



PODRĘCZNIK

materiały szkoleniowe towarzyszące szkoleniu z zakresu

Komunikacji społecznej w ochronie przyrody

w ramach projektu Ogólnopolskiego Towarzystwa Ochrony Ptaków

„Blżej natury- identyfikacja i merytoryczne przygotowanie lokalnych animatorów przyrodniczych”



**INFRASTRUKTURA
I ŚRODOWISKO**
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko
oraz Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.



Wszelkie prawa zastrzeżone © Ogólnopolskie Towarzystwo Ochrony Ptaków & mediatorzy.pl

www.otop.org.pl
biuro@mediatorzy.pl

Autor: Robert Boch i Natalia Osica (Mediatorzy.pl)
Warszawa, 2010.



SPIS TREŚCI

PREZENTACJE I WYSTĄPIENIA PUBLICZNE

- Podstawy komunikacji ... str. 4
- Komunikacja niewerbalna ... str. 6
- Jak słuchać? ... str. 10
- Budowanie wystąpienia i prezentacji ... str. 12
- Prezentacje multimedialne ... str. 14
- Jak radzić sobie z treścią? ... str. 15
- Trudne sytuacje ... str. 17
- Jak przygotować przemówienie? ... str. 19

MOTYWACJA

- Komunikacja a motywacja ... str. 21

KONFLIKT

- Konflikt - definicja ... str. 23
- Przyczyny konfliktów ... str. 25
- Emocje w konflikcie ... str. 27
- Techniki komunikacyjne w rozwiązywaniu konfliktów ... str. 30

KONTAKTY Z MEDIAMI

- Przed kontaktem z dziennikarzami ... str. 34
 - Od czego zacząć, czyli podstawowe materiały prasowe
 - Krok drugi, czyli porządna baza mediów
 - Krok trzeci, czyli dobór odpowiednich mediów
- Wybrane narzędzia PR wykorzystywane w budowaniu relacji z mediami ... str. 37
 - Komunikat prasowy
 - Konferencja prasowa



PODSTAWY KOMUNIKACJI

Elementy procesu komunikacyjnego

- Nadawca
- Komunikat - Wiadomość
- Kanał - Medium
- Szum
- Odbiorca
- Kontekst - sytuacja

Funkcje komunikacji

- tworzenie relacji - więzi
- wywieranie wpływu na innych
- wymiana informacji

Kanały komunikacji:

Zwykle używamy dwóch kanałów komunikacyjnych:

- **werbalnego** (także na piśmie)
- **niewerbalnego** (gesty, postawa, tonacja głosu, mimika, kontakt wzrokowy, wygląd etc).

Komunikat werbalny jest zazwyczaj pod kontrolą mówiącego, a niewerbalny jest znacznie mniej kontrolowany, często nieświadomy, i łatwiej obnaża intencje mówiącego.

Komunikacja jest efektywna, kiedy potrafimy prawidłowo nadawać i odbierać komunikaty werbalne jak i niewerbalne.



Zasady efektywnej komunikacji werbalnej

- Adekwatność - wiadomość dostosowana do odbiorcy (dobrze dobrane słownictwo, forma, i treść; to, co stosowne i potrzebne)
- Prostota – wiadomość przekazywać jasno i prosto
- Definiowanie – skomplikowane słownictwo powinno być wytłumaczone przed użyciem.
- Powtarzanie - najważniejsze punkty komunikatu powinny być powtarzane w celu lepszego zrozumienia i zapamiętania.
- Porównywanie - skojarzenia, porównania, stosowanie metafor ułatwiających rozumienie. Porównywanie z obiektami lub osobami pozytywnie odbieranymi przez odbiorcę działa zawsze na naszą korzyść.
- Ogniskowanie - koncentrowanie uwagi słuchacza na tym co najważniejsze w naszym komunikacie.

Wystrzegaj się specjalistycznego słownictwa typowego dla twojej grupy, a nie koniecznie zrozumiałego dla odbiorcy. Unikaj skrótów i zawiłych zdań oraz skomplikowanego języka.



KOMUNIKACJA NIEWERBALNA

Nasza postawa, poruszanie się, uśmiech, wyraz twarzy, kontakt wzrokowy także komunikują. Zaledwie 7% rozumienia pochodzi z tego, co zostało powiedziane, 38% z tego jak to zostało powiedziane (sposób mówienia) i aż 55% z języka ciała.

Ręce są nam bardzo potrzebne, ale podczas wystąpień publicznych wiele osób ma z nimi duży problem. Co zrobić z rękoma podczas wystąpienia?

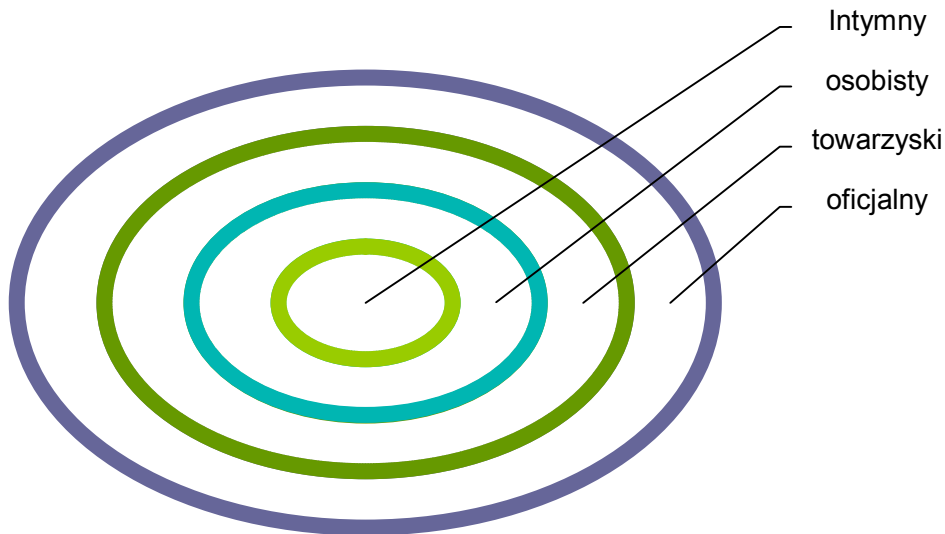
- postawa neutralna - złożenie rąk stronami wewnętrznymi do siebie, ręce trzymane na naturalnej wysokości
- postawa klasyczna-otwarta - chwilowe rozłożenie rąk
- wieżyczka - złączenie opuszków palców obu dłoni.
- gest terapeutyczny - uspokajający (skierowanie rąk stronami wewnętrznymi w stronę naszego rozmówcy z równoczesnym niewielkim rozłączeniem palców)
- koszyk - ułożenie palców jednej ręki pomiędzy palcami drugiej

Należy unikać postawy jednostronnie zamkniętej charakterystycznej np. dla małych dzieci, polegającej na chwytaniu jednej wyprostowanej ręki drugą w okolicy łokcia. Postawa nauczycielska, czyli splecenie obu rąk przy klatce piersiowej stwarza duży dystans oraz bariery w porozumiewaniu.

Niekorzystne są również wszelkie postawy typu „wszystko mi jedno” i „wiem wszystko najlepiej”. Postawy takie tworzą zazwyczaj bariery między rozmówcami.

Przestrzeń dopuszczalna w kontaktach międzyludzkich zależy od typu sytuacji. W trakcie wystąpień publicznych i prezentacji należy pamiętać o tym gdzie prowadzić rozmowy i jak projektować pomieszczenie, na przykład ustawienie krzesel.

Strefy dystansu



Dystans oficjalny ponad 3,5m

zaczyna się od ok. 3,5m i sięga w nieskończoność od osoby mówiącej, język jest bardzo formalny, należy też mówić głośniej; jest to odległość, którą cenią sobie osobistości; w tej strefie można się zdystansować, gdyż jest to odległość pozwalająca na „ucieczkę”.

Dystans towarzyski 1m – 3,5 m

sięga od ok. 1m. do 3,5m., na tę odległość odsuwamy się od kolegów, z którymi nie jesteśmy po imieniu, od osób mniej nam znanych, przełożeni zachowują tę odległość w kontaktach z podwładnymi.

Dystans osobisty 45cm – 100 cm

zaczyna się tam, gdzie kończy się strefa intymna i sięga do ok. 1m., jest to dystans dzielący nas od dobrych znajomych, taki odstęp zachowujemy na przyjęciach, w czasie rozmów i na wszystkich przyjacielskich spotkaniach; rozmówca jest w zasięgu ręki.

dystans intymny 15cm - 45 cm

jeśli dwoje ludzi jest ze sobą tak blisko muszą się szczególnie lubić, jest to dystans jedynie dla zakochanych; w takich sytuacjach ludzie są oszczędni w słowach, zmysły powonienia i dotyku są tu środkami komunikacji.



Kontakt wzrokowy jest bardzo ważną częścią komunikacji. Przyjmuje się, że w rozmowie dwojga osób typowe jest utrzymywanie kontaktu wzrokowego z rozmówcą przez 40% podczas mówienia i przez 70% podczas słuchania. Ale nie we wszystkich sytuacjach proporcje te sprawdzają się, ponieważ ludzie dzielą się na wzrokowców i słuchowców. Dłuższe zerwanie kontaktu wzrokowego może zniechęcić do nas rozmówcę. Zbyt krótkie utrzymywanie kontaktu wzrokowego może być odczytane jako znudzenie, skrycie, niepewność, lub nawet kłamanie. Zbyt długi kontakt wzrokowy oznacza agresję, lub zauroczenie, więc zaleca się aby pojedyncze spojrzenie nie trwało dłużej niż 7 sekund.

Gesty to ilustracje danej wypowiedzi (np. zataczanie koła w powietrzu dla pokazania opisywanego ogóru). Nie bójmy się gestów, ponieważ kiedy są naturalną częścią naszej osobowości, mogą być bardzo przydatne jako wzmocnienie słów.

Ruchy takie jak drapanie się, pocieranie czy zacieranie rąk, bawienie się np. długopisem, machanie nogą lub stopą, to często przejaw zdenerwowania i wpływa niekorzystnie na nasze wystąpienie. Wystrzegaj się tych ruchów na tyle, na ile to możliwe.

Co nas zdradza, kiedy próbujemy coś ukryć, zataić?

Wskaźniki werbalne:

- Zawikłane, często nielogiczne konstrukcje
- Większa ilość spójników
- Mowa okrężna
- Dłuższe pauzy
- Więcej błędów językowych, jąkanie, przejęzyczenia

Wskaźniki niewerbalne:

- Zmiany w typowych dla osoby zachowaniach ruchowych
- Częstsze zmiany pozycji ciała czy mruganie
- Emblematy stają się nieodpowiednie
- Zwiększa się ilość gestów ilustrujących i nerwowych ruchów



- Zmieniają się cechy głosu mówiącego
- Zdradliwa mimika

Ważne!

- liczą się nie tylko słowa, ale przede wszystkim sposób ich wypowiedzi
- mamy różne indywidualne style komunikacji
- nie wszystkie kanały komunikacji są uświadamiane i kontrolowane
- informacje, które podajesz mogą być zapamiętane ze względu na kolejność w jakiej je podajesz (efekt pierwszeństwa)
- możesz to samo powiedzieć na różne sposoby lub różnymi słowami
- większości pułapek można uniknąć, dzięki świadomości
- pierwsze wrażenie odgrywa ważną rolę w budowaniu dobrej relacji

Pierwsze wrażenie

Pamiętaj, że przed racjonalnym idzie emocjonalne wrażenie. Badania pokazują, że mamy 6 sekund na pozytywne zaprezentowanie się. To pierwsze wrażenie jest tak silne, że potem trzeba dużo pracy i czasu, żeby je zmienić.

Jeśli chcesz wyrzeć dobre wrażenie najlepiej unikaj niedomówień i fałszu, ponieważ stworzenie negatywnego wizerunku jest bardzo łatwe!

Lubimy tych, którzy się nam podobają, tak po prostu jest. A najbardziej podobają się nam ludzie podobni do nas, pod warunkiem, że widzimy w nich własne cechy, które u siebie oceniamy jako pozytywne.



JAK SŁUCHAĆ?

Słuchanie jest częścią wystąpień publicznych. Skuteczne i konstruktywne słuchanie ma miejsce wtedy, kiedy stwarzamy rozmówcy warunki do wolnej i nieskrępowanej wypowiedzi, traktujemy drugą osobę z szacunkiem i sprawdzamy, czy dobrze rozumiemy rozmówcę.

Narzędzia konstruktywnego słuchania

Pytania zamknięte – dają nam konkretne odpowiedzi, a stosujemy je kiedy pytamy o fakty. Zaczynają się od słów: czy?, dlaczego?

Pytania otwarte – umożliwiają nieograniczoną możliwość odpowiedzi, a stosujemy je gdy chcemy uzyskać dodatkowe informacje podawane przez odpowiadającego. Warto je stosować często. Zaczynają się od słów: Co?, Jak?, Jaka?, Jaki?

Parafraza – odtworzenie własnymi słowami tego, co przed chwilą usłyszeliśmy. Celem nie jest wyciąganie wniosków ani interpretowanie, tylko wydobycie faktów w skróconej formie.

Klaryfikacja - uporządkowanie i wyjaśnienie wypowiedzi partnera, kontynuacja parafrazy, która pozwala już na wysunięcie wniosków (Czy to znaczy, że... Czy z tego co mówisz mam wnioskować, że...)

Podsumowywanie – zauważenie postępu, powiązanie ze sobą ważnych myśli i faktów oraz ustalenie podstaw dla dalszej rozmowy

Dowartościowanie - uznanie zaangażowania, wysiłków i działań drugiej strony. Dowartościowanie musi być szczerze!

Odzwierciedlanie uczuć - w sposób werbalny i niewerbalny dostosowanie się do uczuć rozmówcy i pokazanie, że się rozumie, co odczuwa rozmówca



Nie słuchamy, gdy stosujemy:

- filtrowanie – słuchamy wybiórczo, filtrujemy informacje
- porównywanie – oceniamy czy porównujemy siebie z rozmówcą
- skojarzenia – treść wypowiedzi rozmówcy wywołuje skojarzenie, w które się zagłębiaamy
- przygotowywanie odpowiedzi – myślimy, co za chwilę odpowiedzieć, choć staramy się wyglądać na zainteresowanych
- domyślanie się – usiłujemy zgadnąć, co rozmówca ma "naprawdę" na myśli
- osądzanie – w trakcie rozmowy osądzamy i reagujemy schematycznie
- utożsamianie się – cokolwiek mówi rozmówca, odnosimy do własnego życia i osądzamy w kontekście własnych doświadczeń
- udzielanie rad – słuchamy tylko początku, szukając rady dla rozmówcy
- sprzeciwianie się
- gaszenie – wygłaszamy sarkastyczne uwagi, które zniechęcają rozmówcę do kontynuowania rozmowy
- dyskutowanie – słyszymy komplement i wyliczamy wszystko co może obniżyć jego wartość
- przekonanie o swojej racji – podnosimy głos, atakujemy, by obronić własne stanowisko; przejawia się w tym niezdolność do przyjmowania krytyki, i brak zgody na inny punkt widzenia
- zmiana toru – obracamy wypowiedź rozmówcy w żart lub zmieniamy temat
- zjednywanie – słuchamy na tyle by nie zgubić wątku, ale tak naprawdę w ogóle się nie angażujemy



BUDOWANIE WYSTĄPIENIA I PREZENTACJI

Zbudowanie dobrej prezentacji, czy wystąpienia można zilustrować za pomocą zwróconego w dół trójkąta. Jest on symbolem dochodzenia do celu, ale również ilustruje ile czasu należy poświęcić każdemu elementowi wystąpienia.

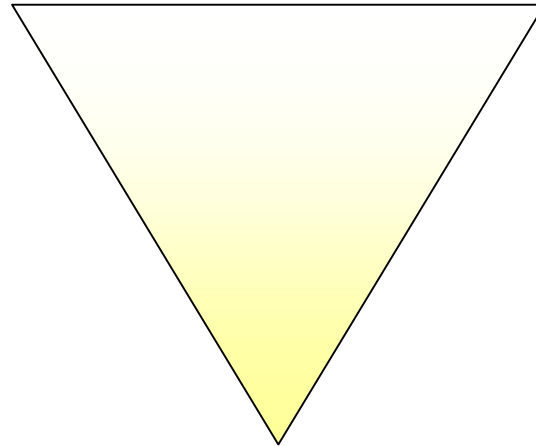
Budowanie kontaktu

Potrzeby

Rozwiązania i korzyści

Pytania

Zamknięcie



Budowanie kontaktu i relacji jest najważniejszą częścią wystąpienia. Łatwiej jest dotrzeć do ludzi, którzy nas słuchają, którzy czują, że jesteśmy podobni do nich, mamy podobne cele i wizje, niż do ludzi, którzy czują opór. Dlatego dobry i skuteczny mówca nawiązuje dobry kontakt ze słuchającymi pamiętając cały czas o ich perspektywie. Zbudowanie zaufania zdobywa się przez: a) jasne wyrażanie swoich intencji, b) przedstawianie własnych kompetencji w temacie, na który mówimy, c) pokazywanie przekonania do rzeczy, do której przekonujemy, d) bycie sobą.

Potrzeby zarówno słuchaczy jak i mówcy są ważne i odwołanie się do nich zawsze wpływa pozytywnie na wynik wystąpienia. Słuchacze są jednak ważniejsi.

Rozwiązania i korzyści są zawsze ważne dla słuchaczy. Skuteczny mówca nie koncentruje się na samych informacjach, lecz przede wszystkim na tym co wystąpienie może przynieść odbiorcy, jak może na niego wpłynąć. Odwoływanie się do emocji (np. radość) jest jedną z najskuteczniejszych dróg do skłonienia słuchacza do podjęcia konkretnej, założonej przez nas decyzji.



Pytania są integralną częścią każdego wystąpienia. Mówca przeznaczając część wystąpienia na pytania daje słuchaczom możliwość na utwierdzenie się w tym, że proponowane rozwiązanie jest dobre i opłacalne.

Zakończenie jest momentem kiedy zachęcamy słuchaczy do konkretnego działania, jeśli ono jest naszym celem.

Każda prezentacja musi mieć początek, rozwinięcie i koniec (głowę, tułów i nogi). Jak skonstruujemy nasze wystąpienie zależy przede wszystkim od grupy docelowej (!) , czyli słuchaczy i od celu, który chcemy osiągnąć. Oto dwa przykłady układów prezentacji:

Hamburger (kanapka):

1. Otwarcie – przyciągnięcie uwagi słuchaczy
2. Teza, pogląd
3. Argumenty zwolenników
4. Argumenty przeciwników
5. Argumenty zwolenników
6. Zamknięcie

Potrzeby i korzyści:

1. Otwarcie – przyciągnięcie uwagi słuchaczy
2. Potrzeba 1 – sposób jej zaspokojenia – korzyść
3. Potrzeba 2 – sposób jej zaspokojenia – korzyść
4. Potrzeba 3 – sposób jej zaspokojenia – korzyść
5. Potrzeba 4 – sposób jej zaspokojenia – korzyść
6. Zamknięcie



PREZENTACJE MULTIMEDIALNE

Prezentacje multimedialne są wspaniałym, a zarazem niebezpiecznym narzędziem. Guy Kawasaki proponuje prostą zasadę 10-20-30. Prezentacja multimedialna powinna składać się z maksymalnie z 10 slajdów, trwać nie dłużej niż 20 minut a wielkość czcionki powinna być minimum 30.

10-20-30

- ▣ maksymalnie 10 slajdów
- ▣ nie dłużej niż 20 minut
- ▣ wielkość czcionki – minimum 30

Nie jest to prawda bezwzględna, której trzeba się za wszelką cenę podporządkować, ale warto o tej regule pamiętać, gdy konstruuje się prezentacje. Nigdy celem prezentacji nie jest zanużenie i zmęczenie odbiorcy.



JAK RADZIĆ SOBIE Z TREMĄ?

Stres związany z wystąpieniami publicznymi jest nieunikniony. Ludzie nawet z wieloletnim doświadczeniem – aktorzy, dziennikarze, handlowcy – odczuwają tremę. Nie można jej zwalczyć, ale można jej energię wykorzystać dla siebie. Stresem można zarządzać.

Stres jest naturalnym elementem prezentacji, towarzyszy mu nagły wzrost poziomu adrenaliny we krwi i zwykle mija w 5. minucie wystąpienia. Jego objawy to:

- zimne, spoczone i/lub drżące dłonie
- wzrost ciśnienia krwi i tętna
- drżące kolana, uczucie miękkości w nogach
- suchość w ustach, „zaciśnięte” gardło
- podwyższone napięcie mięśniowe
- płytki i przyspieszony oddech
- uczucie dyskomfortu w żołądku i jelitach

Wystąpienia powyższych objawów nie można uniknąć, dlatego warto jest zastosować techniki, które pozwolą nam poczuć się lepiej oraz ukryją nasz lęk przed słuchaczami.

Zadbaj o siebie. Daj sobie czas na przygotowanie się do prezentacji. Im krótsza ona ma być, tym więcej czasu potrzeba na jej opracowanie. Zrób dla siebie coś miłego i dobrego. Idź na basen, zapisz się na jogę, naucz się skutecznie relaksować we własnym zakresie.

Techniki radzenia sobie z tremą

Afirmacja

Przygotuj listę zdań, które pozytywnie opisują Ciebie jako mówcę i sytuację prezentacji (wywiadu). Przeformułuj swoje myślenie. Zobacz „szklankę w połowie pełną”: „Jestem specjalistą/specjalistką w swojej dziedzinie i znam się na rzeczy. Ludzie zapraszają mnie na



spotkanie, ponieważ chcą się czegoś ode mnie dowiedzieć. Moi słuchacze są wobec mnie przyjaźnie nastawieni. Sytuacja trudna to okazja do sprawdzenia się – dobrze, że jest.”

Wizualizacja

Rozluźnij się. Krok po kroku wyobraź sobie sytuację prezentacji. Przećwicz w wyobraźni swój sukces. Zrób to bardzo dokładnie, by poczuć emocje związane z tą sytuacją. Wyobraź sobie, że czujesz tremę – poczuć ją... a następnie, że ją kontrolujesz – poczuć obniżające się napięcie. Wyobraź sobie, że przemawiasz, odpowiadasz na pytania – poczuć, jakie to miłe, gdy ludzie Cię słuchają. Wyobraź sobie konkretne pytania, które padają – poczuć radość związaną z ciekawością innych ludzi. Poczuć, jak uśmiechasz się – i uśmiechnij się podczas wizualizacji. Twoje emocje dopasują się do Twojego ciała. Poprowadź swoją historię do szczęśliwego końca, zwracając uwagę na pojawiające się w niej emocje oraz doznania zmysłowe: zapachy, smaki czy dźwięki.

Co jeszcze możesz zrobić?

- pamiętaj, że czujesz się tak, jak wygląda Twoje ciało – dbaj o właściwą postawę
- przygotuj się – nic tak nie uspakaja, jak świadomość, że wiesz o czym mówisz
- próbuj kontrolować sytuację – zadbaj o swój komfort
- asertywność – daj sobie prawo do błędu, a słuchaczom prawo do innego niż Twoje zdania
- pij wodę niegazowaną – układ nerwowy = układ elektryczny, potrzebne jest dobre przewodzenie!
- doceniaj problemy - każda sytuacja trudna to szansa!
- stres to energia – wykorzystaj jego siłę, by pracowała dla Ciebie

Jeśli potrzebujesz dodatkowej pomocy w zarządzaniu stresem zachęcamy abyś zdecydował/a się na uczestniczenie w warsztatach, które nauczą cię jak radzić sobie z nim skutecznie.



TRUDNE SYTUACJE

Całkiem często zdarza się, że nasza prezentacja zostaje zakłócona jakąś nieprzewidzianą sytuacją, a niejednokrotnie jest to pytanie. Najczęściej spotykane sytuacje i sposoby radzenia sobie z nimi to:

Gdy uczestnik mówi, że czytał w pewnej książce lub czasopiśmie, lub po prostu wie co innego.

Najlepiej poprosić o zadanie konkretnego pytania, czyli: „O co Pani/Pan pyta?” W ten sposób dajemy odbiorcy możliwość otrzymania odpowiedzi na nurtujące pytanie, a zarazem unikamy zbędnych konfrontacji.

Pytania zamknięte, na które znasz odpowiedź.

Warto je wykorzystać do podkreślenia głównych treści wystąpienia.

Pytanie: *Czy to oznacza, że będziemy mogli bawić się do samego rana?*

Odpowiedź: *Tak, i zaraz opowiem jak to będzie wyglądało. Nie, i za chwilę opowiem o której godzinie skończymy spotkanie.*

Pytania otwarte, na które znasz odpowiedź.

Tu również mamy okazję, aby powtórzyć główne treści wypowiedzi.

Pytanie: *Jak to będzie wyglądało?*

Odpowiedź: *Dziękuję za pytanie, zaraz to dokładnie wytłumaczę.*



Pytania, na które nie znasz odpowiedzi.

Najlepszym sposobem jest przyznanie się do niewiedzy i obietnica szybkiej odpowiedzi na pytanie np. mailem lub przez telefon. Każdy ma prawo do niewiedzy, a kręcenie stwarza niedobry wizerunek.

Najlepiej jest przygotować się przed wystąpieniem i stworzyć listę ewentualnych pytań, które mogą się pojawić podczas spotkania. W większości wypadków rzadko padają pytania spoza tej listy.

Pytania pozorne.

Często cel tych pytań jest inny niż uzyskanie odpowiedzi. Najlepiej nie wchodzić w polemikę i poprosić o skonkretyzowanie pytania.

Pytanie: *Ja słyszałem, że... Mi się wydaje, że...*

Odpowiedź: *O co konkretnie Pani pyta? Czego dotyczy Pańskie pytanie?*

Jeśli nie zgadzasz się ze słowami wypowiedzianymi przez słuchaczy, nie powtarzaj ich, żeby się nie utrwały!



JAK PRZYGOTOWAĆ PRZEMÓWIENIE?

Do kogo mówisz?

W każdej formie komunikacji nadawca powinien myśleć o odbiorcy. Celem jest stworzenie komunikatu, który będzie odebrany przez odbiorcę tak jak my, nadawcy tego chcemy. To dotyczy się komunikacji interpersonalnej, planowanej (jak reklama) a nawet sztuki. Joan Detz zachęca do zadania sobie następujących pytań dotyczących słuchaczy:

1. Czy któryś z twoich kolegów już mówił do tej grupy?
2. Jak duże jest audytorium?
3. Jaki jest wiek słuchaczy?
4. Czy mówisz do kobiet, czy do mężczyzn?
5. Jaką religię wyznają słuchacze i jakiej są rasy?
6. Czy wśród słuchaczy będzie ktoś wyjątkowy?
7. Czy będzie brakowało kogoś, czyja nieobecność z pewnością zostanie zauważona?
8. Jakie wykształcenie mają słuchacze?
9. Jakie doświadczenie zawodowe posiadają słuchacze?
10. Jakie mają poglądy polityczne?
11. Co słuchacze już wiedzą o tych sprawach, o których masz mówić?
12. Co osiągnęła wspólnota, do której masz mówić?
13. Jak często spotyka się grupa, do której będziesz mówić?
14. Kto przemawiał na ostatnim spotkaniu?
15. Kto będzie przemawiał na następnych spotkaniach?
16. Jakie tematy najbardziej interesowały słuchaczy w przeszłości? Jakie uznali za najnudniejsze?
17. Czy przed grupą, do której mam mówić, stoją jakieś szczególne trudności?

Odpowiedzenie na te pytania pozwoli na pokazanie słuchaczom, że ich rozumiemy. Komunikat sformułowany w sposób, który pozwoli słuchaczom odczuć, że są ważni jest skuteczniejszy od komunikatów ogólnych.



Co mówisz?

Przed rozpoczęciem pracy nad treścią wystąpienia warto odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

1. **Co słuchacze chcieliby ode mnie usłyszeć?**
2. **Co powinni usłyszeć?**
3. **Co słuchacze już wiedzą na temat, o którym będę mówił i skąd pochodzą te informacje?**
4. **Jakie błędy myślowe popełniają słuchacze?**
5. **Przed jakimi stoją problemami i jaka jest dynamika tych problemów?**
6. **Jakich rozwiązań próbowali?**
7. **Czego chętnie by słuchali?**
8. **Co mogłoby ich zaniepokoić?**
9. **Jaka informacja pozwoliłaby słuchaczom oszczędzić pieniądze?**
10. **Jaka informacja pozwoliła by im oszczędzić czas?**
11. **Jakich zmian chcesz dokonać?**
12. **Jakie zalecenia najłatwiej będzie wprowadzić w życie?**
13. **Jakie rady zostaną dobrze przyjęte?**
14. **Jakimi radami rozgniewałbym słuchaczy?**
15. **Z jakiej perspektywy mogę spojrzeć na sytuację, w której znajdują się słuchacze?**
16. **Co potrafię im powiedzieć lepiej niż inni?**

Ostatnie pytanie jest chyba najważniejsze, szczególnie w sytuacjach, gdy wiemy, że podobny temat prezentowany jest przez konkurencję.

Wykorzystane źródła:

Joan Detz „Nie co mówić, ale jak mówić” Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007



MOTYWACJA

Niektóre z ważnych motywatorów z różnych obszarów w pracy animatora przyrodniczego oraz osób angażujących się w działalność społeczną to:

- wynagrodzenie i dobra finansowe oraz drobne nagrody rzeczowe,
- pochwały pisemne i ustne oraz uroczyste wręczanie nagród,
- stabilność i bezpieczeństwo w grupie/zespole,
- komfort pracy i możliwość wykazania się dobrymi rezultatami,
- możliwość szkolenia i doskonalenia się,
- zapewnianie swobody w działaniu (zaufanie przełożonych),
- wykorzystywanie pomysłów osób które je składają,
- możliwość uczenia innych.

To jest podręcznik do szkolenia poświęconego komunikacji, a dobra komunikacja jest jednym z najważniejszych czynników motywujących. Spaja zespoły, daje poczucie dumy z pracy dla organizacji i zachęca ludzi do zwiększania wysiłku. Motywująca komunikacja to taka, która jest oparta na wzajemnym szacunku, respektująca prawa i odmiennosc ludzi, nie naruszająca terytorium psychologicznego drugiego człowieka.

Hierarchia potrzeb wg Abrahama Maslow'a:

- I. Potrzeby fizjologiczne (np. głód, pragnienie, prokreacja)
- II. Potrzeba bezpieczeństwa (np. pewność, ochrona)
- III. Potrzeby społeczne (np. poczucie przynależności)
- IV. Potrzeba szacunku i uznania (własna wartość, uznanie, status)
- V. Potrzeba samorealizacji (praca nad sobą)

Motywacja rośnie kiedy czujemy się bezpiecznie, gdy w naszym przekonaniu jesteśmy częścią organizacji/zespołu, kiedy jesteśmy traktowani z szacunkiem, a nasze sukcesy są dostrzegane i uznawane oraz kiedy możemy się realizować. Jest to możliwe dzięki udziałowi w procesie komunikacyjnym i decyzyjnym. Sprzyja temu demokracja polegająca głównie na dopuszczeniu członków grupy do udziału w procesie podejmowania decyzji. Demokratyzacja przejawia się także bezpośrednim udziałem członków organizacji/zespołu w wymianie informacji o różnych aspektach jej funkcjonowania. Jedną z metod tego zarządzania jest metoda obrad. Dobra organizacja sprawia, że obrady stają się formą porozumiewania i wymiany informacji oraz zapewniają udział wszystkim zainteresowanych, zbliżając ich do zamierzonego celu w możliwie najkrótszym czasie. Uczestnicy dyskutują, argumentują, wyciągają wnioski, podejmują decyzje, dążąc cały czas do kompromisu, lub konsensusu.

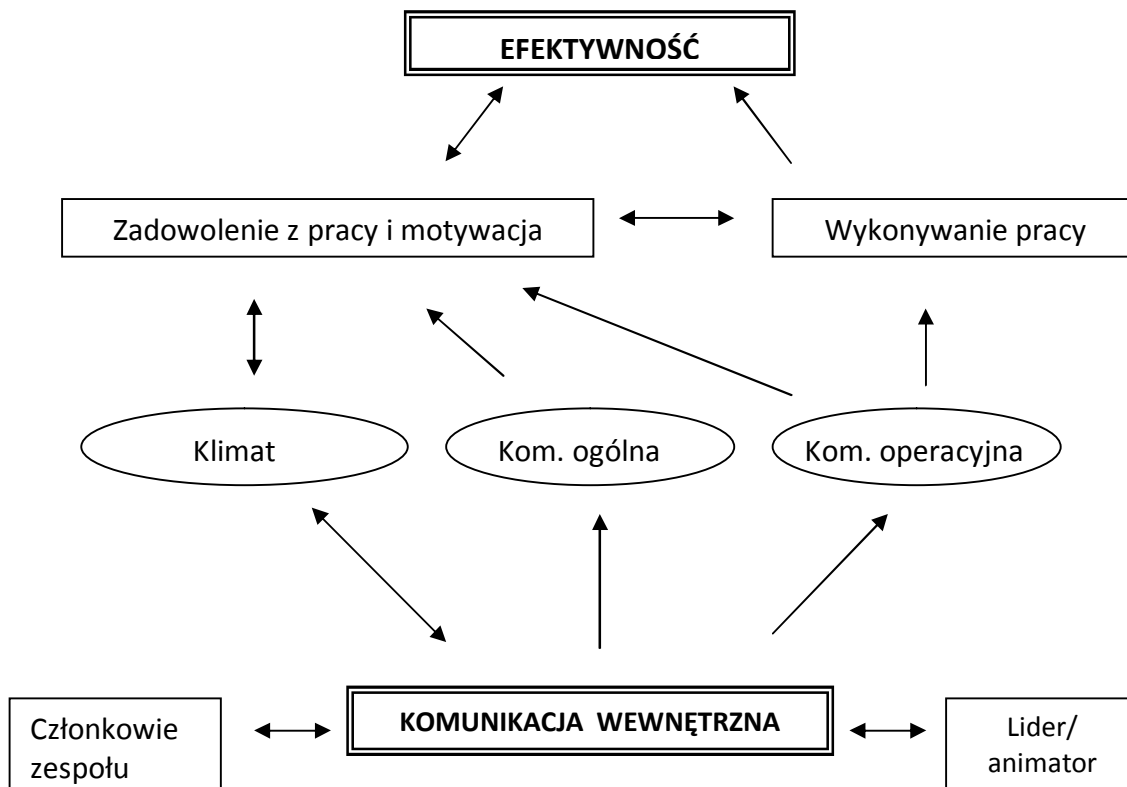
Strategie komunikacyjne i wkład w rozwój:

- Kierowanie odgórne
- Reprezentacja
- Partycypacja

Kierowanie odgórne to w większości komunikacja niesymetryczna, jednostronna, czyli skierowana na informowanie o tym co się dzieje i co ma nastąpić. Reprezentacja to prowadzenie dialogu z reprezentantami grup roboczych w celu zebrania informacji. Każdy zespół wyznacza swojego reprezentanta, który bierze udział w obradach z reprezentantami innych grup oraz zarządu. Reprezentanci przekazują informacje pomiędzy grupą a innymi reprezentantami i zarządem, czyli stanowią swego rodzaju kanał komunikacyjny. Partycypacja to model, w którym wszyscy członkowie mają możliwość udziału w procesie komunikacyjnym. Jak wyżej wymienione obrady. Jest on zdecydowanie najbardziej złożony, najkosztowniejszy, lecz prowadzi do zwiększenia motywacji członków organizacji, co w rezultacie wpływa pozytywnie na rezultaty działania organizacji.

Droga od partycypacji do efektywnego działania organizacji:

- ⇓ PARTYCYPACJA (WKLUCZENIE)
- ⇓ NADZIEJA I OCZEKIWANIA
- ⇓ MOTYWACJA
- ⇓ POZYTYWNA POSTAWA
- ⇓ ZADOWOLENIE Z PRACY
- ⇓ WYKONYWANIE PRACY
- ⇓ EFEKTYWNE DZIAŁANIE





KONFLIKT

Konflikty są nieodłączną częścią naszego życia. Po prostu są. To jak radzimy sobie z nimi zależy od naszej wiedzy, naszych zdolności oraz naszych doświadczeń i postawy. Samo wystąpienie konfliktu nie jest ani złe, ani dobre. Pojawienie się go jest okazją do rozwiązania problemu, który dotyczy wszystkich stron zaangażowanych w konflikt. Problem występuje dopiero wtedy, kiedy nie wiemy co robić i nie potrafimy przekuć konfliktu na rozwiązanie korzystne dla nas i pozostałych stron.

Konflikt to sytuacja, w której znajdują się wzajemnie od siebie zależne strony (dwie lub więcej), a przynajmniej jedna z nich spostrzega związaną z tym niemożność osiągnięcia lub utrzymania ważnych zasobów, zaspokojenia potrzeb czy realizacji innych wartości i podejmuje działania, aby tę sytuację zmienić, w wyniku czego konflikt ulega złagodzeniu, rozwiązaniu lub eskalacji.

Przyczyny konfliktów, ich formy oraz skala przybiera najróżniejsze kształty i nie ma nic złego w stwierdzeniu, że konflikty są tak unikalne jak ubarwienie zebra, czy jak linie papilarne człowieka. Nie ma dwóch takich samych konfliktów, ba na konflikt zawsze wpływa czas, miejsce oraz same zaangażowane strony. Powyższą definicję można użyć do zilustrowania różnych poziomów konfliktu:

POZIOM STRUKTURALNY konflikt potencjalny	Co najmniej dwie osoby (lub strony) wzajemnie od siebie zależne
POZIOM PSYCHOLOGICZNY konflikt ukryty	spostrzegają niemożność <ul style="list-style-type: none">○ osiągnięcia lub utrzymania ważnych zasobów○ zaspokojenia potrzeb○ realizacji istotnych wartości
POZIOM ZACHOWAŃ konflikt jawny	i podejmują działania aby zmienić tę sytuację. W wyniku tych działań konflikt ulega <ul style="list-style-type: none">○ eskalacji○ złagodzeniu lub○ rozwiązaniu.

KONFLIKT POTENCJALNY to konflikt, którego źródłem mogą być wszystkie decyzje zmieniające strukturę sytuacji oraz wzajemne zależności wynikające ze struktury: społecznej, organizacyjnej lub pełnionych ról.

KONFLIKT UKRYTY ma źródło w ocenie sytuacji przez pryzmat własnych potrzeb i obaw – w różnicach w interpretacji znaczenia zmian (szansa czy zagrożenie), w formułowaniu oczekiwań i nadziei, które nie mogą być zaspokojone.



KONFLIKT JAWNY to okoliczności, w których widoczne są zachowania stron mające na celu zmianę sytuacji.

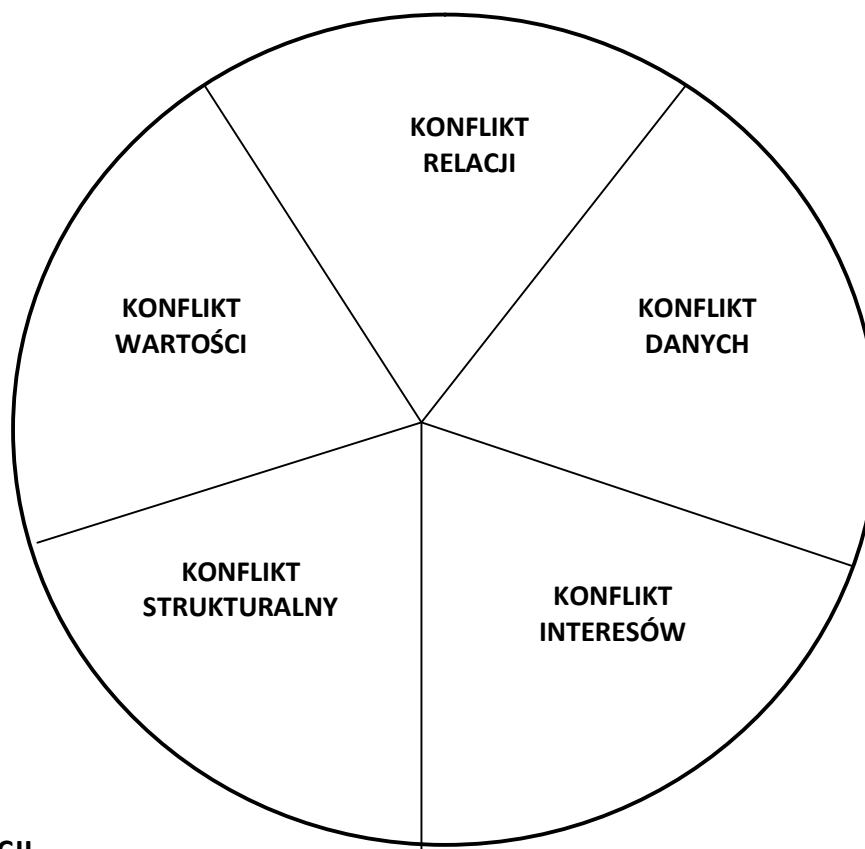
PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA, KTÓRE CZYNIĄ LUDZIE W KONFLIKCIE:

- nasze cele są sprzeczne
- aby ktoś mógł wygrać, ktoś musi przegrać
- jesteśmy MY i są ONI
- tylko nasze interesy są ważne/ nasze interesy są ważniejsze
- oni nie chcą współpracować

PRZYCZYNY KONFLIKTÓW

Krąg konfliktu jest przedstawieniem najważniejszych obszarów, z których się biorą konflikty. Każda sytuacja konfliktowa ma swoje źródła w kilku obszarach, a przebieg konfliktu zależy od tego, który z nich jest dominujący.

Krąg konfliktu wg Christophera Moore'a



KONFLIKT RELACJI

Występują silne emocje, zaburzona lub zła komunikacja i negatywny, często stereotypowy, stosunek do osoby, z którą jesteśmy w konflikcie: „Z nimi nie da się rozmawiać!” „Oni zawsze tak robią.” „To typowe dla tych wszystkich ekologów. Oni tacy są.”. Problemem staje się druga strona, a nie rzeczywiste źródło konfliktu, czyli cokolwiek powiesz, cokolwiek zrobisz, i tak będzie źle.

Zaleca się tu wstępnie względną poprawę relacji (np. przyjęcie określonych zasad rozmów), a dopiero później negocjowanie istoty sprawy.

KONFLIKT WARTOŚCI

Wynika z odmiennych systemów wartości ludzi zaangażowanych w daną sytuację, różnych wizji tego co jest dobre i złe, odmiennego poczucia sprawiedliwości i niesprawiedliwości. Różnice wartości nie zawsze doprowadzają do konfliktu. Tu można wspomnieć o rejonach, gdzie żyje ludność odmienna kulturowo, religijnie oraz etnicznie i czerpie korzyści z



odmienności. Kiedy już dochodzi do konfliktu na poziomie wartości może wystąpić totalna blokada komunikacyjna i zamknięcie dróg do współpracy. Tu następuje przekonywanie się, która prawda jest prawdziwsza, która racja ważniejsza i jak się robi, a jak nie.

Zrozumienie, tolerancja, akceptacja odmienności i poszanowanie wartości innych jest tu zalecaną drogą.

KONFLIKT DANYCH

Różny dostęp do danych, błędna informacja lub jej brak oraz różnice w interpretacji tych samych danych to główne powody w tej części kręgu. Eskalacja konfliktu może tu być spowodowana oskarżaniem się o utajanie danych, o manipulację informacjami a nawet celowe wprowadzanie w błąd. Wiele z tych konfliktów wynika z braku umiejętności komunikacyjnych i trudności w porozumiewaniu się.

Zaleca się porozumienie, co do tego, które informacje są ważne, jak powinny być gromadzone, jak powinny być interpretowane. W razie trudności warto skorzystać z zewnętrznych niezależnych ekspertów w celu uzyskania opinii i przełamania impasu.

KONFLIKT STRUKTURALNY

Powodowany jest przez strukturę sytuacji, w której w danym momencie znajdują się strony. Są to czynniki zewnętrzne takie jak nierówna kontrola, własność lub dystrybucja zasobów, nierówny rozkład sił i władzy, czynniki geograficzne/fizyczne/środowiskowe utrudniające współpracę oraz ograniczenia czasowe.

Zaleca się tu jasne zdefiniowanie ról, tworzenie sprawiedliwej oraz wzajemnie akceptowalnej procedury podejmowania decyzji, zmianę fizycznej oraz środowiskowej relacji stron (bliskość i odległość) i modyfikowanie zewnętrznej presji wywieranej na strony (również czasowej).

KONFLIKT INTERESÓW

Powstaje, gdy nie możemy zrealizować naszych dążeń i aspiracji, lub mamy poczucie, że tak jest. Powstaje najczęściej gdy, przy wzajemnej zależności, któraś ze stron pragnie zaspokoić swoje interesy kosztem drugiej. Wyróżniamy trzy rodzaje interesów:

- **materialne** – związane z istotnymi dobrami, takimi jak pieniądze, czas, podział pracy
- **proceduralne** – np. dotyczące sposobu rozwiązywania konfliktu, sposobu prowadzenia rozmów, udziału w podejmowaniu decyzji, poczucia sprawiedliwości i uczciwości
- **psychologiczne** – poczucie własnej wartości, godności, szacunku, zaufania.

Pełną satysfakcję osiągamy wtedy, gdy zaspokajamy potrzeby stojące za każdym z tych interesów.

Zaleca się tu koncentrowanie na interesach, nie na stanowiskach. Ponadto warto szukać sposobów na zwiększenie ilości rozwiązań oraz środków i tworzenie opcji wymiany zaspokajającej interesy o różnym natężeniu.



EMOCJE W KONFLIKCIE

Emocje towarzyszą konfliktom i często są blokadą uniemożliwiająca dojście do porozumienia, a niejednokrotnie powodują eskalację konfliktu. Przeszkadzają one w obiektywnym oglądzie sytuacji, ponieważ ludzie zdenerwowani mają zaburzone postrzeganie rzeczywistości. Konstrukttywne zarządzanie emocjami, zrozumienie ich oraz racjonalna i spokojna rozmowa o kwestiach merytorycznych jest możliwa dopiero wtedy, gdy zapanujemy nad emocjami. Wówczas zminimalizujemy ich negatywne działanie.

Wyróżnia się trzy aspekty uczuć:

- Behawioralny – dotyczy wyrażania uczuć w komunikacji z drugą stroną. Może być uzewnętrzniany werbalnie, niewerbalnie, lub poprzez czyny.
- Fizjologiczny – są to fizyczne, lub biologiczne zmiany w ciele, na wskutek odczuwania przez daną stronę intensywnych emocji. Jest to przyspieszone bicie serca, fale zimna i ciepła, zakłócenie widzenia i oddechu. Jest zaraźliwy, czyli udziela się innym!
- Poznawczy – to proces oceny, który najczęściej pojawia się przy emocjach takich jak wstyd czy wstręt. Jest powiązaniem uczuć z późniejszymi racjonalnymi analizami interesów, potrzeb, kwestii, napięć, nieporozumień, czy konfliktów, które doprowadziły do wystąpienia tych emocji.

Nazywanie i wyjaśnianie uczuć oraz ich związku z zaistniałą sytuacją pozwala nam na przejęcie kontroli nad emocjami. Najpierw trzeba ją rozpoznać poprzez odpowiedzi na pytania:

- Co czuję?
- Czy wiem, dlaczego czuję w ten sposób?
- Co spowodowało to uczucie?
- W jaki sposób wydarzenie to pomogło mi lub zraniło mnie?
- Czy uważam, że należy komuś, lub czemuś przypisać winę?

Kiedy znamy odpowiedź na te pytania, kiedy uczucia są rozpoznane, kolejnym krokiem jest ich przepracowanie i zmiana postrzegania sytuacji, która je wywołała. Oto pytania pomocnicze:

- Jaką wagę mają zdarzenia i uczucia, które się pojawiły?
- Są one istotne w tej chwili, czy będą ważne w przyszłości?
- Czy coś może zmniejszyć lub zwiększyć ich znaczenie? Jeśli tak, to co?
- Czy chcesz nadal odczuwać te uczucia wobec drugiej strony?
- Jak działają na ciebie te uczucia? Co ci dają?
- Co musiałbyś zrobić, żeby zmienić swoje odczucia? Co usiałaby zrobić druga strona?
- Czy próbowałeś zmienić sytuację, która doprowadziła do tych uczuć?
- Czy to działało?
- Co nowego możesz zrobić, żeby doprowadzić przez zmiany?



- Czy chcesz zmiany w uczuciach?
- Czy w twoim interesie jest zaistnienie tej zmiany?

Czynnikiem, który może wpłynąć na eskalację konfliktu są stereotypy. Jest to przypisywanie jednostce cech grupy (do której ją zaliczamy), której wcześniej przypisaliśmy pewne cechy na podstawie obserwacji innych jednostek. Najczęściej są mylne, nieprawdziwe i krzywdzące. Poprzez rozpoznanie stereotypowych sposobów postrzegania innych stron i samych siebie eliminujemy część barier. Dodatkowo warto ocenić, czy owo postrzeganie jest prawidłowe czy błędne. Następnie powinna nastąpić diagnoza, czy takie postrzeganie ułatwia, czy też utrudnia szukanie rozwiązań., W następnej fazie należy tak przekształcić nasze (oraz innych stron) stereotypowe postrzeganie, aby minimalizować błędy. Stereotypowe traktowanie niejednokrotnie budzi obronę, a to jest krok w kierunku eskalacji konfliktu, a nie jego rozwiązania.

Opowiadanie o sobie, prezentowanie się poznawanie drugiej strony, lub stron, zawsze zbliża. Boimy się tego, czego nie znamy (stereotypy dotyczą osób i grup, których się nie zna, choć zdaje się inaczej), więc im więcej będziemy wiedzieć o sobie, tym łatwiej będzie nam rozmawiać. Nie reaguj emocjonalnie, kiedy padasz ofiarą stereotypowego postrzegania! Tłumacz, prezentuj się, uzewnętrzniaj, czyli daj się poznać. Pytaj, obserwuj, czyli poznawaj.

Jeśli uznamy kogoś za osobę atrakcyjną, wyobrażamy sobie, że ma ona lepszy charakter ,wyższą pozycję zawodową, może być lepsza partnerką w negocjacjach niż osoba, którą postrzegamy jako nieatrakcyjną. Jednym z niebezpieczeństw w stereotypom postrzeganiu jest samospełniająca się przepowiednia. Jeśli oczekujemy, że inni będą się zachowywać w określony sposób, istnieje duże prawdopodobieństwo, że za pomocą subtelnych komunikatów przekazemy im swoje oczekiwania i tym samym zwiększamy ryzyko występowania zachowania, które przewidywaliśmy. Na przykład, jeśli ktoś oczekuje, że ludzie będą go atakowali, najprawdopodobniej zacznie sam jako pierwszy poprzez chociażby tonację głosu, groźną minę i usztywnienie się. To spowoduje reakcję, czyli spełni oczekiwania, nakręci negatywną spiralę i umocni go w przekonaniu, że przypuszczenia były słuszne.

Co możemy robić gdy pojawiają się emocje?

Konflikty o podłożu ekologicznym cechują się dużym zaangażowaniem stron i wysokim poziomem emocji. Trudno się dziwić, najczęściej interesy są sprzeczne i w grę wchodzi najbliższa i odległa przyszłość oraz jej potencjalna zmiana, a ludzie boją się zmian. Kiedy czujesz, że poziom emocji jest bardzo wysoki, najlepiej zastosuj się do przysłowia, że mowa jest srebrem, a milczenie złotem. Weź oddech, zaciśnij zęby (bez robienia groźnej miny!) i nie mów, żeby uniknąć słów, które pogorszą sytuację i zaostrzą konflikt. Pomyśl, przeanalizuj i dopiero po uspokojeniu się kontynuuj rozmowę.

- Krótka przerwa na oddech i analizę służy wyciszeniu. Czas trwania: do 20 minut.



- Dłuższa przerwa w celu stonowania emocji i uniknięcia eskalacji konfliktu w wyniku porwania emocjonalnego. Czas: do ustalenia.
(Dyskusja na temat długości przerwy i ustalenie jej to postęp w negocjacjach)

Dobrym sposobem jest „**zejście ze sceny**” i stanie się widzem. Tu można sobie wyobrazić, że widzimy siebie i drugą stronę z boku, z dystansu. Może nawet oglądamy spektakl teatralny lub film z nami w rolach głównych. To daje nam czas i możliwość spokojnej analizy. W zejściu ze sceny pomagają poproszenie o przerwę, zamiana pozycji ciała, lub wstanie i spacerowanie się.

No i oczywiście pamiętanie o tym **na co mamy wpływ**, a **na co nie mamy**. Nie ma najmniejszego sensu emocjonowanie się i stresowanie rzeczami, które nie zależą od nas. Trzeba zastanowić się nad tym, na co nie mam wpływu (zachowanie drugiej strony, postrzeganie nas samych, stereotypy, pogoda, struktura) oraz na co mam wpływ (moje przygotowanie, zachowanie, czyny, styl komunikacji i negocjowania) i działać w tym obszarze, w którym możemy coś zmienić.

Aktywne słuchanie i wyważona komunikacja pomagają w rozładowaniu napięcia w sytuacji konfliktu. Stwarzanie sytuacji, w której wszyscy będą mogli wypowiedzieć się „do końca” i być zrozumianymi, to wspaniały sposób unikania negatywnych emocji. Podsumowując, pytaj, parafrazuj, dowartościowuj, doprecyzowuj i nie przerywaj. Korzystaj z technik komunikacyjnych przedstawionych w dziale poświęconym technikom komunikacyjnym w konflikcie. Trening czyni mistrza!

- Nie bój się uznawania punktu widzenia drugiej strony. To pomaga, a zarazem wcale nie oznacza zgadzania się z nim. „Wydaje mi się, że rozumiem o co pani chodzi.”
- Negocjując z osobami znajdującymi się pod silnym wpływem emocji staraj się mówić ciszej i wolniej niż one. W ten sposób korzystnie wpływasz na styl rozmowy i pozwalasz drugiej stronie się uspokoić.
- Jeśli druga strona ci przerywa, a jest bardzo zdenerwowana, to pozwól jej na to. Lepiej jest wypuścić powietrze z balonu, niż poprzez przekrzykiwanie się doprowadzić do jego pęknięcia. Po krótkiej przerwie i wygaśnięciu napięcia możesz zacząć mówić.
- Prośenie o przerwę, kiedy któraś ze stron, lub obie są rozemocjonowane to dobry sposób rozładowania napięcia. Zawsze ustal długość przerwy!

Pamiętaj! Jeśli emocje są zbyt silne i są znaczącą barierą w podążaniu w kierunku rozwiązania, nie zwlekaj z korzystaniem z pomocy osób trzecich, ekspertów.



TECHNIKI KOMUNIKACYJNE W ROZWIĄZYWANIU KONFLIKTÓW

Techniki komunikacji Interpersonalnej ułatwiające dochodzenie do rozwiązań opartych na interesach i potrzebach stron. Takich rozwiązań, które będą satysfakcjonujące dla wszystkich.

PARAFRAZA

Parafraza to skrócone powtórzenie części wypowiedzi rozmówcy własnymi słowami. Stosuj parafrazę wtedy, gdy nie do końca rozumiesz wypowiedź rozmówcy i nie są dla Ciebie jasne jego intencje. Za pomocą parafrazy sprawdzasz, czy dobrze go rozumiesz i dajesz mu możliwość weryfikacji.

Powiedz na przykład:

O ile Cię dobrze zrozumiałem...

Z tego, co mówisz, wynika, że...

Z tego co słyszę mówisz o...

Chodzi Ci o to... czy tak?

Rozumiem, że pytasz...

Pamiętaj! Korzystając z parafrazy nie oceniasz i w żaden sposób nie wartościujesz wypowiedzi rozmówcy

PODSUMOWANIE

Podsumowanie to ponowne przedstawienie najważniejszych kwestii, myśli, odczuć, które pojawiły się w rozmowie. Stosuje się je, aby zebrać najważniejsze fakty i potwierdzić jednakowe, jak i odmienne rozumienie sytuacji przez obydwie strony. Podsumowanie pokazuje postęp w rozmowach, jest upewnieniem się, że wszystkie sprawy w danej części spotkania zostały omówione i daje możliwość przejścia do następnej fazy lub zakończenia rozmowy. Również tutaj rozmówcy mogą skorygować nasze rozumienie jego wypowiedzi.

Przedstaw sam lub zachęć rozmówcę do przedstawienia najważniejszych kwestii, które dotychczas zostały poruszone. Poprosić o podsumowanie można w następujący sposób: „Jakbyś podsumował dotychczasowe ustalenia?”. Pośrednie wyrażenie prośby o podsumowanie to: „Może podsumujemy naszą rozmowę...”. „To, co dotąd padło z twojej strony, można by podsumować w następujących punktach...”. Osobiste podsumowanie może brzmieć: „Wygląda, że najważniejsze kwestie, które dotąd padły to... Czy coś pominęliśmy?”.

KONKRETYZACJA, KLARYFIKACJA

Doprecyzuj niejasne i ogólne sformułowania kiedy Twój rozmówca używa uogólnień np. zawsze, normalnie, kulturalnie, lub kiedy używa niezrozumiałego dla nas języka. Celem jest



nie tylko zrozumienie, lecz również odkrycie życzenia, potrzeby i obaw drugiej strony. Ta technika pozwala na niedopuszczenie do eskalacji konfliktu.

Aby wyjaśnić wypowiedź można zapytać: „Co masz na myśli?”, „Jak to rozumiesz?”, „Co to dla Ciebie znaczy?”. Zadając takie pytania pokazujemy rozmówcy, że jesteśmy zainteresowani jego wypowiedzią i chcemy ją dokładnie zrozumieć.

NORMALIZACJA

To pokazanie wszystkim zaangażowanym, że nie są odosobnieni. Szczególnie przydatna gdy któraś ze stron, nawet ta traktowana jako rywal w negocjacjach, ma poczucie winy, wstydzi się, jest przerażona faktem, że nie widzi nadziei na porozumienie, lub po prostu czuje się „wyjątkowa” w tym co robi. Normalizacja stosuje się aby wzmocnić poczucie wartości stron i dać sobie i innym nadzieję na znalezienie rozwiązania danej sytuacji.

Można to zrobić mówiąc: „Te same problemy znamy z innych sytuacji, gdzie nasza organizacja brała udział w dyskusjach. Lub: „Mamy te same obawy”.

DOWARTOŚCIOWANIE

To podkreślenie dobrych stron naszych rozmówców. Stosuje się aby wzmocnić poczucie wartości osób z którymi rozmawiamy, aby pokazać, że dostrzegamy i doceniamy potencjał jaki mają w sobie i starania, które czynią i oczywiście, żeby wytworzyć dobrą atmosferę rozmowy. Uwaga! Dowartościowanie musi być szczere i nie można go stosować zbyt często.

Dowartościowanie zbudowane jest z trzech elementów:

- Nazwanie konkretnego czynu/działania
- Pokazanie jego pozytywnego wpływu na przebieg rozmów
- Określenie miłego uczucia, które wywołał ten uczynek.

Przykład: „Cieszę się, że zdefiniowaliście Państwo i nazwaliście własne potrzeby. To zdecydowanie ułatwi nam rozmowy i szukanie rozwiązań. Traktuję to jako akt szczerości, a ja też tym się kieruję w rozmowach, i z pewnością pomoże to w dalszych negocjacjach”.

DOCIERANIE DO POTRZEB

Docieranie do interesów i potrzeb to najważniejsza i najbardziej złożona umiejętność w rozwiązywaniu konfliktów i budowaniu współpracy. Stosuje się ją zawsze wtedy, gdy zależy nam na rozwiązaniu sporu czy problemu w sposób trwały, satysfakcjonujący dla zaangażowanych stron i twórczy. Takie rozwiązanie musi zaspokajać potrzeby obu stron konfliktu. Niezbędnym krokiem jest wzajemne poznanie i zrozumienie interesów przez strony. Szczególnie ważne i trudne jest docieranie do interesów, gdy strony przedstawiają swoje propozycje w sposób stanowczy, nie podlegający dyskusji, w formie żądań.



Ujawnianie interesów wymaga wzajemnego zaufania i nie jest naturalnym oraz powszechnym zachowaniem w sytuacji konfliktu. Najczęściej potrzeba kilku kroków, aby poznać potrzeby stron. należy wyróżnić dwa z nich:

Zapytaj strony wprost o oczekiwania i życzenia, posługując się pytaniami otwartymi:

Co jest dla Ciebie ważne w tej sytuacji?

Gdybyś nie był od nikogo i niczego zależny, to jak wyglądałoby rozwiązanie tego problemu?

Dowiedz się dlaczego

Jakie znaczenie ma dla Ciebie...?

Co sprawia, że jest to dla Ciebie ważne?

ZADAWANIE PYTAŃ

Pytania to jedno z najważniejszych narzędzi w rozwiązywaniu konfliktów. Pozwalają zdobyć informacje, pomagają we wzajemnym zrozumieniu się stron i umożliwiają poszukiwanie rozwiązań. Pamiętaj, aby zadawać pytania dostosowane do konkretnego celu.

Jak formułować pytania?

- krótko - antyprzykłady można usłyszeć podczas debat politycznych, kiedy pytanie poprzedza obszerny komentarz i wprowadzenie
- precyzyjnie - musimy dokładnie wiedzieć, czego chcemy
- z wykorzystaniem uprzednio zdobytej wiedzy

Pytania otwarte

Jak sama nazwa wskazuje, mają one za zadanie „otworzyć” rozmówcę. Powodują, że jego odpowiedź jest na ogół obszerna i niesie szereg informacji. Zamiast otwartymi można nazwać te pytania również aktywizującymi, ponieważ z reguły pobudzają one naszego partnera do myślenia, a co za tym idzie, także do mówienia.

Poprzez pytania otwarte zmuszasz rozmówcę do myślenia, a więc budujesz jego świadomość i odpowiedzialność za postawiony problem, jak również zachęcasz do współpracy. Dzięki temu, że rozmówca może odpowiedzieć na nie na swój sposób (dają więcej komfortu), pytania otwarte są skuteczniejsze w nawiązywaniu i podtrzymywaniu kontaktu. Zadając pytania otwarte dajemy rozmówcy odczuć, że jest dla nas ważny i interesujący.

- Co się wydarzyło? Opowiedz proszę.
- Jak myślisz, gdzie tkwi problem?
- Jakie są twoje oczekiwania?

Pytania zamknięte

To takie, w których pytający stara się ograniczyć liczbę możliwych odpowiedzi, najczęściej do „tak” lub „nie”. Ten rodzaj pytań umożliwia nam bezpośrednie sprawdzenie naszych hipotez lub potwierdzenia/zaprzeczenia konkretnych informacji.

Czy zgadzasz się na moją propozycję?

Czy takie rozwiązanie jest dla Ciebie do przyjęcia?



Pytania hipotetyczne

To pytania, które ukierunkowują nas na przyszłość, a mogą zaczynać się następująco: Co musiaoby się wydarzyć, żeby...? Jak myślicie, co by się stało gdyby ...? Co by się musiało wydarzyć, żebyście mogli zaakceptować to rozwiązanie?

Pamiętaj! Nie zadawaj pytań sugerujących odpowiedź czy rozwiązanie. Nie używaj pytań do przekonywania, lub atakowania. No i oczywiście nie zadawaj kilku pytań na raz. Tylko jedno!

ODZWIERCIEDLANIE UCZUĆ

w sposób werbalny i niewerbalny dostosowanie się do uczuć rozmówcy i pokazanie, że się rozumie, co odczuwa rozmówca.

Materiały opracowane na podstawie:

- Red.: M. Deutsch, P. Coleman: „Rozwiązywanie konfliktów”
- Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce: „Dochodząc do TAK”
- Ury William: „Odchodząc od NIE”
- Mastenbroek William: „Negocjowanie”
- Nierenberg Gerard: „Sztuka negocjacji”
- Gavin Kennedy: „Negocjować można wszystko”
- Friedrich Glasl: „Confronting conflict”
- Christopher W. Moore: „Mediacje – praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów”



MEDIA – PRZED KONTAKTEM Z DZIENNIKARZAMI

Od czego zacząć, czyli podstawowe materiały prasowe

Przed nawiązaniem kontaktów z mediami przygotuj wzory podstawowych materiałów prasowych, z których będziesz następnie regularnie korzystać.

backgrounder/background release

- Przygotuj jedno- lub dwustronicowy opis swojej organizacji, tzw. *backgrounder/background release*, w którym zawrzesz kompleksowe informacje na jej temat. Dzięki temu opracowaniu dziennikarz będzie mógł dowiedzieć się najważniejszych rzeczy o organizacji i jej działaniach.
- Backgrounder jest często dołączany do komunikatów prasowych jako oddzielny załącznik i dodawany do teczek prasowych przygotowywanych na konferencję prasową.
- *Przykładowy backgrounder zawiera informacje o:* historii, obszarze działań organizacji, jej misji i celach oraz sposobie funkcjonowania i członkach.

boilerplate

- Przygotuj kilkuzdaniową informację na temat organizacji tzw. *boilerplate*, którą będziesz zawsze wykorzystywać w komunikatach prasowych jako ich stały element, zlokalizowany pod głównym tekstem.
- Ten sam wzór jest stosowany w każdym komunikacie prasowym dotyczącym danej organizacji. Pamiętaj, aby raz na jakiś okres go aktualizować.
- *Przykłady boilerplates:*

Ogólnopolskie Towarzystwo Ochrony Ptaków (OTOP) jest zarejestrowaną, krajową organizacją pozarządową, zajmującą się ochroną dzikich ptaków i miejsc, w których one żyją. Naszym celem jest zachowanie dziedzictwa przyrodniczego dla dobra obecnych i przyszłych pokoleń. Jesteśmy polskim partnerem BirdLife International.

OTOP jest organizacją społeczną, kierowaną przez demokratycznie wybrany Zarząd. Działa od 1991 roku na terenie całego kraju. Zrzesza około 2 000 członków. Współpracuje z organizacjami międzynarodowymi, zajmującymi się ochroną przyrody oraz z polskimi naukowcami. To sprawia, że OTOP jest organizacją profesjonalną, skutecznie i racjonalnie wykorzystującą fundusze ze składek członkowskich oraz środki finansowe uzyskiwane od krajowych i zagranicznych sponsorów na ochronę ptaków i ich siedlisk.

OTOP jest jedną z największych organizacji chroniących przyrodę w Polsce. Wierzymy, że ptaki wzbogacają nasze życie i są oznaką zdrowego środowiska. Przy wsparciu członków, OTOP prowadzi działania zmierzające do ochrony ptaków, a przez to do ochrony całej przyrody. W celu zwiększenia skuteczności naszego oddziaływania, skupia się na priorytetowych gatunkach, siedliskach i ostojach oraz wyznacza sobie konkretne cele. Wśród tych celów znajdują się: gospodarowanie na posiadanej przez nas ziemi (rezerваты OTOP), wpływanie na sposoby gospodarowania stosowane przez innych oraz wpływanie na politykę rządu w dziedzinach mających wpływ na przyrodę.

OTOP działa we współpracy z wieloma osobami i organizacjami, zarówno w Polsce, jak i za



granicą - w ramach światowej sieci organizacji chroniących ptaki - [BirdLife International](#). W celu zwiększenia efektywności działania stara się stworzyć pozytywny wizerunek oraz, jako niezależna organizacja non-profit, zbiera fundusze na realizację projektów ochrony przyrody. Członkowie OTOPI są zachęceni do aktywnego wspierania Towarzystwa (jego misji i celów) poprzez wolontariat i udzielanie wsparcie finansowego.

OTOP nie sprzeciwia się rozwojowi gospodarczemu, ale wierzy, że ów rozwój musi być zrównoważony i osiągnięty poprzez mądre gospodarowanie zasobami naturalnymi. Nasze mocne strony to: **przejrzystość celów, brak powiązań z jakimikolwiek partiami politycznymi oraz wysoki poziom profesjonalizmu i wiedzy**. OTOPI preferuje osiągać cele poprzez dyskusję i konsensus, ale jeżeli zaistnieje konieczność, to jest w pełni gotowy do konfrontacji z przeciwnikami - bez względu na to jak bardzo są potężni.

Grupa IKEA posiada 267 sklepów w 25 krajach. Powstała w 1943 w Szwecji i do dziś oferuje szeroki asortyment dobrze zaprojektowanych, funkcjonalnych produktów do wyposażenia domu, po cenach tak niskich, żeby jak najwięcej ludzi mogło sobie na nie pozwolić. Integralnym elementem codziennej pracy IKEA jest odpowiedzialność za środowisko i wszelkie inicjatywy, mające na celu poprawę bytu dzieci.

IKEA w Polsce posiada obecnie siedem sklepów, które rocznie odwiedzane są przez około 14 milionów klientów. Ponadto poprzez firmę Inter IKEA Centre Polska zbudowaliśmy i zarządzamy sześcioma Parkami Handlowymi. W Jarostach koło Piotrkowa Trybunalskiego znajduje się regionalne Centrum Dystrybucji, które obsługuje sklepy IKEA w Polsce, Czechach, Rumuni, Słowacji i na Węgrzech. Czternaście własnych zakładów produkcyjnych i osiemdziesięciu zewnętrznych polskich przedsiębiorców dostarcza meble i artykuły wyposażenia wnętrz do sieci IKEA na całym świecie. Więcej informacji na [www.IKEA.com](#) i [www.IKEA.pl](#)

stopka

- Skonstruuj elektroniczną wizytówkę tzw. *stopkę*, którą będziesz się podpisywać we wszystkich informacjach prasowych oraz wiadomościach elektronicznych.
- *Przykład stopki:*

Małgorzata Górską
Specjalista ds. ochrony ostoje ptaków
Koordynator projektu "Ekointerwencje"

Ogólnopolskie Towarzystwo Ochrony Ptaków
Podlaskie Biuro Regionalne / Biuro Projektu "Ekointerwencje"
ul. Wojska Polskiego 12/1
19-104 Trzcianne
tel./faks: (85) 738 50 37
[www.otop.org.pl](#)

PAMIETAJ! Jeśli chcesz, aby wysyłane przez Ciebie materiały prasowe były postrzegane przez dziennikarza jako profesjonalne, warte uwagi i wykorzystania, ich estetyka i wygląd



powinny być spójne – ustal rozmiar i styl czcionki, wielkość interlinii i rodzaj akapitu, a następnie konsekwentnie trzymaj się tych reguł. Liczy się pierwsze wrażenie!

KROK DRUGI, CZYLI PORZĄDNA BAZA MEDIÓW

Baza mediów to najważniejsze narzędzie w pracy, które pozwala uporządkować historię Twoich relacji z mediami i zapanować nad nazwiskami dziennikarzy, nazwami redakcji, adresami pocztowymi, mailowymi i innymi danymi kontaktowymi. Przed podjęciem kontaktów z dziennikarzami warto przemyśleć konstrukcję bazy, tak aby była jak najbardziej przydatna pod kątem Twoich potrzeb w codziennej pracy.

Przykład konstrukcji bazy danych:

Dziennikarz	Redakcja	Adres email	Telefon	Historia kontaktów	Uwagi

PAMIĘTAJ! Dobrze skonstruowana i regularnie aktualizowana baza pozwoli Ci na szybkie i sprawne prowadzenie kontaktów z dziennikarzami, uporządkuje je i zmniejszy ryzyko błędów czy pomyłek. Elektroniczna baza jest bardziej przydatna niż zapiski na luźnych kartkach.

KROK TRZECI, CZYLI DOBÓR ODPOWIEDNICH MEDIÓW

Nie ma nic mniej skutecznego niż wysyłanie informacji prasowych na przypadkowe adresy email do różnych redakcji. Zanim zaczniesz wybierać media, z którymi się skontaktujesz dobrze przemyśl cel, jaki chcesz osiągnąć oraz grupę odbiorców, do których chcesz dotrzeć przez prasę, telewizję, radio czy Internet, pamiętaj też o ramach czasowych wydarzenia.

PAMIĘTAJ! Dobór mediów jest bardzo ważnym elementem planowania działań promocyjnych danego wydarzenia. Rozsyłanie informacji w przypadkowe miejsca pokazuje, że nadawca nie ma pojęcia jakim tematem zajmuje się np. wybrana gazeta i nie potrafi ocenić, czy jego temat mogłyby być dla niej interesujący.



WYBRANE NARZĘDZIA PR WYKORZYSTYWANE W BUDOWANIU RELACJI Z MEDIAMI

Komunikat prasowy

Podstawowe narzędzie wykorzystywane w kontaktach z dziennikarzami, którego celem jest przekazanie najważniejszych informacji o wybranym wydarzeniu/działaniu.

Przygotowanie komunikatu wymaga dużej staranności i przemyślenia tematu.

Ze względu na to, że komunikat pełni funkcję informacyjną, powinien być dostosowany do potrzeb i możliwości odbiorcy. Tylko wtedy spełni swoją rolę.

Celem komunikatu jest publikacja zawartych w nim informacji w prasie/Internecie czy wywołanie relacji w radio/televizji, zainteresowanie tematem agencji informacyjnej. Komunikat powinien być zatem skonstruowany tak, aby dziennikarz chciał go wykorzystać.

W dobie Internetu odbiorcami komunikatu prasowego nie są już tylko dziennikarze, ale także potencjalni sponsorzy, partnerzy, klienci, szeroko pojęta społeczność internetowa.

PAMIĘTAJ! Wygląd, konstrukcja, styl i zawartość komunikatu prasowego kształtują wizerunek organizacji. Mogą zarówno budować jej pozytywny obraz, jak i negatywnie wpływać na jej odbiór przez zewnętrznych obserwatorów – dziennikarzy, klientów, wolontariuszy, pracowników czy innych osób zainteresowanych jej działaniami.

Konstrukcja komunikatu prasowego

Pisanie komunikatu prasowego wymaga stosowania określonych reguł. Warto za każdym razem wykorzystywać tę samą konstrukcję i układ treści.

- Data i nazwa dokumentu
- Tytuł
- Lead (Co? Kto? Kiedy? Gdzie? Dlaczego? Jak?)
- Rozwinięcie (kilka akapitów, w których odniesiesz się do faktów z leadu rozszerzając zakres informacji)
- Źródło dalszych informacji (zwykle link do strony www)
- Boilerplate
- Stopka

Treść komunikatu prasowego

- Tematem komunikatu prasowego może być organizowane przez Twoją organizację wydarzenie, wydanie książki, osiągnięcie sukcesu, przeprowadzenie badań, dokonanie odkrycia, ale także jubileusz organizacji, zmiany organizacyjne czy nawiązanie współpracy z inną organizacją/institucją/firmą.



- Wyodrębnij 3 kluczowe przesłania
- Styl pisania dostosuj do możliwości czytelnika i unikaj ogólnikowych wyrażeń np. *populacja, drzewostan*.
- Zawsze staraj się pisać w sposób jak najbardziej zrozumiały i przejrzysty
- Unikaj zdań wielokrotnie złożonych, które ciągną się na kilka wierszy, pisz zwięźle, rzeczowo, konkretnie i na temat
- Prezentuj fakty, a nie swoje opinie
- Unikaj sformułowań promocyjnych i emocjonalnych przekazów
- Stosuj jak najmniej przymiotników w tekście
- Pisz w trzeciej osobie
- Zadbaj o rzetelność komunikatu
- Podawaj przykłady zamiast pustych słów, podpieraj się danymi, wypowiedziami ekspertów

PAMIĘTAJ! Komunikat prasowy ma charakter informacyjny. Jego celem jest poinformowanie grup docelowych o wybranym zagadnieniu za pośrednictwem mediów. Aby to było możliwe do zrealizowania dziennikarze muszą „kupić” Twój komunikat. Dlatego nie staraj się sprzedawać, przekonywać – to jest rola reklamy.

Zasady formatowania komunikatu prasowego

- Wykorzystaj papier firmowy
- Zawsze używaj tej samej czcionki i interlinii
- Objętość komunikatu nie powinna przekraczać 2700 znaków
- Komunikat nie powinien być dłuższy niż 1,5 strony (im krótszy tym lepiej)

PAMIĘTAJ! Napisanie dobrego komunikatu to sztuka. Aby upewnić się, że Twój czas nie poszedł na marne spróbuj wejść w rolę czytelnika. Przeczytaj go z perspektywy odbiorcy i zastanów się, czy znalazłeś odpowiedzi na wszystkie nurtujące pytania. Wydrukuj go, spójrz na treść „świeżym okiem”. Poproś o przeczytanie znajomą czy kolegę z organizacji.

Wysyłka komunikatu prasowego

- Najczęstszą formą dostarczania komunikatu dziennikarzom jest jego wysyłka przy pomocy poczty elektronicznej
- Tytuł maila decyduje o sukcesie, od niego zależy, czy dziennikarz otworzy maila i przeczyta treść wiadomości (unikaj promocyjnych sformułowań np. *uwaga, ostatnia szansa, ważne, pilne* oraz wykrzykników)
- Obok tytułu maila podaj informację o rodzaju przesyłanego dokumentu, tak aby wiadomość nie została uznana za spam
- Jako treść maila wpisz lead komunikatu prasowego lub krótką informację od siebie na temat zawartości załącznika
- Do wiadomości możesz też dodać hipertekstowe odnośniki (linki), które odeślą czytelnika do źródła,



- Nie zapomnij o dodaniu stopki
- W załączniku powinien znaleźć się komunikat prasowy oraz logotyp (opcjonalnie: zdjęcia)

PAMIĘTAJ! Jednym ze sposobów zainteresowania dziennikarza tematem komunikatu prasowego jest wysłanie go w związku z konkretną okazją np. Europejskimi Dniami Ptaków, Zimowym Liczeniem Ptaków w Parkach i Ogradach czy Dniem Ziemi.

KONFERENCJA PRASOWA

Konferencja prasowa umożliwia zaprezentowanie wybranej tematyki szerokiemu gronu odbiorców, w tym dziennikarzy. Zanim ją zorganizujesz zastanów się, czy Twój temat jest na tyle ciekawy i obszerny, że ta forma kontaktu z mediami będzie najlepszą z możliwych (np. czy nie wystarczy wysłanie komunikatu prasowego). Organizacja konferencji prasowej wymaga zaangażowania czasu i energii, a co najważniejsze pociąga za sobą duże koszty – m.in. druku materiałów, produkcji teczek i poczęstunku.

Harmonogram organizacji konferencji prasowej

ETAP I KONCEPCJA

- Ustal temat zaplanuj miejsce i czas konferencji. Pamiętaj, że powinny być dostosowane do możliwości dziennikarzy.
- Ustal prelegentów i prowadzącego
- Przygotuj treść i projekt zaproszenia
- Sporządź listę gości (dziennikarzy oraz osób spoza mediów)
- Zaprojektuj teczkę prasową
- Sprawdź ofertę cateringową
- Wybierz gadżet pasujący do wizerunku firmy (wizualnie lub pod względem użytkowym)
- Opracuj scenariusz konferencji
- Zaplanuj scenografię (np. ustawienie krzesel, miejsce stolika recepcyjnego etc)

ETAP II REALIZACJA

- Wyślij zaproszenia do dziennikarzy (minimum tydzień przed konferencją)
- Opracuj i zbierz materiały prasowe do teczki prasowej
- Zamów catering
- Zamów gadżet

ETAP III PRZYGOTOWANIE SALI

- Przygotuj stolik recepcyjny ze wszystkimi materiałami



- Ustaw krzesła, stół
- Przygotuj tabliczki na stół z nazwiskami prelegentów i prowadzącego
- Zapewnij oświetlenie i nagłośnienie
- Pamiętaj o materiałach wizualnych np. plakatach
- Oznacz wejście na salę

ETAP IV PRZEBIEG KONFERENCJI

- Powitanie i podziękowanie za przybycie
- Przedstawienie prelegentów i prowadzącego
- Omówienie przebiegi konferencji
- Prezentacja tematu
- Sesja pytań i odpowiedzi
- Podziękowania i zakończenie konferencji

ETAP V CZAS PO KONFERENCJI

- Dodatkowe pytania z Sali
- Wywiady
- Poczęstunek

PAMIĘTAJ! Organizuj konferencję prasową tylko wtedy, kiedy masz, po co. Jeśli zaproszeni dziennikarze nie dowiedzą się na niej nic godnego uwagi, spowodujesz, że będą niechętnie przychodzić na kolejne spotkania. Szanuj ich czas.

W materiałach wykorzystano:

- Public relations, czyli promocja reputacji. Praktyka działania – Kadragic A., Czarnowski P., Warszawa 1997
- Planlagd kriskommunikation – Bertil Flodin, Stockholm 1999