

M3. SKUTECZNA KOMUNIKACJA W PRACY WOLONTARIUSZA	1
<i>Dobra komunikacja, czyli jaka?</i>	<i>1</i>
<i>Mówię więcej, niż mówię, słyszę to, co chcę słyszeć – cztery płaszczyzny wypowiedzi</i>	<i>3</i>
M3.S1. WSPIERAJĄCA KOMUNIKACJA Z SAMYM SOBĄ.....	5
M3.S2. ASERTYWNOŚĆ	8
M3.S3. POROZUMIENIE BEZ PRZEMOCY (PBP)	11
<i>Model Komunikacji bez Przemocy</i>	<i>13</i>
REKOMENDOWANE METODY I NARZĘDZIA	16
PRAWA AUTORSKIE.....	16

M3. SKUTECZNA KOMUNIKACJA W PRACY WOLONTARIUSZA

*Kiedy mówisz powtarzasz jedynie to co już wiesz.
Kiedy słuchasz masz szansę nauczyć się czegoś nowego.*

DOBRA KOMUNIKACJA, CZYLI JAKA?

Każda praca wymaga porozumiewania się, dlatego trudno przecenić jego znaczenie. Wolontariusz na co dzień ma do czynienia z komunikacją na różnych poziomach: z organizacją, z koordynatorami (liderami) w tej organizacji, innymi wolontariuszami, podopiecznymi, ich opiekunami. Dobra komunikacja to umiejętność, która doprowadza do efektu zgodnego z zamierzeniami. Jednak w trakcie każdego kontaktu może dojść do zniekształcenia, niezrozumienia, zakłócenia, czyniąc komunikację mniej skuteczną. Luka pomiędzy intencją a rezultatem może mieć znaczący wpływ na efektywność pracy oraz jakość kontaktów międzyludzkich.

Zdolność do skutecznego porozumiewania zależy od wielu umiejętności:

Słuchania proaktywnego

Jeden z nawyków skutecznego działania¹ nawiązuje do efektywnej komunikacji – staraj się najpierw zrozumieć, potem być zrozumiany.

Odnosi się to do umiejętności świadomego słuchania na głębokim poziomie, empatycznego, starającego się zrozumieć intencje i punkt widzenia drugiej osoby, a także podejmowania celowego wysiłku zrozumienia komunikatu rozmówcy. A o tym, że nie jest to sprawa tak łatwa, jak się mogłoby

¹ Stephen R. Covey, *7 Nawyków skutecznego działania*, Rebis 2007.

wydawać, niech świadczy fakt, że proaktywne słuchanie udaje się nam tylko wtedy, gdy lubimy rozmówcę lub gdy mówi ona/on rzeczy dla nas interesujące oraz zgodne z naszymi oczekiwaniami. Pamiętając o tym, do każdej istotnej rozmowy podchodzić należy z intencją zrozumienia komunikatu – takiego słuchania, aby usłyszeć. Słuchanie proaktywne nabiera szczególnego znaczenia, gdy musimy podjąć decyzję, czy działamy na podstawie zdobytych informacji (błąd w komunikacji może nas drogo kosztować), jak również wtedy, gdy czujemy chęć odrzucenia wypowiedzi. Ta chęć (czy raczej niechęć) utrudnia uważne słuchanie, co może skutkować tym, że bardzo cenna informacja umknie naszej uwadze.

W dalszej części przedstawiony jest model² ułatwiający zrozumienie procesu komunikacji pomiędzy ludźmi.

Wyjaśniania i sprawdzania

Każda komunikacja niesie za sobą potencjał do zniekształcenia jej. Dlatego pierwszym krokiem do efektywnego porozumiewania się jest przyjęcie założenia, że w tym, co inni mają do powiedzenia, jest coś wartościowego. To ułatwia ocenę informacji pod kątem zarówno jej treści (**co** mówi druga osoba), jak również intencji (**dlaczego i po co** to mówi). Stosując otwarte pytania, odzwierciedlenie czy parafrazę dajesz znać, że zależy ci na zrozumieniu i byciu zrozumianym. Trafna diagnoza sytuacji zwiększa prawdopodobieństwo podjęcia właściwej decyzji.

Niwelowania różnicy zdań

Odmienne zdanie, różne punkty widzenia są podatnym gruntem dla wybuchu konfliktu. Może się pojawić postawa, w której obie strony będą postrzegać sytuację z punktu widzenia potencjalnej „wygranej” bądź „przegranej”. Koncentracja na obronie własnego stanowiska i punktowaniu „przeciwnika” odciąga od istoty sprawy skonfliktowane osoby i poza chwilowym triumfem jednej z nich nie posuwa ani krok w kierunku dobrego porozumienia. Co należy zrobić, kiedy zarysowuje się różnica zdań? Przede wszystkim ją zidentyfikować sprawdzając dwie rzeczy:

- Co i dlaczego ważne jest dla mnie?
- Co i dlaczego jest ważne dla mojego rozmówcy?

Za różnicą zdań mogą stać zarówno inne definiowanie tych samych spraw/zjawisk, odmienna ich interpretacja, rozbieżne potrzeby czy przeciwstawne wartości. Kiedy doprecyzujesz różnice, pozostaje ci zdecydować, co z tym zrobić dalej. Możesz podjąć dyskusję w celu omówienia ich, poszukania pomysłów i rozwiązań alternatywnych, jeśli masz do tego gotowość. Równie dobrze możesz zrezygnować (np. wówczas, kiedy po prostu nie czujesz się na siłach, bądź jesteś skrepowana/skrepowany nałożonymi ograniczeniami).

² Opisany w książce Friedemanna Schulza von Thuna, *Sztuka rozmawiania*, Wydawnictwo WAM 2001.

Z powyższego omówienia wynika podstawowa wskazówka w sytuacji potencjalnego konfliktu. Nie zawsze możesz dysponować odpowiednimi zasobami, aby podjąć się szukania pomysłów i alternatywnych rozwiązań. Ponadto ograniczenia te wcale nie muszą być po twojej stronie, mogą być całkowicie od ciebie niezależne. Zawsze jednak zanim zdecydujesz, czy podjąć się omówienia różnicy zdań czy zrezygnować, sprawdź co jest istotą tej różnicy, czyli co i dlaczego jest ważne dla ciebie oraz wyjaśnij, co i dlaczego jest ważne dla rozmówcy. Będzie to dla ciebie niezwykle cenna i ważna lekcja na przyszłość.

Okazywanie uznania

Przyjęto się, że pochwały i okazywanie uznania to rola liderów, nauczycieli, rodziców. Komplementowanie przełożonych nie należy do powszechnie akceptowalnych zachowań. Z drugiej strony zarówno badania, jak i codzienna praktyka wskazują na to, że bez względu na status, wiek, społeczną rolę każdy potrzebuje tzw. głasków³. Obdarowując nimi regularnie i w odpowiednich proporcjach wpływasz korzystnie zarówno na siebie, jak i przyjmującego. Inwestujesz w pozytywne emocje i relacje.

Wyrażenie wdzięczności, podziękowanie (za pomoc, udział, wsparcie, wskazówki), to bardzo autentyczne i dobrze przyjmowane wyrazy uznania przez wszystkich – kolegów, podopiecznych, przełożonych, rodziców – zwłaszcza gdy chcemy pokazać, iż zauważamy oraz doceniamy, że to co czynią jest dla nas ważne i ma pozytywny wpływ na nasze życie.

MÓWIĘ WIĘCEJ, NIŻ MÓWIĘ, SŁYSZĘ TO, CO CHCĘ SŁYSZEĆ – CZTERY PŁASZCZYZNY WYPOWIEDZI

Każda wypowiedź, jak każdy inny komunikat ma nadawcę i swojego odbiorcę. To, co nadawca wyraża na poziomie treści, nie jest jedynym aspektem procesu porozumiewania się. Równie ważne jest, dlaczego to mówi i jaki cel zamierza osiągnąć. Poniższy schemat obrazuje złożoność komunikacji międzyludzkiej wynikającej z tego, że wiele czynników, zarówno treść, jak i relacje (przekonania, poglądy, opinie nie formułowane wprost) mają znaczenie.



Rysunek 1 Model komunikacji międzypersonalnej – Cztery płaszczyzny wypowiedzi wg Friedmanna Schulza von Thuna

³ Miłosz Brzeziński, *Głaskologia*, 989 Instytut Kreowania Skuteczności 2013.

1. Zawartość rzeczowa – co chcę zakomunikować? Jakie są fakty? Co? Gdzie? Kiedy? Jak?
2. Relacja wzajemna – jak traktuję swojego rozmówcę? Co myślę o nim i jaki jest nasz wzajemny stosunek?
3. Ujawnianie siebie – co mówię o sobie i swoim aktualnym stanie?
4. Apel – co chcę osiągnąć, jaki wywrzeć wpływ. Do czego chcę nakłonić rozmówcę?

Wszystkie 4 płaszczyzny są jednakowo ważne, jak również spójność wypowiedzi – zgodność komunikatu werbalnego (wypowiedane słowa) z niewerbalnym (gesty, mimika, siła głosu itp.). Intonacja i ton głosu, mowa ciała mogą wzmocnić przekaz, a mogą też sprowadzić na odbiorcę konfuzję („ale o co ci chodzi?” – pytanie wyrażone wprost lub kołaczące się w głowie rozmówcy).

Przykłady braku spójności:

- Mówisz, że na czymś ci bardzo zależy głosem, w którym brak energii i słychać rezygnację.
- Podniesionym tonem zapewniasz, że jesteś spokojna/spokojny.
- Przekonujesz o otwartości na inny punkt widzenia, krzyżując na piersiach ręce i odchylając się do tyłu.
- Chcesz, by ktoś pomógł ci w obowiązkach i zamiast prośbę wyrazić wprost, mówisz z pretensją „już nie wiem, w co ręce włożyć”.

Na jakość komunikacji międzyludzkiej wpływ ma również odbiorca, który informację przepuszcza przez własne filtry percepcji, nadaje swoje znaczenia, interpretuje. Każdy ma okulary ze swoim ulubionym filtrem i nie zawsze są to różowe okulary... Odbiorca nie jest wolny od przeinaczeń i zniekształceń, ponieważ reagując na wszystkie cztery płaszczyzny wypowiedzi, również może mieć skłonność do traktowania komunikatu w sposób wybiórczy, na zasadzie „słyszę tylko to, co chcę słyszeć”. Zjawisko to jest określane jako przerośnięte ucho. Kiedy odbiorca ma przerośnięte:

- ucho rzeczowe – koncentruje się na faktach. Może nie słyszeć apelu rozmówcy
- ucho apelu – koncentruje się na życzeniach i potrzebach rozmówcy. Może ignorować fakty.
- ucho ujawniania siebie – koncentruje się na komunikacie „ja” rozmówcy; docieka jakie uczucia i motywy kryją się za słowami.
- ucho relacyjne (drażliwe) – jest wyczulony na sposób, w jaki nadawca zwraca się do niego, jak wyraża to, co o nim myśli.

Na poziom satysfakcji z komunikacji z innymi ludźmi znaczący wpływ będzie mieć to, jaki masz obraz siebie. Wysoka samoocena sprawi, że twoja komunikacją będzie w mniejszym stopniu obciążona walką o status czy tzw. drażliwym uchem.

Poziom samooceny jest wypadkową wielu czynników, również tych, które miały miejsce w przeszłości. Z punktu widzenia wewnętrznej pozytywnej komunikacji z samym sobą dwa komponenty zasługują na szczególne omówienie:

Wiara we własną skuteczność

Budulcem kształtującym wiarę we własne siły są nastawienie, przekonania i dotychczasowe doświadczenie, umiejętność zarządzania własnymi emocjami, także pewna siła pomagająca w miarę szybko podnieść się po niepowodzeniach. Jak mówił W. Churchill „Sukces polega na przechodzeniu od porażki do porażki bez utraty entuzjazmu”. W tym kontekście sukcesem jest umiejętność realnej oceny zasobów, racjonalne myślenie, brak obaw przed kreatywnością czy popełnianiem błędów, elastyczność, otwartość na zmianę, także zaufanie do kompetencji (własnych oraz osób współpracujących). Energią niosącą wiarę w siebie jest przekonanie, „że dam sobie radę”.

Wiarę w siebie można i należy rozwijać. Oto kilka strategii:

1. Zawsze bądź po swojej stronie – nie łajaj się, nie obwiniaj, nie potępiaj. Przez jaki procent czasu krytykujesz sam/a siebie, zamiast stanąć po swojej stronie? Jeśli Twój schemat to samokrytyka i negatywna samoocena, jak np. „Jak mogłem być tak głupi!”, „Dlaczego znowu spartoliłam sprawę?” zauważ, że krytyce poddajesz siebie i to, kim jesteś. Zmień swoje pytania, koncentrując się na faktach, działaniach, zachowaniach. Odpowiedz: „Co poszło dobrze?” A kiedy nie wszystko poszło zgodnie z planem, zapytaj się „Co dokładnie poszło nie tak?”, „Co powinnam/powinienem zrobić, by zaakceptować wyniki i nie robić już sobie wyrzutów z tego powodu?” Bez względu na wszystko niech zawsze towarzyszy ci mantra „Ja jestem OK, Ty jesteś OK, inni też są OK”.
2. Zrób listę sukcesów. Weź dużą kartkę (możesz posłużyć się flipchartem), zarezerwuj czas i udaj się w podróż od przeszłości do terażniejszości. Narysuj oś życia, podziel ją na okresy (trzyletnie, pięcioletnie – jak wolisz), a następnie w każdym przedziale wiekowym spisz wszystkie sytuacje, w których czułaś/czujesz dumę z osiągnięcia. Możesz mieć pokusę deprecjonowania własnych sukcesów, zwłaszcza kiedy starasz się porównywać je z wymarzoną ideałem. Pojawić się może wówczas: „tak, ale...” Jeśli tak robisz, tym bardziej gorliwie zabierz się do sporządzania swojej listy. Niezależnie, czy są to sukcesy duże czy małe, wielkie triumfy czy małe satysfakcje – wszystko ma swoją wagę i znaczenie, ponieważ ukształtowało unikalną osobę. Ciebie.
3. Pięciu Aniołów w twoim życiu. Zastanów się, jakich pięć osób, które pojawiły się w twoim życiu, odegrało kluczową rolę w budowaniu twojej wiary w siebie? Wypisz imiona tych osób i odpowiedz sobie na pytania:
 - 1) W jaki sposób te osoby wyrażały siebie, uosabiały poczucie własnej wartości?

- 2) Do czego cię zachęcały?
- 3) Jak cię motywowały?
- 4) Co mówiły i robiły, że czułaś/czuliście, że wierzą w ciebie?
- 5) Czego się od nich nauczyłaś/nauczyliście?
- 6) Na ile ich nauka jest obecna w twoim życiu?
- 7) Co sprawia, że o ich lekcjach pamiętasz? A co, że zdarza ci się o nich zapominać?

Pisz swobodnie, poddaj się przepływowi świadomości oraz intuicji. Dopiero po skończonej pracy porównaj zapiski przy każdej z osób. Zauważasz jakieś powtarzające się zdarzenia, opisy? Jakie masz wnioski?

4. Bezwarunkowa samoakceptacja to zadanie do wykonania. Postanowienie, że akceptujesz siebie niezależnie od tego, czy udało ci się osiągnąć cel, czy zdobyć uznanie. Bezwarunkowa samoakceptacja to zgoda na siebie takim, jakim się jest, zamiast „będę zadowolony z siebie, jeśli...”, „zaakceptowałabym siebie, tylko że...” To przyjęcie założenia, że zawsze jestem wystarczająco dobra/dobry. Czy to oznacza, że nie muszę nic zmieniać, poprawiać i zadowolić się nie najlepszym rezultatem, albo że brakuje mi ambicji? Skądże! Samoakceptacja oznacza, że akceptujesz siebie jako istotę ludzką, jako człowieka wartościowego, NAWET jeśli rezultaty twoich działań dzisiaj nie są idealne i POMIMO popełnionych błędów. Brak samoakceptacji podetnie ci skrzydła („znowu nawaliłem”, „jestem beznadziejna”), natomiast wcielenie zasady bezwarunkowej samoakceptacji zmniejszy twój lęk, ograniczy niepokoje „co inni powiedzą?” oraz frustrację. Zauważ, że to twoje działania mogą wymagać korekty (przecież rozwijasz się i uczysz od urodzenia aż do śmierci!), a nie ty sama/sam. Nic nie da polowanie na czarownice (czyli winnego). To jałowe zadanie. Ty zawsze jesteś OK! Inni także.

Szacunek do samego siebie

Wszystko, co wcześniej już zostało powiedziane wyływa z przekonania, że jest się wartościowym człowiekiem. Nie lepszym i nie gorszym od innych. Tak samo ważnym, tak samo godnym szacunku. Kiedy szanujemy siebie, pokazujemy innym, jak mają nas traktować, ponadto do innych osób odnosimy się również z akceptacją, niezależnie od tego, czy podzielają nasze poglądy, czy też nie.

Czy tego chcesz, czy nie, wewnętrzny obraz samego siebie wpływa na przekaz werbalny i niewerbalny w komunikacji. To, co myślisz o sobie, będzie oddziaływać na intonację głosu, pewność w głosie, postawę ciała, sposób reagowania na odmienne poglądy, a także i to, jak po każdej rozmowie z drugą osobą będziesz się czuć. Chcesz czuć się dobrze? Myśl o sobie tylko dobrze! Warto podkreślić: poczucie własnej wartości, bezwarunkowa samoakceptacja, szacunek do samego siebie nie ma nic wspólnego z arogancją, zarozumiałstwem, traktowaniem innych z góry. Druga strona medalu: umniejszanie siebie, bezustanna wewnętrzna krytyka, obwinianie się to szkodliwe gremliny⁴, których

⁴ Dowody na istnienie gremlinów i skuteczne sposoby radzenia sobie z nimi znajdziesz w książce Ricka Carsona, *Poskramianie swojego gremlina*, Wydawnictwo Kos 2008.

podstępny celem jest, by cię umniejszać, co nie ma nic wspólnego z pokorą czy skromnością. Zadedykuję ci piękne słowa Marianne Williamson⁵:

Twoje umniejszanie się nie służy światu.

Nie ma nic świątłego w kurczeniu się po to, aby inni nie poczuli się niepewnie w twojej obecności.

Wszyscy mamy błyszczeć, tak jak dzieci.

Niech to będzie twoim drogowskazem.

⁵ Ten fragment pochodzący z książki Marianne Williamson, *A Return to Love*, (wyd. polskie „Powrót do miłości”, Wydawnictwo Centrum 2016) przypisywany jest czasem Nelsonowi Mandeli. Ale on również cytował Panią Williamson.

M3.S2. ASERTYWNOŚĆ

„Nie” wypowiedziane bez lęku może być lepsze niż „tak” wypowiedziane tylko po to, by kogoś zadowolić (Mahatma Gandhi)

Wolontariusze to zazwyczaj osoby o wielkim sercu, gotowe do niesienia pomocy innym, o chętnie podejmujące się dodatkowych zadań, ale... czasami miewające problem z asertywnością. Wokół tego tematu narosło trochę mitów, na początku uściślijmy więc, czym asertywność jest, a czym nie. Dużo się o niej mówi, nie zawsze oddając istotę rzeczy.

Rdzeniem postawy (zachowań) asertywnych jest wszystko to, o czym mowa w części dotyczącej bezwarunkowej samoakceptacji, dawania sobie rady, szacunku do siebie.

Masz dużo pracy/nauki, mimo to godzisz się wziąć udział w jakimś lokalnym przedsięwzięciu, do którego namawia cię przyjaciel. Wiesz, że twoja praca jest pilna, a impreza odbędzie się i tak bez twojego udziału, a jednak nie tylko nie odmawiasz, ale dodatkowo wychodzisz z inicjatywą upieczenia dwóch blach słodkich babeczek. Potem siedzisz po nocach nad własną pracą, pomstując na swój brak umiejętności powiedzenia stanowczego nie. Po raz kolejny wyrzucasz sobie, że nie potrafisz odmawiać, masz żal, że twoje potrzeby nie są respektowane, w rezultacie jest ci z tym (i ze sobą) bardzo źle. Inny przykład: czujesz gniew, że ktoś skrytykował cię, nie mając zupełnie racji. Najlepiej byłoby ze spokojem odnieść się do faktów, przedstawić argumenty, powiedzieć o swoich uczuciach, podjąć dyskusję, ale ...zabrakło ci odwagi. Obawiając się „kłótni” przetykasz poczucie upokorzenia, tłumiąc złość na siebie i niesprawiedliwą opinię. Brzmi znajomo?

Asertywność nie jest cechą wrodzoną, jakkolwiek wcześniejsze doświadczenia życiowe mogą mieć znaczący wpływ na jej pojawienie się lub brak. Na pewno można się jej nauczyć.

Jednym ze sposobów, z którym możesz samodzielnie poeksperymentować jest dołożenie do kalendarza Dnia NIE (poniedziałek, wtorek, środa... „a co mamy dzisiaj? Dzisiaj jest Dzień NIE”). Oznacza to wyjście poza bezpieczną strefę komfortu, ale tylko tam możesz czegoś doświadczyć i czegoś się nauczyć.

ŚWIĘTO DNIA NIE

Załóż, że dzisiaj, cokolwiek by się działo, mówisz NIE.

Nie planuj jednak na Dzień NIE spraw urzędowych, bo możesz kiepsko na tym wyjść. Ale może na wszelki wypadek poinformuj najbliższe otoczenie, że dzisiaj planujesz właśnie taki dzień.

Ktoś proponuje ci spacer – spokojnie mówisz NIE. Ktoś cię namawia na ulubione ciastko? Odpowiadasz NIE. Ktoś bliski prosi o przysługę – odpowiadasz NIE, ktoś proponuje pomoc – też mówisz NIE itd. Zawsze spokojnie, zawsze przyjaźnie – odmawiasz.

Na koniec dnia (Uff! Na pewno był ciężki!) podsumowujesz Święto Dnia NIE, zapisując (najlepiej w specjalnym notatniku przeznaczonym na ćwiczenia z asertywności) odpowiedzi na poniższe pytania:

1. Kiedy mówienie NIE przychodziło ci łatwo, a kiedy odczuwałaś/odczuwałeś opór, zakłopotanie?
2. Jak się czułaś/czułeś mówiąc NIE, kiedy ktoś o coś prosił?
3. A jak, kiedy próbował cię do czegoś nakłonić?

4. Czym różniło się NIE mówione znajomym, od NIE powiedzianego ludziom obcym?
5. W jakich sytuacjach czułaś/czuleś się w porządku, mówiąc NIE?
6. Co myślałaś/myślałeś o sobie, mówiąc NIE? Jaki to miało wpływ na twoją samoocenę?
7. Jakie konkretnie emocje pojawiały się w różnych sytuacjach? Lęk? Złość? Zawstydzienie? A może zupełnie coś innego?
8. Kiedy czujesz się z NIE źle, jaka twoja potrzeba jest niezaspokojona? Jak inaczej możesz o nią zadbać?

Jedną z przeszkód stających na drodze do rozwijania asertywności jest obawa, że otoczenie zacznie postrzegać cię jako osobę samolubną, agresywną albo stracisz przyjaciół, gdy zaczniesz odmawiać. Może być tak, że „przyjaciele”, którzy jechali na grzbiecie twojej uległości nie będą zachwyceni, a nawet stracą zainteresowanie tobą. Pytanie – czy nadal chcesz mieć takich przyjaciół? Ponadto ani komunikowanie swoich potrzeb nie musi być agresywne, ani odmawianie czy proszenie o pomoc nie musi być uległe czy lękliwe. Asertywność to nie stawianie na swoim za wszelką cenę, czy sztuka egoizmu. To twoje prawo bycia wolną i szanowaną osobą.

PIĘĆ PRAW ASERTYWNOŚCI⁶:

1. Masz prawo do wyrażania siebie, swoich opinii, potrzeb, uczuć – tak długo, dopóki nie ranisz innych.
2. Masz prawo do wyrażania siebie – nawet, jeśli rani to kogoś innego – dopóki twoje intencje nie są agresywne.
3. Masz prawo do przedstawiania innym swoich próśb – dopóki uznajesz, że oni mają prawo odmówić.
4. Są sytuacje, w których kwestia praw poszczególnych osób nie jest jasna. Zawsze jednak masz prawo do przedyskutowania tej sytuacji z drugą osobą.
5. Masz prawo do korzystania ze swoich praw.

Jak pewnie już zauważyłaś/zauważyłeś, każda z powyższych reguł odnosi się do fundamentów człowieka autonomicznego, z szacunkiem respektującego prawa swoje oraz innych ludzi. Jest to bardzo ważny aspekt, bo jak pewnie wiesz z własnego doświadczenia, uległość nie przysparza mocy ani dobrego samopoczucia, a ludzie agresywni raczej są obchodzeni szerokim łukiem (może poza socjopatycznymi osobowościami, które dokarmiają się konfliktem, w związku z tym ciągle prowokują do awantur i zwarcia).

Prawo do wyrażania siebie, swoich opinii, potrzeb, uczuć – tak długo, dopóki nie ranisz innych. Możesz mieć absolutnie odmienny punkt widzenia, opinię przeciwną do podzielanej przez większość i nie ma powodu, aby jej nie komunikować. Jeśli nie przekraczasz granic drugiej osoby, czyli nie wywierasz presji do zmiany zdania, nie krytykujesz jej poglądów, nie kpisz, nie używasz mowy nienawiści – wszystko jest w porządku. Ty masz przestrzeń na własne poglądy, dajesz tę przestrzeń innym.

⁶ Autorem listy praw człowieka asertywnego jest Herbert Fensterheim, amerykański psycholog i psychiatra.

Prawo do wyrażania siebie – nawet, jeśli rani to kogoś innego – dopóki twoje intencje nie są agresywne. Powróćmy do przykładu ze str. 8. Można spodziewać się, że przyjaciel nakłaniający cię do pomocy przy imprezie będzie rozczarowany twoją odmową, a może nawet obrazi się („nie rozumiem co ci się stało, zawsze mogłem na ciebie liczyć”). Jeśli to prawdziwy przyjaciel, to przejdzie mu. I zrozumie. A w końcu przyzna, że zaimponowałaś/zaimponowałeś mu tym, jak rzeczowo wyjaśniłaś/wyjaśniłeś powody, wskazując na swoje potrzeby. Może – jeśli jemu samemu brakuje czasem asertywności (jeśli na początku się obraził, to pewnie tak) - nauczy się czegoś od ciebie?

Prawo do przedstawiania innym swoich próśb – dopóki uznajesz, że oni mają prawo odmówić. Ta zasada działa w obie strony. Ktoś ma prawo cię o coś poprosić, ty masz prawo odmówić. Również ty możesz prosić, akceptując prawo do odmowy. Zauważ, że zasada wyklucza manipulację, presję czy wykorzystywanie swojej uprzywilejowanej pozycji (np. wobec podopiecznego albo gdy jesteś koordynatorem w organizacji).

Są sytuacje, w których kwestia praw poszczególnych osób nie jest jasna. Zawsze jednak masz prawo do przedyskutowania tej sytuacji z drugą osobą. Wróć do podstaw komunikacji i umiejętności niwelowania różnicy zdań. Warto sprawdzać, warto wyjaśniać, niczego z góry nie zakładając. Otwartymi pytaniami ustal, co jest ważne dla każdej ze stron i jaki macie margines możliwych działań, wówczas ocena sytuacji stanie się dla ciebie bardziej klarowna.

Masz prawo do korzystania ze swoich praw. I naucz się z nich korzystać.

zachowania PASYWNE	zachowania ASERTYWNE	zachowania AGRESYWNE
"Oni wiedzą lepiej, nie będę się wychylać".	"Wszyscy jesteśmy równi, każdy może mieć dobry pomysł. Szukajmy rozwiązania problemu"	"Wiem lepiej! Szkoda czasu na dyskusje, zrobimy tak, jak ja chcę."
"Szkoda moich nerwów. Niech będzie tak jak chcą. Nie to nie"	"Ja mogę zrezygnować z X, a z czego ty jesteś gotów zrezygnować?"	"Z niczego nie zrezygnuję! Trzeba być twardym, aby dostać swoje."
"Dobra. Niech inni zdecydują, ja nie będę się narzucać"	"Mamy różne punkty widzenia. Jak możemy to wykorzystać?"	"Wszyscy błędzą, ale nie ja!"
przepraszasz	szukasz rozwiązań	rozkazujesz
zgadzasz się	pytasz i proponujesz	krytykujesz
wolisz samodzielnie pracować (nawet po nocy) niż poprosić o pomoc	prosisz o pomoc i odpowiadasz na takie same prośby	żądasz pomocy, oskarżasz innych o nadmiar zadań

Dlaczego tracimy kontakt z własną współczującą naturą tak, że dopuszczamy się przemocy? Jaka właściwość pozwala niektórym ludziom pozostać w kontakcie z własną współczującą naturą nawet w okolicznościach, które wystawiają ich na najcięższe próby?

Naturalny stan współodczuwania osiągamy, gdy z naszego serca ustępuje przemoc, gdy z naszego języka usuniemy oceny, sądy, krytykę, porównywanie oraz gdy przestaniemy używać kar i nagród dla osiągnięcia naszych celów. Komunikacja bez przemocy opiera się na otwartym wyrażaniu swoich uczuć, potrzeb i życzeń oraz umiejętności odczytywania ich w słowach innych ludzi bez względu na formę, w jakiej zostają przekazane. Ułatwia poradzenie sobie z sytuacją zaistniałego konfliktu (w organizacji, pomiędzy osobami, grupami czy wynikającymi z trudnych kontaktów z opiekunami podopiecznych). Podstawę porozumienia bez przemocy (PbP) stanowi empatia, która rozumiana jest jako wrażliwość na emocje i stany innych ludzi, chociaż czasami może być kojarzona ze słabością. Jeśli znasz trochę zasady sportów obronnych (np. aikido) to wiesz, że sztuka ta polega przede wszystkim na skutecznym unikaniu konfrontacji; podobnie w PbP celem jest pokojowa koegzystencja ludzi o różnych przekonaniach, potrzebach i interesach. Zasadniczy model PbP sprowadza się do podążania zgodnie z sekwencją czterech faz (p. ramka na str. 13)

DWA RODZAJE KOMUNIKATÓW: „JĘZYK SZAKALA” I „JĘZYK ŻYRAFY”

Otwarte wyrażanie uczuć, potrzeb i życzeń oraz umiejętność odczytywania ich w słowach innych ludzi, bez względu na formę, w jakiej zostają przekazane M. B. Rosenberg nazywa „językiem żyrafy” – „ponieważ żyrafa ma ogromne serce, a ten sposób porozumiewania się wypływa z serca”. Jednak zdaniem Rosenberga większość z nas na co dzień posługuje się „językiem szakala”, czyli językiem blokującym empatię i prowokującym konflikty. Ten sposób porozumiewania jest głęboko zakotwiczony w naszej kulturze i naszej mentalności. Wiąże się ze skłonnością do oceniania wszystkich i wszystkiego. Wypływa on niejako z przekonania, że jakiegokolwiek zachowanie może być albo „dobre”, albo „złe”, „właściwe” lub „niewłaściwe”, „stosowne” bądź „nie do przyjęcia”. A co za tym idzie „złe” (nieakceptowalne) zachowania i poglądy powinny być karane i zwalczane na wszelkie sposoby. Zważywszy, że „język szakala” jest typowy dla naszej kultury, posługujemy się nim w sposób nawykowy uznając go za „normalny” sposób porozumiewania się. Zazwyczaj nie dostrzegamy w używanych przez nas wyrażeniach oceniających sądów, deprecjonujących lub dyskwalifikujących zachowania, poglądy czy postawy innych ludzi. Upraszczaając, jesteśmy skłonni wierzyć, że nazywając kogoś np. „neurotykiem” po prostu dokonujemy „obiektywnej” diagnozy, i że nie ma to nic wspólnego z obelgą, oceną lub wyrażeniem naszego subiektywnego stosunku do danej osoby. Innymi słowy wolimy wierzyć, że nasze sformułowania są tylko zobiektywizowanym opisem czyichś zachowań, nie zaś wyrazem naszych potrzeb i uczuć oraz wpływających stąd ukrytych ocen.

⁷ Twórcą modelu komunikacji zwanego Porozumieniem bez Przemocy (Nonviolent Communication, w skrócie NVC) jest Marshal B. Rosenberg psycholog, terapeuta, mediator, autor książki *Porozumienie bez przemocy: Język Serca*, Jacek Santorski, 2003.

KOMUNIKATY BLOKUJĄCE EMPATIE, CZYLI „JĘZYK SZAKALA”

W Komunikacji bez Przemocy wyróżnia się kilka typów wypowiedzi charakterystycznych dla „języka szakala”, których wspólnym mianownikiem jest to, że blokują empatię i w konsekwencji sprzyjają powstawaniu konfliktów w sytuacjach komunikacyjnych. Są to:

1. Dokonywanie ocen moralnych i krytykowanie,
2. Porównywanie, klasyfikowanie, ocenianie,
3. Diagnozowanie i interpretowanie,
4. Używanie wyrażenia sugerujących brak osobistej odpowiedzialności.

Ostatnia z wymienionych kategorii jest dość szeroka i obejmuje odmienne na pozór wyrażenia językowe. Ponadto, wchodzące w jej skład wyrażenia mogą wydawać się całkiem naturalne i neutralne. Dlatego też warto przyrzeć im się nieco bliżej, by „zakłócić” nawykowe, bezrefleksyjne posługiwanie się nimi. Z odrzucaniem osobistej odpowiedzialności mamy do czynienia wówczas, gdy odpowiedzialność za własne zachowania przypisujemy:

- nieokreślonym, bezosobowym siłom (np. „Posprzątałem mieszkanie, bo musiałem”),
- warunkom, diagnozie lub osobistej historii („Piję, ponieważ jestem alkoholikiem”),
- reakcjom lub działaniom innych ludzi („Uderzyłem dziecko, bo wybiegło na ulicę”),
- poleceniom lub sugestiom pochodzącym od jakiegoś autorytetu („Okłamałem klienta, bo szef mi kazał”),
- presji grupy („Zacząłem palić, bo wszyscy koledzy to robili”),
- polityce instytucji, jej zasadom, regułom („Musiałem to zrobić, bo taka jest polityka naszej szkoły”),
- rolom społecznym, związanym z płcią, wiekiem czy zawodem („Nie cierpię wygłaszać wykładów, ale robię to, bo jestem wykładowcą”),
- impulsom nad którymi nie można zapanować („Zjadłam kolejny batonik, bo nie mogłam się powstrzymać”).

Ileokroć znajdujemy przyczyny złego samopoczucia czy własnego dyskomfortu emocjonalnego na zewnątrz siebie, tylekroć jesteśmy narażeni na pogrążenie się w „języku szakala”. PbP uczy, że nie należy mylić bezpośredniej, zewnętrznej „przyczyny” naszego zachowania z jego powodem czy też prawdziwą przyczyną. Zewnętrzny bodziec bywa tylko wyzwalaczem dla pojawiającej się interpretacji, która dopiero wtórnie wywołuje określone uczucia, a te z kolei wyzwalają nasze nawykowe reakcje czy zachowania.

Ogólnie można powiedzieć, że „język szakala” służy do krytykowania, zawstydzania i obwiniania innych lub samego siebie. Z tego samego języka, którym posługujemy się w relacjach z innymi ludźmi korzystamy również wówczas, gdy prowadzimy dialog wewnętrzny z samym sobą. Myślenie o czyichś lub własnych zachowaniach w kategoriach winy pociąga za sobą akceptację kary, a w dalszej konsekwencji usprawiedliwia też stosowanie przemocy – w myśl schematu, iż „winnych należy ukarać”.

KOMUNIKATY WYZWALAJĄCE EMPATIE, CZYLI „JĘZYK ŻYRAFY”

Komunikaty oparte na empatii i wyzwajające empatię wykorzystują elementy języka obserwacji, uczuć, potrzeb oraz próśb. Zaproponowany przez Rosenberga **czterofazowy model komunikacji bez przemocy** (i bez manipulacji) składa się z następujących faz:

MODEL KOMUNIKACJI BEZ PRZEMOCY

- **PIERWSZA Faza – Obserwowanie bez oceniania**

Obserwacja pozbawiona moralnego osądu – na taką obserwację składa się to, co daje się zarejestrować przy pomocy kamery video. Wszystko inne jest wartościującym osądem. Obserwacja nie dopuszcza używania sformułowań typu: zawsze, nigdy, wszyscy itp. Według Rosenberga obserwowanie bez oceniania jest najwyższą formą ludzkiej inteligencji. Wprawdzie nie możemy całkowicie wyeliminować ocen z naszych wypowiedzi, możemy jednak oddzielać obserwację (w ścisłym sensie tego słowa) od oceniającej interpretacji.

- **DRUGA Faza – Rozpoznawanie i wyrażanie uczuć**

Emocje nie są pozytywne ani negatywne. Po prostu są. Rodzą się zarówno wtedy, gdy nasze potrzeby są zaspokojone, jak i wówczas, gdy odczuwamy ich brak. Uczucia nie istnieją same z siebie, są zasłoną dla głębiej skrywanych potrzeb. Dla wielu ludzi rozpoznanie (i nazwanie) ich jest bardzo trudne. Trudność ta ma wiele aspektów i może wynikać z różnych przyczyn. Na przykład wskutek wcześniejszych doświadczeń wielu ludzi odczytyło się ujawniać (a w dalszej kolejności uświadamiać) swoje uczucia w obawie, by nie zostać wyśmianym lub w jakiś sposób zranionym. Inny rodzaj trudności wiąże się z tym, iż bezpośrednie mówienie o własnych uczuciach wymaga **wzięcia odpowiedzialności za to, co przeżywamy**. Z kolei, aby chcieć i móc brać odpowiedzialność za własne uczucia, trzeba nauczyć się je akceptować. Dotyczy to zwłaszcza tzw. uczuć negatywnych, takich jak złość, rozczarowanie czy zazdrość. Aby móc to uczynić, trzeba by uznać, że nie istnieją „złe uczucia”, lecz co najwyżej lepsze i gorsze sposoby ich wyrażania i radzenia sobie z nimi.

- **TRZECIA Faza – Wiązanie aktualnie przeżywanych uczuć z potrzebami**

Umiejętność wiązania aktualnych uczuć z potrzebami (wartościami, dążeniami) może być bardzo trudna dla osób, które z różnych powodów przywykły do ignorowania własnych potrzeb. W sensie praktycznym wiązanie aktualnie przeżywanych uczuć z własnymi potrzebami polegałoby na wcieleniu w życie nawyku myślenia i mówienia o swoich uczuciach w ramach schematu: „**Czuję się..., bo chcę** (mam potrzebę, jest dla mnie ważne, aby)...”. Uwaga ta odnosi się do osób, które mają problem z rozpoznawaniem własnych potrzeb, nie zaś cudzych. W przypadku tych drugich, pomocne byłoby stawianie nieco innego pytania, formułowanego według schematu: „**Czy czujesz się ..., bo chcesz** (potrzebujesz, jest dla ciebie ważne)...”

- **CZWARTE Faza – Formułowanie konkretnych próśb**

Przede wszystkim nie należy mylić **prośb** z **żądaniem**. Prośba tym różni się od żądania, iż jej adresatowi przyznajemy emocjonalnie prawo do odmowy. Znaczy to, że jeśli spotkamy się z odmową, nie spowoduje to z naszej strony żadnych sankcji emocjonalnych, tzn. nie traktujemy tego jako obrazy, lekceważenia itp. oraz nie przystępujemy do krytyki lub obwiniania drugiej strony. Prośbę rozpoznajemy po tym, że nie powoduje ona przerwania empatycznego kontaktu z drugą stroną. Aby prośba w ogóle nadawała się do realizacji i aby była wykonalna, powinna być maksymalnie konkretna,

nie zaś ogólnikowa lub enigmatyczna. Powinniśmy prosić raczej o to, co ktoś mógłby **zrobić** niż czuć lub myśleć.

WARUNKI SKUTECZNEGO STOSOWANIA MODELU 4 FAZ KOMUNIKACJI BEZ PRZEMOCY:

1. Zaczynasz od pierwszego etapu i zatrzymujesz się dopiero po zrealizowaniu czwartego. Skupiasz się na tym, co się dzieje w tobie, czego chcesz, o co chcesz poprosić drugą osobę (lub jeśli dajesz empatię rozmówcy, to odpowiednio masz uważność na jego emocje i potrzeby) i sprawnie posuwasz się naprzód.
2. Wymieniasz w wypowiedzi tylko jedną emocję/uczucie i jedną potrzebę, najbardziej wyraźne dla ciebie w danej sytuacji – w ten sposób twój rozmówca będzie miał jasny komunikat, co dla ciebie jest ważne i do czego ma się odnieść.
3. Ograniczasz się do konkretnej sytuacji, nie używaj zbyt dużo słów, mów na temat, trzymaj się jednego wątku i nie dodawaj innych – w ten sposób nie stracisz uwagi rozmówcy.
4. Pamiętaj, że celem komunikacji bez przemocy jest nawiązanie kontaktu, pragnienie zrozumienia i utrzymanie dobrych relacji, a metoda czterech kroków może w tym pomóc, nie jest jednak narzędziem służącym do nakłaniania kogokolwiek do czegokolwiek czy kontrolowania innych.
5. zamiar wyrażenia propozycji/prośby, a nie żądania zostanie lepiej zrozumiany, gdy do prośby dołączysz pytanie do rozmówcy, dające mu możliwość wyboru: „Zgadzasz się?”, „Czy jest to dla ciebie do przyjęcia?”, „Czy jest to dla ciebie możliwe?”. W ten sposób dajesz rozmówcy przestrzeń na podjęcie decyzji, sygnalizujesz, że interesuje cię też jego perspektywa.

KORZYŚCI Z ZASTOSOWANIA KONCEPCJI KOMUNIKACJI BEZ PRZEMOCY

Przede wszystkim należy zaznaczyć, że Komunikacja bez Przemocy jest nie tylko koncepcją, filozofią, lecz również programem szkoleniowym. I jak każda umiejętność praktyczna, może zostać opanowana na poziomie znośnego rzemiosła lub po mistrzowsku uprawianej sztuki. Jej przydatność, a nawet konieczność respektowania jej zasad w sytuacjach kryzysowych wydaje się oczywista. Gdy rozmawia się z terrorystą lub potencjalnym samobójcą, każde nieopatrnie użyte słowo, odczytane jako ocena lub krytyka może zakończyć dialog, doprowadzając do katastrofy. Podobnie w każdej sytuacji nabrzmiałego konfliktu między dwiema osobami lub grupami przydatność mediatora, sprawnie stosującego zasygnalizowane tu zasady może być jedyną szansą zapobieżenia jego destruktywnej eskalacji. Na koncepcję Komunikacji bez Przemocy można spojrzeć również pod kątem programów profilaktycznych adresowanych m.in. do dzieci i młodzieży, a mających na celu zapobieganie agresji poprzez zapoznawanie się z alternatywnymi sposobami wyrażania negatywnych uczuć i przyswajania sobie bardziej efektywnych sposobów komunikacji. Generalnie można by powiedzieć, że zasady Komunikacji bez Przemocy są szczególnie przydatne i potrzebne tam, gdzie mamy do czynienia z dużymi różnicami w zakresie potrzeb (wartości) i osobistych przeżyć oraz sposobów ich wyrażania pomiędzy potencjalnymi rozmówcami. Geneza różnic jest mało istotna. Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z różnicami pokoleniowymi, kulturowymi, osobowościowymi, czy jeszcze inaczej nazwanymi, konsekwencja jest taka sama – komunikacja okazuje się wówczas zadaniem bardzo trudnym. Mówiąc najkrócej, koncepcja Komunikacji bez Przemocy jest na tyle uniwersalnym

zestawem reguł i postulatów, że jej praktyczna znajomość potrzebna jest każdemu, kto nie przyswoił ich sobie intuicyjnie, w drodze prób i błędów lub poprzez naśladownictwo najlepszych wzorców.

Umiejętność porozumiewania się bez przemocy przydałaby się też zapewne wielu rodzicom, opiekunom, którzy czują się bezsilni w kontaktach z inaczej mówiącymi (i przeżywającymi) własnymi dziećmi. Czteroetapowy model komunikacji pozwala na spokojne, krok po kroku dochodzenie do istoty problemu, nie tracąc z pola widzenia tego co najważniejsze – uczuć i potrzeb obu stron.

REKOMENDOWANE METODY I NARZĘDZIA

W załączniku do modułu *M3. Skuteczna komunikacja w pracy wolontariusza* przedstawione są następujące ćwiczenia:

1. Porozumienie bez przemocy – praca samodzielna
2. Trening asertywności – praca w grupie
3. Zmieniasz moje życie – praca w parach

PRAWA AUTORSKIE

Niniejszy dokument powstał w ramach projektu „Motywuj. Wzmacniaj. Wspieraj. Program szkoleniowy dla wolontariuszy pracujących z dziećmi” i jest w pełni chroniony prawami autorskimi organizacji: Coedro Coaching Edukacja Rozwój Monika Górka (Warszawa), Fundacja Verum (Warszawa) oraz Change the World (Oslo). Autorzy udzielają licencji na korzystanie z tego dokumentu na warunkach Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0) International Public License. Ta licencja umożliwi rozpowszechnianie, pokazywanie i użycie materiałów zawartych w dokumencie wyłącznie w celach niekomercyjnych i pod warunkiem zachowania ich oryginalnej formy (bez utworów zależnych). Pełny tekst warunków licencji i dozwolonego wykorzystania materiałów jest dostępny na stronie www.creativecommons.org.