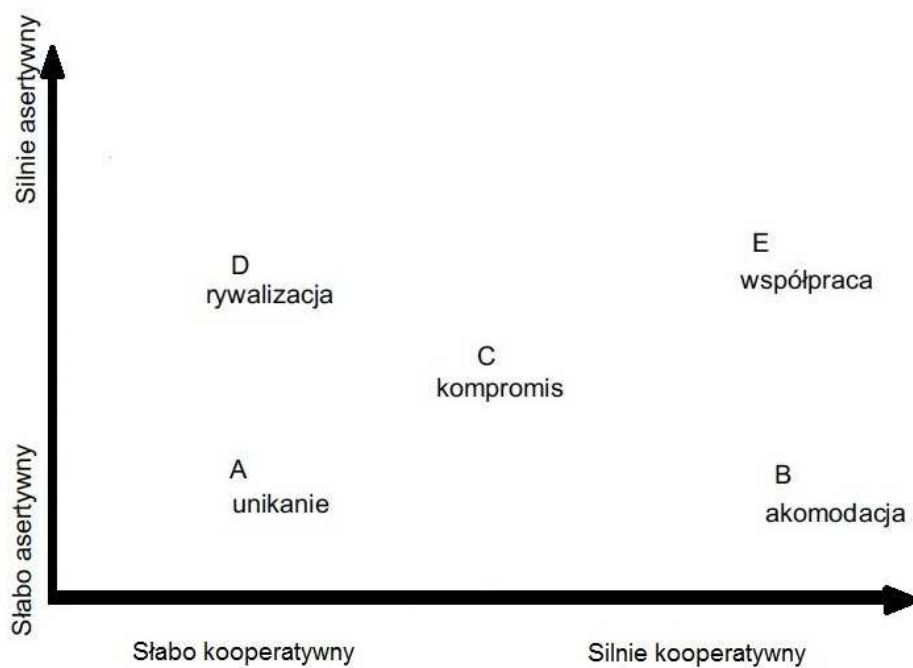
Numer pytania	X	Y	Numer pytania	X	Y
1	D	E	16	C	B
2	E	D	17	B	C
3	D	E	18	C	B
4	B	A	19	A	D
5	B	A	20	D	A
6	B	A	21	A	D
7	C	D	22	E	A
8	D	C	23	A	E
9	C	D	24	E	A
10	A	C	25	E	C
11	C	A	26	E	C
12	A	C	27	E	C
13	D	B	28	B	E
14	B	D	29	E	B
15	D	B	30	B	E

A _____ B _____ C _____ D _____ E _____

SIATKA STYLÓW ZACHOWAŃ W RELACJACH MIĘDZYLUDEKICH

Zaznacz w kółko literę odpowiadającą danemu stylowi zachowania, tyle razy, ile wystąpiła ona w tabeli

interpretacji wyników.



5. Wykaz literatury:

1. Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F., Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2011;
2. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., Psychologia społeczna. Serce i umysł, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.
3. Barnes B.K., Wywieranie wpływu. Praktyczny przewodnik, GWP, Gdańsk 2011;
4. Baruk A., Jak skutecznie oddziaływać na odbiorców? Wybrane formy sprzedaży i wywierania wpływu na nabywców, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2006;
5. Brown R., Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa, GWP Gdańsk 2006;
6. Cialdini R., Wywieranie wpływu na ludzi, GWP, Gdańsk 2000;
7. Cornelissen J., 2012, *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*. Wolters Kluwer Polska –OFICYNA;
8. Covey S.R., Komunikacja synergiczna w: Stewart J., Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
9. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., Zarządzanie organizacjami, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2001;
10. Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J., Zarządzanie relacjami z klientem, Difin, Warszawa 2004;
11. Figlarska-Religa B., Jak panować nad emocjami i panować nad własnym światem, Ravi, Łódź 2005;
12. Fijor J.M., Metody zdobywania klientów, czyli jak osiągnąć sukces w sprzedaży, Wydawnictwo Fijor Publishing, Chicago-Warszawa, 2001;
13. Franken R.E., Psychologia motywacji, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
14. Giblin L., *Umiejętność postępowania z innymi*. Kraków 1993;
15. Haman W., Gut J., Handlowanie to gra. Od namawiania i zebrania do zaspokojenia potrzeb klienta, Onpręss, Warszawa 1999;
16. Hamilton C., Skuteczna komunikacja w biznesie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011;
17. Hartley M., Jak słuchać, by ludzie do nas mówili, Wydawnictwo Feeria, Łódź 2007;
18. Król-Fijewska M., Fijewski P., *Asertywność menedżera*, PWE, Warszawa 2007;
19. Lindenfield G., *Asertywność, czyli jak być otwartym, skutecznym i naturalnym*, Wydawnictwo Ravi, Łódź 1999;
20. Lindęfiłd G., Samokontrola emocjonalna, Ambę, Warszawa 1998;

21. Lloyd K., *Chroń swoje nerwy. Rzecz o tym, jak współpracować z palantami*, Wyd. Helion, Gliwice 2005;
22. McKay i inni, *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, GWP, Gdańsk 2002;
23. Mitchell J., *Sztuka przytulania klientów*, MT Biznes, Warszawa 2009;
24. Mrózek Ł., *Zjawisko wykluczenia społecznego więźniów i osób opuszczających ośrodki penitencjarne. Analiza problemu i możliwości przeciwdziałania zjawisku*, *Studia Socialia Cracoviensia* 6 (2014) nr 2 (11), s. 45–59
25. Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000;
26. Nierenberg G., *Sztuka negocjacji*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 1997;
27. Pałgan, R., *CRM: relacje z klientem – kształtowanie i zarządzanie z przykładami*, Wydawnictwo Gdańskiej Wyższej Szkoły Administracji, Gdańsk 2011;
28. Perrotin R., Heusschen P., *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, POLTEXT, Warszawa 1994;
29. Radecki E.W., *Konflikty i ich rozwiązywanie*. Wydawnictwo PoNaD, Szczecin 2010;
30. Rees S., Roderick S. G., *Bądź sobą. Trening asertywności*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 2002;
31. Rosenberg M., *Porozumienie bez przemocy*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2018;
32. Rybczyński W., Klemm R., *Konserwatorium z technik negocjacji*, Warszawa 2004;
33. Rządca R. A., Wujec P., *Negocjacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001;
34. Sewell C., Brown P.B., *Klient na całe życie*, Vocatio, 1992;
35. Sobczak-Matysik J., *Psychologia kontaktu z klientem*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997;
36. Stewart J., *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008;
37. Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki*, tom 2, GWP, Gdańsk 2000;
38. Tyszkiewicz L., *Zakład karny w relacjach i opiniach recydywistów*, [w:] *Problemy więziennictwa u progu XXI wieku*, red. B. Hołyst, S. Redo, Kalisz 1996, s. 239–240
39. Waitley D., *Psychologia sukcesu, ABC a Wolters Kluwer business*, Warszawa 2011;
40. Whitmore J., *Coaching trening efektywności*, G+J Gruher +Jahr Polska, Warszawa 2009;
41. Zbiegień-Maciąg L., *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Wydawnictwo AGH, Kraków 1995;
42. Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V., *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, t.2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010;
43. Zimbardo, P.G., Ruch F.L., *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 199

