



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*Competence  
development  
straight way to  
your success!*

*Jak stać się liderem? Jak przewodzić jednostce i zespołom? Jak rozmawiać ze swoimi  
pracownikami?*

**Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach  
projektu:**

***NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni  
oraz Kadra Akademicka***

# **„Komunikacja, autoprezentacja”**

Opracowanie: Krzysztof Jaśkiewicz  
2014

„NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni oraz Kadra Akademicka”  
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego  
Umowa nr UDA - POKL.04.01.01-00-023/11-00



## **Spis treści**

|  |    |
|--|----|
| KOMUNIKACJA.....   | 3  |
| ZNACZENIE KOMUNIKACJI.....   | 3  |
| ISTOTA KOMUNIKACJI .....   | 4  |
| WIELOZNACZNOŚĆ W KOMUNIKACJI -SUBIEKTYWNE POSTRZEGANIE ŚWIATA .....        | 6  |
| MODEL KOMUNIKACJI WG WATZŁAWICKA.....                                      | 7  |
| MODEL 4 PŁASZCZYZN KOMUNIKACJI WG SCHULZ VON THUNA .....                   | 8  |
| TECHNIKI SKUTECZNEGO SŁUCHANIA .....                                       | 11 |
| TECHNIKA ZADAWANIA PYTAŃ.....  | 12 |
| PARAFRAZA .....  | 16 |
| KOMUNIKACJA W ZESPOLE I BARIERY W KOMUNIKACJI.....                         | 17 |
| KOMUNIKAT „JA” VS. KOMUNIKAT „TY” .....                                    | 19 |
| AUTOPREZENTACJA.....   | 22 |
| AUROPREZENTACJA POZYTYWNA I NEGATYWNA.....                                 | 25 |
| KOMUNIKACJA NIEWERBALNA W PROCESIE KOMUNIKACJI I AUTOPREZENTACJI.....      | 31 |
| PROKSEMIKA – ORGANIZACJA PRZESTRZENI PODCZAS ROZMOWY.....                  | 35 |
| JAK KREOWAĆ PROFESJONALNY WIZERUNEK – WYBRANE ZASADY SAVOIR – VIVRE’U..... | 36 |
| TECHNIKI I TAKTYKI AUTOPREZENTACYJNE.....                                  | 38 |
| Bibliografia .....   | 40 |



# KOMUNIKACJA

## ZNACZENIE KOMUNIKACJI

W ciągu całego życia ludzie ciągle się uczą i nabywają doświadczenia. Wchodzą w różne role i wypełniają określone zadania. Aby móc skutecznie działać muszą się sprawnie komunikować. Istotę komunikacji symbolizuje model butelki, zwany także modelem wąskiego gardła. Model zakłada, że cała wiedza, umiejętności, doświadczenie, kreatywność, itp. danej osoby stanowi zawartość butelki. Szyjka butelki symbolizuje z kolei zdolności komunikacyjne danej osoby. Wszelkie posiadane atuty: wiedza i doświadczenie z danego obszaru może być wykorzystana tylko w takim zakresie, w jakim zostanie przekazana innym czyli zakomunikowana. Umiejętności komunikacyjne, albo raczej ich brak, mogą więc wyraźnie ograniczyć skuteczność ludzkiego działania.



Jedną z podstawowych umiejętności jaką musi opanować każda żyjąca w społeczeństwie jednostka, jest zdolność do skutecznej komunikacji. Brak tej umiejętności skutkuje szeregiem negatywnych konsekwencji: począwszy od niemożności załatwienia podstawowych spraw, przez nieskuteczność lub niską skuteczność działania, a na zaognionych konfliktach skończywszy.

**Komunikacja** to proces nadawania i odbierania różnych informacji pomiędzy osobami – **nadawcą i odbiorcą**. Jest procesem, który zachodzi nieustannie. Zawsze przebiega na dwóch poziomach: **werbalnym i niewerbalnym**. Przekaz niewerbalny (mimika, gesty, ton głosu, itp.) towarzyszy werbalnemu (słowa), często dookreślając werbalną stronę wypowiedzi. Dodatkowe informacje przekazywane kanałem niewerbalnym bardzo często nadają znaczenie słowom. To samo zdanie wypowiedziane w różny sposób znaczy coś zupełnie innego. Aby móc skutecznie kontaktować się z innymi ludźmi trzeba posiadać odpowiednie umiejętności komunikacyjne, które z jednej strony pozwolą odebrać i zrozumieć wysyłaną do nas wiadomość, a z drugiej wysyłać na tyle jasne komunikaty, by odbiorca mógł odczytać nasze intencje.

Notatki



## ISTOTA KOMUNIKACJI

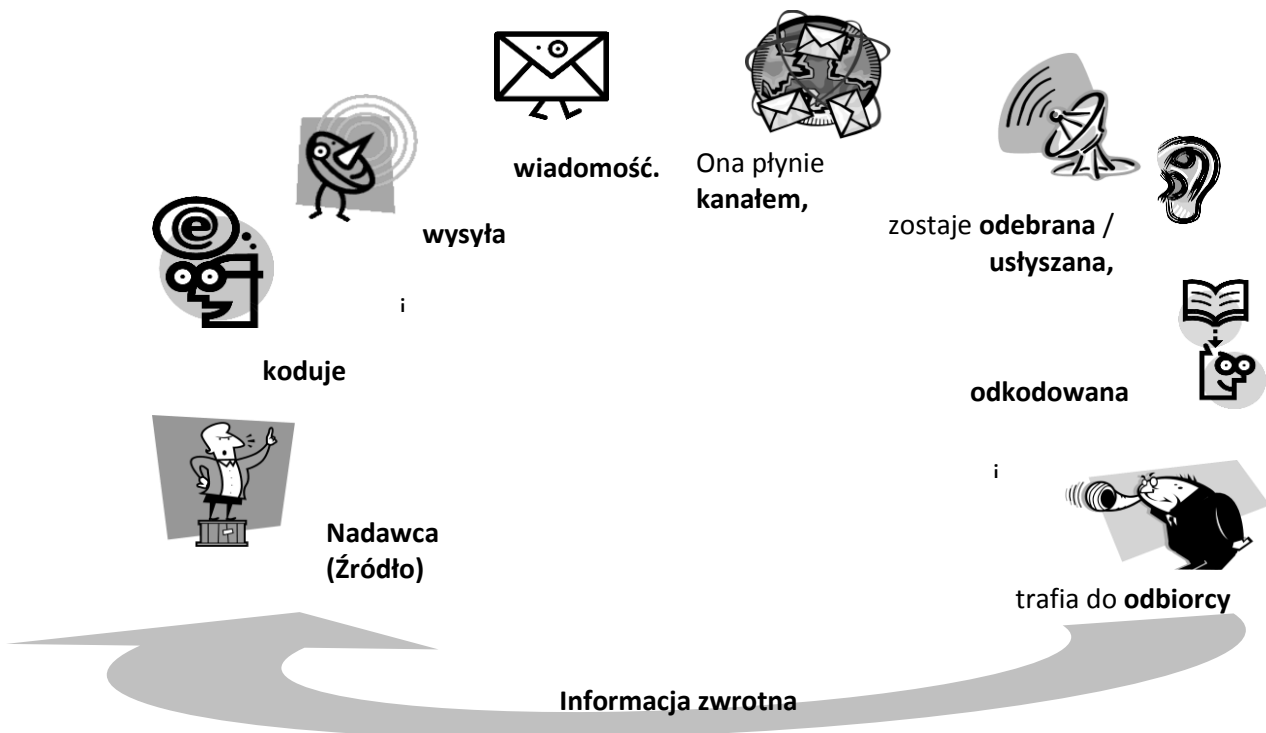
Komunikacja przebiega według pewnego schematu:

Nadawca – czyli źródło komunikatu chce coś przekazać odbiorcy. Musi więc to co ma do przekazania zakodować (zastanowić się co i jak chce powiedzieć/napisać, czyli ubrać myśli w słowa, użyć właściwego języka). Następnie wysyła wiadomość – mówi, pisze, gestykułuje, itp. Wiadomość płynie kanałem – jak mówimy to powietrze przenosi fale dźwiękowe, które powinny dotrzeć do ucha odbiorcy, pisząc mail kanałem jest łącze internetowe. Odbiorca jak usłyszał/przeczytał dany komunikat, odkodowuje go – interpretuje by zrozumieć co nadawca chciał przekazać. Odbiorca nie pozostaje bierny i zawsze w pewien sposób odpowiada na wysłany komunikat.

Jedną z przyczyn trudności w komunikacji jest to, że na każdym z tych etapów może dojść do **zakłóceń**:

Nadawca może nieadekwatnie zakodować swoje myśli, może użyć niewłaściwych słów. Podczas przekazu może mówić niewyraźnie, przyjąć nieodpowiednią postawę ciała, użyć niewłaściwych gestów. Przez co wiadomość może zostać zniekształcona. Kanał może ją dodatkowo zniekształcić czy zakłócić, gdy na przykład w pomieszczeniu jest hałas. Gdy już wiadomość zostanie odebrana, co może także być utrudnione przez rozkojarzenie, nieuwagę, wybiórczość uwagi (słyszymy tylko fragmenty wypowiedzi) czy nawet wadę słuchu, musi ona zostać odkodowana – właściwie zinterpretowana. Co może być zniekształcone przez nasze wcześniejsze doświadczenia, posiadane stereotypy, wiedzę, wrażliwość na pewne aspekty wypowiedzi.

Aby stać się efektywnym nadawcą komunikatów, należy zawsze dostosować swoją wypowiedź do możliwości odbiorcy i do warunków jakie panują podczas komunikacji.





**Wypowiedź** jest zbiorem różnych informacji zarówno werbalnych jak niewerbalnych, każda wypowiedź niesie ze sobą wiele informacji. Informacje możemy podzielić na takie, które są wysyłane **wprost i nie wprost**. Te wyrażane **wprost** są sformułowane wyraźnie i nie wymagają od odbiorcy zbyt długiego procesu rozszyfrowywania. Na drugim biegunie znajdują się informacje **nie wprost** – niewyraźne i skomplikowane, wymagające od rozmówcy skomplikowanego procesu rozszyfrowywania. Zastanawiając się nad ważnością przekazu informacji, często okazuje się, że to właśnie informacje przekazywane nie wprost są informacjami istotniejszymi. Informacje przekazywane nie wprost najczęściej wykorzystują pozawerbalny kanał wypowiedzi. Stąd duże znaczenie w naszej komunikacji przekazów wyrażanych nie wprost, a co za tym idzie, komunikacji niewerbalnej (mowy ciała).

Wobec współistnienia obok siebie werbalnej i niewerbalnej strony wypowiedzi istotne jest zachowanie spójności pomiędzy jedną i drugą formą przekazu.

**Spójna wypowiedź** to taka, w której strona werbalna i niewerbalna nawzajem się wspierają, zgadzają się ze sobą. Pogodna i uśmiechnięta twarz nadawcy dobrze koresponduje z jego wypowiedzią: „jestem zadowolony”.

**Niespójne wypowiedzi** to takie, w których tej zgodności brakuje, kiedy pomiędzy tymi formami przekazu występuje sprzeczność. Sytuacja taka jest dla odbiorcy skomplikowana. Nie wie on, do której informacji powinien się odwołać, czy wierzyć ma informacji przekazanej werbalnie czy niewerbalnie. Przy czym mamy wrodzone predyspozycje do ufania raczej informacjom przekazywanym drogą niewerbalną – wierzymy mimice, nie słowom. Informacje niespójne sprawiają odbiorcy problem, nadawcy natomiast dają swoiste bezpieczeństwo. Jeśli jakiś przekaz był niespójny, dwuznaczny, nadawca ma możliwość w razie potrzeby zdementować go i odwołać się do niewłaściwego odbioru przez słuchacza. Takie zachowania jednak znacznie komplikują proces komunikacji. Jeśli zależy nam na jasnej i otwartej komunikacji, powinniśmy się starać, żeby nasze wypowiedzi były jednoznaczne, spójne, a co za tym idzie czytelne dla naszego odbiorcy. Kłamstwo często jest niespójnym komunikatem. Słowa podlegają dużo łatwiejszej kontroli niż reakcje fizjologiczne naszego ciała, dlatego często po mimice możemy rozpoznać czy nadawca mówi prawdę.

**Zapamiętaj!**

**Pomyślane nie znaczy powiedziane**  
**Powiedziane nie znaczy usłyszane**  
**Usłyszane nie znaczy zrozumiane**  
**Zrozumiane nie znaczy zaakceptowane**  
**Zaakceptowane nie znaczy zapamiętane**  
**Zapamiętane nie znaczy zastosowane**

Notatki



## **WIELOZNACZNOŚĆ W KOMUNIKACJI -SUBIEKTYWNE POSTRZEGANIE ŚWIATA**

Każdy człowiek jest inny. Ten z pozoru banalny truizm ma bardzo duże znaczenie dla odbioru i opisywania otaczającego nas świata. Różnimy się nie tylko z biologicznego punktu widzenia (różne temperamenty), różnimy się także ze względu na proces socjalizacji. Dorastamy w różnych środowiskach, otrzymujemy różne wychowanie, nabywamy specyficzne dla nas doświadczenia i wiedzę. W naszych mózgach powstają różne skojarzenia i często te same przedmioty wywołują różne emocje u dwóch różnych osób. Te wszystkie opisane wyżej fenomeny stanowią nasz wewnętrzny model świata, który w dużym stopniu determinuje nie tylko nasze zachowanie, ale i percepcję otaczającego świata. Nasze doświadczenia, skojarzenia i emocje stanowią jakby soczewki czy filtry, przez które oglądamy, a następnie interpretujemy wszystko co do nas dociera. Interpretacje te mogą się różnić wśród poszczególnych osób i prowadzić do nieporozumień komunikacyjnych.

Jednym z najprostszych przykładów różnic w odbiorze świata są znaczenia wieloznacznych słów. Co oznaczają dla Ciebie słowa: często, zaraz, szybko, wysoko, daleko, blisko, ciężki, lekki, trochę, dużo, stary, młody? Ile to jest w centymetrach, metrach czy kilometrach, minutach, godzinach czy dniach, gramach, kilogramach czy tonach?

Posługiwanie się wieloznacznymi słowami może prowadzić do nieporozumień komunikacyjnych.

Przykładem może być sytuacja, gdy obywatel oczekuje szybkiego załatwienia sprawy w urzędzie. Dla niego szybko oznacza w ciągu 3 dni. Dla pracownika urzędu, który co do zasady ma 30 dni na rozpatrzenie danej sprawy, szybkie jej załatwienie może oznaczać 2 tygodnie. Brak precyzji w określeniu terminu (podanie daty) prowadzić może do niezadowolenia obu stron. Obywatel będzie narzekał na powolność Urzędnika mimo prośby i zapewnienia z jego strony, że sprawa zostanie szybko załatwiona. Urzędnik będzie zbulwersowany niewdzięcznością i niezadowoleniem Obywatela w przypadku, gdy sprawa została rozpatrzona o połowę szybciej niż zazwyczaj.

### **Pamiętaj!**

**Te same słowa mogą mieć różne znaczenie u różnych osób, te same obrazy przywołują na myśl różne skojarzenia, dlatego pamiętajmy o precyzyjnym formułowaniu komunikatów.**

Notatki

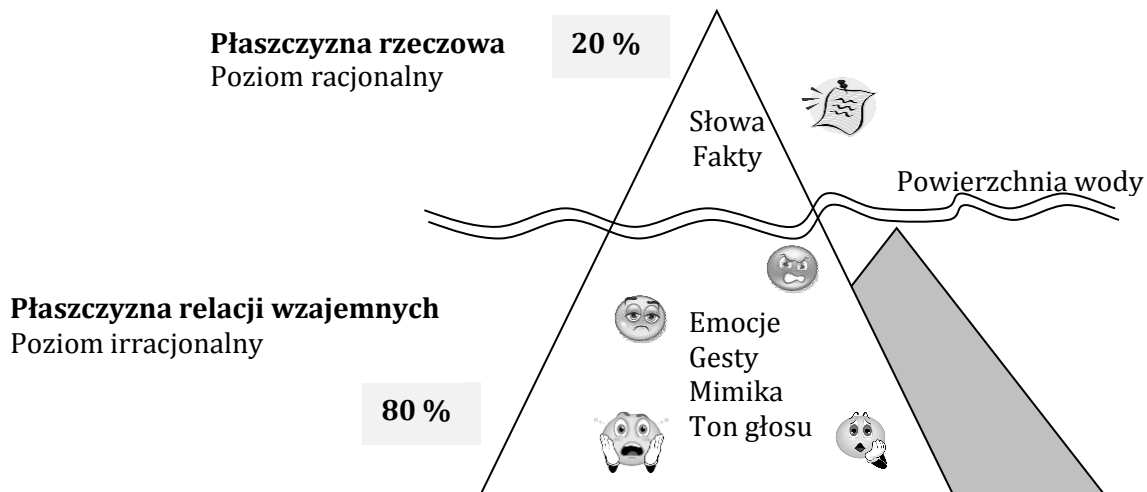


## **MODEL KOMUNIKACJI WG WATZLAWICKA (model góry lodowej)**

Model góry lodowej to jeden z podstawowych modeli komunikacji. Przyrównuje on naszą komunikację do góry lodowej. Wyróżnia on dwie płaszczyzny komunikacji – płaszczyznę rzeczową, stanowiącą czubek góry i płaszczyznę relacji wzajemnych, odpowiadającą zanurzonej pod wodą podstawie góry.

**Płaszczyzna rzeczowa**, racjonalna, świadoma – to treści przekazywane wprost, fakty, prośby, polecenia. Odnosi się ona do tej części komunikatu, która może zostać odczytana ze słów. Tak jak czubek góry lodowej płaszczyzna rzeczowa stanowi zaledwie 20% przekazywanych treści, to część, która jest widoczna – wystaje ponad powierzchnię wody.

**Płaszczyzna relacji wzajemnych**, irracjonalna, nieświadoma - to zanurzona pod wodą podstawa góry lodowej, stanowiącą pozostałe 80% treści komunikatu. Składają się na nią wszystkie emocje, komunikaty nie wprost, gesty czy mimika. Gdy osoba jest pełna emocji – zdenerwowana, smutna czy wesoła to porusza się na tej właśnie płaszczyźnie. Wtedy logiczne argumenty, suche fakty nie docierają do niej – emocje biorą górę nad logiką.



Znajomość tego podziału pozwala lepiej zrozumieć rozmówcę i „dostroić” się do jego wypowiedzi. Częstym błędem podczas prowadzenia rozmów jest pozostawanie na płaszczyźnie rzeczowej, pomimo że nasz rozmówca jest targany emocjami. Wtedy właśnie należy „zejść pod wodę”, przystanąć i skupić się na emocjach rozmówcy – zakomunikować, że się je odbiera, wyrazić zrozumienie i przyznać prawo rozmówcy do przeżywania emocji.

Notatki

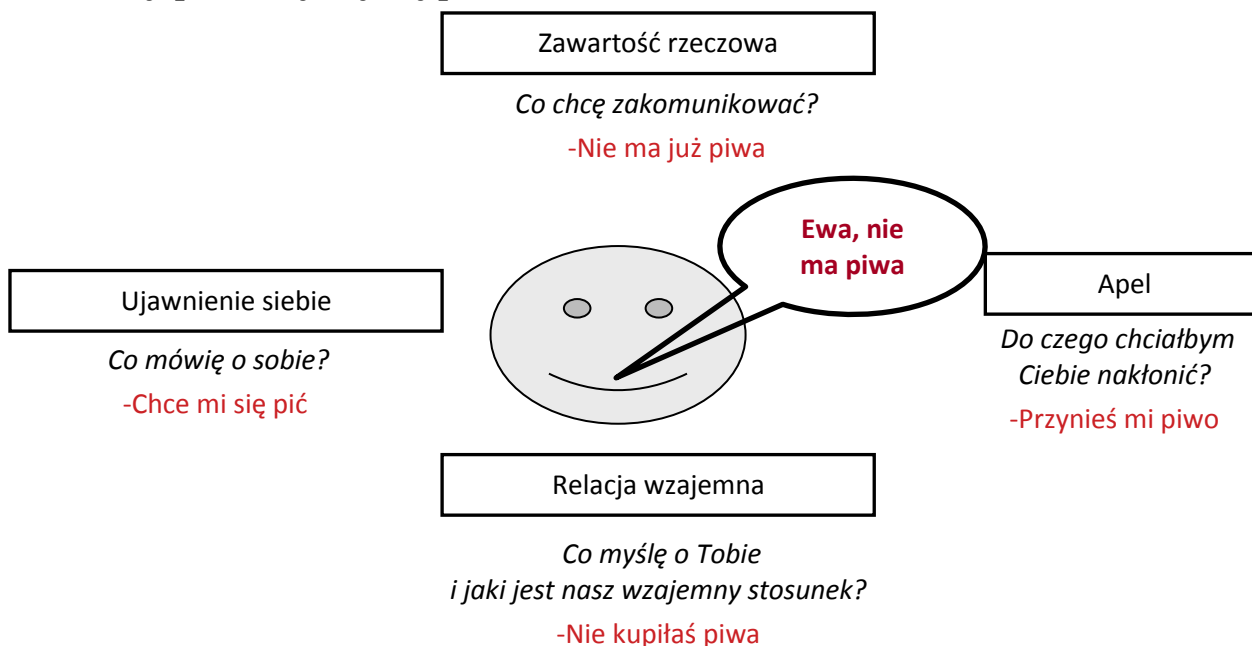




## MODEL 4 PŁASZCZYZN KOMUNIKACJI WG SCHULZ VON THUNA

Model zaproponowany przez specjalistę badającego procesy komunikacji Fiedricha Schulz von Thuna jest rozbudowaniem modelu Watzlawicka. Zakłada on, że komunikacja odbywa się na czterech płaszczyznach. Każda płaszczyzna odpowiada innemu znaczeniu tego samego komunikatu. Poza słowami, jakie są użyte w przekazie bardzo duże znaczenie ma tutaj komunikacja niewerbalna (ton głosu, mimika, gestykulacja) i to właśnie ona odpowiada za jego znaczenie.

### Cztery płaszczyzny wypowiedzi



Za: Schulz von Thun: Sztuka rozmawiania, WAM, Kraków 2005

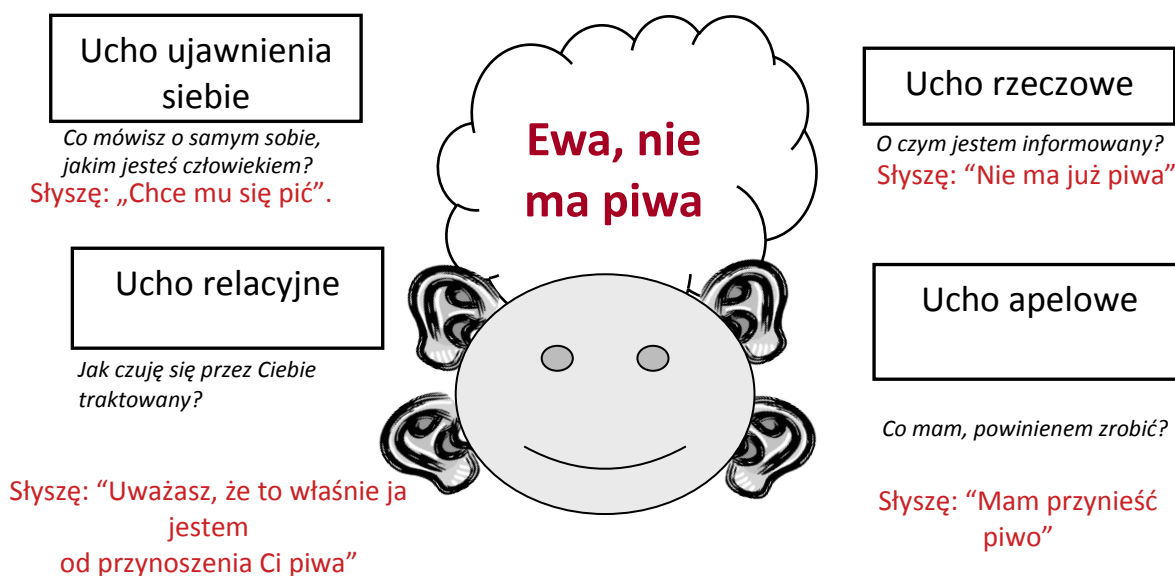
- 1. Zawartość rzeczowa** Co chcę zakomunikować?  
Podstawowym, choć nie jedynym, zadaniem wypowiedzi jest udzielenie informacji. Zawsze gdy chodzi o jakiś „konkret” ta płaszczyzna wypowiedzi wysuwa się na plan pierwszy.
- 2. Apel** Do czego chciałbym Ciebie nakłonić?  
Zadaniem wypowiedzi jest również nakłonienie odbiorcy do wykonania lub zaniechania czegoś, do pomyślenia albo odczucia czegoś.
- 3. Relacja wzajemna** Co myślę o Tobie, jaki jest nasz wzajemny stosunek?  
Wypowiedź wyraża postawę, jaką nadawca przyjmuje w stosunku do odbiorcy, za kogo go uważa, co o nim myśli. Często informują o tym, oprócz mimiki, intonacji głosu, również inne sygnały pozawerbalne. Odbiorca może być wyczulony na płaszczyznę wzajemnych relacji. Zawartość tej płaszczyzny, jej „zabarwienie” decyduje o tym, w jaki sposób odbiorca czuje się traktowany przez nadawcę.
- 4. Ujawnienie siebie** Co mówię o sobie?  
Każda wypowiedź mówi też coś o samym nadawcy. Jako nadawca, chcąc nie chcąc, wysyłam informacje o sobie. Ujawniam, że jestem np. zdenerwowany, zadowolony, poirytowany. Często staramy się wypaść jak najlepiej, chcemy najlepiej się zaprezentować, jednak nasze ciało lub trzęsący się głos ujawnia słuchaczom nasze zdenerwowanie.





## Słuchanie czworgiem uszu

Model czterech płaszczyzn wyjaśnia w jaki sposób dany komunikat jest odczytywany przez odbiorcę. Podobnie jak przy wysyłaniu komunikat podczas odbioru może przyjąć cztery różne znaczenia w zależności od tego jak zostanie zinterpretowany przez odbiorcę.



Za: Schulz von Thun: Sztuka rozmawiania, WAM, Kraków 2005

### 1. Ucho rzeczowe

Słuchanie przede wszystkim informacji zawartych na płaszczyźnie rzeczowej, konkretnych faktów. Przykład:

A: Czego szukasz?

B: Dzbanka.

A: Aha.

### 2. Ucho apelowe

Odbiorcy, którzy słyszą uchem apelowym są nastawieni na natychmiastowe reagowanie, odczytywanie życzeń nadawców. Przykład:

A: Czego szukasz?

B: Dzbanka?

A: Jest w kuchni, już niosę!

### 3. Ucho relacyjne (ucho drażliwe)

Niektórzy odbiorcy są bardzo uwrażliwieni na relacje wzajemne, odczytują nawet wypowiedzi neutralne jako atak na ich osobę. Odczytują komunikaty bardzo osobiście, odnoszą wszystko do siebie. Kiedy ktoś się śmieje, czują się np. wyśmiewani, gdy ktoś na nich patrzy, czują się oceniani, kiedy nie patrzy – lekceważeni. Przykład:

B: Szukam dzbanka, nie wiesz gdzie on jest?

A: Co ja wszystko mam wiedzieć!?! Czy ja jestem tu strażnikiem dzbanków!?



#### **4. Ucho ujawnienia siebie (ucho terapeutyczne)**

Dobrze ukształtowane ucho ujawnienia siebie przyczynia się do lepszego zrozumienia nadawcy, gdyż szczególnie słyszymy co nadawca mówi nam o sobie samym. Jest to niezwykle pomocne w trudnych sytuacjach, łagodzi atmosferę, gdy żale i wyrzuty naszych rozmówców wynikają z problemów w pracy lub złego samopoczucia. Przykład:

B: *Gdzie jest ten dzbanek!? Co za bałagan, nic tu nigdy nie można znaleźć!*

A (Odbiorca) myśli: *B ma kiepski dzień, coś go zdenerwowało.*

## **Precyzowanie wypowiedzi**

### **Jak porozumiewać się skutecznie: 4 zasady**

#### **1. Jak to powiem**

- Obrazowy, barwny sposób mówienia, właściwe operowanie gestem, mimiką, modulacja głosu, zmiana intonacji
- Jak mówię - jasna struktura wypowiedzi

#### **2. Do kogo mówię**

- Język dostosowany do możliwości odbiorcy
- Rozumienie emocji (własnych i partnera)
- Treść zgodna z oczekiwaniami
- Odpowiednie tempo mówienia i długość wypowiedzi
- Wrażliwość na informacje zwrotne od odbiorcy (mimika i gesty słuchacza pokazujące znużenie zainteresowanie, rozumienie, napięcie itp.)

#### **3. Co chcę powiedzieć**

- Muszę znać wszystkie informacje, które należy przekazać

#### **4. Jaki cel chcę osiągnąć**

- Jasno wytyczony cel pozwala trzymać się tematu i budować wypowiedź precyzyjną i jasną

Notatki



## TECHNIKI SKUTECZNEGO SŁUCHANIA

### Proces słuchania

Słuchanie składa się z pięciu równoległe przebiegających procesów:

- I. Słyszenie** jest fizjologicznym aspektem słuchania, procesem nieselektywnego odbierania fal dźwiękowych przez narząd słuchu
- II. Uczestniczenie** jest psychicznym aspektem słuchania, jest to proces selektywny. Wybieramy niektóre wiadomości, inne odrzucamy. Koncentrujemy się na tych wiadomościach, z których płyną dla nas jakieś korzyści.
- III. Zrozumienie** składa się z kilku elementów. Trzeba znać reguły języka, w jakim podana jest wiadomość, posiadać wiedzę na temat źródła wiadomości: np. czy czyjaś obraźliwa uwaga jest żartem czy obelgą. Kontekst odbioru wiadomości również ma bardzo duże znaczenie: ziewanie o północy może znaczyć zmęczenie, podczas gdy w ciągu dnia – znużenie. Zrozumienie zależy od możliwości intelektualnych słuchającego.
- IV. Zapamiętywanie** to zdolność odtwarzania informacji, które zostały wcześniej odebrane. Badania dotyczące słuchania pokazują, że człowiek bezpośrednio po usłyszeniu pamięta tylko połowę tego co usłyszał. W czasie dwóch miesięcy kolejna połowa ulega zapomnieniu, pozostaje tylko 25% początkowej wiadomości. Mimo, że większość ludzi pamięta niewiele szczegółów z przeprowadzonych rozmów, pozostaje jednak ogólne wrażenie na temat rozmówcy.
- V. Reagowanie** następuje w ostatniej fazie procesu słuchania i stanowi informację zwrotną dla mówiącego. Dobry słuchacz okazuje uwagę poprzez zachowania niewerbalne, kontakt wzrokowy, odpowiednią mimikę. Zachowania werbalne, np. stawianie pytań są dalszym potwierdzeniem uważnego słuchania.

Notatki



## TECHNIKA ZADAWANIA PYTAŃ

Kluczem do skutecznego działania jest posiadanie niezbędnych informacji. Najlepszym sposobem na ich uzyskanie jest stawianie odpowiednich pytań. W trakcie rozmowy odpowiednio zadawane pytania nie tylko pozwalają nam uzyskać informacje, dają nam także możliwość kontrolowania i prowadzenia przebiegu rozmowy, wskazują na nasze zainteresowanie tematem, pozwalają na znajdowanie rozwiązań i pomysłów.

Jest kilka powodów, dla których zadajemy pytania:

- chcemy pozbierać fakty, dane, szczegóły związane z tematem rozmowy, z wydarzeniem,
- chcemy wyjaśnić, co nasz rozmówca miał na myśli, kiedy nie jesteśmy tego do końca pewni,
- chcemy poznać myśli, uczucia, poglądy innych osób,
- chcemy zachęcić kogoś do poszukiwania odpowiedzi, rozwiązania.

## RODZAJE PYTAŃ

**Pytania otwarte i pytania zamknięte.**

**Pytania zamknięte** zaczynają się najczęściej od czasownika lub od słowa „czy” a rozmówca odpowiada na nie krótkim stwierdzeniem: „tak”, „nie” lub „nie wiem”. Pytania zamknięte są pomocne przy ustaleniach końcowych, przy wyjaśnianiu, ustalaniu wyniku. Stawiane na początku rozmowy, ograniczają jej przebieg i ilość informacji.

**Pytania otwarte** – to pytania, które dają rozmówcy szersze pole dla odpowiedzi i zachęcają rozmówcę do rozbudowania wypowiedzi. Dopuszczają każdą możliwą odpowiedź, są bardziej skuteczne, gdyż dają nam możliwość zebrania w krótkim czasie sporej ilości informacji.

Początki zdań: **Jak...?, Kto...?, Co...?, Kiedy...?, Dlaczego...? .....**

Podsumowując, pytania zamknięte umożliwiają nam bezpośrednie sprawdzenie naszych hipotez, np. "czy pan Y kupi daną usługę?". Z drugiej jednak strony pytania takie tworzą atmosferę przesłuchania, nie zachęcają do podtrzymywania kontaktu. Pytania otwarte umożliwiają zdobycie znacznie szerszych informacji, np. "jakie kryteria uwzględni pan Y podejmując decyzję o wyborze danej usługi?". Dzięki temu, że pozwalają odpowiedzieć rozmówcy w jego własny sposób (dają więcej komfortu), pytania otwarte są skuteczniejsze w nawiązywaniu i podtrzymywaniu kontaktu. Zadając pytania otwarte dajemy rozmówcy odczuć, że jest dla nas ważny.

Tradycyjne modele podkreślają znaczenie zadawania pytań otwartych i zamkniętych. Sukces w komunikacji jest jeszcze bardziej związany z użyciem takich pytań, które ukryte potrzeby wydobywają na światło dzienne.

Notatki



## Pytanie ze względu na treść

### Pytania diagnozujące problem:

- badają sytuację rozmówcy,
- poprawiają zrozumienie rozmówcy.

Przykłady:

*Na czym problem polega?*

*Od kiedy występuje?*

*Co nie jest jasne?*

### Pytania odkrywające skutki:

- zwracają uwagę rozmówcy na potencjalne skutki,
- polepszają zrozumienie sytuacji przez rozmówcę.

Przykłady:

*Jakie mogą być skutki niedostarczenia danych na czas?*

*Do czego może prowadzić takie zachowanie?*

*Jakie są skutki pozytywne i negatywne tego rozwiązania?*

*Do czego może doprowadzić dalsze utrzymywanie się takiej sytuacji?*

*Co dałoby poruszenie tego tematu podczas zebrania całego zespołu?*

### Pytania skoncentrowane na rozwiązaniu:

Przykłady:

*W jakich sytuacjach problem nie występuje?*

*Jakie metody działają, jakie nie działają?*

*Co działa w podobnych sytuacjach?*

### Pytania zamykające rozmowę:

Przykłady:

*Na co się umawiamy?*

*Co Pan/Pani zrobi jako pierwsze? Od czego Pan/Pani zacznie?*

*W jaki sposób zastosuje Pan/Pani metodę X, Y?*

*Kiedy sprawdzimy efekty?*

### Pytania alternatywne:

- ograniczają odbiorcy możliwość wyboru do jednej z dwóch podanych przez nadawcę możliwości,
- zadając pytanie alternatywne oczekujemy podjęcia decyzji przez drugą stronę.

Przykłady:

*Pasuje Pani ten termin czy następny?*

*Spotykamy się w czwartek popołudniu czy w piątek rano?*



**Pytania sugerujące:**

- pytania zawierające w sobie odpowiedź, którą nadawca chciałby usłyszeć,
- sugerują odbiorcy, jaka odpowiedź jest przez nadawcę mile widziana.

Przykłady:

*Z pewnością zależy Panu na najlepszym rozwiązaniu. Prawda?*

*Czy mogę liczyć na Pańską pomoc?*

*Czy mam rozumieć, że sprawa będzie załatwiona do końca dnia?*

*„Z pewnością jest Pan zdania, że ...”*

*Czyli ma Pan doświadczenie w tym zakresie, tak?”*

**Zachęcające:**

- zachęcają do podjęcia decyzji przez rozmówcę,
- dostarczają mu konkretnych informacji.

Przykłady:

*Jaką widzisz możliwość rozwiązania tej sytuacji*

**Naprowadzające:**

- w przypadku trudności naprowadzają rozmówcę na rozwiązanie.

Przykłady:

*Co sądzisz o takim rozwiązaniu...?*

**Retoryczne**

- pytania, na które pytający sam odpowiada, bądź odpowiedź na te pytania jest domyślna.

Przykłady:

*Czy chcemy całą wieczność zajmować się tym tematem?*

*Czy to może się komuś nie podobać? (w celu niedopuszczenia przeciwnego zdania)*

Notatki



## SŁUCHANIE NASTAWIONE NA ODBIORCĘ

### I. Słuchanie przyjmujące - „zamieniam się w słuch”

Słuchamy w milczeniu i reagujemy niewerbalnie zachęcając rozmówcę. Słuchanie przyjmujące nie jest strategią unikania, można z tej techniki skorzystać w sytuacji, kiedy nadawca jest otwarty na swojego rozmówcę, a wtrącanie własnych uwag byłoby nie na miejscu. Czasem słuchanie przyjmujące pomaga drugiej osobie rozwiązać jej problem, osoba ta może wyrzucić z siebie wszystko co ją trapi, a słuchacz jej nie przerywa.

Pokazujemy rozmówcy, że go uważnie słuchamy poprzez m.in.:

kontakt wzrokowy,  
potakiwanie głową,  
krótkie „Hmm”, „Tak“

### II. Odzwierciedlenie

To nieocenione narzędzie pomagające nawiązać i podtrzymać kontakt z rozmówcą. Polega ono na odwzorowywaniu zachowań naszego rozmówcy, jego gestów, mimiki, nastroju, tonu głosu, szybkości mówienia, słownictwa, dystansu. Własnym zachowaniem oddajemy nastój rozmówcy, pokazując jednocześnie, że potrafimy wczuć się w jego sytuację. Nasze zachowania powinny być **podobne, ale nie identyczne**. Odzwierciedlenie nie jest powtarzaniem każdego ruchu, naśladowaniem, parodiowaniem czy przedrzeźnianiem drugiej osoby.

Z zasady czujemy się lepiej i bezpieczniej w towarzystwie osób podobnych. Odzwierciedlając rozmówcę jesteśmy przez niego postrzegani jako osoba podobna przez co wzrasta jej sympatia do nas lub zostają zredukowane negatywne emocje względem nas.

### III. Aktywne słuchanie (parafrazowanie)

Parafrazowanie polega na tym, że słuchający powtarza własnymi słowami, krótko i zwięźle, wypowiedź, którą według niego przekazał mówiący. Jest to sposób zwrotnego sprawdzenia, czy znaczenie, jakie zostało przypisane wiadomości, jest zgodne z intencją nadawcy. Staramy się odnaleźć istotę, sedno wypowiedzi naszego rozmówcy.

Notatki





## PARAFRAZA

### 1. Powtórzenie tego, co zostało powiedziane, innymi słowami

- Co za bzdura! Zbieranie podpisów to kolejny niefortunny pomysł naszej spółdzielni.
- *Jeśli dobrze cię zrozumiałem, uważasz, że zbieranie podpisów nie jest dobrym pomysłem, czy tak?*

### 2. Podanie własnego przykładu ilustrującego to, o czym według Ciebie opowiada mówiący (jeśli wygłasza on treści abstrakcyjne)

- Janek jest niepoważny! Nie mogę uwierzyć, jak się wczoraj zachował!
- *Masz na myśli to, że po raz piąty spóźnił się na umówione spotkanie z klientem, tak?*

### 3. Ujawnienie podtekstów ukrytych w słowach mówiącego, jeśli chcemy uchwycić wątek, który ciągle powraca w wypowiedziach mówiącego

- *Wciąż zwracasz mi uwagę na mój sposób jazdy. To brzmi tak, jakbyś chciał mi powiedzieć, że coś robię źle. Czy mam rację?*

#### Parafrazując:

- dowiadujemy się, czy odebrana wiadomość jest taka sama jak wiadomość wysłana
- możemy uzyskać od mówiącego dodatkową informację, parafraza często kończy się pytaniem:  
*Czy to miałeś na myśli?*
- możemy „ochłodzić” zbyt intensywną dyskusję, podczas której zaangażowani w nią ludzie są przekonani, że partner ich nie rozumie; zamiast zaogniać konflikt, można sparafrazować to, co się usłyszało:

*Pozwól, że się upewnię, czy dobrze cię rozumiem. To brzmi tak, jakbyś się obawiał, że...*

#### Typowe początki zdań przy parafrazowaniu, pytamy/stwierdzamy:

*Ważne jest dla Pana, że .....*

*Czy dobrze Pana rozumiem, że ....*

*Myśli Pan, że ...*

*Zrozumiałem, że Pan ...*

*Jeśli dobrze Pana zrozumiałem, chodzi Panu o ...*

Notatki



## KOMUNIKACJA W ZESPOLE I BARIERY W KOMUNIKACJI

### CZYNNIKI ZAKŁÓCAJĄCE ROZMOWĘ

- **Rozkazy:**  
*Na przełomie roku przechodzi pan do filii w Warszawie!*
- **Namowy:**  
*Niech pan spojrzy na tę jedyną szansę, która się przed panem otwiera, w związku z przeniesieniem do filii w Warszawie. Nigdzie indziej nie będzie pan miał takich możliwości rozwoju, jak tam...*
- **Ostrzeżenia i groźby:**  
*Proszę bardzo, jeśli nie chce pan się przenieść do Warszawy, może pan oczywiście odmówić. Ale wątpię czy taka oferta może się jeszcze kiedyś zdarzyć. Proszę zatem mi się nie żalić, jeśli w przyszłym roku nie zostanie pan awansowany.*
- **Zarzucanie komuś czegoś:**  
*Od czego masz właściwie głowę?  
Typowe!  
To powinna pani była wiedzieć.  
Pytania dlaczego: Dlaczego pan tego nie zrobił?  
Dlaczego nie jesteś punktualny?*
- **Ocenianie:**  
*Uważam, że idziesz na łatwiznę!  
Ta opinia jest bardzo staromodna.  
To jest świetne i na pewno zostanie dobrze odebrane!  
Uważam, że to dobrze, że można na Tobie polegać!*
- **Pocieszanie, bagatelizowanie:**  
*Nie przejmuj się tym, on już przed Tobą wykończył innych.  
Do wesela się zagoi. (Mama do dziecka)  
Przecież to nie jest koniec świata, jutro znowu będzie dzień.*
- **Nie branie na poważnie – ironizowanie, wyśmiewanie:**  
*To jest prawdopodobnie zbyt wysokie żądanie, prosić przeciążonego tatę, żeby odebrał dzieci od cioci Urszuli.  
No a może nasz najmłodszy też ma jakąś propozycję?*
- **Mądrości życiowe w dobrej wierze:**  
*To robiliśmy przecież zawsze w ten sposób.  
Zawsze można sobie pogadać.  
Nie od razu Kraków zbudowano.*



- **Opowiadanie o sobie:**

A: *Nasz urlop był naprawdę udany, mieliśmy niewiarygodne szczęście z pogodą i hotelem. Prawdopodobnie w przyszłym roku znowu tam pojedziemy. Poza tym...*

B: *Co Ty powiesz! A nasz urlop – wręcz przeciwnie. Nikt mnie tam nie zaciągnie więcej za żadne skarby, tak kiepski był ten hotel. Najbliższa plaża była oddalona 7 km od hotelu...*

- **Wypytywanie:**

*Gdzie byłeś?*

*Odrobiłeś zadanie domowe?*

- **Propozycje i rozwiązania:**

A: *Odkąd mamy to nowe urządzenie, mnożą się błędy. Niedługo nie będę wiedział jak dalej pracować.*

B: *Zamiast zajmować się poszukiwaniem tych błędów, powinien pan zostawić system niech sam popracuje, czasami wszystko się samo wyjaśnia.*

A: *Dobry pomysł, ale zrobiłem to już dwa razy.*

B: *Niech pan włączy przycisk „powtórzyć” czasem to pomaga.*

A: *Taki głupi przecież nie jestem.*

B: *Sorry, w takim razie pomoże tylko zajrzeć do podręcznika.*

A: *Dziękuję, ale akurat wynalazcy nie zamieścili tam rozwiązania dla akurat tego problemu.*

B: *„W takim układzie pomaga tylko telefon do operatora” .....*

- **Pochwała:**

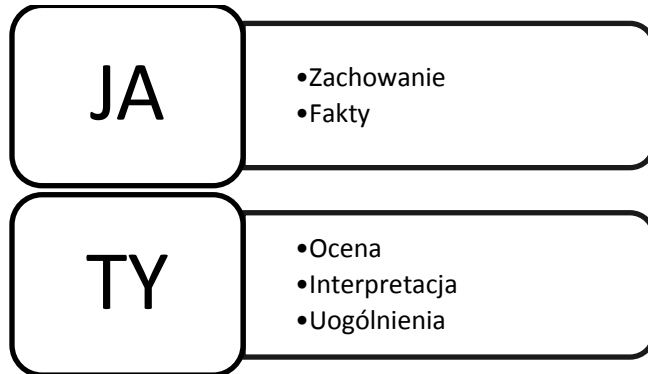
*(w sytuacji, kiedy ktoś nie jest pewny siebie i liczy na nasze wsparcie)*

*Poradzisz sobie, jesteś dobry, ostatnio też się bałeś i poszło jak po maśle.*

| Rodzaje komunikatów tworzących bariery komunikacyjne wg T. Gordona  | Grupa barier                   |
|---|--------------------------------|
| 1. Krytykowanie ( <i>Ty zawsze, bo ty jesteś...</i> )<br>2. Obrażanie<br>3. Orzekanie ( <i>Twoje zdanie nie jest konieczne</i> )<br>4. Chwalenie połączone z oceną ( <i>Jesteś naprawdę bardzo dobrym pracownikiem ...</i> )                                | OSĄDZANIE                      |
| 5. Rozkazywanie ( <i>musisz, masz, nie możesz</i> )<br>6. Grożenie ( <i>Jeśli nie ... to</i> )<br>7. Moralizowanie ( <i>Wiesz dobrze, że człowiek zrobiłby ...; powinieneś...</i> )<br>8. Nadmierne/ niewłaściwe wypytywanie                                | DECYDOWANIE ZA INNYCH          |
| 9. Doradzanie ( <i>weź i zrób, lepiej abyś...</i> )<br>10. Zmienianie tematu<br>11. Robienie wykładu, logiczne argumentowanie ( <i>nie mów o uczuciach czy emocjach, skupmy się na faktach</i> )<br>12. Pocieszanie ( <i>nie martw się, będzie dobrze</i> ) | UCIEKANIE OD CUDZYCH PROBLEMÓW |



## KOMUNIKAT „JA” VS. KOMUNIKAT „TY”



### **Komunikat typu TY**

Jest najczęściej używaną formą wyrażania swoich ocen wobec innych ludzi. W taki właśnie sposób krytykujemy innych, chwalimy, prowadzimy rozmowy oceniające. Komunikaty te zawierają w sobie **element oceny** („jesteś bardzo dobrym pracownikiem”; „nie jesteś zdyscyplinowany”, „jesteś niekompetentny”) lub etykiety (bez jednoznacznego znaku oceny). Są to wypowiedzi zaczynające się zazwyczaj od **TY** (czasem słowo to jest pomijane przy zachowaniu odpowiedniej formy gramatyczne – 2 os. liczby pojedynczej). Ich użycie powoduje obarczenie odpowiedzialnością drugiej osoby za uczucia, które towarzyszą nadawcy, wywołane zachowaniem rozmówcy.

Są to komunikaty naruszające terytorium psychologiczne drugiej osoby. Kiedy używamy tego typu komunikatów, narażamy się na to, że nasz rozmówca poczuje się urażony ze względu na nieodpowiednią formę i będzie się zachowywał jak osoba zaatakowana. W konsekwencji odrzuci treść komunikatu, gdyż skoncentruje się na obronie. Nawet, jeśli nasza krytyka była słuszna, rozmówca nie przyjmie jej treści.

### **Przykłady :**

Zawsze źle wypadasz w takich sytuacjach.

To nieprawda, kłamiesz.

Jak zwykle musisz postawić na swoim.

Postępujesz źle.

Zachowujesz się nieodpowiednio.



### **Komunikaty typu JA**

Są to wypowiedzi w pierwszej osobie liczby pojedynczej, które często zaczynają się od **JA**. Mówią one o naszych uczuciach, spostrzeżeniach i postawach. Używamy ich, aby powiedzieć, jak na nas działają słowa czy zachowanie naszego rozmówcy, jak na nie reagujemy. Komunikaty te są pozbawione elementu oceny czy też etykietowania. Kiedy używamy komunikatów JA pozostajemy na własnym terytorium psychologicznym i z szacunkiem traktujemy drugą osobę. Komunikat Ja wskazuje na fakt, iż nadawca bierze na siebie odpowiedzialność za swoje myśli, uczucia i pragnienia opisując swoje reakcje, nie dokonując jednak sądów wartościujących. Ta forma wypowiedzi w mniejszym stopniu niż wypowiedź TY, prowokuje do reakcji obronnych. Wypowiedź JA pozwala mówiącemu ujawnić część siebie, odsłonić w pewnym zakresie co myśli i jaki ma stosunek do poruszanych kwestii, co podczas rozmowy może przełamać lody. Kiedy nadawca odsłania karty może liczyć że druga strona zrobi to samo zamiast bronić się i wszystko negocjować. Kontakt staje się wtedy głębszy, co wpływa pozytywnie na wzajemne relacje. Komunikat Ja jest asertywnym sposobem komunikacji.

Komunikat typu Ja składa się z dwóch elementów:

- Z opisu wydarzeń lub faktów powiązanych z osobą odbiorcy informacji
- Z opisu reakcji nadawcy na powyższe wydarzenia lub fakty

Reakcją może być osobista informacja nadawcy o:

- przeżywanych uczuciach,
- myślach i wyobrażeniach,
- postawach,
- konsekwencjach dotyczących własnego zachowania.

### **Przykłady:**

*Zauważyłem, że...;*

*Sądzę, że...;*

*Moim zdaniem...;*

*Jestem szczególnie wyczulony na tym punkcie, gdyż już raz miałem nieprzyjemności z tego powodu; Nie czuję się słuchana (informacja o uczuciach), kiedy odbierasz komórkę w trakcie naszej rozmowy (opis wydarzenia).*

*Kiedy zaczynasz krzyczeć i przerywasz mi, mam ochotę w ogóle zakończyć rozmowę.*

*Kiedy patrzysz w monitor rozmawiając ze mną, czuje się ignorowana.*

**UWAGA!** Tzw. komunikat pseudo- JA, np.: *Ja uważam, że jesteś nieodpowiedzialny* – jest komunikatem typu TY, ponieważ narusza terytorium psychologiczne drugiej osoby.



Porównanie wypowiedzi Ja (w.JA) i wypowiedzi Ty (w.TY) :

w.JA : *Twoje zachowania przekracza **moją** wytrzymałość*

w.TY: Jesteś nie do wytrzymania

w.JA : *Mocno się stresuję opóźnieniami w terminie realizacji dlatego też szybko staję się niecierpliwy*

w.TY: Pracujesz za wolno

**Stosowanie formy JA jest szczególnie wskazane:**

- w rozmowach wyjaśniających po zaistnieniu konfliktu,
- w sytuacjach konfliktu, kiedy druga osoba nie dostrzega problemu, szczególnie w sferze uczuć i percepcji drugiej strony,
- podczas odślaniania swoich intencji co ułatwia przekonanie drugiej osoby i sprawia że wydamy się bardziej szczerzy.

**Kiedy wypowiedź JA nie jest wskazana:**

- gdy stanowi technikę i łatwą do zdemaskowania przykrywkę do zastosowania wypowiedzi TY (*sądzę, że jesteś kiepskim współpracownikiem*),

Stosując wypowiedź JA rób to z umiarem, by nie zostać odebrany jak egoista, któremu wszystko przeszkadza. Stosowanie formy JA nie zawsze przynosi skutek – nikt nie lubi słuchać, że sprawia innym kłopot swoją postawą, zachowaniem, bez względu na to, w jakiej formie tę wiadomość podamy.

Notatki



# AUTOPREZENTACJA

*„To widownia i odbiorcy prowokują nas do wszystkich szaleństw, które popełniamy.”*

Seneka

## Kierowanie wrażeniem

Kierowanie wrażeniem, inaczej autoprezentacja jest pewną strategią aktora, mającą stworzyć pożądany wizerunek danej osoby. Jest więc pewnym kontrolowanym procesem, który ma swój cel.

Kierowanie wrażeniem jest elementem komunikacji i obejmuje takie zachowania jak sprawowanie władzy nad innymi ludźmi, udzielanie informacji zwrotnych, zwodzenie ich czy przekonywanie, a także prezentacja i kierowanie afektem, czyli kontrola nad emocjami, jakie wzbudzają w nas inni ludzie.

## Autoprezentacja

- Pokazywanie **swojego Ja na zewnątrz** (komunikowanie innym kim jesteśmy za pomocą: słów, zachowań niewerbalnych i swoich działań)
- Kiedy chcesz by ludzie wytworzyli sobie określony obraz twojej osoby wtedy świadomie bądź nieświadomie **kierujesz wywieranym wrażeniem (i je kontrolujesz)**.
- Autoprezentacja nie zawsze jest **zjawiskiem negatywnym**.

Autoprezentacja jest równie naturalna jak oddychanie i stanowi nieodłączny składnik ludzkich interakcji. Z drugiej strony zawęża nasze zachowania (nie chcemy być przecież postrzegani jako niekompetentni, niemoralni, etc).

## W teatrze życia społecznego

Jesteśmy codziennie na scenie życia społecznego i przedstawiamy na niej różne nasze Ja lub też odgrywamy różne role.

*Tak jak teatr prawdziwe życie składa się z tego co na scenie i z tego, co za kulisami*  
Erving Goffmann (1955)

**Na scenie** jesteś wtedy gdy odgrywasz swoją rolę, w sposób aktywny przedstawiasz innym swoje **Ja**, tak by w nich **wywołać lub podtrzymać pewne wrażenie**.

Robisz to za pomocą rekwizytów, makijażu, strojów, aranżacji sceny i przede wszystkim własnej gry (wypowiedzi i zachowań).

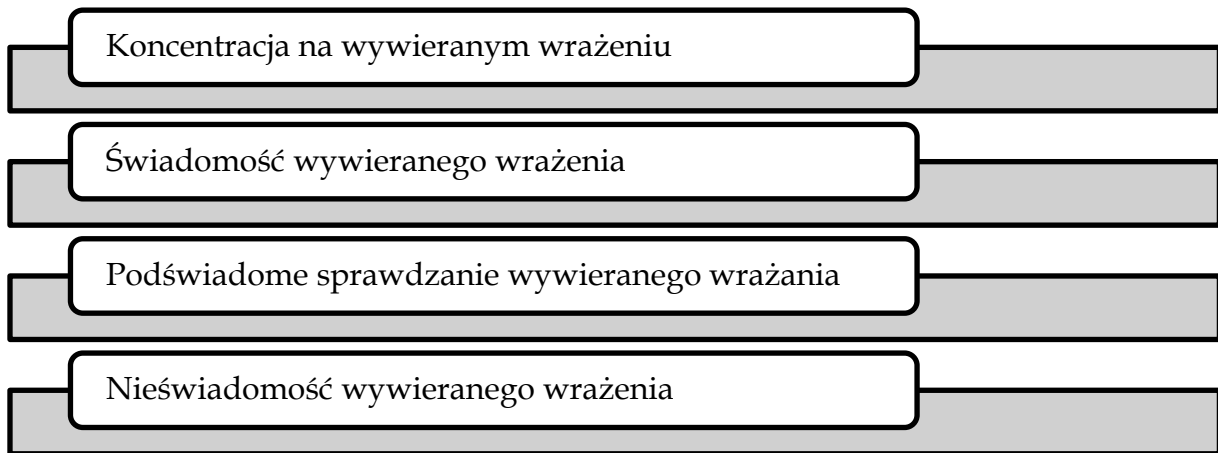




**Za kulisami** jesteś wtedy, kiedy nie próbujesz aktywnie kierować wrażeniem czy też go kreować w określony sposób.

Czujemy się niezbyt dobrze, gdy ludzie wkraczają za nasze kulisy, ponieważ jesteśmy wtedy z definicji nie przygotowani.

### Poziomy wywieranego wrażenia



Autoprezentacje są prezentacją jakiegoś **fragmentu rzeczywistego Ja**, choć jest to fragment **wyselekcjonowany** i często przedstawiony w sposób **przesadny**. Każdy z nas może wywierać różnorodne wrażenie, z których każde będzie prawdziwe.

Notatki



## Proces kierowania wrażeniem

Wywieranie wrażenia to proces, który składa się z kilku etapów. Niezbędne jest zaznajomienie się z komunikacją osób skutecznie kierujących wrażeniem, sprawdzenie, które elementy wydają się być skuteczne oraz wypróbowanie ich, a następnie pomiar wrażenia, które zostało wywarne oraz eliminacja niepożądanych zachowań.

Ocena jakie wrażenie najlepiej posłuży do osiągnięcia danego celu (funkcja sytuacji jak i osoby)

Dostosowanie swojego zachowania do pożądanego wizerunku

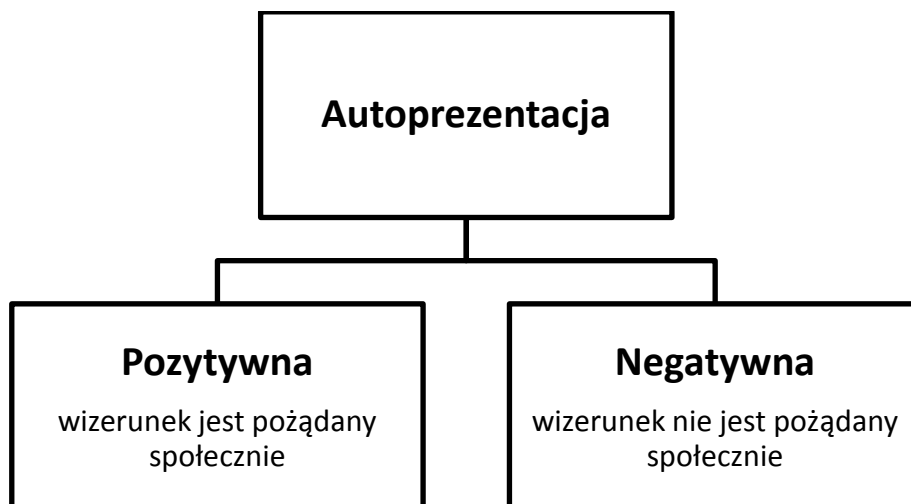
Stwierdzenie czy otoczenie odebrało nas tak jak sobie to zaplanowaliśmy

## Główne sposoby budowania wizerunku

1. Zachowanie niewerbalne (wygląd zewnętrzny, gesty i sposób poruszania się, kontakt wzrokowy, demonstrowanie emocji)
2. Opis siebie (werbalny lub pisemny).
3. Wyrażanie postaw („Jestem za karą śmierci”)
4. Pamięć i zapominanie (pamięciowe manipulacje)
5. Kontakty społeczne (znajomość znanych osób, odcinanie się od osób o złej reputacji, polerowanie i retuszowanie, efekt „Psst”)
6. Konformizm i uleganie (podzielamy postawy i poglądy innych)
7. Otoczenie (wygląd domu, biura, etc.)



## AUROPREZENTACJA POZYTYWNA I NEGATYWNA



### Pamiętaj!

- Głównym celem autoprezentacji nie jest doprowadzenie do tego by inni postrzegali nas w pozytywny sposób, ile nakłonienie ich do postępowania tak jak chcemy
- Autoprezentacja ma funkcję regulującą zachowanie! Ma doprowadzić do osiągnięcia przez nas zakładanych celów.

W pewnych sytuacjach osiągniemy swój cel wzbudzając negatywny wizerunek własnej osoby – jeśli celem jest aby osobie nie przeszkadzano, może prezentować się jako osoba niemiła, niedostępna, komunikując tym samym „daj mi spokój, nie mów do mnie, nie przeszkadzaj mi”.

Notatki



## Składniki kierowania wrażeniem

Pojęcie “wrażenie” jest szerokie i bardzo pojemne, jednak definiuje się je poprzez cztery podstawowe składniki:

- WIARYGODNOŚĆ
- WZBUDZANIE SYMPATII
- ATRAKCYJNOŚĆ INTERPERSONALNA
- DOMINACJA

**Wiarygodność** – wielokrotnie była uznawana za najważniejszy wymiar wizerunku i jest szczególnie istotna, gdy kontaktujesz się z drugą osobą. Im bardziej wiarygodny będzie Twój wizerunek, tym większe prawdopodobieństwo, że odniesiesz sukces w realizowaniu swoich celów.

**Zdolność wzbudzania sympatii** – stanowi drugi podstawowy składnik każdego wrażenia jakie wywierasz. Powinieneś komunikować się ze swoimi rozmówcami w taki sposób, by ocenili cię jako osobę sympatyczną.

**Atrakcyjność interpersonalna** – gdy obserwujemy innych ludzi, którzy starają się wywrzeć pozytywne wrażenie, prawie zawsze uwzględniamy atrakcyjność interpersonalną. Ten składnik składa się z trzech innych:

- wzbudzanie zainteresowania,
- ekspresyjność emocjonalną,
- towarzyskość.

**Dominacja** – przeciwieństwem tego wymiaru wizerunku jest uległość. Dominacja składa się z:

- władzy,
- asertywności.

Istotne jest, że ludzie odbierający prezentowany wizerunek nie określają osób kierujących wrażeniem w sposób zero-jedynkowy (jest / nie jest), ale oceniają powyższe cechy w pewnym natężeniu (w jakim stopniu wrażenie jest czy nie jest wiarygodne). Każdy z powyższych wymiarów można zatem umieścić na continuum.

Notatki



## Zasady kierowania wrażeniem

Aby nabyć umiejętność wywierania dobrego wrażenia należy najpierw wybrać i zastosować kilka zasad, aby sprawdzić, które z nich są skuteczne dla Ciebie. Niżej znajdują się propozycje takich zasad, które są efektem badań naukowców nad tym procesem. Zostały one podzielone według czterech wymiarów kierowania wrażeniem.

| <b>Wiarygodność</b>  | <b>Atrakcyjność interpersonalna</b>  |
|--|--|
| <p><i>Kompetencja</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.kompetentny/niekompetentny</li> <li>2.wykwalifikowany/niewykwalifikowany</li> <li>3.dobrze poinformowany/słabo poinformowany</li> <li>4. inteligentny/nieinteligentny</li> </ol> <p><i>Zasługiwanie na zaufanie</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. uczciwy/nieuczciwy</li> <li>2. prostolinijny/wykrętny</li> <li>3. zasługujący na zaufanie/niezasługujący na zaufanie</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. interesujący/nieinteresujący</li> <li>2. pożądaný/niepożądaný</li> <li>3. towarzyski/nietowarski</li> <li>4. uważny/nieuważny</li> <li>5. ekspresyjny/nieekspresyjny</li> <li>6. emocjonalny/nieemocjonalny</li> <li>7. społeczny/aspołeczny</li> <li>8. atrakcyjny fizycznie/fizycznie nieatrakcyjny</li> </ol> |
| <b>Zdolność wzbudzania sympatii</b>  | <b>Dominacja</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. budzący sympatię/niebudzący sympatii</li> <li>2. przyjemny/nieprzyjemny</li> <li>3. miły/niemiły</li> <li>4. kochany/znienawidzony</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. aktywny/bierny</li> <li>2. asertywny/nieasertywny</li> <li>3. potężny/bezsilny</li> <li>4. dominujący/uległy</li> <li>5. pewny siebie/lękowy</li> <li>6. odprężony/napięty</li> <li>7. bezpośredni/unikający</li> <li>8. silny/słaby</li> </ol>  |

Zanim zastosujesz wybrane zasady należy:

- określić, który wymiar jest dla Ciebie najbardziej istotny,
- który wymiar ma szczególne znaczenie ze względu na kontekst, w którym się komunikujesz (np. relacja wykładowca – student; przełożony – podwładny),
- skupić się także na eliminowaniu negatywnych, niewerbalnych zachowań komunikacyjnych.



### Wymiar wizerunku I: **wiarygodność**

- 1) Ludzie, którzy utrzymują częsty, ale nie ciągły kontakt wzrokowy z osobą, z którą się komunikują, są postrzegani jako bardziej kompetentni.
- 2) Sygnały wokalne takie jak względnie szybkie tempo mówienia, znaczna głośność oraz krótkie, celowe przerwy są kojarzone z większą kompetencją.
- 3) Osoby, które spełniają oczekiwania dotyczące wyglądu fizycznego ludzi, z którymi pozostają w interakcji, będą oceniane jako bardziej kompetentne.
- 4) Częste spoglądanie w dół, zwłaszcza przed udzieleniem odpowiedzi na pytanie oraz rzadki kontakt wzrokowy powodują, że jesteśmy postrzegani jako mało kompetentni.
- 5) Ludzie, których werbalne i niewerbalne przekazy są niezgodne, są postrzegani jako zasługujący na mniejsze zaufanie niż ci, których werbalne i niewerbalne przekazy są spójne.
- 6) Osoby, które uśmiechają się nieszczerze lub w nieodpowiednich momentach, będą prawdopodobnie postrzegane jako zasługujące na mniejsze zaufanie niż osoby, których uśmiech jest autentyczny i dostosowany do kontekstu.
- 7) Ludzie, którzy zdradzają behawioralne oznaki napięcia w postaci braku płynności mowy, rozbieganego wzroku oraz oblizywania ust będą oceniani jako mniej kompetentni niż ci, którzy tego nie robią.

### Wymiar wizerunku II: **wzbudzenie sympatii**

- 1) Ludzie, którzy przejawiają zachowania świadczące o bezpośredniości w postaci bliskich interakcyjnych odległości, bezpośredniej orientacji ciała, przechylenia do przodu, odpowiedniego społecznie dotyku, szczerego i dostosowanego do sytuacji uśmiechu, odprężonych oraz otwartych pozycji ciała są zgodnie postrzegani jako wzbudzający sympatię w większym stopniu niż ci, którzy zachowują się odwrotnie.
- 2) Ludzie, którzy sygnalizują zainteresowanie i uważność przez bezpośrednio zorientowanie ciała na partnera komunikacji, uśmiechają się i nawiązują kontakt wzrokowy są zazwyczaj oceniani jako bardziej sympatyczni niż ci, którzy nie sygnalizują zainteresowania i uważności w podobny sposób.
- 3) Bardziej lubiani będą ludzie, których strój spełnia oczekiwania partnerów interakcji.
- 4) Interakcja między typem budowy ciała a stylem ubierania się może mieć największy wpływ na to, czy jesteśmy oceniani jako osoby wzbudzające sympatię. Na przykład wysokie, dobrze zbudowane osoby z endomorficznym typem ciała, aby być postrzegane jako budzące sympatię, powinny nosić ubrania w delikatnych kolorach, jasnych odcieniach błękitu, szarości czy beżu.
- 5) Osoby kierujące wrażeniem powinny pamiętać, że ubiór, który sprawi, że będą wyglądać bardziej sympatycznie (np. nieoficjalny strój w jaśniejszej tonacji) może także spowodować, że będą wyglądać mniej wiarygodnie i vice versa.
- 6) Utrzymywanie dłuższego i bezpośredniego kontaktu wzrokowego z osobą, z którą rozmawiasz powoduje, że będziesz w większym stopniu wzbudzać sympatię.



- 7) Zdolność wzbudzania sympatii wiąże się z głosem, który ma przyjemne, pewne siebie, dynamiczne i ożywione brzmienie, jest rozluźniony, ekspresyjny, emocjonalny i świadczący o przyjaznym nastawieniu i zainteresowaniu.
- 8) Niewerbalne wskaźniki antypatii, które powodują, że przejawiająca je osoba będzie oceniana jako niesympatyczna, to nieprzyjemny wyraz twarzy, względny brak gestykulacji, wzrokowa nieuważność oraz zamknięta czy nieodpowiednia postawa ciała.

### Wymiar wizerunku III: atrakcyjność interpersonalna

- 1) Osoby, których niewerbalne zachowania komunikacyjne wydają się być spontaniczne i niekontrolowane oraz ujawniają odczuwane emocje są oceniane jako bardziej atrakcyjne interpersonalnie.
- 2) Istnieje silna pozytywna wzajemna korelacja między ogólną atrakcyjnością fizyczną a atrakcyjnością twarzy, ciała czy atrakcyjnością interpersonalną.
- 3) Ludzie, którzy przejawiają wysoki poziom reaktywności na partnera interakcji kiwając głową, udzielając pozytywnego wzmocnienia wokalnego (np. mówiąc „mhm”), nachylając się do przodu, przyjmując bezpośrednią orientację ciała oraz utrzymując bezpośredni kontakt wzrokowy, będą postrzegani jako bardziej atrakcyjni interpersonalnie niż ci, którzy powstrzymują się od takich zachowań.
- 4) Osoba, której niewerbalna ekspresja jest bogatsza, będzie postrzegana jako bardziej atrakcyjna pod względem interpersonalnym.
- 5) Ludzie komunikujący się ze sobą potrafią wyrażać emocje ożywionym wyrazem twarzy, odpowiednim natężeniem głosu i wyrażonym w nim ciepłem, uśmiechając i śmiejąc się oraz posługując się ożywionymi gestami i ruchami ciała.
- 6) Osoby, które decydują się na takie zaaranżowanie przestrzeni przeznaczonej do siedzenia, które zmniejsza odległość interpersonalną i zwiększa możliwość kontaktu wzrokowego z osobami, z którymi znajdują się w interakcji, są zazwyczaj odbierane jako bardziej atrakcyjne interpersonalnie.
- 7) Osoby, które podczas komunikowania się z drugą osobą rzadko wykorzystują możliwości komunikacji niewerbalnej, będą oceniane jako mniej atrakcyjne interpersonalnie.
- 8) Ludzie, których głos cechuje wąski zakres tonacji i natężenia są często postrzegani jako nieinteresujący.

### Wymiar wizerunku IV: dominacja

- 1) Za pomocą naszego wzroku możemy określać i sygnalizować władzę posiadaną w sytuacjach społecznych.
- 2) Dominacja jest silnie komunikowana przez uporczywe wpatrywanie się, uległość zaś przez przyglądanie się.
- 3) Osoby pozostające w interakcji są postrzegane jako coraz bardziej dominujące, kiedy częściej utrzymują kontakt wzrokowy.





- 4) Ludzie stają się bardziej dominujący, kiedy wypowiadając się zaczynają częściej wpatrywać się w rozmówcę oraz kiedy patrzą na niego rzadziej w czasie słuchania. Ich indeks dominacji podnosi się.
- 5) Informujemy o swojej dominacji, kontrolując czas mówienia, wypowiadając się donośnym głosem oraz często przerywając partnerowi interakcji.
- 6) Jesteśmy oceniani jako mniej dominujący, jeśli często wahamy się podczas wypowiedzi i unikamy odpowiedzi.
- 7) Niewerbalne wskaźnik uległości obejmują skurczone i zamknięte postawy ciała, ograniczony zakres ruchów, zgarbione i napięte ciało, opuszczoną głowę.
- 8) Mało donośny i delikatny głos komunikuje brak asertywności.

za Leathers, 2007

Notatki



## **KOMUNIKACJA NIEWERBALNA W PROCESIE KOMUNIKACJI I AUTOPREZENTACJI**

Komunikacja niewerbalna polega na przekazywaniu informacji za pomocą środków nielingwistycznych (innych niż słowa). Porozumiewanie się niewerbalne często jest nieuświadomione, z natury jest **niejednoznaczne** i ukształtowane biologicznie, jest ciągłe i wielokanałowe. Komunikacja niewerbalna ma przede wszystkim charakter relacyjny, kształtuje i określa nasze relacje wobec innych osób, przekazuje nasze uczucia, przeżywane stany, emocje. Znaczenie komunikatów niewerbalnych bardzo zależy od kontekstu kulturowego i sytuacyjnego. Komunikaty niewerbalne są bardzo często niejednoznaczne i te same komunikaty mogą nieść zupełnie inne informacje. W przypadku komunikatów niewerbalnych odbiorca jest skazany na ich interpretację i odgadywanie znaczeń. Trafność z jaką to robi zależy od znajomości kontekstu (np. przynależność do danej kultury, narodowości, środowiska) oraz od stopnia złożoności poznawczej człowieka (zdolność do rozważenia więcej niż jednej możliwej interpretacji niewerbalnego zachowania). Wszystko to może często prowadzić do błędnego odszyfrowania znaczenia, dlatego też zalecana jest ostrożność w odczytywaniu, interpretacji i reakcji na sygnały niewerbalne.

Komunikaty niewerbalne tracą swoje znaczenie jeśli występują samodzielnie – bez komunikatu werbalnego. Jednak w sytuacji współistnienia odpowiadają średnio za 70% interpretacji wysyłanego komunikatu.

Stopień reakcji odbiorcy na wysyłane komunikaty w zależności od formy komunikatu:  
**65% - 93%** reakcji, szczególnie w zakresie emocji, następuje w odpowiedzi na komunikaty niewerbalne  
**7% - 35%** reakcji, szczególnie w zakresie odbioru faktów – informacji racjonalnych, następuje w odpowiedzi na komunikaty werbalne.

Istotnym jest, że odczytywanie komunikatów niewerbalnych jest nadrzędne w stosunku do komunikatów werbalnych. W przypadku niespójnego przekazu informacji (znaczenie emocjonalne mimiki, gestów, spojrzenia, itp., nie jest zgodne z wypowiedzianymi słowami – np. gry słowne: *jest mi bardzo przykro z powodu śmierci Twojego psa* towarzyszą uśmiech i charakterystyczne dla emocji radości uniesione brwi) ludzie uwierzą raczej temu co niewerbalne niż słowom. Trudniej jest kontrolować reakcje naszego ciała i dlatego są one bardziej wiarygodnym źródłem informacji (wyjątek stanowią potrafiący kontrolować okazywanie emocji psychopaci).

Notatki



## Sfery zachowań niewerbalnych

### **1. Wygląd fizyczny, sposób ubierania się, makijaż itp.**

Czynnik ten ma podstawowe znaczenie w kształtowaniu pierwszego wrażenia. Jest źródłem informacji o pozycji społecznej, wykonywanym zawodzie, atrakcyjności fizycznej, staranności i dbałości.

### **2. Ruchy ciała**

Obejmują ruchy rąk, dłoni, palców, głowy, tułowia. Stanowią uzupełnienie lub wzmocnienie słów.

### **3. Mimika, czyli wyraz twarzy**

Jest ona głównym źródłem informacji o uczuciach.

### **4. Dotyk**

Stwarza poczucie bliskości, intymności, serdeczności.

### **5. Dystans (odległość między rozmówcami)**

Informuje o bliskości, sympatii i pozycji rozmówców. Ludzie, którzy się lubią, siadają i stają bliżej siebie.

### **6. Pozycja ciała podczas rozmowy**

Pozycja ciała świadczy o poziomie napięcia bądź zrelaksowania. Osoby napięte siedzą w sposób zamknięty, ze skrzyżowanymi rękami i nogami. Osoby rozluźnione mają otwartą pozycję ciała

### **7. Kontakt wzrokowy**

Ma ogromne znaczenie w inicjowaniu i przebiegu rozmowy, dostarczaniu informacji zwrotnych. Częściej patrzą na siebie osoby, które się lubią, niż te, które się nie lubią.

### **8. Zgodność gestów**

Pamiętaj, że zgodność gestów oznacza zgodność uczuć. Często używaj tej siły, przykład: spójrz na zegarek, jeśli któraś z osób w twoim otoczeniu zrobi to samo, znaczy, że jest ku tobie nastawiona przychylnie. I odwrotnie, chcesz stworzyć przyjacielską, odprężoną atmosferę, używaj tych samych gestów, co partner. W ten sposób przekażesz mu niemą wiadomość: „Myślę i odczuwam tak samo jak ty, na tej samej częstotliwości”. Nastroi to twojego partnera życzliwie do ciebie i ucieszy go, znajdując zrozumienie. Ta technika działa także w drugą stronę. Znakomicie działa także w sytuacjach konfliktowych.

Notatki



## **Komunikaty niewerbalne – ich znaczenie**

### **Sygnaly otwartości i uczciwości**

Przez wieki **otwarte dłonie** były kojarzone z prawdą, uczciwością, wiernością i posłuszeństwem. W codziennych rozmowach ludzie używają dwóch podstawowych pozycji dłoni. W pierwszej dłoń jest otwarta i odwrócona do góry. W drugiej dłoń zwrócona jest ku dołowi, jak gdyby coś zatrzymywała lub powstrzymywała.

Kiedy ktoś zaczyna mówić prawdę, pokazuje drugiej osobie całe dłonie lub ich część. Podobnie jak większość języka ciała, jest to gest całkowicie nieświadomy i dający wskazówkę, że ta druga osoba mówi prawdę, jest szczerą, nie ma nic do ukrycia.

Przez ćwiczenie gestów otwartych dłoni podczas porozumiewania się z innymi możliwe jest, że będziemy wydawali się bardziej wiarygodni i odwrotnie, kiedy używanie gestów otwartych rąk staje się naszym zwyczajem, skłonność do mówienia nieprawdy maleje.

Podczas rozmowy patrz na ręce. Zdradzają życzenia, ukazują uczucia i sygnalizują nastroje. Ręce są niezwykle gadatliwe i trudno im coś przemilczeć. Ręce dają odpowiedź i czynią propozycje nawet wtedy, gdy wasi rozmówcy przygryzają wargi.

**Powierzchnie dłoni skierowane ku górze** "prosząco", pokazują, że nie proponujemy żadnego interesu, tylko prosimy o przysługę. Pokazujemy, że nie chcemy niczego ukrywać, wyrażamy chęć gry w otwarte karty. Otwarte ręce nastrajają ludzi przyjaźnie do siebie. Osobom z otwartymi dłońmi częściej i bardziej się ufa.

### **Skrzyżowane ramiona - trudny do pozyskania rozmówca**

Bariera ze skrzyżowanych ramion świadczy o tym, że temu osobnikowi nie bardzo podoba się to, co właśnie usłyszał. W krótkim czasie stanie „kontra” do mówiącego. Cokolwiek chciał on osiągnąć, ma teraz bardziej utrudnione.

### **Splecione dłonie**

Jest to gest frustracji sygnalizujący, iż dana osoba próbuje zapanować nad swoją negatywną postawą. Istnieje korelacja pomiędzy wysokością, na jakiej ręce są trzymane, a nasileniem negatywnego nastroju: trudniej będzie nawiązać kontakt z osobą, która trzyma ręce splecione wysoko, niż z taką, która przyjęła pozycję z dłońmi splecionymi niżej. Podobnie jak w przypadku wszystkich negatywnych gestów należy postarać się, aby ta osoba rozwarła palce, odsłoniła dłonie oraz przód swego ciała. W przeciwnym razie wrogie nastawienie pozostanie.

### **Drapanie szyi**

Gest ten jest oznaką wątplenia albo niepewności i jest charakterystyczny dla osób, które mówią: „nie jestem pewien czy się zgadzam”. Jest szczególnie wyraźny, kiedy język mówiony zaprzecza temu gestowi.



### Pocieranie ucha

Jest to w efekcie próba „niesłyszania” złych wiadomości - słuchacz kładąc rękę za uchem lub je pocierając, jakby usiłuje zagłuszyć słowo. Inne odmiany tego gestu to: pocieranie ucha z tyłu, wiercenie końcówką palca w ucho, ciągnięcie za płatek ucha lub zginanie całego ucha w taki sposób, aby przykryć jego otwór.

### Ręce ułożone w „wieżyczkę”

W zasadzie ludzie, którzy są pewni siebie, wywyższają się nad innych lub ci, którzy cechują się ograniczoną gestykulacją często używają tego gestu, przez co sygnalizują pewność siebie. Gest ten posiada dwie wersje:

„**podniesiona wieżyczka**” - stosowana zwykle, kiedy osoba używająca go wyraża swoją opinię lub przedstawia pomysły i to ona mówi. Kiedy pozycji „podniesionej wieżyczki” towarzyszy odchylenie głowy do tyłu, osoba taka przyjmuje postawę zadowolenia z siebie lub arogancji;

„**obniżona wieżyczka**” - jest zwykle używana przez osobę raczej słuchającą niż mówiącą; mimo iż gest „wieżyczki” jest sygnałem pozytywnym, może być używany zarówno w pozytywnych jak i negatywnych sytuacjach, a więc tym samym może być błędnie interpretowany.

### Palce na ustach

Podczas gdy większość gestów, w których ręka dotyka twarzy, oznacza kłamstwo lub oszustwo, palce na ustach są zewnętrzną manifestacją wewnętrznej potrzeby upewnienia się. Kiedy pojawia się ten gest, stosowne będzie podanie danej osobie gwarancji i zapewnień.

### Głaskanie brody

Ten gest sygnalizuje podejmowanie decyzji. Jeżeli np. po geście głaskania podbródka nastąpi skrzyżowanie rąk i nóg oraz odchylenie się do tyłu w krześle, można przyjąć, że została podjęta decyzja przeciwna do naszych planów.

### Gesty pozytywne

- ręce naturalnie gestykują
- bez nieznaczących gestów: mycie, zacieranie rąk, drapanie, piramidki
- bez rekwizytów - rekwizyty odciągają uwagę od Twojego wzroku

Notatki



## **PROKSEMIKA – ORGANIZACJA PRZESTRZENI PODCZAS ROZMOWY**

Proksemika jest nauką leżącą na pograniczu dziedziny psychologii i antropologii, nauką o zależnościach przestrzennych, zajmującą się badaniem oraz analizowaniem różnych zjawisk w różnych kulturach oraz wzajemnych relacji i wpływów przestrzennych zachodzących pomiędzy osobami a otoczeniem. Odległość, jaką zachowujemy podczas rozmowy, ustawianie mebli, reakcja na wejście kogoś na nasze terytorium, wszystko to są komunikaty niewerbalne, nad którymi jest trudno człowiekowi zapanować.

Twórcą proksemiki był Edward T. Hall antropolog amerykański. Twierdził on, że organizacja przestrzeni osobistej jest zróżnicowana kulturowo. Zawsze jednak można ją opisać, jako zestaw kilku koncentrycznych kręgów, których centrum stanowi jednostka.

### **Dystans interpersonalny**

Każdy z nas niezależnie od sytuacji otoczony jest czymś w rodzaju niewidzialnej bańki mydlanej, która stanowi naszą przestrzeń osobistą. Jest to przestrzeń, którą uznajemy za własną, prywatną, niemal jak nasze ciało. Rozmiar tej przestrzeni jest uwarunkowany kulturą, w jakiej zostaliśmy wychowani. Przestrzeń ta podzielona jest na różne obszary. Obszary te są przestrzeniami, w które „wpuszczamy” inne osoby, w zależności od stopnia bliskości naszych relacji.

#### **Wyróżniamy następujące rodzaje dystansu interpersonalnego:**

- **Dystans intymny** do **45 centymetrów** wokół osoby  
Najczęściej przyjmujemy go w intymnych, bliskich relacjach z innymi osobami. Jeśli ktoś bez naszej zgody pojawia się w tej przestrzeni, powoduje to w nas poczucie zagrożenia.
- **Dystans osobisty** **od 45 do 120 centymetrów** wokół osoby  
Kontakt z osobami w tej sferze jest nadal kontaktem bliskim, jednak znacznie mniej osobistym. W obszarze osobistym utrzymujemy naszego rozmówcę na długość ramienia, w dalszej odległości osoby pozostają poza swoim zasięgiem.
- **Dystans społeczny** **od 120 centymetrów do 3,6 metra**  
Przestrzeń ta zachowywana jest najczęściej w różnych sytuacjach społecznych z osobami, które znamy słabo bądź nie są dla nas bliskimi osobami, np.: nauczyciel podczas lekcji z uczniami, lekarz i pacjent, koledzy w pracy na korytarzu.
- **Dystans publiczny** **powyżej 3,6 metra** od osoby  
Są to sytuacje wystąpień publicznych lub sytuacje, gdy nie chcemy się komunikować. W dalszej odległości tego dystansu dwustronne porozumiewanie się jest prawie niemożliwe. W odległości takiej np. mijamy inne osoby na ulicy (najczęściej nam nieznane, z którymi nie chcemy się komunikować).



## **JAK KREOWAĆ PROFESJONALNY WIZERUNEK – WYBRANE ZASADY SAVOIR – VIVRE’U**

**„Jak cię widzą, tak Cię piszą”.**

Ważny jest ubiór – efekt pierwszego wrażenia. Strój powinien być schludny, elegancki, estetyczny, a kolory stonowane. Jeżeli chodzi o makijaż i fryzurę obowiązują te same zasady. Makijaż powinien być delikatny i naturalny. Włosy starannie uczesane.

Podstawową zasadą jest, aby nieodpowiednim ubraniem nie zwracać uwagi otoczenia, a tym bardziej nie wzbudzać niesmaku!

### **Meżczyźni**

#### **Pięć punktów kontrolnych stroju mężczyzny**

1. Krawat (jeśli nosisz) - jego koniec powinien znajdować się na wysokości klamry paska (lub miejsca, gdzie powinna być).
2. Dół spodni - z tyłu (nad piętą) powinien sięgać obcasa, a z przodu powinien mieć jedno załamanie na podbiciu stopy.
3. Mankiety koszuli - niezależnie od pozycji ciała (czy stoisz, czy siedzisz) powinny wystawać spod rękawa marynarki najwyżej 2 cm.
4. Skarpetki - powinny być w kolorze butów lub najwyżej o ton jaśniejsze i zawsze powinny osłaniać całą nogę, tak by niezależnie od pozycji ciała łydka była zakryta (zalecamy podkolanówki).
5. Guziki marynarki - jeśli jest jednorzędowa, to siadając ZAWSZE rozpinasz guziki, a jeśli dwurzędowa, to NIGDY nie rozpinasz guzików.

#### **Niewybaczalne błędy w ubiorze męskim**

1. Krawat do koszuli z krótkim rękawem.
2. Koszula z krótkim rękawem do marynarki .
3. Nieodpowiednia długość krawata.
4. Rozpięty kołnierzyk koszuli przy ubranym krawacie.
5. Skarpetki i buty nieodpowiedniego koloru.
6. Kołnierzyk koszuli na guziki przy garniturze wizytowym czy wieczorowym.
7. Rozpięta marynarka w pozycji stojącej lub zapięta marynarka w pozycji siedzącej.
8. Pojawienie się w samej kamizelce, zapięte wszystkie guziki w kamizelce.
9. Więcej niż jeden element ubioru we wzorki.
10. Brązowy garnitur.





## Kobiety

### **Cztery punkty kontrolne stroju kobiety**

Strój kobiety występującej publicznie jest mniej sformalizowany niż u mężczyzny; choćby dlatego, że kobieta ma więcej możliwości w tym względzie (kostium, garnitur, sukienka).

Dlatego należy zwrócić uwagę na:

1. Ogólne wrażenie - jeśli pierwszą uwagę widza przyciąga cokolwiek poza Twoją twarzą (a zatem nogi, biust, dodatki do ubrania, wzorki), to znaczy, że coś jest nie tak. Chyba że startujesz w konkursie miss...
2. Biżuteria - stara zasada głosi, że elegancka kobieta może mieć na sobie najwyżej trzy elementy biżuterii.
3. Kolory - sprawdź (przykładając ubrania w różnych kolorach do twarzy), w jakich kolorach wyglądasz najkorzystniej. Zwróć przy tym uwagę na światło: sala, w której będziesz występować, będzie zapewne inaczej oświetlona niż pokój, w którym masz szafę. Szczególnie uważaj na kolor czerwony: przyciąga uwagę i utrudnia słuchaczom koncentrację.
4. Desenie - pamiętaj, że pionowe paski optycznie wyszczuplają i wydłużają sylwetkę, a poziome - pogrubiają i skracają.

Zauważ, że niektóre grupy ludzi zawodowo występujących publicznie posługują się specjalnymi strojami: prawnicy noszą togi, aktorzy – różne kostiumy, a księża – szaty liturgiczne. Każdy z takich strojów wywiera jakiś wpływ. Ty tak samo wywierasz wpływ w wystąpieniu biznesowym, zakładając odpowiedni „kostium”.

Notatki



## **TECHNIKI I TAKTYKI AUTOPREZENTACYJNE**

### **Taktyki asertywno-zdobywcze**

Zachowania ukierunkowane na zbudowanie, pozyskanie lub utrwalenie jakiejś nowej tożsamości naszej osoby.

Ich celem jest sukces autoprezentacyjny – charakteryzują osoby z wysoką samoocena.

#### **a) Ingracjacja**

Wkradanie się w cudze łaski czy też pozyskiwanie sympatii poprzez:

- Prezentowanie własnych cech (niekoniecznie istniejących) wzbudzających sympatię
- Schlebianie innym i prawienie im komplementów (uwaga na dylemat lizusa)
- Konformizm czyli prezentowanie opinii podobnych do poglądów partnera (dylemat zróżnicowanej publiczności)
- Wyrządzanie przysług

#### **b) Promowanie siebie**

Przedstawianie siebie jako osoby kompetentnej, podkreślanie, że nasze dokonania są większe niż się wydaje, rzadko osiągnane, pomimo poważnych przeszkód, etc.

#### **c) Pławienie się w cudzej chwale**

Dążenie do poprawienia własnego wizerunku poprzez wiązanie się z ludźmi, którzy odnieśli sukces lub są sławni. Pławić w sławie mogą się również miasta, organizacje i stowarzyszenia.

Taktyka ta występuje często w warunkach zagrożenia poczucia własnej wartości, a w warunkach neutralnych u osób o niskiej samoocenie i zewnętrznym poczuciu kontroli.

#### **d) Świecenie przykładem**

Przedstawienie siebie jako osoby moralnej jest trudniejsze – wymaga nie słów ale czynów.

Uwaga: jedno zachowanie niemoralne budzi tak negatywną oceną, że jej „wyzerowanie” wymaga aż 10 zachowań moralnych.

Zachowania negatywne odgrywają większą rolę niż pozytywne we wnioskowaniu o cechach moralnych.

#### **e) Zastraszanie**

Przedstawienie siebie jako „twardego faceta”, osoby agresywnej, nieprzyjemnej, groźnej, która może narobić kłopotów i od której niczego nie można uzyskać.

Taktyka często stosowana przez osoby wyższe w hierarchii (przełożony, rodzic) lub podporządkowane („zrobienie sceny”).



## **Obronne taktyki autoprezentacyjne**

Zachowania ukierunkowane na ochronę, utrzymanie lub obronę zaatakowanej lub zagrożonej tożsamości i wartości naszej osoby.

Ich celem jest uniknięcie autoprezentacyjnej porażki, charakterystyczne dla osób z niską samoocena.

### **a) Samoutrudnianie**

Wykonywanie działań, które obniżają szanse sukcesu, ale zwalniają nas z osobistej odpowiedzialności za porażkę, a w dodatku nasilają osobistą chwałę w przypadku sukcesu (np. zaniechanie wysiłku podczas wykonywania zadania, alkohol, narkotyki).

Odczuwanie i wyrażanie własnych słabości (*mam pustkę w głowie*), hipochondria.

### **b) Wymówki i usprawiedliwienia**

Prezentowanie własnej słabości, bezradności w celu uzyskania pomocy od innych lub zwolnienia z wykonywania pewnych działań.

Przykłady:

- Udawanie głupka (mężczyźni w odniesieniu do szefów, a kobiety w odniesieniu do mężów i w kontekście zdolności intelektualnych).
- Udawanie choroby, symulacja.

### **c) Sublikacja**

Zaprzeczanie intencji wyrządzenia szkody lub przekonanie że nie miało się kontroli nad przebiegiem zachowania, które szkodę wyrządziło (redukowanie odpowiedzialności – „to nie moja wina”), np. :

*Odwoływanie się do alkoholu jako sprawcy zachowania.*  
*Nieznajomość przepisów.*

### **d) Usprawiedliwienia**

Akceptowanie własnej odpowiedzialności przy jednoczesnych próbach redefinicji czynu jako mało szkodliwego lub dotyczącego czegoś innego niż szkoda.

- Zaprzeczanie szkodliwości czynu (*oszukiwanie na egzaminie to nic złego*).
- Zaprzeczanie krzywdzie ofiary lub przekonanie, że zasłużyła sobie na swój los (*kobieta prowokowała do gwałtu swoim ubiorem*).
- Odwoływanie się do powszechności czynu (*wszyscy kradną*).
- Odwołanie się do rozkazów (*brudna robota, ale ktoś ją musi wykonać*).

### **e) Przeprosiny**

Akceptowanie własnej odpowiedzialności za szkodę, okazanie żalu, kompensowanie szkody ofierze. Przeprosiny są najskuteczniejszym sposobem przywracania własnego pozytywnego obrazu w oczach innych.



## Bibliografia

- Gordon T., Wychowanie bez porażek, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1999
- Leary M., Wywieranie wrażenia na innych, O sztuce autoprezentacji, GWP, Gdańsk 2004,
- Leathers D., Komunikacja Niewerbalna, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007
- Schulz von Thun F., Sztuka zarządzania. Psychologia komunikacji dla szefów i liderów. Wydawnictwo WAM. Kraków 2004.
- Stewart J (red.), Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej. Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007.
- Wojciszke B. „Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej. GWP, Gdańsk 2002
- Zimbardo P. G., Ruch F. L. Psychologia i życie, PWN, Warszawa 1997.



Competence - Training & Coaching Institute,  
Barbara Jaśkiewicz  
Ociosowa 6/7, 59-101 Polkowice  
biuro@competence-szkolenia.pl



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Moje notatki



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Moje notatki



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Moje notatki