

HUFIEC ZHP KROSNO
IM. JANA I STANISŁAWA MAGURÓW



PHM. ALINA BASAK

SZTUKA PREZENTACJI I WYSTĄPIEŃ PUBLICZNYCH
MATERIAŁY DLA DRUŻYNOWYCH

OPRACOWANO W RAMACH PRÓBY
NA STOPIEŃ HARCISTRZYNI

SPIS TREŚCI

I.	PODSTAWY KOMUNIKACJI	3
II.	ZASADY EFEKTYWNEJ KOMUNIKACJI WERBALNEJ	4
III.	KOMUNIKACJA NIEWERBALNA	5
IV.	PIERWSZE WRAŻENIE	8
V.	SKUTECZNE SŁUCHANIE	10
VI.	BUDOWANIE WYSTĄPIENIA I PREZENTACJI	12
VII.	WSKAZÓWKI, JAK PREZENTACJĄ OSIĄGNAĆ ZAŁOŻONY CEL	16
VIII.	TECHNIKI RADZENIA SOBIE Z TREMĄ	21
IX.	PRZYGOTOWANIE CZYNI MISTRZA	23
X.	TRUDNE SYTUACJE	27
XI.	TECHNIKI KOMUNIKACYJNE W ROZWIĄZYWANIU KONFLIKTÓW	28
XII.	WSPÓLPRACA Z MEDIAMI	42
XIII.	BIBLIOGRAFIA	46

I. PODSTAWY KOMUNIKACJI

Przemawia i występuje publicznie każdy z nas. Czasem bezwiednie, częściej przeżywając ciężki stres przed dyskusją lub wystąpieniem. Umiejętność dobrego poprowadzenia prezentacji to swoisty talent, dar. Pomijając jednak szczególnie uzdolnionych w tym kierunku – czy możemy sobie pomóc? Uczynić nasze wystąpienia lepszymi? Już w 164 roku Kwintyliusz uczył retoryki. Nic nie stoi na przeszkodzie, byśmy uczyli się i my.

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.

II. ZASADY EFEKTYWNEJ KOMUNIKACJI WERBALNEJ

Najczęściej do komunikacji werbalnej zalicza się komunikację ustną i pisemną. Pierwszy typ komunikacji stanowi najczęstszy sposób przekazywania znaczenia między ludźmi. Popularne formy komunikacji ustnej to: przemówienia, rozmowy indywidualne czy grupowe, nieformalne sieci plotek i pogłosek. Ten rodzaj komunikacji jest szybki oraz wyróżnia się szybkością sprzężenia zwrotnego, jest jednak podatny na zniekształcenia, która wzrasta wraz ze zwiększeniem się liczby uczestników komunikowania, co wynika z różnic interpretacyjnych.

Komunikacja pisemna przybiera postać notatek, listów, telefaksów, e-maili, zawiadomień i inne formy przekazywania słów czy symboli na piśmie. Komunikaty pisemne są materialne, sprawdzalne, istnieje możliwość ich przechowywania przez długi czas, co nabiera znaczenie przy złożonych komunikatach. Pismo umożliwia odtwarzanie komunikatów nawet po długim czasie. Komunikacja pisemna wymaga więcej uwagi, przez co jest bardziej logiczna i precyzyjna niż ustna, ale jest czasochłonna, więc przy niedoborze czasu przegrywa z ustną formą komunikowania. Pisemna forma utrudnia sprzężenie zwrotne, a tym samym brak pewności, że wiadomość dotarła do odbiorcy i została dobrze zinterpretowana.

Cechy 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, metafory ułatwiają zrozumienie. 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 słownictwa typowego dla twojej grupy, a niekoniecznie zrozumiałego dla odbiorcy. Unikaj skrótów i zawiłych zdań oraz skomplikowanego języka.

III. KOMUNIKACJA NIEWERBALNA

Komunikacja niewerbalna to przede wszystkim nasza mowa ciała, czasu, przestrzeni oraz wygląd zewnętrzny. Wielu specjalistów i ekspertów, zajmujących się badaniem przekazywanych przez nas informacji, uważa, że komunikacja niewerbalna stanowi ponad 50 procent komunikatu, który przekazujemy w interakcji osobie, z którą rozmawiamy. Zaledwie 7% rozumienia pochodzi z tego, co zostało powiedziane, a 38% z tego, jak to zostało powiedziane (sposób mówienia).

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;
- 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 krzeseł.

Strefy dystansu:

- Dystans oficjalny - 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 - 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; 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 ogółu). 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.

Komunikacja interpersonalna jest efektywna. Pamiętaj jednak, że:

- 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.

IV. PIERWSZE WRAŻENIE

Pierwsze wrażenie jest odruchem instynktownym, trwającym kilka sekund. W tak krótkim czasie oceniamy, czy osoba jest do nas podobna, czy czujemy się z nią bezpiecznie. O naszym wrażeniu decyduje czyjś wygląd i ton jego głosu.

Pierwsze wrażenie to obraz, który tworzymy sobie o jakiejś osobie w tych kilku chwilach. Obraz ten jest zabarwiony emocjami, długo się utrzymuje i silnie wpływa na nasze zachowanie.

Jeśli rozmówca Cię polubi, otworzy się i będzie Cię traktował przyjaźnie. Jeśli uzna Cię za wiarygodnego, zaufa Twojej kompetencji i intencjom. Te dwa kryteria w 80–90% tworzą pierwsze wrażenie i masz 11 sekund, by je zbudować. Po nich osąd – nawet niesprawiedliwy – będzie o wiele trudniej zmienić.

Pierwsze wrażenie to 1 procent dający 99 procent efektu. Wszyscy oceniają – i w zdecydowanej większości przypadków robią to zupełnie nieświadomie – kierując się kulturowymi i rodzinnymi schematami, które budują naszą wewnętrzną rzeczywistość. I choć pierwsze wrażenie bywa często mylne, to jednak odgrywa wielką rolę. Znając zasady kierujące tym zjawiskiem, możemy w bardziej świadomy sposób unikać niechcianego zaszufładowania.

- Świadomość siebie – powinniśmy starać się uświadamiać sobie pierwsze wrażenia, jakie wywierają na nas inne osoby. W osiągnięciu tego pomaga wgląd we własne emocje. Poprzez interpretowanie własnych odczuć stajemy się świadomymi siebie. Będąc świadomymi własnych emocji łatwiej nam będzie kontrolować siebie, a tym samym w pewnym sensie, sterować wrażeniami, jakie robimy na innych.

- Cel – nie ma uniwersalnej recepty ułatwiającej zrobienie dobrego wrażenia. Nasze postępowanie powinien warunkować cel, jaki chcemy osiągnąć oraz osoba, z którą się spotykamy. Inaczej powinien prezentować się harcerz, inaczej sportowiec.

- Rozmowa – pierwsze wrażenie powinno być spójne z dalszym przebiegiem naszej rozmowy. Nieraz nawet dłuższa rozmowa nie jest w stanie odmienić pierwszego wrażenia. Spójność obu faz najlepiej zapewnia naturalna pewność siebie. Taktowne zainteresowanie partnerem zazwyczaj robi dobre wrażenie.

- Pamiętaj:

- Przed spotkaniem warto zdobyć wiedzę o swoim rozmówcy.

- Dobrany do sytuacji ubiór ma istotne znaczenie. Powinien harmonizować z profilem rozmówcy.
- Przed wyjściem weź ze sobą wszystkie potrzebne dokumenty.
- Bądź punktualny.
- Przed spotkaniem odpręż się. Oddychaj głęboko. Staraj się mówić niskim głosem.
- Bądź uprzejmy i grzeczny w stosunku do osób, które spotkasz przed rozmową.
- Powitaj rozmówcę uśmiechem. Wymień pewne uściski dłoni. Powiedz dzień dobry.
- Pamiętaj o dobrej postawie przez całą rozmowę.
- Nie przerywaj rozmówcy.
- Potakiwanie jest oznaką zaangażowania w rozmowę.
- Zakładaj, że twój rozmówca jest bystrym obserwatorem i rejestruje wszystkie sygnały, jakie wysyłasz, często nieświadomie, poprzez mowę swojego ciała.

By dać się polubić, po pierwsze uśmiechaj się i bądź pozytywny – nie tylko zrobisz lepsze pierwsze wrażenie, ale dodatkowo będziesz zdrowszy. Po drugie dotykaj rozmówcy w sposób kulturowo przyjęty – tak jak jeden obraz jest wart tysiąc słów, tak jeden dotyk tysiąc obrazów. Po trzecie bądź obecny – nie uciekaj oczami na boki, słuchaj uważnie rozmówcy i odnoś się do tego, co mówi. Po czwarte miej stabilną i otwartą pozycję ciała – analizowanie rozmówcy wywoła lęk przed negatywną oceną, a zamknięta pozycja spowoduje dystans.

By być wiarygodnym, upodobnij się do rozmówcy sposobem mówienia i poruszania się – każdy z nas bezpiecznie czuje się w towarzystwie osób podobnych do siebie. Ponadto, jeśli chcesz pokazać swoje kompetencje, ubierz się tak, jak wymaga tego sytuacja. Po trzecie miej do siebie dystans – ufamy bardziej tym, którzy potrafią śmiać się ze swoich wad, niż tym, którzy pokazują swoją perfekcyjność. Bądź ludzki! Po czwarte, zadbaj o siebie – efekt halo pokazuje, że osobom atrakcyjnym automatycznie przypisujemy pozytywne cechy charakteru.

I na koniec, jeśli nie udało ci się z jakiegoś powodu zrobić dobrego pierwszego wrażenia, pamiętaj, że jego zmiana na inne jest możliwa dopiero wtedy, gdy pokażesz kilka kontrprzykładów z różnych dziedzin życia. Dopiero wtedy mózg rozmówcy dokona zmian

V. SKUTECZNE SŁUCHANIE

Słuchanie jest częścią wystąpień publicznych. Aktywne słuchanie przynosi dwie podstawowe korzyści. Po pierwsze uzyskujemy potrzebne nam informacje o potrzebach i preferencjach naszych rozmówców, a po drugie nawiązujemy i utrzymujemy więzi z innymi ludźmi – słuchając okazujemy im zainteresowanie i zrozumienie.

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 wydobywanie 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.

Aktywne słuchanie jest umiejętnością interpersonalną, która charakteryzuje nie tylko dobrych słuchaczy, ale także dobrych mówców i liderów grup. Podążanie za tokiem myślenia osób, z którymi rozmawiamy, otwartość na ich poglądy, emocje i uczucia pozwala efektywnie gromadzić wiedzę, osiągać lepsze wyniki w pracy, a także budować wartościowe relacje.

Aktywne słuchanie nie jest łatwe. Choć większość z nas dobrze sobie radzi z okazywaniem rozmówcy szacunku, to powstrzymanie się od udzielania rad, generalizowania czy krytykowania nastrocza na ogół wiele trudności. Warto jednak oduczyć się zachowań zaburzających komunikację i podjąć wysiłek zmierzający do kształtowania umiejętności aktywnego słuchania.

VI. 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 poświęcać każdemu elementowi wystąpienia.

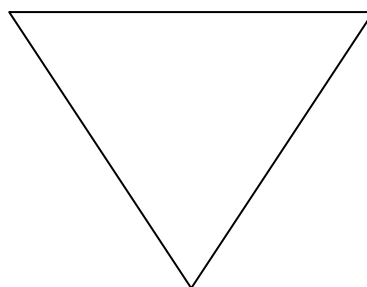
Budowanie kontaktu

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. Jak skonstruujemy nasze wystąpienie zależy przede wszystkim od grupy docelowej (!), czyli słuchaczy i od celu, który chcemy osiągnąć.

Oto dwa przykłady układów prezentacji:

- **Hamburger** (tzw. 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

Jak przygotować przemówienie?

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 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 mówił?
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.

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 pozwoliłaby 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.

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. 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 znużenie i zmęczenie odbiorcy.

VII. WSKAZÓWKI, JAK PREZENTACJĄ OSIĄGNAĆ ZAŁOŻONY CEL

Jak przygotować dobrą prezentację?

Jak ją efektownie poprowadzić?

1. Nie bój się wystąpienia!

Jeżeli jednak czegoś się obawiasz - RACJONALIZUJ. Obawiasz się, że nie poradzisz sobie z tremą – a nawet jeśli, to co? Jeśli jednak teraz nie spróbujesz, nie przemówisz, nie pokażesz się – to czy kiedykolwiek to zrobisz, czy będziesz wiedział, czy opanowałeś tremę? Czy porażka tego przemówienia zmieni coś ZASADNICZEGO w twoim życiu? Zachorujesz? Coś zmieni się w twojej rodzinie? Stracisz marzenia? Nic takiego się nie stanie – to tylko jedno przemówienie. Ludzie na sali siedzą i czekają na to, co powiesz. A Ty? Ty znasz przedmiot przemówienia, jesteś przygotowany. Więc wyjdź i mów!

2. Znasz temat prezentacji. Zadałeś sobie pytanie i odpowiedziałeś na nie. Dlaczego i po co mówię? Skoro już wiesz, o czym masz mówić – ZAPISZ TO. Po prostu, przygotowując się – napisz swoje przemówienie. Najpierw w punktach, jako konspekt. Potem postaraj się JE przećwiczyć. Mów do siebie w komfortowych warunkach. W samotności. W samochodzie. W łazience.

3. NIGDY NIE POZWÓL, BY KTOŚ PRZYGOTOWYWAŁ PREZENTACJĘ ZA CIEBIE. To ty musisz znać kolejność slajdów (jeśli korzystasz z Power Pointa), Ty musisz wiedzieć, co i w jakiej kolejności się na nich pojawia, Ty musisz znać logikę przesuwania się obrazów i tekstu na ekranie. Jeśli to inny program do prezentacji, np. Prezi, lub jeszcze inny – zasada pozostaje taka sama. Ty musisz wiedzieć, gdzie i kiedy pojawi się tekst, obraz, film, ścieżka dźwiękowa. Oczywiście, możesz korzystać z gotowych materiałów, ale „korzystać” nie znaczy: „wiernie kopiować”. Mówić będziesz Ty! Znajomość slajdów doda Ci pewności siebie, zniweluje lęk. Zawsze przecież, jeśli czegoś zapomnisz, możesz zerknąć dyskretnie na ekran. I pamiętaj, że najwspanialsze przemówienia w historii zostały wygłoszone bez Power Pointa.

4. Masz temat, zapisałeś tekst, przygotowałeś prezentację. Dalej ćwicz. Ćwiczenie przed lustrem powoduje, że skupiamy się na mówieniu, na swoim wyglądzie, na eleganckim gestykulowaniu i estetycznym układaniu ust. Ćwiczenie przed lustrem daje obraz nas samych podczas mówienia. W trakcie prezentacji nie będziemy już siebie w lustrze widzieć, ale zostanie nam przeświadczenie, że np. robienie grymasów wygląda nieestetycznie

i powinniśmy tego unikać. Poza tym, w większości przypadków, nasz odbity obraz pozostawia przekonanie, że może nie perfekcyjnie, ale nie wyglądamy przecież źle. To dodaje otuchy i poprawia samoocenę. A o to przecież, między innymi, staramy się, wykonując wszystkie kolejne ćwiczenia.

5. Jeśli masz takie możliwości – NAGRAJ SIĘ. Najlepiej kamerą. Jeśli nie możesz nagrać obrazu – nagraj chociaż dźwięk. Obejrzyj/odsluchaj potem nagranie kilkakrotnie. Najpierw sam (wcale nie jest łatwo zaakceptować siebie na ekranie, jeśli nigdy wcześniej nie występowałeś przed kamerami!), potem z kimś życzliwym. Ważne, by było to towarzystwo, w którym czujesz się bezpiecznie. Popatrz, czy mówisz do kamery (czyli do publiczności), czy nie odwracasz się do niej tyłem, czy nie gestykulujesz zbyt gwałtownie etc.

6. INTONUJ. Wypowiadaj to samo zdanie w różny sposób. Na przykład: „Chciałbym pojechać na Jamboree” – najpierw wypowiedz to tęsknie, potem ze złością (chciałbym, ale mnie nie stać), a potem z ironią (wobec kolegi, który wyjechał na obóz, nie domknąwszy swoich spraw, przez co potem miał kłopoty). Wymyśl swoje zdania, używaj różnych znaczeń – bądź przyjazny, zły, ironiczny, przeprasza etc.

7. ŚPIEWAJ. W samochodzie, w samotności. Jeśli możesz, to nagraj siebie – nie masz być gwiazdą estrady, tylko sprawdzić, czy jesteś w stanie zrozumieć śpiewane przez siebie słowa. Jeśli nie – poćwicz, postaraj się śpiewać wyraźniej. A potem siebie posłuchaj. Może da się to zaśpiewać bardziej melodyjnie? Po prostu ładniej? Od śpiewania prosta droga do mówienia.

8. Zwracaj uwagę na DYKCJĘ w codziennej mowie. To nawyk, który zaprocentuje także w trakcie przemówienia. Ćwicz wargi („A-E-I-O-U” i inne ustawienia). Przekonanie, że wszyscy rozumieją, co mówisz (bo mówisz wyraźnie), znakomicie dodaje pewności siebie.

9. MÓW PUBLICZNIE, kiedy tylko będziesz miał ku temu okazję.

10. MÓW W RÓŻNYCH OKOLICZNOŚCIACH. Ćwicz także poza „bezpiecznym” otoczeniem. Na przykład w towarzystwie zaśpiewaj na cały głos „Sto lat”, wystukując ewentualnie łyżeczką o kant stołu głośno rytm. Przyzwyczaisz się w ten sposób do tego, że ktoś zwraca na Ciebie uwagę, przygląda Ci się. Rób to tak często, jak tylko to możliwe. Z czasem cudza uwaga przestanie Cię krępować.

11. Ćwicz ODDECH. Miarowy oddech USPOKAJA. Poza tym oczywiście pozwala wypowiedzieć pełnym głosem wszystkie zaplanowane kwestie. Możesz wykonywać takie ćwiczenie: wdychaj powoli powietrze, licząc do 10 (potem wydłużaj ten czas), wypełnij płuca

jak najdokładniej. Wstrzymaj powietrze ponownie, licząc do 10 (lub odpowiednio dłużej). Potem wypuszczaj je, także licząc do 10 (jw.) i ponownie zatrzymaj się, licząc do 10 (jw.). Powtarzaj to, aż poczujesz, że rytm Twojego serca wyrównuje się.

12. Weź nitkę i trzymaj ją dziesięć centymetrów przed ustami. Wygłoś swój tekst tak, by nitka się nie poruszała. To ćwiczenie na GOSPODAROWANIE ODDECHEM – dobry oddech to spokojny oddech.

13. Poza tym możesz wykonywać mnóstwo ĆWICZEŃ GŁOSOWYCH, które zwyczajnie dadzą Ci pewności siebie. Krzycz – mów szeptem, na zmianę. Wypowiadaj z różnym natężeniem i w różnym tempie trudne słowa i całe trudne zdania, łamańce językowe. Giętkość języka i narządów głosowych to umiejętności mówcy, które nie tylko pomagają w mówieniu – pomagają także przekonaniem, że poradzimy sobie w trudnych okolicznościach, że głos nas nie zawiedzie. Pamiętaj jednak o jednym – nigdy w ćwiczeniach nie dopuszczaj do takiego przemęczenia głosu, aby doprowadzić do bólu strun głosowych.

14. Jest bardzo dobre ĆWICZENIE ODDECHOWE, stosowane zwyczajowo przez wokalistów. Proste, skuteczne. Weź głęboki oddech. Powiedz „R”. Mów to „R” długo. Staraj się zmieniać wysokość, tembr głosu, kiedy wypowiadasz tę zgłoskę. Proste? Tak – ale tylko wtedy, gdy „trzymasz” oddech przeponą. Gdy stracisz nad nim kontrolę, przestaniesz wymawiać „R”, a zaczniesz wydobywać z siebie nieartykułowany szelest.

15. Umiejętność scenicznego szeptania bywa niezwykle przydatna – niestety, nie da się jej nauczyć teoretycznie. Jeśli jednak możesz wziąć kilka lekcji EMISJI GŁOSU i nauczyć się tej trudnej sztuki – serdecznie zachęcam, by wziąć w nich udział.

16. Naucz się NA PAMIĘĆ trzech pierwszych minut Twojej prezentacji. I trzech ostatnich. Nie czytaj też z kartki, ale miej ją ze sobą. W pierwszych minutach jesteśmy zawsze najbardziej stremowani. To wtedy najłatwiej zapomnieć „języka w gębie”, najtrudniej odnaleźć się na podium, zachować naturalność. Wyuczony tekst pomoże Ci przebrnąć przez pierwsze minuty wystąpienia, potem, naturalnym odruchem, będziesz mówił po prostu o tym, co znasz. A że, jak wiadomo, pierwsze minuty są kluczowe dla zainteresowania słuchaczy, więc nie możesz sobie pozwolić na jąkanie.

17. Resztę tekstu miej ze sobą. Mogą to być kartki z całym wystąpieniem – wprawdzie nie możesz czytać prezentacji z kartek, jednak świadomość, że masz je ze sobą, doda Ci odwagi. Napisz sobie natomiast (koniecznie dużymi literami) w punktach przebieg Twojego wystąpienia. Taki KONSPEKT. Nie więcej niż 5 punktów na jednej kartce. Dużą czcionką,

żebyś z daleka mógł widzieć, co jest na tych kartkach zapisane. I jeszcze uwaga praktyczna: jeśli przemawiasz na wolnym powietrzu, wydruk zrób na kawałku kartonu. Kartki może porwać wiatr, karton jest stabilniejszy.

18. **UBIERZ SIĘ** odpowiednio do sytuacji. Starannie.

19. **OBEJRZYJ SALE**, w której wygłosisz przemówienie. Powiedz w niej kilka zdań. Najlepiej wygłoś prezentację przed wyobrażoną publicznością. W pustej sali. Najlepsze ustawienie mówcy i sprzętu audiowizualnego względem publiczności jest wtedy, gdy za plecami mówcy, czyli Twoimi, wisi duży ekran. Ty stoisz przodem do publiczności, najlepiej na środku, ale tak, by nie zasłaniać ekranu. Powinieneś widzieć monitor komputera, z którego jest wyświetlana prezentacja. To pozwoli Ci spojrzeć na ekran, jeśli będziesz miał nawet cień wątpliwości, o czym teraz powinieneś mówić, a jednocześnie nie będziesz odwracał się przodem do dużego ekranu, czyli tyłem do słuchaczy. Najlepiej postaraj się, żeby krzesła ustawione były w rzędach, z przejściem pośrodku. Takim, żebyś mógł pomiędzy nie wejść i nawiązać kontakt z publicznością. Wyobraź sobie, że ludzie już tam siedzą, wejdź pomiędzy krzesła. Potraktuj to jak próbę generalną. Będziesz spokojniejszy – przecież już wygłosiłeś swoją mowę, czeka Cię tylko powtórka. A ta jest łatwiejsza niż debiut, prawda? Jeśli nie możesz fizycznie odwiedzić sali, to postaraj się dowiedzieć o niej jak najwięcej, jak wygląda, jaka jest duża, ile mieści osób, jakie jest ustawienie krzeseł, czy możesz na nie wpłynąć, czy jest tam wentylacja, klimatyzacja, czy nie będzie za gorąco? Jaka jest akustyka? Wszystkie te elementy są ważne – dadzą Ci poczucie, że panujesz nad sytuacją, bo ją znasz. Przygotujesz się mentalnie i będzie Ci łatwiej mówić.

20. **ZRÓB KOPIĘ** swojej prezentacji – na płycie bądź jakimkolwiek innym nośniku. Możesz nawet wysłać do siebie lub kogoś zaufanego maila z plikiem. W ten sposób, jeśli okaże się, że przykładowo pół godziny przed wystąpieniem Twój komputer odmówił współpracy, po prostu spokojnie wyciągniesz zapasową kopię.

21. Sprawdź, czy obecny na sali **SPRZĘT** ze sobą współpracuje. Najlepiej przed prezentacją, wtedy jeszcze jest szansa na rozwiązanie problemu, jeśli taki się pojawi.

22. Miej ze sobą zasilacze i zapasowe **BATERIE** do sprzętu, z którego będziesz korzystał.

23. I rzecz ostatnia, wcale nie najmniej ważna. **DOBRZE SIĘ NASTAW**. Słowa i myśl mają moc sprawczą. Sprawdzi się, jeśli powiesz sobie: „Jestem kiepski, nie uda mi się”, tak samo skutecznie, jak sprawdzi się myślenie: „Jestem świetny. To będzie dobra

prezentacja. Mamy w sobie ogromne pokłady dobrej energii, które możemy uruchomić – pozytywne myślenie jest jednym z elementów tego procesu.

24. Pamiętaj, praktyka czyni mistrza. **ĆWICZ**, ćwicz, na różne sposoby ćwicz. Do tego zachowaj spokój... i do dzieła!

VIII. TECHNIKI RADZENIA SOBIE Z TREMĄ

Stres związany z wystąpieniami publicznymi jest nieunikniony. Ludzie nawet z wieloletnim doświadczeniem – aktorzy, dziennikarze, handlowcy – odczuwają treść. 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, spocone 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:

• **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 treść – 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?**

- zadbaj o siebie, zrób dla siebie coś miłego i dobrego - idź na basen, zapisz się na jogę, naucz się skutecznie relaksować we własnym zakresie
- 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 skorzystaj z sesji coachingu.

Stres to nasza reakcja na bodziec pochodzący ze świata zewnętrznego, który wymaga z naszej strony podjęcia jakichś działań (reakcji). Należy pamiętać, że stres to **nasza własna** reakcja na bodziec. Zatem w znacznej mierze reakcja stresowa zależy od nas. Bodziec jest od nas niezależny, ale nasza reakcja na ten bodziec jest od nas zależna. Z tego powodu możemy **kontrolować stres**.

IX. PRZYGOTOWANIE CZYNI MISTRZA

- **Materiały drukowane**

Mogą być rozdawane na dużych prezentacjach, w dużych grupach. Jednak rozdanie ich przed wystąpieniem sprawi, że narażasz się wtedy na to, że uczestnicy spotkania zamiast Cię słuchać, będą przeglądać materiały, szeleścić nimi, dyskutować o nich i je komentować. Nie wzbudzisz w ten sposób ich zainteresowania. Lepiej na dużych spotkaniach powiedzieć, że dla zainteresowanych są przygotowane materiały, które mogą otrzymać po prezentacji. Ten, kto będzie nimi zainteresowany – podejdzie po nie. To będzie też okazja, by przynajmniej niektórych ze słuchaczy poznać i nawiązać z nimi jakąś relację. Trochę inaczej może to wyglądać na małych spotkaniach, gdy wydrukowane materiały mają np. rozwinąć część Twojego wystąpienia.

- **Jak stanąć przed publicznością?**

Możesz przed zabraniem głosu najpierw spojrzeć na slajd, który jest aktualnie wyświetlany, sprawdzić, czy wszystko jest z nim w porządku i dopiero zacząć mówić. Odbiera to jednak spontaniczność, powoduje, że mówca sztywno trzyma się ram tematycznych wyznaczonych przez slajdy Power Pointa. Jeśli musisz na nie zerknąć – zrób to, ale nie na slajd wyświetlany, a na ekran swojego komputera. I nie traktuj tego jako zasady. Prezentację sprawdziłeś wiele razy już wcześniej, teraz po prostu ją wygłoś!

- **Kim są twoi słuchacze? Kim ty jesteś?**

W odpowiedzi na te pytania nie chodzi oczywiście o określenie zawodu, nazwiska i miejsca zamieszkania. Chodzi o odpowiedź na pytania: jako KTO będziesz przemawiał? Jako drużynowy? Kolega? Sąsiad? To warunkuje sposób wypowiedzi, język, formę, a nawet strój. Określenie tego, kim jesteś, wygłaszając przemówienie, jest dość proste. Trudniej natomiast czasem określić, kim będą nasi słuchacze. Im więcej informacji o słuchaczach zbierzesz, tym lepiej. Co jest dla nich ważne? Dom, rodzina? Dobrobyt? Miłość, wykształcenie, kariera? Postaraj się poruszyć najpierw te kwestie, które są dla nich najważniejsze, i stopniowo przechodź do tych, które są (dla nich) najmniej istotne. Najwięcej czasu poświęć zaś tym, które dla Ciebie są najważniejsze w konkretnej prezentacji.

- **Wzrokowo, słuchowo, kinestetycznie**

Około 30-40% naszej wypowiedzi trafia do naszych słuchaczy za pośrednictwem wzroku, 20-30% – słuchu, a 30-50% – kinestetycznie. Wśród naszych słuchaczy będą wzrokowcy, słuchowcy i kinestetycy. Warto więc w prezentacji umieścić odniesienia do zmysłu wzroku (np. zwroty typu: „popatrzcie proszę...” oraz wykresy), słuchu (np.: „zastanówmy się więc, co w trawie piszczy?” oraz elementy muzyczne, chociaż już sam nasz głos jest bezpośrednim odwołaniem do tego zmysłu) i ruchu (np. pokażmy widowni jakiś przedmiot lub, jeśli to możliwe, sprawmy, by ludzie chociaż raz zaklaskali. Możemy także zadać pytanie, na które chętni do odpowiedzi będą musieli podnieść ręce). W większości przypadków nie jesteśmy w stanie ocenić, jakich odbiorców będziemy mieli na sali najwięcej. Dlatego też uwzględnijmy wszystkie typy percepcji – odwołujmy się do wszystkich zmysłów, na różne sposoby.

- **Jakim mówić językiem?**

To proste – zrozumiałym. Do grupy słuchaczy musisz dobrać język, jakim będziesz się posługiwać. Ważne, by wszyscy słuchacze ten język rozumieli. Nie będziesz stosował żargonu młodzieżowego ani slangu, to oczywiste, ale zapewne będą niezbędne pewne zmiany w Twoim słowniku. Zbyt mądre słowa mogą być odebrane jako arogancja, a nie wyraz dobrego wykształcenia, natomiast obce wyrazy mogą po prostu nie zostać prawidłowo zrozumiane.

- **Mów przekonująco**

Odwołuj się do emocji. Odwołuj się do zmysłów. W Twoim przemówieniu musi być tak, jak uczą w podręcznikach pisarskich. Odpowiedzi na pytania: jak stworzyć żywego bohatera?, stworzyć sugestywny opis czy wartką fabułę? – zawsze zawierają te dwa elementy. Kluczowe są emocje i zmysły. Słuchacze zapamiętają, co czuli, gdy mówiłeś, nawet kiedy zatrą się już słowa. Zawsze skuteczniej jest odwołać się do emocji niż do rozumu, co widać chociażby w wystąpieniach polityków. Lub w nagłówkach większości gazet. Mówimy nie tylko słowem. Przyda się wiedza na temat mowy ciała. Przybierz postawę naturalną, otwartą. Czyli? Stań przed lustrem i sprawdź, kiedy dobrze się czujesz, patrząc na siebie. Najczęściej jest to postawa dosyć swobodna, nogi są w lekkim rozkroku, łokcie blisko ciała. Dłonie wyciągnij w stronę słuchacza. Kilka słów jeszcze od strony głosowotechnicznej – lepiej znosimy głos

niski i spokojny niż wysoki, piskliwy tembr i szybkie wyrzucanie sylab. To zasada ogólna. Koniecznie zadбай też o dykcję. Jeśli wychodzisz przed ludzi – mów do nich wyraźnie. Nie połykaj końcówek wyrazów, sprawdź, czy „P” nie zlewa się z „B”, a „K” z „G”, zadбай o wyrazistość mowy. Niewyraźne mówienie jest często właściwe osobom, które wcale nie chcą występować publicznie, podświadomie nie chcą też być usłyszane. Przecież do nich nie należysz?

- **Gdy słuchacze nie słuchają...**

Po prostu coś zmień. Ścisź głos, zrób pauzę, zmień tembr głosu, zejdz z podium. Uwaga słuchaczy znów będzie Twoja.

- **Czas**

Musi być wyważony. To banał oczywiście, ale chcę przez to powiedzieć, że nie ma jednego, idealnego czasu na prezentację. Wieczorem zmęczony całym dniem przeciętny człowiek jest w stanie skupić swoją uwagę na 10-12 minut, nie dłużej. Przed lunchem nasi słuchacze myślą o jedzeniu i żaden mówca nie wygra z orkiestrą burzącą w brzuchach. Oprócz pory dnia weź po uwagę także zawartość swojego wystąpienia – Ty temat znasz, pewnie go lubisz. Czy Twoi słuchacze także? Postaraj się skrócić swoją wypowiedź. Najpierw trochę, potem bardziej. Przemyśl, czy gdzieś nie powstała jakaś luka logiczna, czy – pomimo stosowanych przez Ciebie skrótów – Twoja myśl jest nadal czytelna. Jeśli tak, zostaw tę skróconą wersję. Generalnie lepiej jest mówić krócej niż dłużej, chociaż oczywiście są tematy, których skrócić się nie da. Pamiętaj jednak: jeśli obiecałeś mówić 40 minut, mów pół godziny, zostaw dziesięć minut na pytania. Jeśli mówisz przed lunchem – skończ chwilę wcześniej przed posiłkiem. Dobre rozplanowanie czasu sprawi, że wzmocnisz swój wizerunek profesjonalisty.

- **Mów z pasją!**

Pożądane są naturalność i charyzma. Można je wyćwiczyć, chociaż wyćwiczona naturalność brzmi paradoksalnie. Pamiętajmy także, że głos, intonacja, wygląd – są ważne. Ale nie najważniejsze. Mówienie z pasją to nie tylko wywoływanie emocji u słuchaczy, to częstokroć także uleganie im. Łatwo się zapomnieć. Łatwo o błąd. Oczywiście, należy ich unikać – ale to nie koniec świata. Słowo mówione ma tę przewagę nad pisanym, że drobne błędy nie są istotne. Byle były drobne i nie było ich zbyt wiele. Pamiętaj, że błąd jest rzeczą ludzką,

zdarzyć się może każdemu. I że nie będzie istotny, gdy Twoja pasja, zaangażowanie, emocje włożone w prezentację będą wystarczająco wielkie, by przyćmić jakieś banalne przejęzyczenia. Podsumowując – otwartość i autentyczność mowy są ważniejsze od warsztatu. Co jednak ważne: czym większe doświadczenie, tym i większa swoboda, czyli naturalność wyćwiczona.

X. 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... Wydaje mi się, że... Odpowiedź: O co konkretnie Pan/Pani pyta? Czego dotyczy Pańskie pytanie? Jeśli nie zgadzasz się ze słowami wypowiedzianymi przez słuchaczy, nie powtarzaj ich, żeby się nie utrwały!

Trudne zachowania uczestników spotkań i prezentacji zdarzają mogą przysporzyć prowadzącemu kłopotów. Jednak, znając uwarunkowania trudnych zachowań, jak też sposoby na ich neutralizację, można z sukcesem przeprowadzić każde spotkanie i wzbogacić swój warsztat wiedzy i doświadczenia.

XI. TECHNIKI KOMUNIKACYJNE W ROZWIĄZYWANIU KONFLIKTÓW

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. Nie ma dwóch takich samych konfliktów, gdyż na konflikt zawsze wpływa czas, miejsce oraz same zaangażowane strony.

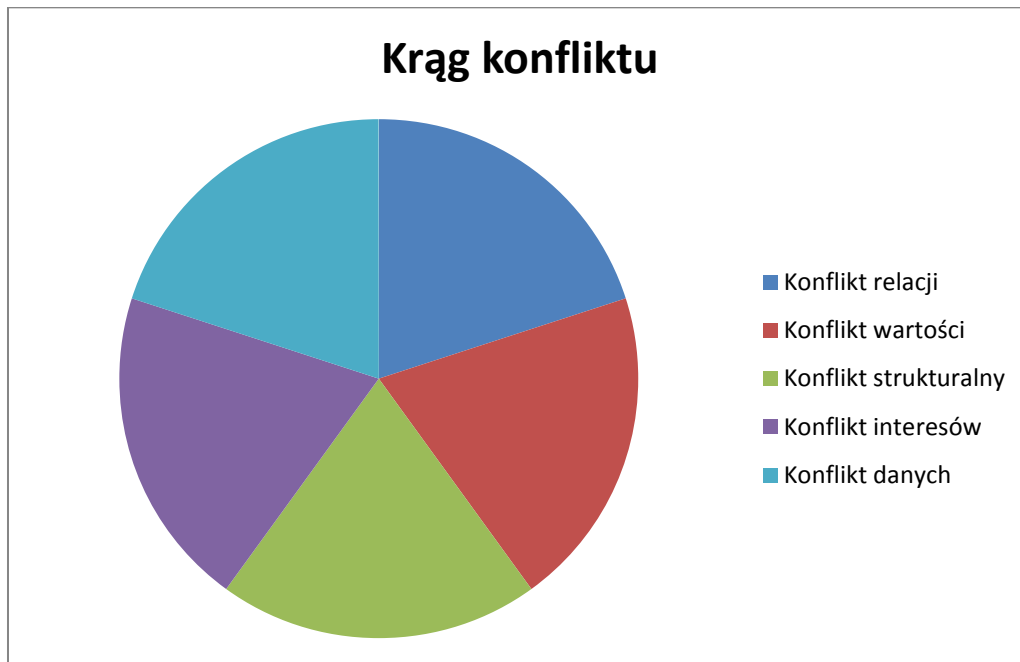
Powyższą definicję można użyć do zilustrowania różnych poziomów konfliktu:

- 1. Konflikt potencjalny** (poziom strukturalny) to konflikt, którego źródłem mogą być wszystkie decyzje zmieniające strukturę sytuacji oraz wzajemne zależności wynikające ze struktury: społecznej, organizacyjnej lub pełnionych ról.
- 2. Konflikt ukryty** (poziom psychologiczny) 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.
- 3. Konflikt jawny** (poziom zachowań) to okoliczności, w których widoczne są zachowania stron mające na celu zmianę sytuacji. W wyniku tych działań konflikt ulega: eskalacji, złagodzeniu lub rozwiązaniu.

Podstawowe założenia, które czynią ludzi 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 biorą się konflikty. Każda sytuacja konfliktowa ma swoje źródła w kilku obszarach, a przebieg konfliktu zależy od tego, który z nich jest dominujący. Krąg konfliktu według Christophera Moore’a wyróżnia konflikty: relacji, wartości, strukturalne, interesów i danych.



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.” „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 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.

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 manipulacje 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.

Do konfliktu możemy podejść na pięć sposobów, a żaden z nich nie jest ani gorszy, ani lepszy, tak długo, jak mamy umiejętność stosowania tych sposobów, jako strategii działania. W zależności od sytuacji, konfliktu, osób w nim uczestniczących, przyjmujemy taki sposób działania, który w danym momencie wydaje się nam najbardziej efektywny. W sytuacji, kiedy używamy jeden ze stylów rozwiązywania konfliktów jako nasz osobisty, który stosujemy w każdej sytuacji, ograniczamy się znacząco, ponieważ zawężamy wachlarz zachowań, a co za tym idzie, obniżamy skuteczność.

Podstawą do wyodrębniania stylów zachowania się ludzi w sytuacjach konfliktowych jest stopień nasilenia dwóch dążeń – zaspokojenia własnego interesu oraz zaspokojenia interesów partnera:

- **Rywalizacja**

- dążenie do osiągnięcia maksimum korzyści kosztem drugiej strony, lekceważąc jej interesy
- przyszłe relacje z drugą stroną nie mają dużego znaczenia
- występowanie z pozycji siły i dominacji.

- **Dostosowanie**

- rezygnacja z własnych potrzeb na rzecz potrzeb partnera
- poświęcanie własnego celu, aby utrzymać dobre kontakty z drugą stroną
- przekonanie, że konflikt jest czymś złym.

- **Unikanie**

- zaprzeczanie, że konflikt zaistniał
- przeżywanie frustracji i silnych emocji
- wycofanie się z konfliktu lub odwlekanie jego rozwiązania
- rezygnacja z własnych dążeń, nie dając możliwości partnerowi realizacji jego celów.

- **Kompromis**

- rezygnacja z części swoich interesów na rzecz niektórych interesów drugiej strony

- chęć brania pod uwagę potrzeb partnera
- poszukiwanie wykonalnych rozwiązań
- ważne są przyszłe relacje z drugą stroną.

- **Współpraca**

- traktowanie konfliktu jako wspólnego problemu
- umiejętność skupienia się na istocie konfliktu
- chęć zaspokojenia interesów obu stron
- przyszłe dobre relacje z partnerem są bardzo ważne.

Metody rozwiązywania konfliktów to głównie negocjacje, konsultacje społeczne, facylitacje i mediacje.

NEGOCJACJE można podzielić na oparte na zasadach i oparte na interesach, czyli: negocjacje pozycyjne i negocjacje problemowe.

- Negocjacje pozycyjne - to inaczej targowanie się z pozycji (stanowisk), które zostają przyjęte przez strony przed przystąpieniem do rozmów. Proces negocjacji polega tu na dążeniu do osiągnięcia korzystnego dla siebie rezultatu. Droga do celu prowadzi poprzez uzyskanie ustępstw, czasem opartych na wymuszeniach, oraz na stosowaniu ustępstw ze swojej strony. Podstawowymi założeniami negocjacji pozycyjnych jest to, że przedmiot negocjacji jest stały i ograniczony. Ponadto występuje przekonanie, że aby ktoś mógł wygrać, ktoś musi przegrać. Negocjacje traktowane są jak walka, a nadrzędnym celem jest osiągnięcie jak największych zysków.

Style negocjacji pozycyjnych:

Miękki styl negocjacji

- Negocjator chce być miły
- Za wszelką cenę poszukuje porozumienia
- Dla dobrych stosunków skłonny jest do daleko idących ustępstw
- Jest miękki wobec partnerów i problemów
- Łatwo zmienia stanowisko
- Odkrywa dolną granicę porozumienia (minimum swoich oczekiwań)

- Uznaje jednostronne straty w imię porozumienia
- Poszukuje rozwiązania, które zaakceptuje przeciwnik
- Upiera się przy osiągnięciu zgody
- Stara się uniknąć walki
- Łatwo ulega presji.

Twardy styl negocjacji:

- Negocjator traktuje drugą osobę jako przeciwnika
- Cel pojmuje jako pokonanie konkurenta
- Twardy wobec ludzi i problemów, nie ufa nikomu
- Stosuje groźby i ostrzeżenia
- Poszukuje jedynego rozwiązania bez uwzględnienia drugiej osoby
- Upiera się przy własnym stanowisku
- Stara się wygrać walkę za wszelką cenę
- Wywiera presję.

- Negocjacje problemowe - głównym założeniem w negocjacjach problemowych jest to, że przedmiot negocjacji niekoniecznie jest stały i ograniczony oraz przekonanie, że szukanie rozwiązań opartych na sprecyzowanych interesach może zwiększyć dobro do podziału. Uzewnętrznienie interesów wszystkich stron może być punktem wyjścia do znalezienia rozwiązania, które zaspokoi potrzeby w sposób inny niż początkowo by się wydawało. W tego typu negocjacjach zaspokojenie potrzeb i interesów naszych i drugiej strony jest równie istotne. To daje trwałość osiągniętego porozumienia oraz wpływa pozytywnie na dobre relacje z drugą stroną, co jest ważną wartością. W analizie problemu nie powinno ograniczać się do ustalenia samych stanowisk stron, lecz przede wszystkim zainteresować się interesami, które są istotne dla stron.

Zasady negocjacji problemowych:

- Oddzielenie ludzi od problemu!
- Skupienie się na interesach, a nie na stanowiskach!
- Opracowanie jak największej ilości możliwych rozwiązań, dopiero potem następuje ocena i podjęcie decyzji.
- Odwoływanie się do niezależnych kryteriów: panujących standardów, prawa, precedensów i innych obiektywnych czynników.

Komunikacja nie tylko pomaga w rozwiązywaniu konfliktów, lecz jest również najlepszym narzędziem, które umożliwia unikanie sytuacji konfliktowych. Dlatego ważnym jest, aby samemu szukać obszarów (terenów) potencjalnych konfliktów, analizować je i podejmować rozmowy z zaangażowanymi stronami. W ten sposób unikamy zaskoczenia. Może się to odbywać w formie negocjacji dwóch stron, lecz również w formie szerszych dyskusji, które pozwolą większej ilości stron na uczestniczenie w procesie tworzenia zrozumienia i ustalania rozwiązań. Rozmowy z udziałem większej liczby stron wymagają wsparcia osób trzecich, najlepiej profesjonalistów z tej dziedziny, które będą je prowadziły. Złożone dyskusje z udziałem wielu stron nadzwyczaj łatwo wymykają się spod kontroli.

KONSULTACJE SPOŁECZNE to proces, w którym przedstawiciele władz (każdego szczebla: od lokalnych po centralne) przedstawiają obywatelom swoje plany dotyczące np. aktów prawnych (ich zmiany lub uchwalania nowych), inwestycji lub innych przedsięwzięć, które będą miały wpływ na życie codzienne i pracę obywateli. Konsultacje nie ograniczają się jednak tylko do przedstawienia tych planów, ale także do wysłuchania opinii na ich temat, ich modyfikowania i informowania o ostatecznej decyzji. Konsultacje społeczne to sposób uzyskiwania opinii, stanowisk, propozycji itp. od instytucji i osób, których w pewien sposób dotkną, bezpośrednio lub pośrednio, skutki proponowanych przez administrację działań. Etapy procesu konsultacji społecznych to: informowanie o zamierzenia/planach, prezentacja poglądów na sposoby rozwiązania problemu, wymiana opinii, znajdowanie rozwiązań, informowanie o finalnej decyzji.

FACYLITACJA - umożliwia uczestnikom grupy skoncentrowanie się na merytorycznej warstwie dyskusji, powierzając odpowiedzialność za prowadzenie spotkania i dbałość o procedurę zewnętrznym, neutralnym ekspertom. Jest to szczególnie istotne w sytuacji, kiedy wielość perspektyw, zróżnicowanie ról i pozycji w hierarchii, osobiste, wewnątrzorganizacyjne lub społeczne tarcia mogą utrudnić osiągnięcie porozumienia. Facylitatorzy (moderatorzy) są odpowiedzialni za przebieg procesu decyzyjnego. Tworzą warunki dobrego porozumiewania się i angażowania w rozmowę wszystkich uczestników na równych prawach. Opracowują przed spotkaniami i bieżąco korygują metody pracy grupowej, podczas gdy uczestnicy w pełni mogą skupić się na meritum omawianych zagadnień. Facylitacja to metoda przydatna podczas zebrań, zbiórek, zjazdów, sesji planowania

strategicznego np. w społeczności lokalnej, organizacjach pozarządowych, konsultacji społecznych lub procesów zarządzania zmianą. Facylitacja przebiega według następujących zasad:

- Analiza sytuacji
- Określenie celu pracy
- Przekazanie informacji (jednokierunkowy przepływ komunikacji)
- Konsultacje - zebranie informacji
- Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji
- Identyfikacja zaangażowanych podmiotów/grup/stron
- Zdefiniowanie ewentualnych przedstawicieli
- Sprawdzenie gotowości stron do rozmowy
- Propozycja formy rozmów.

Podczas bezpośredniej pracy z grupą, czyli z wszystkimi stronami, facylitatorzy mają szereg zadań do spełnienia. To facylitator czuwa nad procedurą dochodzenia do rozwiązań, a jego praca składa się z następujących etapów: wprowadza wyraźne rozróżnienie między treścią a procesem, pomaga w określeniu ról obecnych na spotkaniu, proponuje procedurę rozwiązywania problemu, przeprowadza grupę przez etapy wypracowywania ostatecznej decyzji, proponuje techniki pracy nad problemem na każdym z etapów, dba o pełne i efektywne uczestnictwo wszystkich członków grupy w pracy nad problemem, wspiera prezentowanie różnych punktów widzenia, pomaga w określeniu potrzeb i interesów indywidualnych i grupowych oraz buduje wzajemne zrozumienie, chroni uczestników przed atakami personalnymi, sprawdza akceptację rozwiązań proceduralnych i merytorycznych.

MEDIACJA jest procedurą rozwiązywania konfliktów, w której trzecia strona – mediator – towarzyszy uczestnikom/stronom w procesie uzgodnień, pomagając w usprawnieniu komunikacji, zdefiniowaniu kwestii spornych, określeniu potrzeb i interesów każdej ze stron oraz, o ile taka jest ich wola, wypracowaniu wzajemnie satysfakcjonującego oraz świadomego porozumienia. Mediator pomaga przyjrzeć się problemowi z nowej perspektywy, dba, aby wszystkie racje zostały wypowiedziane i wysłuchane, wspiera strony w przedyskutowaniu różnych aspektów sytuacji i znalezieniu z niej wyjścia, które dla każdego z uczestników będzie zadowalające, sensowne i uczciwe. Uznając, że strony same są ekspertami w swoim konflikcie, mediator nie rozstrzyga, nie doradza stronom, nie podejmuje

za nie decyzji ani nie rozwiązuje problemu, ale poprzez dbałość o jakość rozmów, wspiera strony w dojściu do ugody.

Zasady mediacji:

- Dobrowolność udziału w mediacji, osiągnięcia porozumienia, wyboru rozwiązań – każda ze stron musi wyrazić zgodę na udział w mediacji; strony w każdym momencie mogą zrezygnować z mediacji, przerwać mediację może również mediator.
- Bezstronność mediatora wobec stron – mediator nie opowiada się po żadnej ze stron, nie poszukuje winnych, nie ocenia stron.
- Neutralność mediatora wobec problemu, rozwiązań – mediator nie generuje, nie podsuwa i nie ocenia rozwiązań; mediator nie jest doradcą; mediator przekazuje odpowiedzialność za rozwiązanie konfliktu stronom.
- Poufność – mediacja ma charakter poufny, jej przebieg i rezultaty objęte są tajemnicą; poufność dotyczy zarówno stron, jak i mediatora.

Cele mediacji:

- uświadomienie sobie i nazwanie własnych potrzeb, nadziei i obaw
- zyskanie dystansu do rozczarowania, zranienia i złości
- spostrzeżenie drugiej strony
- zobaczenie swojego udziału w toczącym się konflikcie
- sprawdzenie swoich założeń i ocen
- pomoc w osiągnięciu porozumienia
- daje poczucie własnej siły i możliwości poradzenia sobie z własnymi problemami w przyszłości
- ma umożliwić otwartą, szczerą i bezpośrednią komunikację między stronami oraz budować wzajemne zrozumienie
- zmiana wewnętrznego nastawienia do siebie i do drugiej strony, inne spojrzenie, potrzeby
- przedstawienie własnych potrzeb i oczekiwań
- zredukowanie i przezwyciężenie obaw i niepokoju
- indywidualizacja podmiotu
- uznanie wartości drugiego człowieka.

Można i należy korzystać z pomocy mediatorów, kiedy: występują gwałtowne emocje u stron, komunikacja jest słaba pod względem natężenia i jakości, pojawia się poważna niezgodność co do faktów, spór dotyczy wielu kwestii, istnieje wyraźna różnica interesów, strony dzieli

różnica wartości, widzimy brak procedur negocjacyjnych, stronom trudno jest zacząć negocjacje lub kiedy dochodzi do impasu i nie wiadomo co robić.

TECHNIKI KOMUNIKACYJNE W ROZWIĄZYWANIU KONFLIKTÓW – to techniki komunikacji interpersonalnej ułatwiające dochodzenie do rozwiązań opartych na interesach i potrzebach stron, takich rozwiązań, które będą satysfakcjonujące dla wszystkich:

- **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 oceniaj i w żaden sposób nie wartościuj wypowiedzi rozmówcy.

- **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 zakończyć rozmowę. Również tutaj rozmówcy mogą skorygować nasze rozumienie ich 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 twoi rozmówcy używają uogólnień np. zawsze, normalnie, kulturalnie, lub kiedy używają 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. Normalizację 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 i nazwaliście własne potrzeby. To zdecydowanie ułatwi nam rozmowy i szukanie rozwiązań. Traktuję to jako akt szczerości, a ja też tym kieruję się 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
- Precyzyjnie
- Z wykorzystaniem uprzednio zdobytej wiedzy.

Pytania otwarte mają 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 bezpośrednio sprawdzenie naszych hipotez lub potwierdzenie/zaprzeczenie 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 musiałoby 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!

- **Komunikat „JA”**

To przeciwieństwo komunikatu TY, który wypowiadamy my, a którego podmiotem jest druga strona: „Ty jesteś...” Skupia się on na drugiej osobie, a nie na naszych odczuciach, jest oceniający, przedstawiający niejako opinię całego świata („Wszyscy tak uważają!”), jest trudny w odbiorze, może ranić i krzywdzić. Zamyka otwartą komunikację, ponieważ powoduje obronę, niejednokrotnie poprzez kontratak. Komunikat typu TY to poniekąd etykieta, którą przyklejamy drugiej stronie. Komunikat JA to zdanie, które my wypowiadamy i którego podmiotem jesteśmy my, choć dotyczy ono drugiej strony. Jest to informacja o naszych odczuciach, która odnosi się bezpośrednio do zachowania, które jest tego przyczyną. Jest to konstruktywna informacja (zwrotna) mówiąca o faktach i zapraszająca do komunikacji.

Komunikat TY: Przestań się wreszcie wiecznie spóźniać. Jesteś spóźnialska!

Komunikat JA: Jestem zły i czuję się lekceważony, kiedy spóźniasz się na spotkanie ponad 15 minut. Proszę, przychodź punktualnie, albo informuj mnie z wyprzedzeniem, że nie zdążysz na czas.

- Ja czuję (jestem)..... – Informacja o uczuciach
- Kiedy Ty..... – Opis konkretnej sytuacji, bądź zachowania
- Chciałbym/Chciałabym... – Informacja o potrzebach, zalecenia na przyszłość

Traktuj konflikt jako zupełnie naturalne zjawisko w relacjach międzyludzkich. Zanim podejmiesz odpowiednie kroki w celu rozwiązania konfliktu, dokonaj jego diagnozy – postaw się w roli drugiej strony, czyli zastanów się, jakie są jej potrzeby i interesy!

XII. WSPÓŁPRACA Z MEDIAMI

Każda licząca się organizacja, która dąży do tego, aby jej działania były dostrzegane w społeczeństwie, nie może sobie pozwolić na unikanie lub ignorowanie mediów. Jeśli nie dostarczysz informacji o swojej organizacji opinii publicznej, ludzie nie będą o niej wiedzieć. Komunikowanie, czyli informowanie otoczenia tj. wybranych grup odbiorców – polityków, przedsiębiorców, rolników, turystów, nauczycieli etc. – o założeniach, celach, misji i działaniach twojej organizacji jest warunkiem koniecznym, bez którego trudno osiągnąć zamierzony sukces. Promocja organizacji w mediach jest jednym z bardziej skutecznych sposobów informowania o podejmowanych działaniach. Korzyści płynące ze współpracy z mediami:

- Skuteczna polityka informacyjna.
- Dbanie o dobry wizerunek.
- Łatwość pozyskiwania partnerów i sponsorów do współpracy oraz darczyńców, którzy mogą przekazać 1% podatku na rzecz Twojej organizacji.
- Możliwość wyróżnienia się spośród innych organizacji, zbudowanie mocnej pozycji wśród organizacji pozarządowych.
- Gdy już nawiążemy kontakty z dziennikarzami i zyskamy ich przychylność, sami będą się do nas zgłaszać z pytaniem o interesujące ich tematy czy wypowiedzi przedstawicieli organizacji.

Podstawowe narzędzia wykorzystywane w budowaniu relacji z mediami to komunikat prasowy, strona internetowa organizacji, konferencje prasowe i programy lojalnościowe.

• 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/telewizji, 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 i układ treści powinny być za każdym razem takie same. Główne elementy, to:

- Data i nazwa dokumentu
- Tytuł
- Lead - Co? Kto? Kiedy? Gdzie? Dlaczego? Jak?
- Rozwinięcie - kilka akapitów, w których odniesiesz się do faktów z lead'u rozszerzając zakres informacji
- Źródło dalszych informacji (zwykle link do strony www)
- Boilerplate - kilkuzdaniowa informacja na temat organizacji, zwykle wykorzystywana w komunikatach prasowych jako ich stały element, zlokalizowany pod głównym tekstem
- Stopka - elektroniczna wizytówka, będąca podpisem we wszystkich informacjach prasowych oraz wiadomościach elektronicznych.

Treść komunikatu prasowego

Tematem komunikatu prasowego może być organizowane przez Twoją organizację wydarzenie, wydanie książki, osiągnięcie sukcesu, 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 wyrażen.
- 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.

- **Strona internetowa**

Jest wizytówką organizacji. To na niej, w pierwszej kolejności, powinny się znaleźć informacje o bieżących działaniach, a więc także komunikaty prasowe. Zadbaj o to, aby nawigacja na stronie była prosta i dziennikarz mógł bez problemu poszerzyć swoją wiedzę na temat, o którym go informujesz. Ważne, aby mógł pobrać z niej dodatkowe materiały. Dzięki temu będzie traktował ją jako ważne źródło informacji.

- **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. 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.

- **Programy lojalnościowe**

Jeśli chcesz mieć trwałe relacje z dziennikarzami, rozsyłanie informacji prasowych nie wystarczy. Choć rzetelnie przygotowane i aktualne materiały są podstawą współpracy z mediami, to warto podjąć działania dodatkowe, nie tylko o charakterze merytorycznym. Przede wszystkim warto zapraszać dziennikarzy na spotkania, imprezy czy wyjazdy w teren. Jedną z zalet programów lojalnościowych jest możliwość spotkania dziennikarzy

i porozmawiania z nimi bez konieczności przygotowywania prezentacji czy newsa. Mniej formalne relacje sprzyjają umacnianiu kontaktów z mediami.

Kontakty z mediami powinny być okresowo poddawane ewaluacji. Jest to łatwe zadanie ze względu na możliwość policzenia publikacji w prasie, Internecie czy relacji w radio i telewizji. W zależności od rodzaju organizacji czy promowanego wydarzenia masz do dyspozycji kilka sposobów na to, by sprawdzić czy relacje z dziennikarzami przekładają się na konkretne efekty. Wśród nich znajdują się:

- Monitoring mediów
- Liczba odwiedzin na stronie www
- Datki prywatnych osób
- Rozpoznawalność organizacji w otoczeniu
- Reakcje potencjalnych sponsorów.

PAMIĘTAJ!

Okresowa ocena prowadzonych działań pozwala nie tylko na sprawdzenie efektów, ale również przeprowadzenie porównań w określonych odstępach czasowych czy archiwizację danych. Jeśli okaże się, że działania nie przynoszą oczekiwanych rezultatów lub przynoszą coraz mniejsze efekty – to znak, że należy usprawnić działania komunikacyjne. Monitoring mediów umożliwia zbadanie, czy media wykorzystują informacje prasowe.

XIII. BIBLIOGRAFIA

1. Blein Bernard, *Sztuka prezentacji wystąpień publicznych*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2009.
2. Bonneau Elisabeth, *Sztuka konwersacji, czyli jak przerwać niezręczną ciszę*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2015.
3. Donovan Jeremy, *TED Jak wygłosić mowę życia*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015.
4. Kazimierski Leszek Leopold, *Sztuka wystąpień publicznych*, Wydawnictwo Edgard, Warszawa 2013.
5. Kozdęba Andrzej, *Wystąpienia publiczne dla nieśmiały*, Wydawnictwo Złote Myśli, Gliwice 2014.
6. Oczkoś Mirosław, *Sztuka mówienia bez bełkotania i fałunienia*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2015.
7. Orłoś Maciej, *Jak występować i zabłysnąć*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2015.
8. Stączek Marek, *Prezentacja. Trema i komunikacja niewerbalna mówcy*, Wydawnictwo EdisonTeam.pl, Warszawa 2011.
9. Witek Ewelina, *Komunikacja wizerunkowa. Nowoczesne narzędzia*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2015.