

euro|guidance



**NARODOWE CENTRUM ZASOBÓW  
PORADNICTWA ZAWODOWEGO**

**PROGRAM LEONARDO DA VINCI**



Edukacja i Kultura

**Leonardo da Vinci**

Katarzyna Górniak

**WARSZTAT PRACY  
DORADCY ZAWODOWEGO  
- KOMUNIKACJA**

**ZESZYT INFORMACYJNO-METODYCZNY  
DORADCY ZAWODOWEGO**

**29**

**MINISTERSTWO GOSPODARKI I PRACY**

**DEPARTAMENT RYNKU PRACY**

**KATARZYNA GÓRNIAK**

**WARSZTAT PRACY  
DORADCY ZAWODOWEGO  
KOMUNIKACJA**

Warszawa 2004

**Ministerstwo Gospodarki i Pracy**  
Departament Rynku Pracy  
ul. Tamka 1  
00-349 Warszawa

Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego – zeszyt nr 29  
**Warsztat pracy doradcy zawodowego – komunikacja**

Opracowanie:  
*Katarzyna Górniak*

Redakcja:  
*Paulina Bogdańska*

Projekt okładki:  
*Maciej Boglewski, Jacek Brzeziński*

© Copyright by Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004

**ISBN 83-86539-93-3**

Wydawca:  
**Ministerstwo Gospodarki i Pracy**  
Departament Rynku Pracy  
ul. Tamka 1  
00-349 Warszawa

*Publikacja wydana przy wsparciu Wspólnot Europejskich w ramach Programu Leonardo da Vinci. Treść publikacji nie ma na celu wyrażenia stanowiska Komisji Europejskiej. Instytucja ta nie ponosi jakiegokolwiek odpowiedzialności za treść publikacji.*

Łamanie i druk: ZWP MGIP. Zam. 172/04. Nakł. 700 egz.

## Spis treści

WSTĘP .....	7
<b>1. Proces komunikowania się .....</b>	<b>9</b>
1.1. Funkcje komunikowania.....	9
1.2. Struktura aktu komunikacyjnego .....	12
1.3. Cechy komunikowania .....	18
1.4. Zasady skutecznej komunikacji .....	20
<b>2. Elementy procesu komunikowania się .....</b>	<b>27</b>
2.1. Zasady nawiązywania i podtrzymywania pozytywnych kontaktów – budowanie pozytywnego obrazu siebie .....	27
2.2. Sztuka słuchania i pozyskiwania informacji .....	35
2.3. Skuteczny feedback, czyli udzielanie informacji zwrotnych i wyrażanie własnej opinii.....	39
2.4. Bariery komunikacyjne.....	43
<b>3. Typy i style komunikowania .....</b>	<b>43</b>
3.1. Komunikowanie jednostronne i dwustronne.....	49
3.2. Styl oceniający, rozumiejący i badający .....	50
<b>4. Komunikacja w sytuacjach trudnych i problemowych .....</b>	<b>53</b>
4.1. Obrona własnych praw – asertywność.....	53
4.2. Skuteczne odmawianie .....	56
4.3. Reakcje na krytykę .....	58
4.4. Reakcja na gniew i sprzeciw .....	59
ZAKOŃCZENIE .....	63
BIBLIOGRAFIA .....	64



## Wprowadzenie

Departament Rynku Pracy przekazuje Państwu kolejny zeszyt z serii Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego zatytułowany „Warsztat pracy doradcy zawodowego – komunikacja”.

Zeszyt został opracowany przez Panią Katarzynę Górniak z Kolegium Nauk Społecznych i Administracji Politechniki Warszawskiej. Pani Górniak prowadzi liczne zajęcia i warsztaty z zakresu skutecznego porozumiewania się, zajmuje się również aktywizacją zawodową młodzieży z terenów wiejskich.

Problematyka Zeszytu dotyczy zagadnień komunikacji interpersonalnej. Zachodzące zmiany i poszerzający się zakres wyzwań stojących przed doradcami zawodowymi sprawiają, że problematyka ta nabiera coraz większego znaczenia i to od niej zależy, w dużej mierze, skuteczność pracy doradcy zawodowego.

Tematyka Zeszytu dotyczy struktury i cech procesu komunikowania się. Znajdziecie tu Państwo informacje na temat zasad nawiązywania i podtrzymywania pozytywnych kontaktów, sztuki słuchania i pozyskiwania informacji oraz budowania pozytywnego obrazu siebie. Autorka publikacji prezentuje typy i style komunikowania się, omawiając szczegółowo każdy z nich. Szczególnie polecamy Państwu rozdział dotyczący komunikowania się w sytuacjach trudnych i problemowych, obejmujący zagadnienia, takie jak: reagowanie na krytykę, gniew i sprzeciw.

Mamy nadzieję, że lektura tego Zeszytu zachęci doradców zawodowych do poszukiwania nowych, coraz lepszych sposobów pracy z klientem.

Departament Rynku Pracy  
Ministerstwo Gospodarki i Pracy



## Wstęp

Rola i zadania doradcy zawodowego podlegają współcześnie znaczącej redefinicji. Do lamusa odchodzi postać doradcy dyrektywnego – podejmującego niepodważalne i ostateczne decyzje, dokonującego wyborów na rzecz klienta, budującego i oferującego zawsze „dobre rozwiązania”, wyznaczającego działania. Coraz częściej doradca zawodowy staje się osobą towarzyszącą klientowi w dochodzeniu przez niego samego do satysfakcjonujących go rozwiązań. Współdziała z klientem, ale przy założeniu wyrażanym *explicite*, że to sam klient jest stroną aktywną. Wobec tego rola doradcy polega głównie na mobilizowaniu i wspieraniu klienta, pokazywaniu mu stojących przed nim możliwości i szans, analizowaniu wspólnie z klientem jego sytuacji, pomaganiu mu w poszukiwaniu i tworzeniu rozwiązań. Doradca zawodowy postrzega klienta podmiotowo, co oznacza zarówno to, że stara się pobudzić jego aktywność i samodzielność, jak i to, że klient postrzegany jest poprzez pryzmat jego ogólnej sytuacji życiowej, a nie tylko przez fakt pozostawania bez pracy.

Poradnictwo zawodowe nie ogranicza się już zatem do jednorazowego i zamkniętego aktu, jakim było udzielenie porady, ale jest swoistym procesem, w trakcie którego klient poznaje siebie oraz dokonuje diagnozy swojej sytuacji. Na tej podstawie klient powinien samodzielnie i świadomie wypracować model swojej biografii zawodowej. Zasadniczym zadaniem doradcy zawodowego staje się zatem wspomaganie klienta w przejściu owego procesu samopoznania siebie.

Zmiana zachodząca w obrębie roli doradcy zawodowego, z jednej strony, zwalnia doradcę z ponoszenia odpowiedzialności za dalsze powodzenie zawodowe jego klienta, ale, z drugiej, wymaga od niego zdolności do dostosowywania się do ciągle zmieniających się warunków, pogłębionej refleksyjności, mobilności intelektualnej, a także nieustannego podnoszenia własnych kwalifikacji i umiejętności interpersonalnych. Jednej z takich umiejętności – komunikacji – poświęcona będzie niniejsza publikacja.

Komunikacja w takim ujęciu poradnictwa zawodowego odgrywa rolę zasadniczą – staje się jego niezbywalnym elementem, którego w zad-



nej mierze nie wolno lekceważyć. Skuteczne porozumiewanie się jest gwarancją powodzenia całego procesu pracy z klientem. Pozwala nawiązać satysfakcjonującą dla obu stron relację, która zaowocuje właśnie wypracowaniem przez klienta, niemniej przy wsparciu doradcy, właściwego rozwiązania jego problemu. Można powiedzieć, że jakość komunikacji pomiędzy doradcą a klientem przekłada się bezpośrednio na jakość samego procesu doradztwa.

Celem tej publikacji jest przedstawienie zasad konstruktywnego komunikowania się, a zatem będziemy próbowali poszukać odpowiedzi na pytania – jakie elementy i w jakim zakresie wpływają na skuteczne porozumiewanie się, jakie trudności i dlaczego mogą występować, gdy próbujemy komunikować się z innymi, jak prawidłowo wyrażać siebie w kontaktach społecznych. Należy pamiętać również o tym, że komunikowanie nie ogranicza się wyłącznie do wypowiedzianych słów, ale składają się na nie sygnały niewerbalne, organizacja przestrzeni, predyspozycje osobowościowe oraz ekspresja własnych emocji. Rozumienie zjawisk zachodzących w obrębie komunikowania jest zatem szczególnie ważne dla doradców zawodowych.

Niniejsza publikacja została przygotowana z myślą zarówno o osobach, które dopiero zaczynają pracę w poradnictwie zawodowym, jak i o tych, które posiadają duże doświadczenie w tym zakresie, co stanowi ogromne wyzwanie dla piszącej. Jednak jej myślą przewodnią jest przekonanie, że dobra znajomość procesu komunikowania interpersonalnego przyczynia się w znacznym stopniu do poprawy wzajemnego rozumienia się ludzi, a tym samym do zmniejszenia ilości napięć, sprzeczności i konfliktów. Publikacja ta nie stanowi jednak pełnego i wyczerpującego wykładu z zakresu komunikacji interpersonalnej, co samo w sobie byłoby niemożliwe, a stara się uporządkować główne zagadnienia i wskazać na ważne aspekty oraz reguły skutecznego komunikowania i tym samym skłonić czytelnika do refleksji nad własnym stylem porozumiewania się z innymi.

# 1. Proces komunikowania się

## 1.1. Funkcje komunikowania

Pojęcie komunikacji jest tak silnie zakorzenione w naszym myśleniu o świecie, stanowiąc nieodłączną część społecznej rzeczywistości, że rzadko zastanawiamy się, co ono faktycznie oznacza, w jakim celu podejmujemy wysiłek porozumienia się z innymi i jakie korzyści przynosi nam ten proces. Pierwszym krokiem w rozpoznaniu reguł skutecznej komunikacji jest uświadomienie sobie funkcji, jakie pełni w naszym życiu komunikacja. Wiedza ta pozwoli nam lepiej zrozumieć i interpretować różne zachowania oraz wypowiedzi osób, z którymi nawiązujemy kontakty, m.in. klientów, które z pozoru wydają się nieracjonalne i pozbawione sensu.

Komunikowanie może wobec tego spełniać następujące funkcje:

- **informacyjną** – w procesie komunikowania jednostki pozyskują wszystkie niezbędne informacje, które są im potrzebne do tego, ażeby mogły podjąć trafne i właściwe decyzje; komunikowanie się z innymi pozwala także przeorganizować i ustrukturalizować dotychczasową wiedzę; w procesie doradztwa klient uzyskuje przede wszystkim wiedzę i wiadomości, bez których nie będzie mógł wyznaczać kierunków działań i aktywnie uczestniczyć w procesie doradczym, a także w przyszłości osiągać zaplanowanych celów i zamierzeń; zatem informacje udzielane przez doradcę zawodowego powinny być aktualne, dokładne, adekwatne do potrzeb, tak ażeby mogły stanowić podstawę do podjęcia dalszego działania; posiadanie pełnej wiedzy, np. co do możliwości działania na rynku pracy, również redukuje u klienta poczucie niepewności oraz bezradności wywołanej brakiem informacji, dając mu jednocześnie przekonanie, że wypracowane przez niego rozwiązanie jest słuszne; stąd też klienci doradców zawodowych bardzo często zasypują ich ciągłymi pytaniami, niekiedy bardzo drobiazgowymi i szczegółowymi; stawianie pytań jest dla nich

samych pożyteczne, ponieważ są one próbą pozyskania korzystnych informacji i doświadczeń; należy jednak pamiętać, że samo zadawanie pytań i uzyskiwanie informacji nie stanowi oczywiście gwarancji, że zostaną one efektywnie wykorzystane, co niekiedy może wywoływać rozczarowanie u doradcy zawodowego,

- **motywacyjną** – komunikowanie umożliwia zachęcanie innych do podejmowania wysiłku na rzecz osiągnięcia konkretnych celów, bowiem stan gotowości do podjęcia właściwego działania i zaangażowania się w realizację zadania zależy nie tylko od potrzeb, jakie jednostka odczuwa, ale także od tego, jak ocenia i postrzega sytuację, w której się znalazła; klient potrzebuje zatem informacji, które będą mu niezbędne do oceny sukcesu lub porażki, czy korzyści, jakie może odnieść podejmując dane działanie; doradcy zawodowi powinni przede wszystkim tworzyć i przekazywać te informacje, które wpływają na poziom zaangażowania bezrobotnych, z którymi pracują,
- **regulacyjną** – wykorzystując proces komunikacji można przekazywać informacje o sferze obowiązków i powinności jednostek w określonych zakresach, np. w zakresie przestrzegania zasad kodeksów i regulaminów pracy, a zarazem określać zakres społecznej kontroli – wymagać od innych, ażeby przestrzegali swojego zakresu obowiązków i stosowali się do panujących zasad; tym samym komunikacja jest swoistym regulatorem zachowań jednostek; przy jej pomocy można wpływać na postępowanie innych poprzez upowszechnianie i egzekwowanie wartości, norm i wzorów zachowania,
- **emotywną** – komunikacja umożliwia ludziom wyrażenie swoich emocji, uczuć i stanów wewnętrznych i poprzez to zaspokojenie ważnych psychospołecznych potrzeb; dzięki temu jednostka może poprzez komunikację określić swój stosunek emocjonalny do poruszanych problemów; jest to ważna funkcja, chociaż przez bardzo wiele osób lekceważona; doradca zawodowy postrzegany jest przez wielu klientów właśnie jako osoba, która niejako z urzędu powinna umieć zrozumieć jego emocje, a zatem wymaga się od niego empatii na wysokim poziomie; stąd też klienci bardzo często otwierają się emocjonalnie przed doradcą prezentując mu całą paletę emocji, które przeżywają i które to niekiedy dotyczą samej sytuacji pozostawania bez pracy; klienci nierzadko przenoszą na relacje z doradcą swoje inne traumatyzujące sytuacje życiowe,

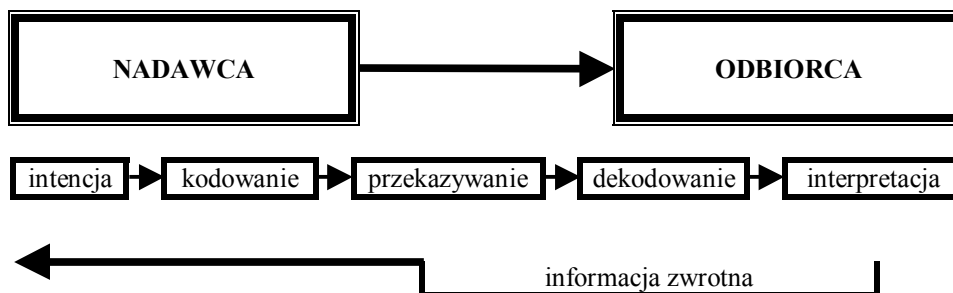
- **społeczną** – komunikacja umożliwia nawiązywanie satysfakcjonujących relacji i kontaktów pomiędzy ludźmi, dając jednostce poczucie akceptacji i aprobaty ze strony innych oraz umacniając w niej poczucie własnej wartości; bezrobotni bardzo często doświadczają poczucia izolacji społecznej, ponieważ kurczy się znacząco krąg osób, z którymi do tej pory kontaktowali się; kontakt i komunikacja z doradcą są często jedną z niewielu sytuacji w życiu bezrobotnego, gdzie może on realizować swoje potrzeby afiliacyjne oraz uzyskać zrozumienie i aprobatę dla swoich wysiłków; stąd też klienci doradców zawodowych mogą być często zbyt wylewni lub dążyć do zaprzyjaźniania się, nierzadko też próbują ściągnąć rozmowę z doradcą na płaszczyznę mniej formalną – opowiadają anegdoty i historyjki z ich życia, dzielą się swoimi przeżyciami, zadają pytania doradcy niekoniecznie związane z tematyką doradztwa zawodowego, dążą do pogłębienia relacji,
- **umożliwia samorealizację** – jednostka dzięki dostarczanym jej informacjom może lepiej rozumieć swoje zachowania i reakcje, ale także działania innych ludzi, a tym samym próbować ulepszać własne postępowanie i relacje z innymi lub też wzmacniać te właściwe, dzięki czemu wzrastają szanse na podejmowanie racjonalnych i trafnych decyzji dotyczących jej dalszego powodzenia życiowego; ta funkcja komunikacji umożliwia jednostce podnoszenie własnej samooceny i budowanie poczucia własnej wartości, co w przypadku klientów doradców zawodowych odgrywa znacząca rolę.

Wszystkie te funkcje komunikowania są jednakowo ważne i żadnej z nich nie można pomijać projektując własne strategie komunikacyjne. Przed przystąpieniem do komunikacji powinniśmy zawsze zastanowić się nad celem naszej komunikacji, odpowiedzieć sobie na pytanie, w jakim celu nawiązuję relację z tą osobą i zastanowić się, dlaczego ta osoba – klient, chce nawiązać relację ze mną, chce się ze mną komunikować i co poprzez komunikację uzyskać, jakie funkcje w tej sytuacji są dla niego istotne. Diagnoza zakresu wykorzystywanych przez klienta funkcji samego procesu komunikacji stanowi zasadniczy element skutecznego porozumiewania się z nim.

## 1.2. Struktura aktu komunikacyjnego

Komunikowanie, choć przybiera różne formy i posiada różny zakres, można opisać przy pomocy względnie abstrakcyjnego modelu, który daje się odnosić do wielu różnorodnych sytuacji komunikacyjnych. Model ten pozwala nam zrozumieć sam proces komunikacji i rozpoznać ewentualne trudności i bariery zakłócające skuteczne porozumiewanie się.

Punktem wyjścia każdego aktu komunikacyjnego jest intencja, czy zamiar, jaki pojawi się w myśleniu nadawcy, który zamierza przekazać swojemu partnerowi, czyli odbiorcy. Komunikacja jest zatem działaniem celowym i świadomym – osoby uczestniczące w akcie komunikacji określają jej cele, choć nie zawsze czynią to precyzyjnie. Uwaga ta dotyczy przede wszystkim klientów doradców zawodowych, którzy nie zawsze zdają sobie sprawę z właściwego celu wizyty w urzędzie pracy, czy w Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej – może im się wydawać, że przyszli, ażeby uzyskać informację, a tak naprawdę oczekują wsparcia emocjonalnego i poszukują zrozumienia dla swoich wyborów. Daną intencję należy zatem zakodować tak, aby powstała informacja (wiadomość). Następnie przesłać do odbiorcy wykorzystując odpowiedni kanał. Odbiorca otrzymawszy wiadomość musi ją najpierw zdekodować, a następnie zinterpretować zgodnie z zamierzeniami nadawcy. I, jeśli występuje potrzeba, odbiorca udziela informacji zwrotnej, bowiem w komunikacji role nadawcy i odbiorcy pełnione są przemiennie. Proces ten można przedstawić graficznie w następujący sposób:



Jak widać sam proces komunikowania się jest wieloaspektowy i żeby mógł zaistnieć muszą wystąpić wszystkie powyższe elementy.

Brak któregoś z nich wyklucza szanse na osiągnięcie porozumienia. Zatem przystępując do komunikacji trzeba zdać sobie sprawę z różnych etapów, które przechodzi zarówno nadawca, jak i odbiorca.

**Intencja** stanowi punkt wyjścia każdej sytuacji, w której dochodzi do komunikowania. Jest ona myślą pojawiającą się w rozumowaniu osoby inicjującej sam akt komunikacyjny (nadawcy), którą w naszym przypadku jest zazwyczaj bezrobotny poszukujący pracy. Intencja zasadniczo określa treść komunikatu i ażeby mogła być zrozumiana musi zostać przełożona na rozpoznawalne i dostępne dla odbiorcy znaki, czyli musi podlegać kodowaniu.

**Kodowanie** to przekładanie myśli i intencji na konkretne informacje przy wykorzystaniu odpowiedniego kodu, czyli szeregu znaków umownych, których znaczenie nie jest obce ani nadawcy, ani odbiorcy. Najczęściej posługujemy się kodem językowym zarówno w wersji pisanej, jak i mówionej, który wsparty jest kodem pozawerbalnym, np. gestami, mimiką. Doradca zawodowy może też wykorzystywać kody obrazkowe, na które składają się fotografie, schematy, rysunki, zestawienia itp. Ważne jest, żeby wybrany przez nadawcę kod zawierał znaki, których znaczenie jest uzgodnione i podzielane przez wszystkich uczestników komunikacji. Głównym zadaniem kodowania jest zatem uczynienie intencji zrozumiałej dla odbiorcy. Kodowanie polega na wyszukaniu odpowiedniego kodu lub elementów danego kodu (np. w przypadku języka jest to wybór odpowiednich sformułowań i zwrotów, czy posługiwanie się metaforami), przy pomocy którego będzie można przekazać intencję. Bardzo często wiele rzeczy nam jako nadawcom wydaje się oczywiste i wtedy pomijamy je używając skrótów myślowych, czy różnych zbitek pojęciowych, np. stosowanie skomplikowanej terminologii specjalistycznej w konstruowanej wiadomości. Takie postępowanie prowadzi zazwyczaj do różnorodnych nieporozumień i przede wszystkim wzmaga poczucie zagubienia u klienta. Tego typu zabiegów muszą unikać przede wszystkim doradcy zawodowi, którym w komunikacji z klientem powinno zasadniczo towarzyszyć założenie, iż osoba, do której mówią ma może mieć ograniczony zakres wiedzy i rozpoznania sytuacji.

**Przekazywanie** informacji, czyli zakodowanych intencji, polega na użyciu odpowiednich kanałów komunikacyjnych i środków, które umożliwiają wędrówkę wiadomości, np. spotkanie „twarzą w twarz”, spotkania grupowe, komputery, kasety video, tradycyjna poczta, telefon,

faks, itp. Kanał musi zostać dopasowany do rodzaju przekazywanego komunikatu i jego treści; np. jeśli informacja ma być szybko przekazana, znajdujemy się w sytuacji krytycznej lub oczekujemy szybkiej informacji zwrotnej to zawsze efektywniejsze jest komunikowanie ustne i bezpośrednie niż pisemne, jeśli natomiast informacja, którą trzeba przekazać jest obszerna, szczegółowa i precyzyjna, to należy znaleźć taki kanał, który umożliwi utrwalenie tych informacji. Z rozmowy, czyli przekazu ustnego zapamiętujemy ok. 50% usłyszanych informacji, po ośmiu godzinach pamiętamy już tylko jedną czwartą [Grzesiuk i in., 1997, 95]. Dobre efekty komunikacyjne daje sytuacja, gdy przekaz ustny wsparty jest przekazem pisemnym, tj. doradcy zawodowi udzielając informacji ustnie powinni dbać o to, żeby została ona utrwalona w jakiejś konkretnej i namacalnej formie (najczęściej pisemnej), tak by klient mógł do pozyskanych informacji powracać. Powinni zatem bądź sami przekazywać klientowi jakieś foldery, czy ulotki, gdzie będą omówione podstawowe kwestie poruszone w rozmowie, bądź zachęcać klienta, ażeby samodzielnie notował (np. poprzez wręczenie mu kartki i długopisu, lub arkuszy do wypełniania). Również doradcy zawodowi nie powinni polegać na własnej pamięci i sporządzać szczegółowe notatki po rozmowie z klientem – spisywać nie tylko uzyskane od niego informacje, ale też własne spostrzeżenia i opinie.

W momencie, gdy wiadomość dociera do odbiorcy, następuje proces **dekodowania**, czyli przekładania odebranych sygnałów i znaków na treści i znaczenia. Proces ów musi się odbywać w ramach kodu używanego przez nadawcę, bowiem tylko wtedy będzie możliwe porozumienie. Odbiorca nadaje sens temu, co do niego dotarło. Ważne jest zatem, ażeby był to sens zamierzony przez nadawcę, stąd też drugim etapem dekodowania jest **interpretacja** otrzymanego komunikatu. Interpretacja jest próbą poszukiwania w otrzymanej treści intencji, jaka towarzyszyła przy jej powstawaniu. Ważną rolę w odczytywaniu otrzymanej informacji odgrywają oczekiwania, jakie mają ludzie wobec sytuacji, w której się znajdują i ich osobiste nastawienie, potocznie mówi się, że „słyszemy to, co chcemy usłyszeć, a nie to, co faktycznie inni chcą nam powiedzieć”. Filtrujemy wypowiedzi, które do nas docierają – zauważamy te informacje, które są dla nas korzystne i są zgodne z naszym postrzeganiem świata, a ignorujemy te, które pozostają w sprzeczności lub są neutralne. W przypadku osób bezrobotnych efekt ten występuje bardzo często. Interpretują oni wypowiedzi doradców zgodnie

z własnymi potrzebami, oczekiwaniami oraz koncepcją własnej osoby, bez próby wniknięcia w głębszy sens usłyszanego komunikatu. Dzieje się to szczególnie wtedy, gdy bezrobotny czuje się zagrożony, bowiem filtr nałożony na informacje skierowane do niego pozwala mu odbierać tylko te, które nie burzą szacunku do niego samego i nie zaprzeczają koncepcji własnej osoby. Jeśli jednak bezrobotny odczuwa akceptację i wsparcie ze strony doradcy, to jego pole postrzegania ulega znacznemu rozszerzeniu, co oznacza, że będzie postrzegał więcej informacji oraz będzie odbierał wiadomości bez interpretacji odwołującej się wyłącznie do własnych oczekiwań i potrzeb.

Na jakość dekodowania i interpretowania otrzymanych informacji wpływają również cechy nadawcy. W odbiorze kluczowe są: **wiarygodność, atrakcyjność** [Nęcki, 1994, 76] i **szacunek dla rozmówcy**. Wiarygodność odgrywa zasadnicze znaczenie, gdy ludzie kontaktują się z osobami, które z racji pełnionej roli zawodowej powinny służyć im pomocą, tj. pełnią określoną służbę publiczną. Do tej grupy zalicza się między innymi doradców zawodowych. Na wiarygodność w tej sytuacji składa się dwa główne elementy:

- **kompetencje** definiowane jako znajomość przedmiotu i poruszanych kwestii; doradca zawodowy musi doskonale orientować się w zjawiskach zachodzących na rynku pracy oraz warunkach i możliwościach zatrudnienia na lokalnym rynku pracy, dostępnej ofercie szkoleniowej i kształceniowej, wykazywać znajomość w zakresie odpowiednich ustaw itp.; powinien umieć odpowiedzieć na każde zadane mu przez klienta pytanie; unikanie odpowiedzi, lekceważenie pytań, odpowiadanie nie wprost, zbyt częste mówienie „nie wiem” lub „to nie ma znaczenia” powoduje, że dana osoba odbierana jest jako niewiarygodna i nie zasługująca na zaufanie,
- **obiektywność**, czyli unikanie tendencyjnego i stronniczego przedstawiania rozwiązań, czy różnych możliwości stojących przed klientem; doradca zawodowy powinien rzetelnie zaprezentować klientowi wszystkie możliwości i rozwiązania, a nie selektywnie je wybierać; nie należy pomijać żadnej z możliwości, którą ewentualnie mógłby wykorzystać klient, chociaż niektóre mogą wydawać się doradcy zupełnie nierealne, bowiem wyboru danego rozwiązania dokonuje nie on, ale sam klient; doradca powinien również starać się przedstawiać zarówno korzystne, jak i negatywne aspekty danego rozwiązania, czyli prezentować go z różnych punktów widzenia.



Atrakcyjność nadawcy rozumiana jest zasadniczo jako sympatia, którą odczuwa odbiorca w stosunku do niego. Ową sympatię można pozyskiwać w bardzo różny sposób: poprzez odwoływanie się do pozytywnych elementów życia klienta, odnajdywanie jego mocnych stron, szukanie podobieństw, chwalenie go, wprowadzanie swobodnej i otwartej atmosfery, uśmiechanie się, nie podnoszenie głosu, nie irytowanie się. Sympatia, którą odczuwają wobec siebie partnerzy przekłada się w sposób bezpośredni na samą jakość komunikowania i związanej z nim wymiany informacji. Z badań cytowanych w jednym z poradników [Łęcki, Szóstak, 1999, 21] wynika, że występują różnice w czasie, gdy ludzie komunikują się z osobami, które uważają za sympatyczne i gdy komunikują się z osobami, które uważają za niesympatyczne – długość przekazu ustnego skierowanego do osób sympatycznych przewyższa średnio o 40% czas przekazywania słów osobom, w stosunku do których nie odczuwamy sympatii.

Atrakcyjność nadawcy silnie współgra z szacunkiem, jaki okazuje on swojemu partnerowi. Im większy szacunek okazywany jest partnerowi rozmowy, tym większe prawdopodobieństwo, że kontakt zakończy się sukcesem. Szacunek, który jest okazywany klientowi, daje mu poczucie bezpieczeństwa i powoduje, że wzrasta zaufanie w stosunku do drugiej strony, a to sprzyja otwartej, szczerzej oraz bezpośredniej rozmowie i wymianie myśli. Lekceważenie klienta (np. spóźnianie się na spotkanie, w rozmowie w klientem równoczesne wykonywanie innych czynności), bagatelizowanie jego wątpliwości, wywyższanie się (używanie zwrotów, np. „Chyba jestem mądrzejszy od Pana!”), pouczenie (np. „Gdyby Pan wcześniej o tym pomyślał, to nie byłoby dzisiaj problemów”) powoduje, że wzajemny kontakt i komunikacja jest dla obu stron niesatysfakcjonująca i strony będą dążyły do jak najszybszego, co nie oznacza do jak najlepszego, zakończenia rozmowy.

W większości aktów komunikacyjnych mamy do czynienia jeszcze z jednym etapem tj. **sprzężeniem zwrotnym (in. feedback)**, gdzie odbiorca informuje nadawcę, w jakim stopniu odczytał jego intencje i czy prawidłowo zinterpretował otrzymany komunikat. Drugim elementem sprzężenia zwrotnego jest ustosunkowanie się do otrzymanych treści, wyrażenie własnej opinii co do usłyszanych kwestii. Sprzężenie zwrotne może być bezpośrednie lub pośrednie i odsunięte w czasie, ale im szybciej sformułowane i przekazane, tym lepiej będzie przyczyniać się do osiągnięcia skutecznego porozumienia. Efektywna informacja zwrotna

nie może być wyrazem lekceważenia, ale powinna być konkretna, opisowa, użyteczna, aktualna i pełna.

Z powyższych rozważań wynika, że o skutecznej komunikacji będzie można mówić dopiero wtedy, gdy komunikat nadawcy zostanie zinterpretowany zgodnie z jego intencją. Skuteczna komunikacja wymaga zatem współdziałania wszystkich osób zaangażowanych. Należy zadbać o dogodne warunki zewnętrzne tak, aby sprzyjały koncentracji, uświadomić sobie rzeczywisty cel komunikacji, wyrażać szacunek dla swojego partnera itd. Jednak zasadniczą rolę odgrywa tutaj wspólnota znaczeń, która powinna być podzielana przez wszystkich uczestników komunikacji. Skuteczność komunikacji wzrasta, gdy partnerzy posługują się tą samą lub podobną kompetencją komunikacyjną, czyli doświadczeniem i zakresem wiedzy zarówno w odniesieniu do omawianych kwestii, jak i co do zasad komunikacyjnych. Tylko partnerzy posiadający porównywalne kompetencje komunikacyjne mogą oddziaływać na siebie i aktywnie porozumiewać się między sobą, ponieważ uznają i akceptują wspólne normy i reguły. Dlatego tak ważne jest, ażeby uwzględniać kompetencje komunikacyjne, doświadczenie, wiedzę i możliwości interpretacyjne swojego rozmówcy. Bardzo często lekarze w stosunku do swoich pacjentów nie uwzględniają tej różnicy i na pytanie: „Czy jestem zdrowy?”, udzielają np. odpowiedzi: „tarczyca z cieśnią ma wprawdzie 5 mm szerokości, ale echogeniczność obu płatów nie jest jednorodna”. Klienci doradców zawodowych są różni – różnią się między sobą wykształceniem, doświadczeniem zawodowym, wiekiem, otwartością na nowe wyzwania, stopniem władania określonymi umiejętnościami społecznymi, a wkrótce będą także różnić się zakresem posługiwania się językiem polskim. Bowiem z czasem klientami doradców zawodowych staną się również cudzoziemcy – uchodźcy, emigranci z innych krajów, co będzie rodzić niemałe problemy komunikacyjne, jako że w tym przypadku rozbieżności co do kompetencji komunikacyjnej mogą być bardzo duże. Zatem najlepiej jest, gdy doradca zawodowy rozmawiający z bezrobotnym

*Z idealną sytuacją komunikowania się mamy do czynienia wówczas, gdy mówca ma intencję komunikowania prawdziwych zdań tak, aby słuchacz uzyskał wiedzę od mówiącego; mówca musi również szczerze wypowiadać swoje intencje, aby słuchacz mógł uwierzyć wypowiedzi mówiącego, i wreszcie musi wybrać wypowiedź, która jest słuszna (legitymizowana), aby słuchacz mógł zaakceptować wypowiedź, a zatem aby mówca i słuchacz mogli zaakceptować wypowiedź w odniesieniu do określonego tła normatywnego.*

[Zirk-Sadowski, 1992, 69]

przyjmuje milczące założenie, że nie operuje on tymi samymi pojęciami i zakresem wiedzy.

### 1.3. Cechy komunikowania

W literaturze dotyczącej komunikacji możemy znaleźć bardzo wiele różnorodnych definicji i stanowisk w określaniu tego, czym jest komunikacja. Definicje te różnią się niekiedy między sobą diametralnie, bowiem dla każdego badacza inny aspekt komunikowania się wydaje się być ważny i znaczący<sup>1</sup>. W tym miejscu nie będziemy się jednak zajmować analizą odmienności i rozbieżności występujących pomiędzy teoriami, natomiast warto jest pokazać najistotniejsze cechy komunikowania, co do których występuje pomiędzy teoretykami względna zgoda. Do podstawowych cech komunikowania się należą zatem:

- **społeczny charakter** – ponieważ komunikacja jest procesem społecznym, musi zachodzić między przynajmniej dwoma osobnikami i nie odnosi się do wewnętrznych rozważań pojedynczego człowieka – komunikacja jest czymś, co robi się wspólnie, a nie pojedynczo; wynika z tego zatem zalecenie, żeby w komunikacji nie koncentrować się tylko na sobie – własnych interesach, potrzebach, odczuciach i tym, co ma się do przekazania, ale aktywnie interesować się partnerem – respektować jego potrzeby i emocje, okazywać mu szczerłość i zaufanie, nie przytłaczać go swoimi wypowiedziami, np. nie wskazywać na jego błędy, nie pouczać go, nie ukarać tyradą; społeczny charakter komunikacji wskazuje również na to, że komunikując się angażujemy swoją osobowość i tym samym komunikacja nie ogranicza się wyłącznie do przekazywania znaków, które niosą określone znaczenie, ale uwzględnia cały szereg różnorodnych procesów psychicznych,
- komunikowanie zakłada zatem **relację wzajemności** – wzajemność w komunikacji polega na tym, że każdy z jej uczestników ma określone zobowiązania wobec innych i musi uwzględniać ich wymagania; pomiędzy partnerami komunikacji wytwarza się określona więź

---

<sup>1</sup> Czytelnika szczególnie zainteresowanego rozważaniami teoretycznymi nad komunikowaniem odsyłam do publikacji Zbigniewa Nęckiego „Komunikacja międzyludzka” 1996, który w sposób wyczerpujący przedstawia stan refleksji teoretycznej, a na końcu zamieszcza szczegółowy spis literatury przedmiotu.

społeczna regulująca ich zobowiązania w danej sytuacji; oczywiście statusy partnerów nie muszą być równoważne, ale nawet ich nierówność, czy niesymetryczność pozycji nie eliminuje założeń o wzajemności; z nierównością statusów mamy do czynienia bardzo często, np. lekarz – pacjent nauczyciel – uczeń; przełożony – podwładny i wreszcie doradca zawodowy – klient; owa nierówność wynika często z samej struktury sytuacji, a nie z założeń poczynionych przez uczestników komunikacji; niesymetryczność pozycji doradcy i klienta nie może jednak przekształcić się w sytuację, gdy jedna ze stron zaczyna uzyskiwać dominację, ponieważ zostanie wtedy zakwestionowana relacja wzajemności; wzajemność zakłada także oddziaływanie na siebie partnerów i wpływ, jaki wywierają – reakcje i zachowania komunikacyjne jednej strony wywołują konkretne reakcje i zachowania u drugiej; komunikacja pozostawia zawsze określony efekt, który może być mniej lub bardziej wyraźny,

- komunikacja powinna być działaniem **celowym i świadomym** – uczestnictwo w akcie komunikacyjnym jest wyrazem dobrowolności danej osoby; w przypadku poradnictwa zawodowego jest to szczególnie widoczne, bowiem z tej usługi korzystają zasadniczo osoby, które wykazują taką chęć; wobec tego osoby uczestniczące w akcie komunikacji powinny określać jej cele, choć nie zawsze czynią to precyzyjnie i niekiedy kierują się impulsem; wtedy jednak uczestnictwo w komunikacji nie jest przez nich dobrze przemyślane, co najczęściej owocuje różnego rodzaju nieporozumieniami, czy spięciami, np. w sytuacji, gdy klient, który silnie deklaruje chęć podjęcia własnej działalności gospodarczej, może się okazać, że faktycznie oczekuje on odwiedzenia go od tego pomysłu, ponieważ w gruncie rzeczy nie ma ochoty na podjęcie takiego wyzwania,
- komunikacja jest dynamicznym, złożonym i wieloaspektowym **procesem**, który jest rozciągnięty w czasie; komunikacja „dzieje się”, płynnie przechodzi przez różnorodne fazy, ulega przeobrażeniom; komunikacja to nieokreślona seria zdarzeń, które wpływają z siebie i nawzajem się warunkują; komunikacja nie jest zatem statycznym, zamkniętym, jednorazowym epizodem, gdzie można jasno określić początek i koniec; o tym, że komunikację należy rozpatrywać jako proces świadczy m.in. fakt, że role, jakie przyjmują jej uczestnicy, są wymienne (równocześnie jest się nadawcą i odbiorcą), występuje ciągły feedback, partnerzy stymulują się nawzajem itp.,

- komunikacja odwołuje się i opiera na symbolach – ma charakter **symboliczny**; osoby uczestniczące w komunikacji wykorzystują dostępne sobie i znane symbole oraz znaki, które są umowne i mogą zastępować rzeczy lub wydarzenia o charakterze realnym,
- tym samym ważnym atrybutem komunikacji jest zjawisko **percepcji** i **indywidualnej interpretacji** – to uczestnicy komunikacji indywidualnie nadają znaczenie otrzymywanym symbolom zgodnie z wypracowaną i nabytą wcześniej własną kompetencją komunikacyjną, np. dla jednych zwrot „co słyhać?” jest wyrazem zainteresowania, a przez innych może być odbierany jako wyraz „zbywania” osoby, do której jest kierowany,
- z powyższego twierdzenia wynika, że komunikacja jest procesem **twórczym** – wymaga wysiłku intelektualnego i umysłowego od jej uczestników; zarówno proces kodowania, jak i interpretowania są tworzeniem nowej i niepowtarzalnej jakości – tworzymy nowe pojęcia lub nadajemy nowe znaczenia, za każdym razem inaczej postrzegamy docierające do nas znaki i inaczej je interpretujemy; w tym miejscu należy podkreślić dużą rolę kontekstu, który wpływa właśnie na nasz sposób tworzenia i odbierania sygnałów – jedna wiadomość przekazywana w jednym kontekście może nabierać zupełnie odmiennego znaczenia w innym; posługujemy się pojęciami, zwrotami, regułami gramatycznymi, żeby za każdym razem zbudować coś specyficznego, właściwego tylko dla tej jednej sytuacji,
- komunikacja jest zatem również procesem **nieodwracalnym** – nie można cofnąć, powstrzymać lub zmienić raz uruchomionego procesu komunikacji.

#### 1.4. Zasady skutecznej komunikacji

Podstawą skutecznej komunikacji jest przede wszystkim chęć i zaangażowanie partnerów, które przekłada się bezpośrednio na ich skłonność do **kooperacji**. Osoby, które czują się zmuszone i nie wykazują chęci komunikowania, będą starały się jak najszybciej zakończyć komunikację i nie będzie zależało im na dojściu do porozumienia. Jeśli natomiast partnerzy współdziałają ze sobą, to będą w stanie wypracować porozumienie i zakończyć wzajemny kontakt sukcesem. Wola kooperacji, którą wykazują partnerzy przejawia się m.in. w tworzeniu pozytywnej

atmosfery rozmowy, otwieraniu się na drugą osobę i koncentracji na jej wypowiedziach, aktywnym słuchaniu, konstruktywnej krytyce, łagodzeniu konfliktów interpersonalnych itp. Kooperacja polega również na uruchomieniu własnej zdolności do **empatii**, czyli umiejętności wczucia się w sytuację drugiej strony – jej potrzeb, oczekiwań i nastawień – oraz przyjęcia perspektywy partnera, tj. spojrzenia na sytuację uwzględniając jego punkt widzenia, jego stanowisko, jego opinie. W tym ujęciu do głównych zadań doradcy zawodowego należy symboliczne (mentalne) przejście na stronę klienta. Doradca powinien podjąć próbę ogarnięcia i zrozumienia problemu, z jakim przychodzi do niego klient, odwołując się nie tylko do własnej wiedzy, kompetencji i doświadczenia zawodowego, ale przede wszystkim mając na uwadze argumentację i sposób postrzegania siebie i świata przez klienta, oraz jego system wartości. Doradca zawodowy musi przede wszystkim poruszać się w obszarze problemów osób, którym pomaga. Nieumiejętność współdziałania na poziomie empatii prowadzi w prostej linii do zakwestionowania samej komunikacji i porozumienia, które doradca i klient starają się osiągnąć. Wtedy mamy do czynienia wyłącznie z przekazem dyrektywnym, gdzie strony mechanicznie odczytują wysyłane wiadomości i nie zadają sobie trudu nawiązania głębszej relacji.

Empatii sprzyja mechanizm odzwierciedlania zarówno zachowań werbalnych, jak i niewerbalnych. **Odzwierciedlanie zachowań werbalnych** polega na umiejętności odczytania i dopasowania się do kodu (głównie języka), którym posługuje się partner komunikacji. Nadawca formułując wypowiedź powinien uwzględniać:

- właściwości odbiorcy – jego możliwości percepcyjne, znajomość fachowych i specjalistycznych wyrażeń, zakres jego życiowego doświadczenia, jego zdolności intelektualne, czyli zadać sobie pytanie „kim jest ta osoba, która siedzi przede mną?”,
- kontekst, w jakim komunikacja się odbywa – czy komunikujemy się „twarzą w twarz”, w jakich warunkach odbywa się spotkanie (czy mamy do dyspozycji mały, duszny pokój, czy salę z różnym sprzętem multimedialnym), obecność osób trzecich, ilość czasu, jaki możemy poświęcić klientowi itp.

Od nadawcy, w naszym przypadku doradcy zawodowego, wymagana jest zatem plastyczność zachowań, czyli umiejętność dostosowania się do wymagań stawianych przez naszego rozmówcę.

Przekaz kierowany do klienta doradcy zawodowego musi być poprzedzony dokładną analizą stopnia jego wiedzy w stosunku do omawianych tematów i kwestii. Po dokonaniu takiej oceny można przekazywać mu informacje, dostosowane do zakresu jego wiedzy. Generalnie uważa się, że przekaz informacyjny skierowany do klienta powinien uwzględniać następujące zasady [Łęcki, Szóstak, 1999, 102]:

- przechodzić od znanego do nieznanego,
- przechodzić od łatwego do trudnego,
- przechodzić od konkretnego do abstrakcji.

Odzwierciedlając zachowania werbalne nadawca powinien brać pod uwagę również właściwości języka – należy mówić w sposób jasny i rzeczowy, a zatem należy unikać metafor, ponieważ pozostawiają one duży margines swobody w interpretacji i może się okazać, że zostaną zinterpretowane wbrew naszym intencjom, bądź mogą być w ogóle niezrozumiałe dla partnera, eufemizmów (czyli określeń nie wprost), ponieważ mogą wywoływać nieporozumienia lub rozczarowanie, np. „To są inwestycje, które musi Pan ponieść w związku z przekwalifikowaniem się”, co de facto oznacza koszty lub „Ma Pan szansę na odniesienie sukcesu w podjętej działalności gospodarczej”, co przez wiele osób będzie interpretowane „zdołam na pewno”, wyrażeń i zwrotów wieloznacznych, skrótów słownych, np. „Proszę udać się do CIOP-u, tam przeprowadzają interesujące Pana szkolenia” zamiast „Proszę udać się do Centralnego Instytutu Ochrony Pracy, tam przeprowadzają interesujące Pana szkolenia” oraz wypełniaczy, które znacznie osłabiają wydźwięk wypowiedzi, np. „tak jakby, coś w tym rodzaju”. Znany lingwista H. Grice wyróżnił reguły dotyczące komunikacji językowej [za Kurcz, 2000, 135]. Przestrzeganie ich zapewnia sukces i powodzenie w komunikacji. A oto one:

- **reguła jakości** – mów prawdę, a przynajmniej to, co wydaje się być prawdą, bądź szczerzy, nie manipuluj informacjami, nie ukrywaj informacji,
- **reguła ilości** – przekazuj tyle informacji, ile potrzeba, unikaj niepotrzebnych powtórzeń i zbyt długich pauz,
- **reguła odniesienia** – mów na temat i zwięźle, unikaj włączania do rozmowy wątków niezwiązanych z omawianą sprawą,
- **reguła sposobu** – mów jasno, zwracaj uwagę na poprawność stylistyczną i gramatyczną swojej wypowiedzi, właściwie organizuj swoją wypowiedź,

- **reguła spójności** – mów tak, ażeby zachować wewnętrzną logikę, nie wprowadzaj niepotrzebnych dygresji, nawiązuj do wcześniejszych wypowiedzi nadawcy, np. „Jak słusznie Pan zauważył...”,
- **reguła kooperacji**, która jest nadrzędna – współdziałaj.

Odzwierciedlanie zachowań werbalnych można jednak potraktować szerzej i język, którego używamy (słowa, zwroty, konstrukcje gramatyczne) można postrzegać jako konkretyzację i wyraz danego sposobu postrzegania świata. Takiej analizy dokonali twórcy koncepcji NLP – Neurolingwistycznego Programowania [O'Connor, Seymour, 1998], którzy połączyli odkrycia dotyczące funkcjonowania mózgu, wiedzę z zakresu przebiegu procesów poznawczych i wiedzę na temat struktur językowych. Zgodnie z założeniami NLP każdy człowiek wykazuje szczególne preferencje co do sposobu odbierania i przyswajania informacji, analizowania ich oraz wyrażania opinii i własnych myśli. Wszystkie te elementy odpowiadają danemu systemowi reprezentacji, który jest odzwierciedleniem pracy naszego mózgu. Każdy z nas w obrębie własnego języka ojczystego tworzy własny system reprezentacji, tj. nakierowany jest na określone postrzeganie, przetwarzanie i formułowanie informacji. Każdy z nas inaczej postrzega, inaczej analizuje, inaczej wyraża się. Tym samym można wyróżnić pięć podstawowych systemów reprezentacji:

- system wzrokowy, któremu odpowiadają następujące sformułowania: *to jest mój punkt widzenia, to widać jak na dłoni, patrzeć, perspektywa, świecić, odbijać, ilustrować, błyskotliwe, rzucić na coś trochę światła, wyobrazić sobie itp.*
- system słuchowy, któremu odpowiadają następujące sformułowania: *mówić, akcent, rytm, powiedzieć, cisza, harmonijny, spokojny, onie miały, być głuchym na czyjeś argumenty itp.,*
- system kinestetyczny, obejmujący emocje, któremu odpowiadają następujące sformułowania: *manipulować, dotykać, pchać, twardy, delikatny, trzymać, drapać, masywny, zmysłowy, mocno stać na ziemi, zrobić krok we właściwym kierunku itp.,*
- system smakowy, któremu odpowiadają następujące sformułowania: *kwaśny, słodki, skosztować, soczysty itp.,*
- system węchowy, któremu odpowiadają następujące sformułowania: *pachnący, stęchły, świeży itp.*



Systemy reprezentacji nie są w żaden sposób ułożone hierarchicznie, tzn. nie można stwierdzić, że któryś z nich jest lepszy lub gorszy od pozostałych. Oczywiście każda osoba posługuje się na co dzień wszystkimi systemami reprezentacji, bowiem nie wykluczają się one wzajemnie, jednak zawsze któryś z nich jest preferowany i przedkładany nad inne. W kulturze Zachodu spotyka się najczęściej tendencję do faworyzowania pierwszych trzech systemów reprezentacji, pozostałe dwa występują najczęściej w krajach arabskich. Konkretyzując, klient po zakończeniu rozmowy z doradcą mógłby powiedzieć:

- „wreszcie przejrzałem na oczy, pan X unaoczniał mi, że mam raczej dalekie szanse na znalezienie pracy, ponieważ inni górują nade mną doświadczeniem, no cóż wszystko tak szybko zmienia się jak na scenie w filmie”, jeśli preferowałby system wzrokowy,
- „wreszcie usłyszałem przenikliwą prawdę o sobie, stałem jak oniemiały; głos pana X był wprawdzie przytłumiony, ale jego słowa do dziś dźwięczą mi w uszach, widzę, że nie mam większych szans na spokojną pracę”, jeśli preferowałby system słuchowy,
- „wreszcie poczułem, że ktoś wali mi prawdę; było mi wtedy bardzo ciężko i trudno mi było to znieść, chociaż pan X zwracał się do mnie w wyważony sposób; poczułem, że solidnie muszę się napracować, zanim chwycę jakąś pracę”, jeśli preferowałby system kinestetyczny.

Głównym postulatem koncepcji NLP jest to, że nie należy kurczowo trzymać się własnych zachowań i nawyków, tylko próbować zdiagnozować styl partnera i następnie się do niego dostosować, tzn. jeśli odkryjemy, że nasz rozmówca porusza się zasadniczo w obrębie systemu słuchowego, a my kinestetycznego, to dobre porozumienie jest raczej niemożliwe, tym samym należy podjąć wysiłek przejścia z własnego systemu na system partnera, czyli ujmując to w języku potocznym „zacząć nadawać na tej samej fali”. Synchronizacja systemów reprezentacji i odpowiadających im stylów komunikowania jest podstawą skuteczności, natomiast rozbieżności zawsze będą utrudniać dojście do porozumienia.

Dany system reprezentacji przejawia się nie tylko w słowach, ale również w sygnałach wysyłanych pozawerbalnie, tj. dotyczy to głównie wzroku i reakcji związanych z ciałem. Odczytywanie tych wskazówek, pozwoli nam lepiej komunikować się z innymi.

Myślenie obrazami	Myślenie dźwiękami	Myślenie kinestetyczne
to kierowanie wzroku ku górze, mówienie szybko i na wyższym tonie, płytki oddech, napięte mięśnie i podniesiona głowa	to kierowanie wzroku w bok, głos jasny, wyraźny i ekspresyjny, równomierny oddech, głowa lekko pochylona w bok	to wzrok skierowany ku dołowi, głęboki oddech przeponą, rozluźnione mięśnie, niskie brzmienie głosu, stosowanie pauz

Harmonijne komunikowanie to nie tylko dopasowywanie zachowań werbalnych, ale również **odzwierciedlanie zachowań niewerbalnych**. Niektórzy psychologowie, a wcześniej antropologowie, prowadząc badania zauważyli, że ludzie mimowolnie naśladowują swoje zachowania niewerbalne i starają się dopasować swoje gesty, ruchy, mimikę do zachowań innych [Grzesiuk i in., 1997, 99; Hall, 1984], czyli mamy tutaj do czynienia z efektem lustra – osoby, które komunikują się ze sobą „odbijają” się w swoim partnerze. Brak odzwierciedlania jest sygnałem, że komunikacja jest niezadowolająca dla partnerów lub pojawiają się jakieś rozbieżności, czy napięcia, które trudno jest zniwelować. Całkowite zaniechanie odzwierciedlania, np. poprzez odwrócenie się tyłem do rozmówcy lub zajęcie się innymi czynnościami, stanowi równocześnie zakończenie komunikacji. Owo harmonizowanie swoich zachowań niewerbalnych może dotyczyć bardzo wielu elementów – postawy ciała, gestów, ruchów twarzy (zwłaszcza trwałości i długości kontaktu wzrokowego), tonu i brzmienia głosu, a w szczególnych przypadkach (np. głębokiego, czy intymnego kontaktu) również napięcia mięśni, czy sposobu oddychania. Dokładniejsza analiza tego efektu pokazała, że im większe poczucie satysfakcji z komunikowania, tym częściej towarzyszy mu efekt odzwierciedlania, czyli im lepiej ludzie się porozumiewają, tym wyraźniej próbują się do siebie dopasować, chociaż nie zawsze zdają sobie z tego sprawę. Zjawisko to możemy zaobserwować przyglądając się osobom siedzącym w kawiarniach – jeśli siedzą zwrócone ku sobie, utrzymują kontakt wzrokowy, jeśli ich głowy przechylone są w tym samym kierunku, mają tak samo ułożone nogi, to z dużym prawdopodobieństwem możemy stwierdzić, że dobrze się ze sobą porozumiewają, a kontakt, który budują przynosi im satysfakcję. Badania nad odzwierciedlaniem zachowań niewerbalnych pokazały również, że osoby, które odzwierciedlają swoje pozycje, częściej od-

czuwają w stosunku do siebie sympatię. Jest to zatem bardzo ważny zabieg służący podnoszeniu własnej atrakcyjności w oczach partnera (patrz rozdz. 1.2).

Odzwierciedlanie zachowań niewerbalnych jest tak istotne ponieważ daje szansę rozmówcom na lepsze wniknięcie w wewnętrzne światy swoich partnerów, umożliwia poznanie ich sposobów kategoryzowania i doświadczania rzeczywistości oraz pozwala na nawiązanie pozytywnego kontaktu. Owo odzwierciedlanie ma szczególne znaczenie w trudnych sytuacjach, np. gdy opowiadamy komuś o swoich kłopotach, gdy coś nieprzyjemnego nam się wydarzyło, gdy próbujemy rozwiązać konflikt, czy jakiegoś nieporozumienie. Dla wielu bezrobotnych trudną i stresogenną sytuacją, jest również wizyta u doradcy zawodowego. Zadaniem doradcy jest zatem rozluźnienie i otwarcie klienta, a dokonać tego może właśnie poprzez dopasowanie się do jego postawy, stanu emocjonalnego i możliwości, co w efekcie znacznie ułatwi kontakt, np. jeśli do pokoju wchodzi osoba skulona, z opuszczoną głową, wzrokiem skierowanym w dół, nerwowo ściskająca w rękach torebkę, mówiąca niewyraźnie, to doradca zawodowy nie powinien przytłaczać jej swoim zachowaniem, tj. mówić głośno lub podnosić głos, wykonywać zamaszystych gestów, stać nad klientem, gdy on siedzi, bowiem takie zachowania tylko wzmocnią u klienta poczucie niepewności i lęku, natomiast redukcja tych negatywnych emocji nastąpi gdy doradca będzie mówił głosem spokojnym, ciepłym i raczej cichym, nie przyjmie zrelaksowanej postawy i raczej schyli się ku klientowi niż będzie starał utrzymać się formalny dystans.

Odzwierciedlanie zachowań niewerbalnych nie jest wcale tak łatwe, jakby mogło się wydawać, ponieważ powinno sprawiać wrażenie mimowolnego i naturalnego. W żaden sposób nie może być postrzegane jako ostentacyjne naśladowanie, parodiowanie, czy przedrzeźnianie, bowiem może wtedy wywołać u partnera poczucie manipulacji, czy naigrywania się z jego zachowań, co w konsekwencji spowoduje utratę zaufania i zablokowanie porozumienia. Odzwierciedlanie zachowań powinno być poprzedzone uważną obserwacją sposobu bycia i postępowania klienta w danej sytuacji – Jak się porusza?, Jakie gesty wykonuje?, W którą stronę kieruje wzrok?, Jakie brzmienie ma jego głos?, Jak układa swoje ciało?, Co robi z rękoma? i dopiero wtedy można próbować posługiwać się odzwierciedlaniem.

## **2. Elementy procesu komunikowania się**

### **2.1. Zasady nawiązywania i podtrzymywania pozytywnych kontaktów – budowanie pozytywnego obrazu siebie**

Ludzie dbają o to, w jaki sposób są odbierani przez innych i niekiedy świadomie budują swój zewnętrzny wizerunek. Świadoma autoprezentacja jest istotna, ponieważ jest sposobem oddziaływania na innych, wzmacnia tożsamość danej osoby i poczucie własnej wartości oraz wywołuje pozytywne emocje. Pozwala także bronić się przed destrukcyjnymi zachowaniami ze strony innych osób stanowiąc swoistą barierę ochronną, co jest szczególnie istotne w przypadku doradców zawodowych. Autoprezentacja nie powinna być jednak traktowana jako narzędzie manipulacji drugą stroną, ale jako właściwe każdej osobie prawo do samostanowienia o sobie i kształtowania odrębnego i niepowtarzalnego wizerunku własnej osoby.

Badając pozytywny obraz siebie należy uwzględnić dwie zasady:

- komplementarności – wszystkie elementy i części uzewnętrzniane w autoprezentacji powinny być zgodne i nie powinny występować pomiędzy nimi rozbieżności, a reakcje oraz zachowania winny dopełniać się i nawzajem wzmacniać,
- autentyczności, co oznacza unikanie fałszu i nieprawdy oraz mistyfikacji własnych motywacji, czy sądów; autentyczność autoprezentacji zyskujemy poprzez właściwe samopoznanie i umiejętność rozpoznawania zarówno swoich możliwości, jak i ograniczeń.

Doradca zawodowy tworząc pozytywny obraz siebie powinien zwracać szczególną uwagę na:

- wiarygodność, czyli wykazywać kompetencje i obiektywność w stosunku do omawianych kwestii (patrz fragment rozdziału 1.2. dotyczącego cech nadawcy),

- otwartość przejawiająca się w życzliwym stosunku do klienta i kształtowaniu przyjaznej atmosfery rozmowy; otwartość to również akceptacja potrzeb klienta i gotowość służenia mu pomocą i wsparciem,
- przejawianie inicjatywy, czyli wykazywanie proaktywnej postawy wobec tego, co dzieje się pomiędzy nim, a klientem i dążeniu do poszukiwania nowych sposobów myślenia, a nie działanie według nawykowych i mechanicznych standardów,
- umiejętność prawidłowego wyrażania i kontrolowania swoich uczuć.

W autoprezentacji niewątpliwie ogromną rolę pełni komunikacja niewerbalna. Generalnie ludzie zorientowani są na postrzeganie wzrokowe. Przeciętnie 87 z każdych 100 wrażeń odbieranych przez mózg pochodzi od wzroku. Ponadto według szacunkowych danych mówienie i słuchanie, czyli komunikacja bezpośrednia stanowi około 75% naszej codziennej komunikacji. Oznacza to, że w komunikacji „twarzą w twarz”, a taka ma głównie miejsce w przypadku poradnictwa zawodowego, większość informacji przechodzi drogą wzrokową. Zatem skuteczność komunikacji i własnej autoprezentacji wzmacniają komunikaty niewerbalne, bowiem to one przede wszystkim budują pierwsze wrażenie o drugiej osobie, tworzą klimat rozmowy i wspierają przekazywanie informacji werbalnych. Dlatego też komunikaty niewerbalne nie powinny zaprzeczać wypowiedzianym słowom – komunikacji werbalnej. Kluczem do udanej komunikacji jest zatem spójność sygnałów werbalnych i pozawerbalnych.

Ludzie w bezpośrednich kontaktach świadomie koncentrują się na słowach wypowiedzianych przez inne osoby, chociaż faktycznie większe znaczenie mają informacje wyrażane i przekazywane bez słów. A. Mehrabiona [za McKay i in., 2002, 59] oszacował, że poszczególne elementy komunikatów mają następujące znaczenie:

- |  |            |
|--|------------|
| - użyte słowa – to, co mówimy, <b>treść komunikatu</b>                         | <b>7%</b>  |
| - ton, modulacja i brzmienie głosu – <b>sposób mówienia</b>                    | <b>38%</b> |
| - mowa ciała – mimika, postawa ciała, gesty – <b>jak wyglądamy, gdy mówimy</b> | <b>55%</b> |

Z tego zestawienia wynika, że o wiele lepiej zapamiętujemy to, co jest nam przekazywane w sposób pozawerbalny.

Komunikacja niewerbalna związana jest zasadniczo z ekspresją uczuć i dotyczy przede wszystkim stosunku pomiędzy nadawcą i odbiorcą, ale przy jej pomocy można także przekazywać i uzupełniać informa-

cje, kontrolować, wywoływać u innych określone reakcje, podtrzymywać relacje pomiędzy uczestnikami. Sygnały pozawerbalne uważane są częściej za bardziej wiarygodne niż werbalne, ponieważ zazwyczaj są spontaniczne i trudne do ukrycia. Badania pokazują też, że jeśli dostrzeżemy rozbieżność pomiędzy wypowiedzianymi słowami, a gestami, to jesteśmy bardziej skłonni wierzyć tym drugim, bowiem gesty są postrzegane jako bardziej prawdziwe.

Komunikaty pozawerbalne mogą być dwojakiego rodzaju:

- mogą wynikać z naszej „wrodzonej natury” i wtedy stanowią część naszego dziedzictwa biologicznego – okazuje się, że większość osób w ten sam sposób wyraża złość – zaciskanie pięści, marszczenie czoła, stężenie twarzy lub radość – uśmiech, rozluźnienie mięśni, powiększenie źrenic; ponadto odkryto, że istnieje sześć emocji – gniew, szczęście, zaskoczenie, strach, niesmak i smutek, które są wyrażane i odczytywane wszędzie w ten sam sposób niezależnie od wpływów środowiskowych [Aronson i in., 1997, 173]; zazwyczaj ten sposób sygnałów niewerbalnych jest nieintencjonalny,
- mogą być wyuczone i wtedy stanowią część naszego dziedzictwa kulturowego – bardzo wiele komunikatów niewerbalnych zostało wypracowanych w ramach określonego kodu kulturowego i mają znaczenie tylko w obrębie danego kodu, poza nim stają się niezrozumiałe lub odczytywane w odmienny sposób, np. uśmiech w krajach europejskich jest oznaką szczęścia, natomiast w krajach azjatyckich stanowi wyraz zakłopotania lub gest figi, który oznacza dla Polaków „nic z tego”, natomiast w innych krajach może wyrażać komentarz seksualny, protekcjonalność, czy zniewagę; dla rozumienia sygnałów pozawerbalnych ogromne znaczenie ma również kontekst, w którym występują, bowiem to samo zachowanie może mieć odmienne znaczenie w różnych sytuacjach, np. zakrycie ręką ust może wyrażać zaskoczenie, przerażenie lub niepewność; komunikaty niewerbalne rzadko występują samodzielnie, dlatego tak ważne dla ich rozumienia są okoliczności zewnętrzne – W jakiej sekwencji innych zachowań występują? Z jaką częstotliwością pojawiają się? Na ile są spójne z innymi sygnałami?

Komunikaty pozawerbalne są wprawdzie mniej jednoznaczne i precyzyjne od komunikatów werbalnych i pozostawiają odbiorcy duże pole manewru do interpretacji, to jednak większość osób nie ma kłopotów

z ich prawidłowym odczytywaniem. Komunikatów niewerbalnych nie należy też odczytywać zbyt dosłownie, co próbują przekazać nam różnorodne poradniki dostępne w księgarniach. Nie zawsze jest tak, że skrzyżowane nogi, czy ręce oznaczają wycofanie i dystans, a pocieranie ucha ręką – kłamstwo, bowiem kontekst sytuacyjny i warunki, w jakich te zachowania występują, rozstrzyga o ich znaczeniu i istocie.

Zakres komunikatów niewerbalnych jest bardzo szeroki i mieszczą się w nim: ruchy, ogólna postawa, gesty, mimika, ton głosu, wygląd fizyczny, otoczenie, ubranie, kontakt wzrokowy itd. Niektóre z nich zostaną teraz omówione bardziej szczegółowo.

**Mimika twarzy** – twarz należy do najbardziej ekspresyjnych części naszego ciała i pozwala na wyrażanie bardzo subtelnych i złożonych emocji, potocznie mówi się, że z twarzy człowieka można wszystko wyczytać. Najbardziej sugestywne w twarzy są brwi i usta, jednak główna rola przypada wzrokowi i ruchowi gałek ocznych. Utrzymywanie kontaktu wzrokowego jest podstawą komunikacji w krajach europejskich i Ameryce, a osoby, które unikają kontaktu wzrokowego postrzegane są jako niegodne zaufania, fałszywe, nieszczerze. Ale wzbranianie się przed kontaktem wzrokowym może także oznaczać zakłopotanie, czy być przejawem nieśmiałości, co najczęściej ma miejsce w przypadku klientów doradców zawodowych. Zawsze jednak brak kontaktu wzrokowego niezależnie od tego, jaka jest jego intencja, będzie jedną z bardziej istotnych blokad komunikacyjnych. Wzrok umożliwia nawiązanie i podtrzymywanie relacji, jest wyrazem zainteresowania i zachętą dla partnera do kontynuowania wypowiedzi. Utrzymywanie kontaktu wzrokowego oznacza zatem zgodę i akceptację dla drugiej osoby i danej sytuacji. Z badań wynika, że klienci oceniają bardziej pozytywnie tych doradców, którzy utrzymują z nimi kontakt wzrokowy, są także wobec nich bardziej otwarci [za Nocuń, Szmagalski, 1998, 49]. Kontakt wzrokowy powinien być utrzymywany przez około 60% czasu trwania rozmowy, bardziej intensywny oznacza relację zażyłości. Utrzymywanie kontaktu wzrokowego nie może jednak oznaczać uporczywego wpatrywania się w partnera (powyżej 10 sekund), ponieważ takie zachowanie zostanie potraktowane jako zagrożenie i będzie wywoływać atmosferę przesłuchania, a nie rozmowy. Zbyt długie jednorazowe utrzymywanie wzroku na drugiej osobie może być także odebrane jako objaw dominacji. Doradca zawodowy powinien zatem tak prowadzić rozmowę, żeby przede wszystkim umożliwić nawiązanie kontaktu wzrokowego, ale nie stwarzać sytuacji przymusu. Poza

tym socjologowie wykazali, że osoby formalnie zajmujące wyższy status i mające świadomość dominacji spoglądają na innych, gdy same wygłaszają swoje kwestie, natomiast odwracają wzrok, gdy zaczyna mówić osoba od nich zależna lub niższa statusem i odwrotnie osoby niższe statusem odczuwając dominację swojego rozmówcy patrzą na niego, gdy słuchają i uciekają wzrokiem, gdy same mówią [Nocuń, Szmagański, 1998, 49]. Zatem osoba, która chce traktować swojego rozmówcę w sposób partnerski powinna równomiernie operować wzrokiem.

**Gestykulacja i postawa ciała** mogą świadczyć o otwartości, bądź zamknięciu na drugą osobę, mogą wyrażać stosunek do wypowiedzianych kwestii, być nośnikami informacji o stanie emocjonalnym, informować o statusie rozmówcy, ale przede wszystkim podkreślają wagę wypowiedzianych słów. Ludzie lepiej zapamiętują te wiadomości i werbalne opisy, gdy mogą obserwować osobę mówiącą niż gdyby tylko mieliby wysłuchać przekazu. Swobodna i intensywna gestykulacja zazwyczaj świadczy o pozytywnych uczuciach, a to wywołuje wzajemną sympatię i chęć do współdziałania u innych. Doradcy zawodowi nie powinni zatem nadmiernie powściągać swojej gestykulacji, choć też nie powinni przytłaczać nią klienta. Poniższe zestawienie pokazuje, w jaki sposób można zyskać przychylność i skłonić klienta do nawiązania pozytywnego kontaktu i współdziałania, a w jaki działać zniechęcająco.

<b>przyjazne nastawienie</b>	<b>zrównoważenie</b>	<b>zachowania defensywne</b>	<b>wyniosłość</b>
uśmiech na twarzy, kiwanie głową, gdy druga osoba mówi, otwarte dłonie, przybliżanie i pochylanie się ku drugiej osobie, żywa i spontaniczna gestykulacja, nie marszczenie czoła, siedzenie obok drugiej osoby	pochylanie głowy w bok, utrzymywanie kontaktu wzrokowego przez $\frac{3}{4}$ czasu trwania rozmowy, podpieranie głowy, głos spokojny i dźwięczny, ręce i nogi nieskrzyżowane, niezasłanianie twarzy rękoma	brak kontaktu wzrokowego, zacisnięte pięści, nerwowe ruchy, np. ciągłe pocieranie nosa, zakładanie nogi na nogę, odchylenie się od rozmówcy, napężenie ciała, kręcenie głową, skrzyżowane ręce	uporczywe wpatrywanie się w drugą osobę, ironiczny uśmiech, przedrzeźnianie, podnoszenie brwi, patrzenie znad okularów, wskazywanie, uderzanie pięścią w stół, zaciskanie dłoni w pięść, przerywanie, zasłanianie się papierami lub innymi przedmiotami, wskazywanie palcem, stanie nad daną osobą, chodzenie dookoła



Również **brzmienie głosu** – nateżenie, siła, wysokość, barwa, szybkość mówienia, intonacja, pauzy – i **dźwięki paralingwistyczne** (wzdychanie, chrząkanie, płacz, pomruki, przydźwięki, np. yyyy, aha, ech) są ważnymi sygnałami pozasłownymi i nośnikami informacji. Operowanie głosem powinno być przemyślane i świadome, ale przede wszystkim dostosowane do wypowiedzanych treści, bowiem to, w jaki sposób wypowiedzane są słowa, wzmacnia bądź obniża siłę ich znaczenia, np. stosowanie zbyt długich pauz powoduje, że wypowiedź staje się rozwlekła i u słuchacza następuje dekoncentracja, zbyt szybkie mówienie powoduje, że przekazywane wiadomości są niezrozumiałe, podniesiony i nadmiernie mocny głos jest objawem dominacji. Głos jest także subtelnym wskaźnikiem naszych emocji, np. drzenie głosu jest objawem zdenerwowania. Brzmienie głosu może zatem niekiedy zdradzać stan emocjonalny danej osoby wbrew jej intencjom, np. osoby oszukujące mówią wyższym głosem, a u osób o wyższym statusie zwiększa się tempo i płynność wypowiedzi [Domachowski, 1984, 84].

Każdy kontakt i komunikacja przebiega w określonej przestrzeni, zatem **przeźrenność i zachowania terytorialne** są niewątpliwie istotną częścią komunikacji pozawerbalnej. Dystans, jaki utrzymują między sobą rozmówcy jest wskaźnikiem łączących ich relacji i jakości wzajemnego kontaktu. Im większy dystans przestrzenny, tym kontakt oceniany jest bardziej negatywnie, a im mniejszy dystans, tym pojawia się więcej otwartości i wzajemnego zaufania, a kontakt będzie oceniany pozytywnie. Należy przy tym uważać, żeby nie łamać psychologicznych granic zawartych w przestrzeni wokół danej osoby.

Antropolog E. Hall zauważył, że przestrzeń jest szczególnym wytworem kultury i że istotną kwestią określającą relacje między ludźmi jest to, w jaki sposób postrzegają przestrzeń wokół siebie. Tym samym dla tych zagadnień wprowadził do języka socjologii pojęcie proksemiki [Hall, 1976]. Hall wyróżnił cztery strefy przestrzeni personalnej:

- strefę intymną – to najbliższa przestrzeń człowieka, która rozciąga się do 40–45 cm wokół niego; wstęp do niej mają tylko ci, którzy są blisko związani z daną osobą; naruszenie przez innych–obcych strefy intymnej traktowane jest jako akt „inwazji”, wywołuje poczucie zagrożenia i lęku, rodzi szczególny dyskomfort oraz powoduje chęć wycofania się z danego kontaktu, czy wręcz ucieczki; osoba, u której nastąpiło naruszenie strefy intymnej zaczyna się bronić – nie skupia się na partnerze, przestaje słuchać, spuszcza wzrok, zamyka oczy, staje

się pobudliwa, a w niektórych przypadkach agresywna; naruszanie tej strefy może być też odczytane jako objaw dominacji, bowiem na taki krok pozwala sobie zazwyczaj osoba silniejsza, o wyższym statusie; doradcy zawodowi powinni zatem ze szczególną ostrożnością unikać zbyt bliskiego siadania, bądź stania przy kliencie,

- strefę osobistą – to strefa normalnych i typowych kontaktów z innymi osobami, która rozciąga się pomiędzy 45 a 120 cm wokół osoby; w tej strefie ludzie komunikują się między sobą zazwyczaj mając wrażenie, że kontakt jest naturalny, spontaniczny i nie zagraża im w żaden sposób; komunikacja w obrębie tej strefy daje ludziom poczucie bezpieczeństwa i wewnętrznego komfortu,
- strefę społeczną – to odległość od 120 do 350 cm, którą utrzymujemy w bardziej formalnych sytuacjach, np. w banku, w kontaktach z nieznanymi lub z osobami o statusie o wiele wyższym od naszego, np. rozmowa przełożonego z podwładnym,
- strefę publiczną, która zarezerwowana jest dla bardzo oficjalnych kontaktów i wystąpień dla szerszego audytorium, np. wieców, przemówień, wykładów.

Operowanie przestrzenią może zatem stanowić jedno z narzędzi budowania pozytywnych relacji z innymi, choć zazwyczaj relacje przestrzenne wyznaczone są zgodnie z nabytymi przez jednostkę wzorami kulturowymi. Doradca zawodowy musi świadomie dysponować przestrzenią, głównie w zależności od potrzeb danego klienta, warunków sytuacyjnych i przyjętej formy komunikowania się. Generalnie nie powinien zdominować swoich klientów i przekraczać granic ich przestrzeni intymnej, ale też sam nie powinien pozwolić klientom ingerować we własną sferę intymną. Najwłaściwszą sferą w kontaktach doradca zawodowy–klient jest sfera osobista, która sprzyja skutecznemu porozumiewaniu się, ponieważ pozwala na zachowanie takiego dystansu przestrzennego, który jest komfortowy dla partnerów i nie wywołuje w nich napięcia.

Pisząc o terytorialności w kontaktach międzyludzkich nie należy także zapominać o odpowiedniej aranżacji przestrzeni, na jakiej rozgrywa się komunikacja, bowiem wpływa ona znacząco na jej przebieg. Odpowiednia aranżacja może usprawniać i wspomagać proces komunikacji, natomiast nieodpowiednia aranżacja może oddziaływać destruktywnie. Pomieszczenie, w którym odbywa się rozmowa doradcza powinno być sprzyjające, tj. na tyle duże, żeby klient miał poczucie swobody; światło

powinno równomiernie oświetlać osoby uczestniczące (sadzanie kogoś „pod światło” wywołuje poczucie lęku i wprowadza atmosferę oceniającego wypytywania); nie powinny dochodzić żadne zbędne sygnały, ponieważ dekoncentrują one zarówno doradcę, jak i klienta; w pomieszczeniu powinna panować tzw. temperatura pokojowa. W aranżacji przestrzeni istotne jest również rozmieszczenie przedmiotów, głównie stołu i krzeseł. Niewskazane jest „zasiadanie za biurkiem”, ponieważ wprowadza to urzędowy i oficjalny charakter rozmowy, a poza tym buduje sytuację dominacji i ważności. Szczególnie polecana jest tzw. pozycja narożna, gdy osoby rozmawiające siedzą po stronie przylegających do siebie boków stołu. Poza tym partnerzy w rozmowie powinni być ulokowani wobec siebie na tej samej wysokości tak, by żadna z osób nie górowała nad pozostałymi. Taka aranżacja przestrzeni sprzyja budowaniu klimatu wzajemnego zaufania i bezpieczeństwa, co w konsekwencji ułatwia koncentrację na omawianych kwestiach oraz dojście do porozumienia.

Podsumowując, jeśli doradca zawodowy chce budować pozytywny wizerunek siebie, to powinien pamiętać o następujących zasadach:

Inni będą postrzegać daną osobę jako pasywną, działającą nieskutecznie, niekompetentną	Inni będą postrzegać daną osobę jako aktywną, skuteczną, kompetentną
<b>TWARZ I GŁOWA</b>	
głowa opuszczona lub wciśnięta w ramiona, zaciśnięte usta, unikanie kontaktu wzrokowego, rozbiegany wzrok	głowa lekko uniesiona, usta rozchylone lub uśmiechające się, otwarte spojrzenie, patrzenie prosto w oczy
<b>RĘCE I RAMIONA</b>	
trzymanie łokci blisko siebie, ręce założone, dłonie zaciśnięte, ukrywanie dłoni, np. wkładanie ich do kieszeni lub chowanie za siebie	ramiona proste, rozchylone, łokcie oddalone od ciała, gestykulacja swobodna, dłonie otwarte
<b>CIAŁO</b>	
stopy złączone, nogi skrzyżowane, kolana ściśnięte, tułów skulony, ciało spięte, postawa usztywniona	stanie przodem do osoby, ciało rozluźnione i zrelaksowane, swobodnie balansuje odchylając się i przybliżając do rozmówcy

[za Wiśniewski, 2001, 16]

## 2.2. Sztuka słuchania i pozyskiwania informacji

Umiejętność słuchania jest jedną z najważniejszych umiejętności komunikacyjnych, jakie powinien posiadać doradca zawodowy. Celem aktywnego słuchania jest przekazanie rozmówcy, że rozumie się to, co on mówi, a w wymiarze pozasłownym oznacza ono akceptację i respekt dla drugiej osoby oraz wprowadza zasadę dialogu do rozmowy. Nie słuchając uważnie tego, co inni mają do powiedzenia, nie można prawidłowo odczytać wiadomości, ponieważ słuchający zaczyna selekcjonować docierające do niego informacje, interpretuje je zgodnie z własnymi wrażeniami i poglądami, a nie intencjami nadawcy, wyłapuje jedynie z przekazu nadawcy pewne szczegóły, które nie zawsze są najważniejsze. Z. Nęcki [Nęcki, 1996, 105-106] wymienia następujące cechy dobrego słuchacza:

- motywacja do słuchania – słuchacz powinien zawsze charakteryzować się pozytywnym nastawieniem do nadawcy,
- obiektywizm – należy szanować sposób myślenia nadawcy, nawet jeśli jest on dla nas obcy lub niezrozumiały; nie należy oceniać treści przekazywanych przez partnera,
- cierpliwość – nie należy przerywać, włączać się i przekrzykiwać rozmówcy, mówić równocześnie z nim, dokańczać za niego zdania,
- wnikliwość słuchania – oznacza chęć odczytywania przede wszystkim sensu całej wypowiedzi,
- dokładność – oddzielanie własnych interpretacji, od celu wypowiedzi nadawcy,
- otwartość – należy dać możliwość drugiej stronie na pełne przedstawienie tego, co chce nam przekazać; należy pamiętać o tym, że rozmowa nie jest przesłuchaniem, dlatego nie należy być napastliwym wobec rozmówcy,
- wsparcie – okazywanie partnerowi aprobaty i zainteresowania.

Z cech tych wynika, że dobry słuchacz jest aktywnym twórcą całej sytuacji komunikacyjnej i od niego w dużej mierze zależy powodzenie w komunikowaniu się. To powodzenie można zwiększyć stosując następujące techniki aktywnego słuchania:

<b>wypowiedzi otwierające</b>	mają wyrażać zainteresowanie, tym, co druga osoba chce przekazać, a także wskazują na gotowość słuchającego do komunikowania się, np. „Ciekawi mnie to, co mówisz”, „Mógłbyś opowiedzieć o tym coś więcej”, „Możemy o tym porozmawiać teraz”
<b>Utrzymywanie kontaktu wzrokowego</b>	należy być zwróconym w kierunku mówiącego, nie oddzielać się od niego, np. stosem papierów, czy źle postawionym krzesłem, zachować rozluźnioną i „otwartą” postawę ciała oraz odpowiedni dystans przestrzenny (ok. 1 m.); nawiązanie kontaktu wzrokowego z osobą mówiącą skupia na niej uwagę odbiorcy i ogranicza skłonność do dekoncentracji zarówno u mówiącego, jak i słuchającego
<b>udzielanie zachęt</b>	zachęty powinny ośmielić drugą osobę do wypowiedzi i potwierdzać, że jest z uwagą słuchana; pomocne są tutaj niewerbalne sygnały (potakiwanie głową, uśmiech, pochylanie się w kierunku mówiącego), jak i werbalne potwierdzenia („mruknięcia” – uhhh, aha, yhm, używanie zwrotów „tak rozumiem”, „to interesujące”)
<b>klaryfikacja</b>	ma pomóc w dobrym zrozumieniu wypowiedzi nadawcy, uściślić ją i doprecyzować; dzięki niej można zdobyć więcej informacji, które sprawiają, że wypowiedź stanie się dla słuchającego jasna i dokładna; ten efekt można uzyskać zadając pytania, np. „A kiedy dokładnie to się wydarzyło?”, „Jak Pan na to zareagował?”
<b>parafrazowanie</b>	pozwała sprawdzić, czy interpretacja słuchającego jest zgodna z intencją nadawcy oraz upewnić się, czy przekazywane treści są trafnie rozumiane; pośrednio parafrazowanie jest także wyrażeniem zainteresowania dla nadawcy, polega na powiedzeniu własnymi słowami tego, co najistotniejsze w wypowiedzi, np. „Z tego co Pan mówi, rozumiem, że ma Pan kłopoty z...”, „Pozwól, że sprawdzę, czy dobrze Pana zrozumiałem...”, „Zatem chciałby Pan znaleźć pracę, która będzie uwzględniać...”
<b>odzwierciedlanie uczuć</b>	pokazanie, że słuchający potrafi wczuć się w sytuację i rolę mówiącego, w to, co on przeżywa; polega na nazwaniu emocji rozmówcy, np. „Mam wrażenie, że bardzo Panu na tym zależy”, „Widzę, że bardzo Pana to smuci”, „Wygląda na to, że bardzo się Pan przestraszył”

<b>odzwierciedlanie zachowań niewerbalnych</b>	„odbijanie” zachowań drugiej strony; wejście w specyficzny dla rozmówcy rytm ciała sprawi, że poczuje się on rozumiany i doceniony
<b>dowartościowywanie</b>	uznanie ważności drugiej strony, jej problemów i przeżyć; okazanie uznania dla wysiłków i działań podejmowanych przez rozmówcę, np. „To wspaniałe, jak zareagowałeś na ten problem”, „Doceniam twoje poświęcenie i starania”, „Nikt inny nie podjął się tego wyzwania”
<b>podsumowanie</b>	zwięzłe podsumowanie najważniejszych informacji i ustaleń; dostrzeżenie osiągniętego porozumienia
<b>redukcja szumów zewnętrznych</b>	unikanie czynności i elementów, które mogą niekorzystnie wpływać na komunikację i wskazywać na brak zainteresowania lub odwracać uwagę, np. bębnienie palcami po stole, słuchanie zbyt głośnej muzyki, przeglądanie papierów

Powyższe techniki opierają się na podstawowym założeniu, że skuteczne słuchanie jest próbą przeniknięcia do świata myśli rozmówcy i polega przede wszystkim na podążaniu za jego tokiem rozumowania i dostosowaniu się do niego – „patrzeć na świat jego oczami”. Bowiem tylko wtedy będzie można dostrzec rzeczywiste intencje partnera, poznać jego punkt widzenia i zrozumieć, co jest dla niego ważne. Tym samym intencje, poglądy, czy opinie słuchającego nie powinny być w ogóle dostrzegane i wpływać na rozumienie treści przekazywanych przez nadawcę. W związku z tym kontakt z drugą osobą powinien opierać się na dwóch zasadach – empatii, która jest zdolnością do wchodzenia w sytuacje innych i rozumienia ich „osobistego świata znaczeń” i akceptacji, która jednak nie jest równoznaczna ze zgodą i potwierdzeniem słuszności racji nadawcy. Aktywne słuchanie nie zawiera ocen, czyli nie oznacza ani zgody, ani braku zgody dla opinii i racji mówiącego, np. czym innym jest powiedzenie „Ty rzeczywiście czujesz się beznadziejnie” od „Zgadam się z tobą, że to jest beznadziejne”. Dopiero informacje zwrotne mogą wyrażać stosunek do treści wypowiedzianych przez nadawcę, czemu poświęcony będzie następny rozdział.

Aktywne słuchanie to również pozyskiwanie informacji. Dlatego tak ważne jest odpowiednie formułowanie pytań, czyli takie, które dają możliwość uzyskania maximum interesujących nas informacji, a nie po-

woduje wycofania się i nadmiernej oszczędności wypowiedzi partnera. Zatem zadawane pytania muszą być przede wszystkim dopasowane do możliwości (komunikacyjnych i intelektualnych) klienta i jego gotowości do mówienia. Pytania winny być jasno sformułowane, nie mogą być zbyt długie, zbyt kompleksowe (nie powinny stanowić monologu pytającego), czy naładowane wieloma fachowymi zwrotami. Należy również uważać, żeby nie zadawać zbyt wielu pytań na raz, ponieważ klient nie będzie wiedział, na które powinien odpowiedzieć. Doradca musi umieć zarówno otwierać swojego rozmówcę, np. poprzez udzielanie zachęt, dowartościowywanie, stawianie pytań otwartych, jak i powstrzymywanie jego tyrady, np. poprzez stawianie pytań szczegółowych, zatrzymywanie rozmowy i stosowanie zwrotu „powróćmy do tematu”, chociaż generalnie powinno się jak najmniej ingerować w wypowiedź klienta.

Najwięcej informacji możemy uzyskać zadając pytania otwarte, czyli takie, które umożliwiają pytanemu swobodną i nieskrępowaną wypowiedź, np. „Jak zareagował Pan, gdy dowiedział się Pan o zwolnieniu?” zamiast „Czy był Pan rozczarowany, gdy dowiedział się Pan o zwolnieniu?”. Pytania otwarte ośmielają również rozmówcę i stanowią dobry wstęp do otwartej i bezpośredniej rozmowy, gdzie można już będzie pogłębić szczegółowe kwestie. Dzięki pytaniom otwartym doradca zawodowy zyskuje możliwość zidentyfikowania potrzeb i oczekiwań klienta. Pytania zamknięte zmierzają natomiast do precyzowania wypowiedzi i ustalania faktów. Zadawanie ich nie może sprawiać wrażenia przesłuchania, a tak będzie się działo, gdy klient zostanie zarzucony szeregiem pytań zamkniętych.

Zupełnie niedopuszczalne są pytania zawierające sugestie co do odpowiedzi, ponieważ, z jednej strony, nie przynoszą one pytającemu żadnych informacji ponad to, co sam sądzi i, po drugie, u pytanego pojawia się wrażenie manipulacji, ponieważ czuje się on zmuszony do udzielenia odpowiedzi zgodnie z sugestią zawartą w pytaniu (tzw. przymus potwierdzenia), np. „Nie może się Pan nie zgodzić ze mną, że Pana oczekiwania są zbyt wysokie”, „Czy Pan też uważa, że...”.

Kolejną kwestią związaną z pozyskiwaniem informacji jest zadawanie pytań dotyczących problemów osobistych, ponieważ udzielenie odpowiedzi na tego typu pytania wymaga dużej dozy zaufania do doradcy i umiejętności mówienia o rzeczach trudnych. Poza tym dla każdego klienta co innego może być pytaniem drażliwym i trudnym. Dlatego doradca musi bardzo uważnie obserwować klienta i gdy zauważy oznaki

nerwowości i zakłopotania (wahanie, wzdychanie, zacinać się, niemożność poprawnego sformułowania zdania, zaczerwienienie) powinien bądź udzielić wsparcia, np. „wiem, że jest to dla Pana trudne”, bądź sformułować pytanie w inny, mniej drażliwy sposób.

### 2.3. Skuteczny *feedback*, czyli udzielanie informacji zwrotnych i wyrażanie własnej opinii

Komunikując się formułujemy nasze myśli i staramy się przekazywać je drugiej stronie. Każda osoba ma do tego prawo, ponieważ komunikowanie oparte na dialogu i partnerstwie zakłada, że jednostka uznaje własne pragnienia, oczekiwania i zamierzenia oraz pragnienia, oczekiwania i zamierzenia partnera za równe sobie i komunikuje się w ten sposób, żeby cele obu stron były realizowane i obie strony były w pełni usatysfakcjonowane [Grzesiuk, Trzebińska, 1983]. Informacje zwrotne są zatem jednym z ważniejszych elementów komunikacji – pozwalają jednostkom na wyrażenie własnych racji i własnego punktu widzenia, a poza tym czynią komunikację bardziej skuteczną, ponieważ eliminują niedociągnięcia i niedokładności przekazu.

*Feedback*, czyli informacja zwrotna jest szczególnie ważna w doradztwie, ponieważ jest metodą naprowadzającą słuchających na zachowania i działania najbardziej odpowiednie w danej sytuacji. *Feedback* nie ma zatem charakteru wymuszającego, zapobiega stresującym pouczeniom i karom przy jednoczesnym wspieraniu danej osoby w procesie samopoznawania i wypracowywania rozwiązań.

Informacje zwrotne dotyczące naszego partnera – jak postrzegane są jego działania, jakie wrażenie wywołuje, jak jest odbierany – można przekazywać w sposób konstruktywny i niekonstruktywny.

- **konstruktywne przekazywanie informacji** – respektuje potrzeby drugiej strony, sprzyja temu, żeby kontakt stawał się coraz lepszy, dąży do porozumienia; jest to szczere, ale nie raniące drugiej strony wyrażanie własnych opinii,
- **niekonstruktywne przekazywanie informacji** – to stawianie własnych potrzeb ponad potrzeby drugiej strony; tym samym takie postępowanie prowadzi do zablokowania porozumienia, ponieważ druga strona czuje się zraniona, upokorzona i w takim stanie nie będzie skora do nawiązania współpracy.



<p style="text-align: center;"><b>KONSTRUKTYWNE INFORMACJE</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>NIEKONSTRUKTYWNE INFORMACJE</b></p>
<p><b><u>1. Dotyczą konkretnych zachowań rozmówcy</u></b></p> <p>Informacja wyrażona w ten sposób jest dla odbiorcy ważnym źródłem wiedzy o tym, jak podejmowane przez niego działania są odbierane przez innych, jak wpływają na innych. Tym samym może on porównać własne intencje i zamierzenia z tym, jak są odbierane, jaki skutek wywierają i jeśli wystąpią rozbieżności (i on uzna to za słuszne) dokonać korekty własnego postępowania. Tego typu informacje nie obrażają, nie są wyrazem braku szacunku i nie negują osoby jako całości, tylko jej konkretne zachowania. Np. „Nie podoba mi się, że zarówno wczoraj, jak i dzisiaj spóźnił się Pan na nasze spotkanie”, „To zestawienie, które Pan przygotował nie zawiera ogólnych wniosków”, „Nie lubię, kiedy palisz”.</p>	<p><b><u>1. Dotyczą ogólnych właściwości rozmówcy</u></b></p> <p>Uogólniając nie dajemy partnerowi możliwości na wyciągnięcie wniosków, co nam się w jego postępowaniu podoba (by te zachowania wzmacniał i doskonalił), a co nie. Zabrana mu zatem zostaje okazja do korekty własnych działań. Informacje tego typu są źródłem niepewności i wprowadzają niepokój. Szczególnie negatywne uogólnienia, np. „Ty jesteś leniwy”, „Pan nie szanuje innych”, „Pan jest egoistą”, „Pan jest do niczego”, utrudniają porozumienie, sprzyjają powstawaniu napięć i konfliktów; zazwyczaj odbierane są jako atak i pogwałcenie godności. Wywołują również negatywne emocje.</p>
<p><b><u>2. Dotyczą zarówno negatywnych, jak i pozytywnych zachowań rozmówcy</u></b></p> <p>Informacje udzielane drugiej stronie nie powinny być jednostronne, ponieważ człowiek nie jest ani całkowicie dobry, ani całkowicie zły. Posiadanie wiedzy zarówno o negatywnych, jak i pozytywnych konsekwencjach zachowań ułatwia człowiekowi wybór tych zachowań, które spotykają się z aprobatą. Np. „Podoba mi się sposób, w jaki przygotowuje się Pan do naszych spotkań, ale nie lubię, gdy zostawia Pan porozrzucane papiery”.</p>	<p><b><u>2. Dotyczą tylko negatywnych lub tylko pozytywnych zachowań rozmówcy</u></b></p> <p>Takie informacje są jednostronne i nie dostarczają jednostce wiedzy o niej samej. Mają formę etykietek, które trudno jest zmienić. Jednostka w takiej sytuacji nie może planować swoich przyszłych działań. Np. „Jest Pan wspaniały”, „Nie podoba mi się, że Pan się ciągle spóźnia”.</p>

<p><b><u>3. Opisują uczucia nadawcy</u></b></p> <p>Opisywanie własnych uczuć, którym nie można zaprzeczyć (jeśli ktoś powie „jestem zdenerwowany” nikt nie może powiedzieć „to nieprawda, że jesteś zdenerwowany”) sprzyja większej otwartości i studzi tendencje obronne u drugiej strony. Np. „Czuję się upokorzona, kiedy...”, „Sprawia mi przyjemność, gdy...”.</p>	<p><b><u>3. Zawierają opinie, rady, polecenia</u></b></p> <p>Tego typu informacje są najczęściej uznawane za atak, napaść, czy wywieranie presji. Sprawiają więc, że jednostka będzie koncentrować się nie na treści komunikatu, ale na odparciu ataku. W takiej sytuacji do głosu dochodzą często negatywne emocje, które blokują porozumienie. Np. „Nigdy nie powinien Pan tego robić”, „Pana posunięcie było naganne”.</p>
<p><b><u>4. Są przekazywane bezpośrednio przez autora</u></b></p> <p>Przekazywanie informacji bezpośrednio przez autora podwyższa jej wiarygodność i prowadzi do rzeczowej wymiany poglądów.</p>	<p><b><u>4. Są przekazywane przez osoby trzecie</u></b></p> <p>Informacje sprawiają wtedy wrażenie donosu i jest je łatwo zakwestionować i odrzucić. Np. „Powiedziano mi, że Pan...”, „Pana żona poskarżyła mi się, że Pan...”.</p>
<p><b><u>5. Są przekazywane bezpośrednio po zachowaniach, których dotyczą</u></b></p> <p>Bezpośrednie komunikowanie sprawia, że zapalna sytuacja może być natychmiast rozwiązana. Jest bardziej wiarygodne, ponieważ dane kwestie są znane obu stronom. Np. „Jest dla mnie nieprzyjemne, kiedy śmieje się Pan z moich wypowiedzi”.</p>	<p><b><u>5. Ich przekazanie jest odroczone w czasie</u></b></p> <p>Odraczenie przekazywania informacji sprawia, że stają się one przestarzałe i nie będą wywierać odpowiedniego wrażenia, np. można wtedy usłyszeć „To już nie jest ważne”. Powoduje także, że kumulowane są negatywne uczucia, co może prowadzić do wybuchu agresji. Np. „Ostatnio ciągle się spóźniasz”, „Dlaczego na spotkaniu przed trzema tygodniami czytał Pan gazetę, zamiast mnie słuchać?”.</p>
<p><b><u>6. Dotyczą tych atrybutów odbiorcy, na które ma wpływ</u></b></p> <p>Informacje muszą dotyczyć tych elementów w zachowaniu odbiorcy, bądź jego cech, na które ma wpływ i które może zmienić. Np. „Pani nosi za krótkie spódnice”, „W tej poprzedniej fryzurze było ci bardziej do twarzy”.</p>	<p><b><u>6. Dotyczą tych atrybutów odbiorcy, na które nie ma wpływu</u></b></p> <p>Krytykowanie tych elementów w zachowaniu, czy stylu bycia partnera, które są poza zasięgiem jego wpływów powoduje, że czuje się on urażony i upokorzony. Np. „Pani ma krzywe nogi”, „Przestań się jękać”.</p>

[na podstawie Grzesiuk i in., 1997]

Konstruktywnemu i niekonstruktywnemu wyrażaniu informacji zwrotnych odpowiadają dwa typy komunikatów.

<b><u>KOMUNIKAT "JA"</u></b>	<b><u>KOMUNIKAT "TY"</u></b>
<p>Kładzie przede wszystkim akcent na emocje odbiorcy, z którymi jest trudno polemizować. Zapobiega eskalacji konfliktu, hamuje agresję drugiej strony. Składa się z czterech elementów:</p> <p><b>Ja czuję....</b> – miejsce na odczucia</p> <p><b>kiedy ty....</b> – miejsce na powiedzenie o konkretnym zachowaniu, które wywołało powyższe uczucia</p> <p><b>ponieważ....</b> – wyjaśnienie, dlaczego to zachowanie wywołało te uczucia</p> <p><b>i ja oczekuję, że...</b></p> <p>Np. „Ja czuję się urażona, kiedy Pan mówi innym, że nie wywiązuje się ze swoich obowiązków i niewłaściwie Pana traktuję, ponieważ poświęciłam temu zadaniu osiem godzin pracy i oczekuję, że na drugi raz, gdy będzie Pan miał wątpliwości, to porozmawia Pan bezpośrednio ze mną”</p>	<p>Kładzie akcent przede wszystkim na drugą osobę, ma charakter oskarżający i atakujący. Zawiera uogólnienia, oskarżenia, pouczanie, ocenianie itp.</p> <p>Np. „Ty jesteś okropny”, „Ty flegmatyku, niczego nie potrafisz nigdy zrobić na czas”, „Ty postępujesz jak typowy karierowicz”</p>

Celem konstruktywnych informacji zwrotnych jest zapobieganie i zmniejszanie nieporozumień w kontaktach interpersonalnych. Za ich pomocą można także wyrażać krytykę, która nie jest atakiem, ale zmusza drugą stronę do ustosunkowania się. W wyniku konstruktywnej krytyki odbiorcy dostarczana jest informacja na temat jego zachowania w taki sposób, że zachowuje on pozytywny stosunek do siebie samego, swojego postępowania, ale także w stosunku do osoby wyrażającej krytykę. Jednak za każdym razem należy zastanowić się, co chce się rzeczywiście zakomunikować i przez daną informację osiągnąć, a komunikat powinien być zawsze dostosowany do właściwości partnera i do sytuacji, w jakiej przebiega rozmowa.

Wyrażając własną opinię trzeba zatem pamiętać o następujących zasadach:

- nie należy oceniać, np. „jest Pan zbyt roztrzepany i młody, żeby starać się o to stanowisko”, „Ja już to wiem, że na Pana nigdy nie można liczyć”, czyli uogólniać (stosować zwrotów „zawsze”, „nigdy”, „wszyscy”), osądzać i obwiniać, szukać tylko negatywnych i słabych stron, „przyczepiać etykietek” (tj. formułować szybkich diagnoz i klasyfikacji), bowiem ocenianie rodzi odruch obronny, a wtedy meritum problemu schodzi na dalszy plan; wartościowanie i ocenę najlepiej jest zastąpić opisem,
- nie należy obrażać, czyli wyśmiewać się z jakiś cech, czy zachowań klienta, ironizować, kpić, ponieważ wywołuje to negatywne emocje u klienta,
- nie należy uciekać od problemów, czyli bagatelizować, zmieniać temat, rozśmieszać,
- nie należy pouczać, czyli moralizować, strofować, zawstydząć,
- nie należy udzielać rad, bowiem rady zwalniają drugą stronę z odpowiedzialności, a poza tym w dużej mierze blokują aktywność osoby, do której są kierowane; najczęściej dawanie dobrych rad prowadzi do swoistej pułapki komunikacyjnej, ponieważ klient skupia się nie na rozwiązaniu problemu, tylko na obalaniu rad dawanych przez doradcę, poprzez stosowanie zwrotu „tak, ale..”,
- negatywnej opinii nie należy wyrażać przy osobach trzecich,
- opinia, czy krytyka powinna być wyrażona w trybie pozytywnym, np. „Niech Pan się trzyma” zamiast „Niech Pan znowu nie straci tej pracy”.

## 2.4. Bariery komunikacyjne

Większość ludzi, gdy nie jest usatysfakcjonowana z przebiegu kontaktów z innymi, obarcza winą za niepowodzenia komunikacyjne swoich partnerów, zarzucając im złą wolę, niechęć, złośliwość. Sytuacja zazwyczaj jest bardziej skomplikowana, ponieważ w trakcie komunikacji może pojawić się cały szereg szumów, czyli czynników zniekształcających lub zakłócających komunikację, które mogą mieć różnorodne przyczyny. Owe szумы, czy przeszkody (in. bariery komunikacyjne) mogą pojawiać się na każdym poziomie komunikacji i przybierać różnorodną postać:

- przeszkody fizyczne – brak odpowiedniego kontekstu i zaplecza, np. brak czasu, wtedy przekaz traci przejrzystość i dokładność, ponieważ

nadawca stara się maksymalnie skrócić swoją wypowiedź; hałasy; niesprawność kanału (trzeszczący telefon, czy niesprawny Internet); zbyt wysoka temperatura w pomieszczeniu, która powoduje, że jednostki mogą skupić się tylko na własnych odczuciach, a nie na przekazywaniu i słuchaniu partnera,

- stan fizyczny nadawcy lub odbiorcy – samopoczucie uczestników komunikacji wpływa znacząco na jej jakość, np. senność, zmęczenie, ból, głód będą powodowały niemałe zniekształcenia,
- emocje – zakłopotanie, smutek, euforia, zazdrość... – bardzo silnie wpływają zarówno na samo formułowanie, jak na odbiór i interpretację otrzymywanych wiadomości powodując utratę zdolności do ich właściwej oceny; jeśli klient reaguje nadmiernie emocjonalnie na jakąś informację przekazaną przez doradcę, to zapewne dojdzie do zniekształceń, ponieważ będzie on interpretował uzyskaną informację nie z zamierzeniami nadawcy, tylko zgodnie z wcześniej przyjętym przez siebie założeniem,
- posługiwanie się odmiennymi kodami – ludzie wywodzą się z różnych środowisk i miejsc, tym samym zakres ich doświadczeń i wiedzy jest różny (inne doświadczenia będzie miała osoba pochodząca z Suwałk i inne osoba pochodząca z Poznania), czasami wręcz zupełnie nieprzystający do siebie i choć wszyscy np. mówią tym samym językiem, to sposoby używania i posługiwania się nim nie są wcale takie same; poza tym dochodzą tu jeszcze takie elementy jak: różnice w samej sprawności posługiwania się językiem (u wielu bezrobotnych dostrzega się wyraźne dysfunkcje w obszarze komunikowania interpersonalnego) i używanie dialektu regionalnego, czy żargonu właściwego grupie społecznej, do której klient przynależy,
- nieumiejętność odpowiedniego zakodowania intencji – ludzie nie zawsze są w pełni świadomi swoich intencji, niekiedy mają słabe rozeznanie we własnych zamierzeniach (np. osoba, która krytykuje pracę swojego klienta, nie zdaje sobie do końca sprawy, czy chce przekazać mu informacje o tym, że nieprawidłowo wykonuje swoje zadania, czy tylko chce wyładować swoją złość, bo wcześniej nastąpiło dla niej jakieś nieprzyjemne zdarzenie) lub świadomie wprowadzają partnera w błąd sugerując intencje, których w rzeczywistości nie posiadają (np. ironizowanie, chwalenie jednego klienta tylko po to, żeby wzbudzić zazdrość u innego i zmotywować go do większych wysiłków),

- brak wiarygodności nadawcy – jeśli nadawca, np. doradca zawodowy, będzie postrzegany jako osoba niekompetentna i niewiarygodna, to jego komunikaty będą zazwyczaj ignorowane; wiarygodność, zaufanie wobec doradcy, przekonanie o jego pozytywnych intencjach jest podstawą sprawnej komunikacji pomiędzy nim a klientem,
- różnice w postrzeganiu – można powiedzieć, że ludzie często widzą i słyszą to, co chcą usłyszeć; często nie dopuszczają do siebie nowych informacji, szczególnie tych, które są niezgodne z ich wyobrażeniami i opiniami, lub interpretują je w ten sposób, by potwierdzały się ich wcześniejsze założenia,
- różnice kulturowe – w niektórych sytuacjach, gdy spotykają się ludzie pochodzących z różnych krajów, może dojść do wielu nieporozumień komunikacyjnych; podłoża tych nieporozumień należy szukać w ich rodzimej kulturze, która uformowała ich sposób postrzegania, oceniania i analizowania świata; ludzie pochodzący z różnych kultur inaczej interpretują poszczególne sprawy, co innego jest dla nich ważne, a w konsekwencji inaczej postępują; kultura tworzy całą sieć niewidzialnych barier i przeszkód, które sterują człowiekiem; wychowanie w danej kulturze sprawia, że ludzie reagują w taki, a nie inny sposób, często zupełnie niezrozumiały dla osób z zewnątrz,
- sprzeczność komunikatów lub występowanie logicznych rozbieżności w jednej wypowiedzi, które prowadzą do dezorientacji u odbiorcy i niemożności prawidłowego odczytania komunikatu, sprzeczność może również dotyczyć braku komplementarności pomiędzy komunikatami werbalnymi i pozawerbalnymi np. ktoś mówi miłe i przyjazne rzeczy, ale podniesionym głosem,
- manipulowanie informacjami – niektóre osoby mają przekonanie, że informacja jest pewnym dobrem, do którego dostęp powinien być

*Chińczyk, czy Japończyk uczony jest od dziecka, by nigdy otwarcie nie wyrażać sprzeciwu, nie mówić „nie”, a niezgodę sygnalizować w sposób oględny, pośredni, zrytualizowany (...). Mówi się zatem w takim przypadku: „to wymaga głębszego rozważenia”, „odłóżmy to na później”. Zamiast uderzyć kogoś w twarz, czy wrzasnąć, można np. przybyłego gościa nie zaprosić, by usiadł, albo prowadzić z nim nawet miłą rozmowę i nalać mu herbaty, ale samemu nie podnosić czarki do ust, tak by i gość nie mógł jej dotknąć, a potem uprzejmie się z nim pożegnać. Wtedy będzie on dokładnie wiedział, że ma się nie pojawiać tam nigdy więcej.*

[Gawlikowski, 1999, 128]

ograniczony; tym samym łączy się informację z władzą – ten, kto posiada informacje, ma władzę; w takich sytuacjach często dochodzi do świadomego ukrywania informacji, fałszowania, wstrzymywania itp.; z trochę odmiennym przypadkiem manipulacji informacją mamy do czynienia wtedy, gdy jedna ze stron przedstawia wydarzenia i fakty w korzystny dla siebie sposób, np. chcąc dokonać pozytywnej auto-prezentacji „ubarwia” swoje doświadczenia zawodowe wprowadzając tym samym drugą stronę w błąd,

- przeciążenie informacyjne – zdolność do dokładnego analizowania i odczytywania informacji maleje wraz z ich wzrostem – im więcej informacji otrzymuje dana osoba, tym bardziej utrudniona jest ich analiza i zapamiętywanie; od kilku lat niezwykle popularne stało się posługiwanie pocztą elektroniczną i przesyłanie sobie wiadomości właśnie za pomocą tego środka; jednak badania pokazują, że skuteczność poczty elektronicznej nie jest zbyt wysoka; wynika to z tego, że osoby posiadające skrzynki e-mailowe otrzymują całą masę informacji i wiadomości służbowych, prywatnych, reklam itd. i tym samym albo cały dzień spędzają patrząc w ekran komputera albo szybko je przeglądają, a wtedy bardzo łatwo jest przeoczyć jakąś ważną wiadomość; to samo dotyczy przekazywania informacji klientowi, jeśli otrzyma on zbyt wiele nowych dla siebie wiadomości, to zapewne zapamięta i przemyśli tylko ich niewielką część; stąd też klienci bardzo często dopytują się ponownie o rzeczy lub kwestie, które zostały w rozmowie już poruszone,
- brak kooperacji ze strony partnera – skuteczność komunikacji jest znacznie ograniczona, gdy jedna ze stron w ogóle nie ma chęci do nawiązania współpracy; z założenia nastawiona jest nieprzychylnie lub agresywnie,
- różnice płci – zgodnie z niektórymi koncepcjami mężczyźni i kobiety w odmienny sposób posługują się jednym z najczęściej stosowanych kodów – językiem; kobietom głównie zależy na kształtowaniu w komunikacji więzi międzyludzkich i wyrażaniu emocji, a mężczyznom na przekazywaniu informacji, zachowaniu niezależności i wzmocnieniu swojego statusu; tym samym kobiety unikają wygłaszania sądów kategorycznych, przez co gorzej radzą sobie z wystąpieniami publicznymi, częściej używają formuł wątpliwych (np. „nieprawdaż?”, „być może”), a mężczyźni są bardziej autorytarni, pewni siebie i nie dają szansy na replikę.

Niektóre bariery występujące w komunikowaniu są bezpośrednio związane z procesami percepcji i dotyczą przetwarzania otrzymywanych wiadomości:

- uogólnianie założeń to wyciąganie zbyt pochopnych wniosków na podstawie własnej wiedzy i doświadczenia i nieumiejętność wycho-  
dzenia poza nie, np. „wszyscy bezrobotni są pasywni”,
- posługiwanie się uprzedzeniami i stereotypami w ocenie innych,
- wybiórczość percepcji polegająca na tym, że skupiamy się tylko na tych informacjach i wiadomościach, które bądź są z naszego punktu widzenia ciekawe i zasługujące na uwagę, bądź są dla nas wygodne, dobre, pozytywne; z całego kontekstu wypowiedzi wyłapywane są tylko określone fragmenty, które stają się podstawą do formułowania całościowych wniosków,
- tendencyjne potwierdzanie przekonań to interpretowanie wydarzeń lub zachowań innych osób zgodnie z wcześniej przyjętymi założeniami; zatem wyciągamy wnioski, nie z tego, co się faktycznie wydarzyło, ale na podstawie pewnych klisz i schematów, które mamy w głowie,
- wyolbrzymianie, czyli skupianie się na pewnych elementach i przypisywanie im wagi niewspółmiernej do ich realnego znaczenia; dzieje się tak szczególnie w przypadkach, gdy poruszone zostają drażliwe kwestie,
- nadmierne przekonanie o posiadaniu racji – niektóre osoby mają tendencję do forsowania swoich opinii, czy posiadanych informacji niezależnie od tego, co zostało powiedziane przez partnera; przekonanie o tym, że ma się rację może dotyczyć również postawy „ja wiem, co on chce mi powiedzieć” i wyraża się, np. w dopowiadaniu kwestii za partnera, przerywaniu mu i pouczaniu go.

Z owych ograniczeń w komunikowaniu się i możliwych błędów należy sobie zdawać sprawę i próbować je eliminować lub kontrolować i rozwiązywać w taki sposób, aby możliwe było dojście do porozumienia, a relacja, która została nawiązana, okazała się komfortowa dla obu stron.





## **3. Typy i style komunikowania**

### **3.1. Komunikowanie jednostronne i dwustronne**

W pracy doradcy zawodowego mogą być użyteczne różne formy komunikowania się. Istotne jest jednak rozróżnienie na komunikowanie jednokierunkowe i dwukierunkowe, czyli takie, które ignoruje występowanie informacji zwrotnej i takie, które zakłada jej pojawienie się.

Komunikowanie jednokierunkowe to takie, w którym nadawca nie oczekuje na odpowiedź zwrotną i nie dąży do podtrzymania kontaktu. Nie interesuje się, czy i jak jego wypowiedź zostanie odebrana i zrozumiana. Ten sposób komunikowania jest mniej czasochłonny, wydaje się być bardziej uporządkowany, ale jest i mniej dokładny, bowiem odbiorca nie ma okazji na sprecyzowanie niezrozumiałych treści. Komunikowanie jednostronne redukuje jednak poczucie zagrożenia u osób, które postrzegają pytania i wątpliwości zgłaszane przez innych jako atak, czy próbę podważenia ich kompetencji. Komunikowanie bez feedbacku preferowane jest głównie przez osoby, które dobrze czują się w relacjach zależności i mają potrzebę hierarchizacji uczestników komunikacji oraz ustalania ich ważności. Wobec tego osoby takie będą wyznawały w komunikacji zasadę „ja decyduję”.

Komunikowanie dwustronne wymaga utrzymywania sprzężenia zwrotnego, w trakcie jego trwania wszystkie osoby pozostają w bezpośrednim kontakcie. Ten sposób komunikowania się jest dokładniejszy, ponieważ pozwala nadawcy na doprecyzowanie treści, które nie zostały zrozumiane przez odbiorcę. Komunikowanie dwustronne pozwala na bieżąco doprecyzować wszelkie wątpliwości i niejasności, tym samym daje poczucie bezpieczeństwa odbiorcy i redukuje jego niepokój, ponieważ ma on świadomość, że nie zostanie pozostawiony sam sobie z tymi informacjami, które otrzymał. Preferencje co do tego sposobu porozumiewania się wykazują osoby otwarte i gotowe zarówno do bezpośredniego kontaktu, jak i konfrontacji z innymi. Osoby takie będą opierały swoje postępowanie na zasadzie „ja proponuję”. Komunikowanie dwustronne najlepiej sprawdza się tam, gdzie istotna jest dokładność

i współdziałanie, a zatem w relacjach doradca zawodowy – klient. Jednak wybór odpowiedniego sposobu komunikowania powinien zawsze zależeć od konkretnej sytuacji i kontekstu, w jakim znaleźli się uczestnicy komunikacji.

### 3.2. Styl oceniający, rozumiejący i badający

Ze względu na treść komunikatów – tego, co jest mówione, psychologowie wyróżnili trzy style komunikowania się: styl oceniający, badający i rozumiejący [Johnson, 1992], z czego najczęściej stosowanym jest styl oceniający.

Niektóre osoby mają tendencję do natychmiastowego kontrowania i wydawania sądów na temat tego, co usłyszą. Przekaz, który do nich dociera umieszczany jest przez nich na skali słuszne – niesłuszne, prawidłowe – nieprawidłowe, rozsądne – nierozsądne, mądre – głupie, co przekłada się następnie na ich wypowiedzi kierowane do rozmówcy, np. „Ma Pan rację”, „To było nierozsądne”, „Lekkomyślnie Pan postąpił”. Wobec tego wypowiedzi rozmówcy podlegają ciągłemu hierarchizowaniu i wartościowaniu, a co istotne odbywa się to głównie na podstawie systemu opinii i przekonań osoby słuchającej, jej punktu widzenia i jej światopoglądu. Osoba preferująca **styl oceniający** nie wykazuje zdolności empatycznych i nie odczuwa potrzeby zastanawiania się, co rozmówca chce jej faktycznie powiedzieć, nie stara się do niego dotrzeć, bowiem w jej umyśle odbywa się ciągła selekcja informacji na wyżej wymienionych wymiarach i konfrontacja z własnymi poglądami. Stosowanie stylu oceniającego przez doradców zawodowych wprowadza bardzo silną relację dominacji i spycha klienta do pozycji kogoś gorszego, słabszego, a przede wszystkim nieumiejącego samodzielnie myśleć. Podważa też jego kompetencje co do stanowienia o sobie, ponieważ osoba stosująca styl oceniający wyraża głębokie przekonanie, które zresztą sygnalizuje, że jej system wartości i myślenia jest nadrzędny i ma moc rozstrzygającą. Posługiwanie się stylem oceniającym jest zatem poważną barierą w dobrym porozumiewaniu się.

**Styl badający** przejawia się głównie w tym, że dana osoba dąży do pogłębiania i rozwijania wątków oraz kwestii, które pojawiają się w rozmowie. Zadaje wobec tego wiele różnorodnych pytań, których celem jest bądź uzyskanie dodatkowych informacji i doprecyzowanie

wypowiedzi nadawcy, np. „Jak często spotkał się Pan z takimi reakcjami”, bądź uporządkowanie i strukturalizowanie uzyskanych informacji, szczególnie, gdy ktoś mówi bardzo zawile i chaotycznie, np. „Gdybyśmy mogli wrócić do wątku Pana rozmowy kwalifikacyjnej w zakładzie X...”. Stosowanie stylu badającego w niektórych przypadkach przyczynia się nie tylko do pozyskania większej ilości informacji na dany temat, ale również do rozwinięcia dyskusji i zwiększenia poziomu refleksyjności u klienta, a zatem do lepszego samopoznania i dogłębniejszej analizy sytuacji, w której się znajduje. Jednak niekiedy taka metoda prowadzenia rozmowy może zostać odebrana jako zbyt natarczywa i sterująca myśleniem innej osoby. Uświadamiając to sobie należy zatem zadawać pytania tak, ażeby nie ingerować nadmiernie w sposób konstruowania wypowiedzi przez klienta i nie zapędzać go, jak można to potocznie ująć, „w kozi róg”.

Najlepsze efekty w porozumiewaniu się daje łączenie stylu badającego ze **stylem rozumiejącym**, tj. takim gdy dana osoba stara się przede wszystkim przekazać swojemu partnerowi, co i w jaki sposób zrozumiała z jego wypowiedzi. Co jest dla niej jasne i przystępne, a w stosunku do czego ma wątpliwości i zastrzeżenia. Styl ten pozwala na rozwikłanie powstałych rozbieżności i niejednoznaczności pojawiających się w tym, co jest mówione, a zatem stosując go można uniknąć wielu pułapek i przeszkód komunikacyjnych, które były opisywane m.in. w rozdziale 2.4. Wymaga on jednak dużej koncentracji na parterze, otwartości i zaangażowania w rozmowę, które oznaczają przede wszystkim chęć wniknięcia w to, co przekazuje nam inna osoba. Wobec tego nie można otrzymywanych informacji selekcjonować, z góry uogólniać, filtrować przez własne schematy myślowe i włączać własnego punktu widzenia.

Stosowanie wyżej wymienionych stylów można pokazać na następującym przykładzie. Załóżmy, że klient kieruje do doradcy zawodowego następującą wypowiedź:

„W szkole nigdy nie lubiłem się uczyć i w ogóle się do tego nie przykładałem. Często wagarowałem. Zamiast chodzić na zajęcia wolałem grać w nogę. Nigdy nie zależało mi na ocenach. Natomiast teraz odkryłem, że zdobywanie wiedzy może być ciekawe, lubię czytać książki, a w tym roku zacznę nawet studiować. Teraz już wiem, co chce w życiu osiągnąć, mam wyznaczony cel i osiągnę go choćby nie wiem, co”.

Osoba preferująca styl oceniający mogłaby powiedzieć:

„Faktycznie był Pan bardzo nierozsądnym dzieckiem, ale na szczęście zmadrzał Pan z wiekiem”, „Cenię ludzi, którzy wiedzą, czego chcą”, „To wzruszające, jaką przemianę przechodzą niektórzy”, „Gdyby Pan od początku tak myślał, to dzisiaj zaszedłby Pan już daleko”.

Osoba preferująca styl badający mogłaby powiedzieć:

„Dlaczego nauka nie sprawiała Panu satysfakcji?”, „Jak reagowali Pana rodzice w tej sytuacji?”, „Co będzie Pan studiować?”, „Czy uważa Pan, że starczy Panu sił i wytrwałości?”.

Osoba preferująca styl rozumiejący mogłaby powiedzieć:

„Czy dobrze rozumiem, że nauka dopiero teraz daje Panu satysfakcję”, „Jeśli dobrze zrozumiałem, to wyznaczenie sobie celów w życiu spowodowało, że nauka zaczęła sprawiać Panu przyjemność”, „Nie jest dla mnie jasne, co oznacza pojecie ‘choćby nie wiem, co’”.

## 4. Komunikacja w sytuacjach trudnych i problemowych

### 4.1. Obrona własnych praw – asertywność

Praca doradcy zawodowego, nawet takiego, który przestrzega wszelkich reguł skutecznego i pozytywnego porozumiewania się, obfituje w sytuacje trudne, zachowania agresywne, próby manipulacji i wymuszania oraz nadmierne roszczenia. Często zdarza się, że klienci próbują wywołać poczucie winy u doradcy odwołując się do takich emocji jak litość, czy współczucie. Poddawanie się takim działaniom i pozostawanie w tej sytuacji bez właściwej reakcji jest destruktywne dla dalszego funkcjonowania takiej osoby, bowiem zaczyna ona ponosić wysokie koszty psychiczne, które są konsekwencją świadomości, że nie pozostaje ona w zgodzie z samą sobą. Pojawia się u niej długotrwałe napięcie, narasta frustracja, kumulują się negatywne emocje. Obroną przed tego typu sytuacjami jest asertywność, czyli określony sposób bycia i działania, który ma ochraniać ludzi przed negatywnym wpływem i takim traktowaniem przez innych, na które nie wyrażamy zgody. Asertywność to umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach, tak by obronić własne granice psychologiczne, czyli to, co jest dla człowieka istotne i ważne. To bycie odpowiedzialnym za własne decyzje i wybory, a nie tylko pasywne podporządkowywanie się decyzjom, żądaniom, czy nawet prośbom innych. To odrzucenie ocen wystawianych przez innych i nie kierowanie

Pięć praw H. Fensterheima

1. *Masz prawo do robienia tego, co chcesz, dopóty, dopóki nie rani to kogoś innego.*
2. *Masz prawo do zachowania swojej godności przez asertywne zachowanie, nawet jeśli rani to kogoś innego – dopóty, dopóki Twoje intencje nie są agresywne, lecz asertywne.*
3. *Masz prawo do przedstawienia innym swoich prośb – dopóty, dopóki uznajesz, że druga osoba ma prawo domówić.*
4. *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.*
5. *Masz prawo do korzystania ze swoich praw.*

[za: Król-Fijewska, 1991]

się nimi przy dalszym postępowaniu. To akceptacja siebie takim, jakim się jest.

Asertywność jest związana z poczuciem własnej godności i szacunkiem dla własnej osoby. H. Fensterheim stworzył nawet swoisty kodeks praw osoby asertywnej (patrz tabela obok). Jeśli dana osoba czuje, że jej godność została w jakiś sposób pogwałcona, np. przez niesłuszne oskarżenie lub krytykę, to znaczy, że w danej sytuacji nie zachowała się asertywnie, ponieważ nie dość, że dopuściła do powstania takiej sytuacji, to jeszcze nie zareagowała w momencie jej wystąpienia. Asertywność jest zatem nie tylko zewnętrznym zachowaniem, ale także określoną postawą, którą jednostka zajmuje wobec siebie samej – własnych potrzeb i praw. Jest umiejętnością, która daje możliwość ujawniania i wyrażania swoich preferencji, cenionych wartości, uczuć i myśli bez odczuwania wewnętrznego dyskomfortu i poczucia winy oraz postępowania zgodnie z nimi. A poczucie własnej godności można utrzymać tylko wtedy, gdy występują zachowania zgodne z przekonaniami i osobistymi potrzebami.

Asertywność jest tak ważna, dlatego że w momencie, gdy człowiek nie będzie wymagał respektowania swoich praw i bronił swoich granic psychologicznych, to pojawi się u niego poczucie niezadowolenia, niespełnienia, niższej wartości i niska samoocena, niekiedy agresja i wybuchy złości. Czyli te elementy, które działają destrukcyjnie na jego psychikę i prowadzą do znacznego pogorszenia jakości kontaktów z innymi, zaburzają pracę oraz są barierą w porozumiewaniu się. Asertywność jest mechanizmem przeciwdziałającym przekazywaniu przez jednostkę przykrych stanów emocjonalnych.

Należy jednak pamiętać także o tym, że asertywność oznacza nie tylko szacunek dla własnych potrzeb i oczekiwań, ale jest także postawą, którą przyjmujemy wobec innych i nie jest na pewno przyzwoleniem na wykorzystywanie innych ludzi i działaniem na ich szkodę. Osoba asertywna szanuje zarówno własne prawa, jak i prawa innych osób do bezpośredniego wyrażania własnych emocji, opinii i potrzeb, a zatem dąży do zachowania dobrych stosunków z innymi. Asertywność wymaga zaakceptowania, że ludzie są równi, a każdy ma prawo do egzekwowania swoich praw i obrony własnego terytorium psychologicznego.

Zachowania asertywne mają swoje dwa przeciwieństwa:

- **zachowania uległe**, które oznaczają bezzasadną rezygnację ze swoich praw i nieumiejętność ich obrony; mogą wynikać z lęku przed dezaprobatą ze strony innych ludzi, strachu przed konfrontacją, źle poję-

tego „dobrego wychowania”, czyli doradca zachowujący się w ten sposób będzie próbował „przypodobać się” swoim klientom, np. będzie pozwalał wyłącznie im sterować rozmową, narzucać swoje wartości, obarczać się winą za ich niepowodzenia, będzie pozwalał na przeciąganie rozmowy i wykonywał za klientów określone zadania itp.,

- **zachowania agresywne**, których celem jest wyrządzenie komuś krzywdy i niespektowanie praw innych; stosując zachowania agresywne dana osoba dąży do pokonania drugiej strony; mogą one wynikać z autorytarnej osobowości danego człowieka lub być rezultatem nabytych nawyków; doradca zachowujący się w ten sposób będzie narzucał klientowi swój tok rozumowania, wymuszał na nim przyjęcie i akceptację swoich rozwiązań, nie wsłuchiwał się w jego potrzeby, będzie dążyć do majoryzacji klienta itd.

Zachowania agresywne	Zachowania uległe	Zachowania asertywne
<b>-----niewerbalne sygnały-----</b>		
krzyk, podniesiony głos, wskazywanie palcem, założone ręce, próba umieszczenia się ponad osobą, np. stanie, gdy ktoś siedzi	głos proszący („skamłacy”), oczy skierowane ku dołowi, pochylona sylwetka ciała, unikanie kontaktu wzrokowego, dreptanie w miejscu	głos spokojny, stanowczy, wyprostowana i odprężona sylwetka, kontakt wzrokowy
<b>-----kluczowe słowa i zdania-----</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- lepiej, żebyś...</li> <li>- jeśli nie, to...</li> <li>- uważaj, żebym ...</li> <li>- powinieneś...</li> <li>- ty...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zastanawiam się czy mam rację...</li> <li>- tak mi przykro...</li> <li>- przepraszam...</li> <li>- jak uważasz...</li> <li>- twoje zdanie jest najważniejsze...</li> <li>- wygląda na to, że...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ja uważam, że...</li> <li>- czuję, że...</li> <li>- chcę...</li> <li>- moim zdaniem...</li> <li>- a co ty o tym myślisz?</li> </ul>



Zarówno zachowania agresywne, jak i uległe są z natury irracjonalne i dysfunkcjonalne z punktu widzenia nie tylko rozmowy doradczej, ale każdej innej, ponieważ zaburzają równowagę pomiędzy partnerami i prowadzą do ujawnienia się negatywnych emocji oraz zniekształceń percepcyjnych, co w konsekwencji prowadzi do znaczącego spadku efektywności w komunikowaniu.

Ażeby nasz przekaz asertywny był wiarygodny należy:

- zachować spójność wszystkich wysyłanych sygnałów, czyli postawy sylwetki, tembru głosu i wypowiedzianych słów,
- być cały czas stanowczym i konsekwentnym w tym, co się przekazuje,
- jasno i precyzyjnie wyrażać swoje opinie i potrzeby,
- mówić wprost zamiast stosować aluzje,
- stosować komunikat „JA”, którego celem jest opisanie najpierw swoich odczuć, a następnie podanie przyczyny swojego stanu emocjonalnego; komunikat „JA” pozwala na ekspresję, która uwalnia jednostkę od napięcia emocjonalnego; np. „jestem rozdrażniony, kiedy Pan ciągle spóźnia się na spotkanie, ponieważ dezorganizuje mi to dzień”

Szczególnymi sytuacjami, gdy asertywność jest umiejętnością niezwykle przydatną, są sytuacje odmowy, krytyki i gniewu.

## 4.2. Skuteczne odmawianie

Sytuacja odmowy jest niezwykle trudna, ponieważ niekiedy związana jest z wyrażeniem własnej opinii, a sam ten fakt może być już raniący dla innych, szczególnie gdy nie chcą oni respektować naszych praw i akceptować naszej niezależności, np. koleżanka, która ciągle prosi o wykonanie części jej obowiązków, ponieważ chce wychodzić 15 minut wcześniej z pracy, może poczuć się urażona odmową. Osoba postępująca asertywnie potrafi odmówić nawet wówczas, gdy pojawiają się naciski, by postąpiła niezgodnie z tym, co uważa za słuszne, właściwe i prawe. Z sytuacją taką mamy do czynienia, gdy klient chce uzyskać nadmierne korzyści wymuszając na doradcy załatwienie jego sprawy, np. kosztem czasu doradcy, reorganizacji jego dnia pracy, czy niezgodnie z prawem.

Techniką, która ułatwi wybrnięcie z takiej sytuacji (gdy jesteśmy namawiani do zachowania niezgodnego z własnymi przekonaniem i odczuciami) jest **technika „zdarłej płyty”**, która polega na wielokrotnym

stanowczym powiedzeniu słowa „nie” i poparciu go krótkim argumentem; np. klient usilnie prosi doradcę zawodowego o protekcję, w tej sytuacji doradca powinien odpowiadać na każdy pojawiający się argument i sugestię: „nie, nie wstawię się za Panem, ponieważ jest to wbrew zasadom”. Odmawiając należy zachować konsekwencję i nie ulegać nowym argumentom wysuwanych przez klienta.

Wiele osób uważa, że odmowa powinna być poprzedzona długimi i wnikliwymi usprawiedliwieniami, które mają sprawić, że dana osoba nie poczuje się urażona. Jednak nadmierne tłumaczenie się i podawanie dużej ilości informacji wyjaśniających może sprowokować rozmówcę i doprowadzić jedynie do niepotrzebnego spięcia, które wywoła negatywne emocje u obu stron. Poza tym zbyt duża ilość powodów, dla których odmawiamy, powoduje „rozmycie” odmowy, tzn. odmowa nie będzie stanowcza, rzeczowa i konkretna, a partner będzie szukał w naszej wypowiedzi niespójności logicznych, czy jakichś rozbieżności i dążył do podważenia naszego stanowiska.

Rozmyciu i osłabieniu wydźwięku odmowy sprzyja również używanie słów „nie mogę” i „muszę” [Gut, Haman, 1993, 56], ponieważ są one sygnałem dla proszącego, że tak naprawdę to zgodzilibyśmy się na wypełnienie danej prośby, tylko istnieją obiektywne przeszkody ku temu, które są poza naszą wolą. Stosowanie tych słów sprawia wrażenie, że odpowiedzialność za daną decyzję jest niezależna od osoby, do której kierowana jest prośba. Tym samym otwiera ona możliwość dyskusji nad porażeniem siebie z tymi przeszkodami – klient będzie szukał sposobów na zniwelowanie tych przeszkód i doradca powinien być przygotowany na uporczywe nalegania, np.

D: „Nie mogę Panu pomóc, bo to jest niezgodne z prawem”.

K: „Ale przecież nikt się nie dowie”.

D: „Muszę przecież rozliczać się z tych druków”.

K: „To może Pan powiedzieć, że źle Pan wypełnił i wyrzucił”.

Taka dyskusja może tym samym trwać w nieskończoność i w ogóle nie przyczynia się do rozwiązania problemu. Powody odmowy należy lokalizować w sferze chęci i potrzeb, z którymi trudno jest polemizować. Wobec tego należy używać zwrotów „**chcę**” i „**nie chcę**”, np. „Nie chcę dalej z Panem współpracować, choć rozumiem Pana trudności”, które jasno wyznaczają granice psychologiczne.

Niekiedy klienci zaskakują doradców jakimiś żądaniami, czy prośbami, które pozornie wydają się niewielkie. W sytuacji zaskoczenia,

gdy doradca czuje się zmuszony do natychmiastowej odpowiedzi, a nie przemyślał jeszcze swojego stanowiska w tej sprawie do końca powinien zastosować technikę „**chwilowego odroczenia**”, czyli świadomie wpłynąć na sytuację i zyskać czas na dokładne zanalizowanie tego, co zostało powiedziane, niekiedy prosząc klienta o dodatkowe wyjaśnienia. W takim momencie można powiedzieć: „To ciekawe, proszę pozwolić mi to przemyśleć”, „Niezupełnie zrozumiałem Pana prośbę, proszę mi to dokładniej wytłumaczyć”. W szczególnych sytuacjach, gdy dyskutowane kwestie są szczególnie ważne, można podjęcie decyzji odłożyć na późniejszy czas. Technika ta nie może być jednak traktowana jako ucieczka przed trudną decyzją (odmową) i specyficzną formą asekuranctwa, ale powinna być wyrazem wysokiej świadomości, co do istoty rozpatrywanych spraw.

### 4.3. Reakcje na krytykę

Sytuacja krytyki związana jest zazwyczaj z negatywną oceną skierowaną pod adresem innej osoby, np. „Pan się w ogóle nie stara”, „Pani dla mnie nic nie robi”, „Co z Pana za człowiek, że nie chce Pan mi znaleźć tych informacji, przecież to Pana obowiązek”. Taka opinia budzi zazwyczaj lęk, poczucie winy, krzywdy lub upokorzenia, z którym dana osoba musi sobie poradzić. Poza tym krytyka często utożsamiana jest z odrzuceniem i postrzegana jako brak akceptacji. Typowymi reakcjami na negatywną krytykę jest przeproszanie i wycofywanie się, czyli tłumienie negatywnych emocji, jakie zostały wywołane przez krytykę lub atak i agresja, które są efektem wyolbrzymiania pojawiających się zarzutów. Jednak zarówno bierne, jak i agresywne reakcje na krytykę mogą negatywnie wpłynąć na relację pomiędzy klientem a doradcą i zaburzyć porozumienie między nimi. Wyjście z takiej sytuacji stanowi przede wszystkim uświadomienie sobie, po pierwsze, że dana osoba ma prawo do wyrażenia własnej opinii i własnych uczuć, po drugie, że dana opinia nie jest jedyną i ostateczną prawdą i, po trzecie, że tej opinii nie musimy wcale akceptować. Pierwszym krokiem jest porównanie usłyszanego sądu z własną opinią o sobie samym i przeanalizowanie swojego postępowania i dopiero wtedy należy odeprzeć asertywnie negatywną krytykę. Można zastosować następujące techniki:

- **technika poszukiwania krytyki** – gdy zdarzy się, że czyjaś opinia jest zbyt ogólnikowa, lub jej nie rozumiemy należy ją ukonkretnić,

- zbadać, co się faktycznie za nią kryje i jakie są intencje naszego rozmówcy – czy chce nas urazić i obrazić, czy wyrazić swoją opinię, tylko nie umie tego zrobić w sposób konstruktywny, np. na zarzut „Nigdy nie wywiązuje się Pan ze swoich obowiązków” można odpowiedzieć „A co dokładnie ma Pan na myśli i proszę podać mi konkretne sytuacje, w których nie wywiązałem się ze swoich obowiązków”,
- gdy ktoś jest wyjątkowo agresywny i targają nim negatywne emocje należy przede wszystkim powstrzymać jego agresję, informując go o naszych uczuciach w tej sytuacji, natomiast gdy sprawa jest błaha i małej wagi lub, gdy ktoś chce nas wyprowadzić z równowagi i zirytować, należy zastosować technikę „**zasłony z mgły**” (polegająca na spokojnym zgodzeniu się z krytyką), ponieważ wtedy angażowanie się w tak mało ważną sprawę może okazać się bardziej kosztowne niż ucięcie jej w zarodku, a poza tym momentalnie ostudzi zapal krytyka, np. na uwagę: „Pani bazgrze jak kura pazurem” można odpowiedzieć: „Ma Pan rację, moje pismo jest niewyraźne i dlatego używam komputera”.

#### **4.4. Reakcja na gniew i sprzeciw**

Wielu sprawom, które są omawiane i załatwiane u doradcy zawodowego towarzyszą mniej lub bardziej gwałtowne emocje, które pociągają za sobą nierzadko negatywne reakcje. Do najczęstszych należy gniew, który może być wyrażany w różnej formie, np. obrażania – „wiedziałem, że wszyscy urzędnicy są głupi”, „Pan nie ma serca”, deprecjowania – „niczego Pana na tych kursach nie nauczyli”, podważania wiarygodności – „ale z Pana mądrała”, nadmiernych roszczeń – „Niech Pan się wreszcie zajmie porządnie moją sprawą” itp. Gniew jest bezpośrednim wyrażaniem nagromadzonych negatywnych emocji bez zwracania uwagi na konsekwencje, jakie mogą się z tym wiązać dla innych. Osoba reagująca gniewem skupiona jest przede wszystkim na sobie i swoich odczuciach. Gniew może być również wyrazem zakwestionowania tego, co się w danej sytuacji wydarzyło lub wydarza.

Tego typu reakcje znacznie utrudniają doradcy właściwe postępowanie, ponieważ są bezpośrednią inwazją w jego przestrzeń psychologiczną i podważają jego kompetencje oraz zakłócają sam proces komuni-

kacji, bowiem osoba wyrażająca gniew, w różnej postaci, traci zdolność do empatii i aktywnego słuchania. Poza tym u obu stron pojawia się tendencja do irracjonalnego myślenia, a sam gniew prowadzi do eskalacji konfliktów. Asertywna obrona przed gniewem składa się z paru kroków, gdzie każdy następny ma większą siłę oddziaływania:

1. **prośba** – jasne przedstawienie swojej potrzeby:  
„Proszę przestać na mnie krzyczeć”,
2. **informacja zwrotna** – pokazanie, dlaczego nie odpowiada nam to zachowanie:  
„Kiedy Pan krzyczy, nie mogę się skupić”,
3. **żądanie** – jednoznaczne i wyraźne określenie swoich granic:  
„Domagam się, żeby Pan natychmiast przestał krzyczeć”,
4. **zapowiedź sankcji** – poinformowanie o naszym ewentualnym działaniu:  
„Jeśli będzie Pan nadal krzyczał, to zakończymy naszą rozmowę”,
5. **wykonanie sankcji** – wykonanie zapowiedzianych sankcji:  
„Tym samym skończyliśmy nasze spotkanie”.

Najmniej korzystną reakcją na gniew jest gniew. Osoba skonfrontowana ze wzburzeniem innych nie powinna przede wszystkim dać się sprowokować do dopasowania się do gniewu partnera. Zatem jej reakcje nie mogą być zbyt wyolbrzymione, należy zachować opanowanie, nie próbować dyskutować ze stwierdzeniami, które się pojawiają, np. „Wy urzędnicy niczego nie umiecie”, tylko wyrazić krótki sprzeciw i skierować rozmowę na omawianie meritum spraw, np. „Nie zgadzam się z Panem, ale zacznijmy omawiać...”. Należy pamiętać, że nadmierne wyjaśnienia mogą niekiedy wywołać jeszcze większą lawinę pretensji i niekonstruktywnych oskarżeń.

Gniew towarzyszy niekiedy wyrażanemu przez klienta sprzeciwowi. Sprzeciw może być wyrazem oporu przed zmianą – ludzie niechętnie reagują na zmiany, ponieważ wiążą się one z podjęciem nowych zadań i zawsze z ryzykiem. Zmiana często wywołuje lęk lub może oznaczać występowanie braku potrzeby – klienci często nie widzą potrzeby dokonywania zmian w swoim życiu i sądzą, że korzyści, które odniosą w wyniku zmiany są im zbędne. Doradca zawodowy powinien zatem rozpocząć od wyodrębnienia sprzeciwu, tj. poszukiwania w wypowiedzi mówiącego przyczyn sprzeciwu, lub skłonić go, żeby te przyczyny podał. Następnie można poprowadzić dyskusję nad tymi przyczynami rozważa-

jąc wszelkie za i przeciw, uważając, żeby dotyczyła ona cały czas meritum i poza nie nie wychodziła.

Niekiedy gniew przynosi pozytywne konsekwencje dla osoby wyrażającej go – łagodzi stres, zmniejsza napięcie wewnętrzne, odblokowuje nagromadzone uczucia. Każdy z nas ma prawo do odczuwania gniewu, złości i sprzeciwu, jednak winniśmy go wyrażać w sposób nie raniący innych i konstruktywny dla nas samych, np. poprzez stosowanie komunikatu „JA”.



## **Zakończenie**

Prowadzenie rozmowy doradczej wymaga znajomości określonych reguł i sposobów działania, które dotyczą nie tylko rozwiązania problemu, z jakim przychodzi klient, ale również tego, co dzieje się pomiędzy nim a doradcą. Jednym z ważniejszych kontekstów wpływających na jakość rozmowy doradczej jest kontekst komunikacyjny. To od tego, w jaki sposób komunikują się doradca zawodowy i klient, zależy w dużej mierze sam przebieg i powodzenie ich spotkania. Niniejsza publikacja nie daje wprawdzie gotowych rozwiązań i przepisów na skuteczne porozumiewanie się, ale wskazuje na reguły, których przestrzeganie zwiększa szanse na osiągnięcie porozumienia i poczucia zadowolenia z wzajemnego kontaktu. Celem tej publikacji było pokazanie, iż świadoma, odpowiedzialna i otwarta na partnera komunikacja powinna być podstawą spotkania doradcy z klientem, buduje ona bowiem relacje oparte na zaufaniu i eliminuje podejście paternalistyczne. Sprzyja tym samym precyzyjnej analizie sytuacji klienta i jego potrzeb, ułatwia rozumienie problemów oraz pozwala na udzielanie pomocy dostosowanej do potrzeb i oczekiwań klienta. Komunikacja stanowi zatem podstawowe narzędzie pracy każdego doradcy zawodowego i tylko od niego zależy, jak to narzędzie będzie wykorzystywane.



## Bibliografia

1. Argyle M., 1991, Psychologia stosunków międzyludzkich, PWN, Warszawa
2. Domachowski W., Kowalik S., Miluska J., 1984, Z zagadnień psychologii społecznej, PWN, Warszawa
3. Gawlikowski K., 1999, Jednostka w tradycji konfucjańskiej, w: Indywidualizm, a kolektywizm, K. Gawlikowski i in., IFiS PAN, Warszawa 1999
4. Grzesiuk L., Doroszewicz K., Stojanowska E., 1997, Umiejętności menadżera. Psychologia stosowana dla menadżerów, Wyższa Szkoła Handlowa w Warszawie, Warszawa
5. Grzesiuk L., Trzebińska E., 1983, Jak porozumiewają się ludzie, Nasza Księgarnia, Warszawa
6. Gut J., Haman W., 1993, Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy, Kontrakt, Warszawa
7. Hall, E., 1984, Poza kulturą, PIW, Warszawa
8. Johnson D. W., 1992, Podaj dłoń, Instytut Psychologii Zdrowia i Trzeźwości, Warszawa
9. Król-Fijewska M., 1991, Trening asertywności” IPZiT, Warszawa
10. Kurcz I., 2000, Psychologia języka i komunikacji, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa
11. Leary M., 2003, Wywieranie wrażenia na innych, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
12. Lemmermann H., 1997, Komunikacja werbalna, Wydawnictwo Astrum, Wrocław
13. Łęcki K., Szóstak A., Komunikacja interpersonalna w pracy socjalnej, 1999, Wydawnictwo Śląsk, Katowice
14. McKay M., Davis M., Fanning P., 2002, Sztuka skutecznego porozumiewania się, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
15. Nęcki Z., 1996, Komunikacja międzyludzka, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków
16. Nęcki Z., 1996, Negocjacje w biznesie, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków
17. Nocuń A., Szmagałski J., 1998, Podstawowe umiejętności w pracy socjalnej i ich kształcenie, Wydawnictwo Śląsk, Katowice
18. O’Connor J., Seymour J., 1998, NLP – wprowadzenie do programowania neuro-lingwistycznego, Zysk i S-ka, Poznań
19. Thomson P., 1998, Sposoby komunikacji interpersonalnej, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań
20. Wiśniewski P., 2001, Mowa ciała, Poradnik Menedżera, listopad/grudzień (brak numeracji)
21. Współczesne systemy komunikowania, 1998, red. Dobek – Ostrowska B., Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław
22. Zirk-Sadowski, M., 1992, Pojęcie dyskursu, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 2