

Rozdział 4

Filary skutecznej komunikacji

Z tego rozdziału dowiesz się:

- w jaki sposób i po co dostosowywać komunikat niewerbalny do werbalnego;
- jak być dobrym słuchaczem;
- co robić, aby inni chcieli cię słuchać;
- jak właściwie udzielać informacji zwrotnej;
- w jaki sposób pisać maile, żeby spełniały swoją funkcję;
- o czym warto pamiętać podczas spotkań, aby były one efektywne.

Jak być dobrym słuchaczem?

Umiejętność słuchania jest bezcenna podczas pracy nad podniesieniem efektywności komunikacji w firmie. Organizacje, których szefowie wykorzystują taką umiejętność w stosunku do pracowników, odnoszą światowe sukcesy. Nie polega ona na tym, by milczeć, gdy ktoś inny mówi. Efektywne słuchanie powinno być aktywne i prowadzić do zrozumienia współrozmówcy, czerpania przyjemności z dialogu, nauczenia się czegoś lub udzielenia pomocy.

Podstawą aktywnego słuchania jest uważność. Bardzo często jednak w pełnej uważności wobec drugiej osoby przeszkadzają nawyki. Należą do nich m.in.:

- > **Porównywanie siebie i swojej sytuacji do sytuacji rozmówcy** – zamiast skupiać się na tym, co mówi druga osoba, porównujesz się i oceniasz, kto ma lepiej albo kto ma gorzej. Podejmujesz rywalizację z rozmówcą i sprawdzasz, czy jesteś w stanie ją wygrać. „Wczoraj miałam tyle roboty, że siedziałam w biurze do 20.00”. „To jeszcze nic, ja kiedyś siedziałam do 22.00!” „Jestem bardzo zadowolony, bo udało mi się pozyskać do naszej konferencji nowego sponsora, który przekaże nam 20 tys.” „Ja pamiętam takie konferencje, gdzie 20 tys. kosztował sam catering!” Każdy komunikat powoduje, że znajdujesz w swoim doświadczeniu coś, co możesz natychmiast opowiedzieć i „przebić” słowa rozmówcy.
- > **Snucie domysłów** – próbujesz czytać w myślach rozmówcy i tym samym nie zwracasz uwagi na to, co mówi, zwłaszcza gdy jesteś osobą przykładającą zbyt dużą wagę do mowy ciała. „Mówi, że nie ma problemu, żebym wyszedł wcześniej, ale ja wiem swoje. Spojrzał w okno, gdy to mówił, więc pewnie wścieknie się, gdy wyjdę”. „Ale mi się przygląda, z taką dziwną miną, pewnie zastanawia się, jakim cudem dostałem to stanowisko”. Snucie domysłów tego typu nie ma nic wspólnego z rzeczywistą treścią słów, jakie padają w rozmowie.
- > **Myślenie o tym, co się powie za chwilę** – zamiast uważnie słuchać rozmówcy, układasz w głowie następną wypowiedź. Wyglądasz, jakbyś rzeczywiście słuchał z zaciekawieniem, podczas gdy naprawdę tego nie robisz, bo przygotowujesz sobie opinię, którą za moment wygłosisz. „Powiem najpierw, że dziękuję za oddanie głosu, później muszę jakoś zripostować to, co on powiedział o dziale produkcji, powiem, że jestem zaskoczony tym, że...” itd.
- > **Przerywanie czyjejś wypowiedzi** – potrafisz myśleć szybciej, niż mówić, zatem często w połowie zdania drugiej osoby już wiesz, jak brzmi jego końcówka, i prze-

rywasz wypowiedź, aby wyrazić swoją opinię na ten temat. To zachowanie ma również odmianę „uprzejmą”, gdyż w dzieciństwie zazwyczaj wpajane są zasady, że nieładnie jest przerywać innym. Tak więc w wersji „uprzejmej” osoba ze skłonnością do przerywania będzie od połowy wypowiedzi współrozmówcy demonstracyjnie kiwać głową i wykonywać ręką gest mówiący: „Kończ szybciej, bo ja mam odpowiedź na to, co mówisz”.

- > **Słuchanie wybiórcze** – słuchasz rozmówcy, ale wyłącznie po to, by wylapać konkretne informacje. Szef wchodzący do pokoju swoich pracowników i pytający „Co słychać?” może nie być w ogóle zaintrygowany tym, co rzeczywiście u nich słychać. Interesuje go natomiast, czy dzieje się aktualnie coś, co mogłoby wpływać na pracę jego oraz zespołu. Słuchacz często nie zapamiętuje reszty informacji, jak gdyby one nigdy nie padły, ponieważ wylawia tylko te, które go interesują w danym momencie.
- > **Negatywne osądy** – jeżeli wcześniej przypiąłeś rozmówcy etykietkę głupiego, bezmyślnego, niedojrzałego itp., nie słuchasz go już na starcie, gdyż uważasz, że nie warto. Cokolwiek interlokutor chce powiedzieć – masz tendencję, by osądzać tę wypowiedź na podstawie przypiętej łatki, a nie na podstawie rzeczywistej treści wypowiedzi. Często tego typu zachowanie można zaobserwować wśród polityków, kiedy to zwolennicy jednej opcji negatywnie osądzają każdą wypowiedź opozycji, nawet się nad nią nie zastanawiając.
- > **Odpywanie** – gdy rozmowa cię nudzi lub niecierpliwi, masz tendencję do uruchamiania łańcucha skojarzeń i zajmowania się własnymi myślami. Gdy kolega mówi o konieczności zmiany oprogramowania i opisuje jego działanie, może się zdarzyć, że słowo „program” skojarzysz z ulubionym programem telewizyjnym i twoje myśli popłyną dalej tym nurtem, wyłączając cię z rozmowy nawet na dłuższy czas. W takiej sytuacji nie ma mowy o efektywnym słuchaniu współrozmówcy.
- > **Sprzeciwianie się** – zamiast uważnie słuchać rozmówcy, szukasz w jego wypowiedzi czegoś, z czym mógłbyś się nie zgodzić i wyrazić przeciwstawną opinię. Odmianą sprzeciwiania się jest sarkazm i uszczypliwość, które jedynie pozornie podnoszą twój status albo podsumowują temat, a także umniejszanie i lekceważenie słów współrozmówcy, np. „Czy możesz podać inne argumenty niż te żywcem wzięte z targowiska z przekupkami?”
- > **Brak umiejętności przyznania się do błędu** – taka postawa powoduje, że jesteś gotowy zrobić wszystko, byle tylko uniknąć odczucia, że się mylisz. Będąc

taką osobą, nie jesteś w stanie słuchać słów krytyki pod swoim adresem, nie umiesz przyjąć do wiadomości, że nie masz racji i że warto coś zmienić w swoich przekonaniach lub zachowaniu. Nigdy nie przyznajesz się do błędów, nie potrafisz wyciągnąć wniosków z porażek – i to niestety twój najczęstszy błąd. A słuchaczem jesteś kiepskim, ponieważ musisz skupić się na tym, by bronić własnej racji.

- > **Zmiana tematu** – czyli przestawianie rozmowy na inne tory; ten nawyk uruchamiasz wtedy, gdy jesteś zmęczony lub znudzony czymś wywodem, a także kiedy temat rozmowy ci nie odpowiada. Formą zmiany wątku bywa obracanie w żart, sprawianie, by stał się on zabawny i kpiarski – co pozwala skutecznie unikać konieczności poważnego potraktowania tematu podjętego przez rozmówcę (np. o dolegliwościach ciężowych omawianych przez kobietę w gronie męskim).
- > **Rozproszenia z zewnątrz** – możesz mieć problem ze skupieniem się na wypowiedzi rozmówcy, jeśli okoliczności zewnętrzne będą niesprzyjające. Hałas z ulicy, zbyt niska lub zbyt wysoka temperatura, głośno działający wentylator mogą skutecznie odciągać uwagę słuchacza i spowodować, że współrozmówca nie zostanie uważnie wysłuchany.
- > **Krytykowanie sytuacji niezwiązanych z treścią komunikatu** – zazwyczaj takie zachowanie pojawia się podczas wystąpień grupowych, prezentacji itp. Nieczytelne slajdy w prezentacji, za małe litery, manieryzmy w wypowiedziach prezentera, zbyt częste powtarzanie tego samego słowa (np. „po prostu”, „jakby”), wada wymowy – to wszystko może rozproszyć słabo wyrobionego słuchacza i spowodować, że zamiast na treść komunikatu, będzie on zwracał uwagę wyłącznie na te niedogodności.

Ćwiczenie

Teraz, gdy już wiesz, co powoduje, że nie potrafisz efektywnie słuchać innych, przyjrzyj się swoim zachowaniom i szczerze oceń, które z nich najczęściej zdarzają ci się w kontaktach w pracy. Wypisz je i przeanalizuj.

Zatem w jaki sposób ćwiczyć swoje umiejętności dobrego słuchacza? Świadomość zachowań, które utrudniają słuchanie, może przyczynić się do ich zminimalizowania. Toteż przez najbliższe dwa tygodnie w każdej rozmowie staraj się wyodrębnić te zachowania – zarówno swoje, jak i współrozmówców – które powodują, że nie koncentrujesz się w pełni na uważnym słuchaniu drugiej osoby.

Staraj się im przeciwdziałać, dając sobie wewnętrzne polecenie: „Słuchaj uważnie!”. Po pewnym czasie zauważysz, że aktywne słuchanie przychodzi ci znacznie łatwiej niż wcześniej.

Jeżeli chcesz mieć pewność, że twoje umiejętności słuchania są coraz bardziej efektywne, zwróć uwagę, aby przy komunikowaniu się z drugą osobą zastosować poniższe zalecenia:

- > **Bądź uważny** – poświęć rozmówcy uwagę, nie rozpraszając jej na inne sprawy. Patrz na niego, obserwuj jego język ciała, postaraj się skupić i zadbaj, o ile to możliwe, aby środowisko było przyjazne.
- > **Pokaż, że słuchasz** – sprawdź, czy twoja mowa ciała mówi, że słuchasz rozmówcy, czy też świadczy o czymś zupełnie przeciwnym; potakuj od czasu do czasu, zachęcaj przyjaznym uśmiechem i mimiką twarzy, wtrącaj drobne komentarze typu „tak?”, „aha”, „ojej”.
- > **Parafrazuj** – powtarzaj to, co powiedział rozmówca; zaczynaj zwykle słowami: „Czyli mówisz, że...”, „Czy dobrze rozumiem to, co powiedziałaś, że...”, „Czy chcesz przez to powiedzieć, że...”. Dzięki parafrazie od razu masz możliwość zapobiec niezrozumieniu i niewłaściwym interpretacjom, ponieważ rzecz zostaje wyjaśniona przez rozmówcę natychmiast.
- > **Reaguj** – słuchając, zyskujesz nową perspektywę i nowe informacje; reaguj na nie odpowiednio, nie atakuj rozmówcy, gdyż nic tym nie zyskujesz. Nie próbuj na siłę forsować własnego zdania, bądź otwarty i uczciwy w komunikatach; nadawaj kierunek rozmowie i traktuj rozmówcę tak, jak byś chciał, by traktowano ciebie.

Mówiąc o aktywnym słuchaniu, należy koniecznie wspomnieć o pewnej sytuacji. Czasami bowiem się zdarza, że ktoś przychodzi do ciebie z informacją, kiedy akurat jesteś bardzo zajęty. Lepiej zatem, jeśli powiesz: „Teraz muszę coś skończyć, daj mi minutę”, niż jeśli będziesz udawał, że słuchasz, i robił kilka czynności jednocześnie. Gdy skończysz, zwróć całą uwagę na rozmówcę, a zobaczysz, że wasza komunikacja nabierze nowej jakości.

Spraw, aby inni cię słuchali

Poznałeś już przeszkody efektywnego słuchania i wiesz, w jaki sposób możesz poprawić jakość swojej komunikacji jako słuchacz – teraz czas na zajęcie się nadawcą komunikatu. Zobacz, co sprawi, że inni ludzie będą cię chętniej słuchać.