

PSYCHOLOGIA W PIGUŁCE DLA PRZEWODNIKÓW

CZYM JEST KOMUNIKOWANIE...

Komunikowanie się to droga do zwiększenia wzajemnego porozumienia, poprzez kontakt, wymianę" myśli, doświadczeń i uczuć. Istotne jest słowo "wzajemnego", ponieważ podkreśla ono, że jest to proces dwustronny, z efektem zależnym od starań i współdziałania obydwu stron. Wszyscy skutecznie komunikujący się równie dobrze potrafią słuchać, obserwować, mówić oraz zabiegać o osiągnięcie zrozumienia.

TRZY FILARY DOBREJ KOMUNIKACJI

JASNOŚĆ ZWIĘZŁOŚĆ EMPATIA

Żadne komunikowanie się nie będzie skuteczne, jeśli przekaz nie jest jasny. Najlepsi mówcy używają prostych słów, krótkich zdań i mówią to, co mają na myśli możliwie zwięźle. Im więcej ubarwiamy to co chcemy powiedzieć błyskotliwymi frazami lub długimi słowami, tym łatwiej utracić jest sens przekazu.

Empatia oznacza "postawienie się w sytuacji drugiej osoby". Osiągnięcie tego umożliwia nam sprawienie, że to co mówimy, jest interesujące i istotne dla danej osoby.

JAK WYKORZYSTYWAĆ „TRZY FILARY” W PRAKTYCE

Jasność - Pomyśl najpierw nad tym, co masz powiedzieć. Jakie jest główne przesłanie? Jakie są najbardziej przejrzyste słowa, w które możesz ubrać to przesłanie?

Zwięźłość - Zwięźłość i jasność idą w parze. Im zwięźlej mówisz, tym jaśniejsze będzie przesłanie.

Empatia - Zapytaj siebie: "Jak bym się czuł otrzymując taki komunikat?" oraz "Gdybym był tą drugą osobą, co by sprawiło, że chciałbym słuchać?" Poświęć nieco czasu na rozważenie, jak twój komunikat zostanie odebrany; bądź tolerancyjny i wyrozumiały

...W JAKIM CELU LUDZIE KOMUNIKUJĄ SIĘ ZE SOBĄ?

aby nawiązać kontakt

aby zaprezentować siebie i poznać innych

aby wymienić informacje, zdobyć wiedzę potrzebną do zaplanowania działania

aby współpracować

aby wyrazić uczucia

aby zaspokoić potrzeby - dominacji, bezpieczeństwa, konformizmu, przyjemności itp.

aby przekonać do podjęcia pewnych decyzji, które uważają za słuszne

aby ujawniać postawy wobec partnerów, siebie, świata

aby kształtować przekonania i postawy innych

aby uzgodnić w jaki sposób mają się porozumiewać

aby wysłuchać drugą osobę

OBLICZA SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI

1. otwarte, szczere i oparte na wzajemnym zrozumieniu dzielenie się informacjami, dotyczącymi spostrzeżeń, poglądów, myśli, wiedzy, ocen, przeżyć, uczuć, potrzeb.
2. skuteczne wpływanie na zachowanie innych osób i własne (np. dotrzymywanie zobowiązań względem innych, łagodne odmawianie itp.)
3. utrzymywanie zakładanego stanu wzajemnych kontaktów, czyli relacji (dążenie do zgodnego rozwiązywania problemów i eliminowania napięć, dbałość o zapewnienie oczekiwanego poziomu wzajemnej sympatii - "skoro jest nam dobrze, podtrzymujemy ten stan", "skoro jest nam źle ze sobą, utrzymujemy stosowny dystans lub zmienimy sytuację na korzyść")
4. dbałość o wzajemne zrozumienie (dążenie do zrozumienia innych, udzielanie niezbędnych wyjaśnień co do własnego rozumowania, dbałość o "porządek" wypowiedzi i zachowań podczas porozumiewania się,

5. słuchanie - aktywny odbiór, interpretacja i potwierdzanie rozumienia wypowiedzi innych osób

WARUNKI EFEKTYWNEGO SŁUCHANIA

1. Skoncentruj się na rozmówcy
2. Okaż zainteresowanie
3. Utrzymuj kontakt wzrokowy
4. Pytaj o argumenty i zastrzeżenia
5. Potwierdzaj lub wyjaśniaj to, co zostało powiedziane
6. Nie skupiaj się na forsowaniu swojego stanowiska. Powoduje to wzajemne okopywanie się usztywnianie stanowisk
7. sprawdzaj, czy dobrze rozumiałeś słowa rozmówcy, używając np. zwrotów: 'jak rozumiem, chodzi o ...', 'Z tego co Pan mówi wynika - czyż nie tak?'.
"Proszę mnie poprawić, jeśli źle rozumiem, ale powiedział Pan, że ..."
8. zastanawiaj się, co odczuwają rozmówcy
9. Częściej pytaj o rozwiązania, rzadziej doradź autorytatywnie
10. Nie narzucaj gotowych rozwiązań
11. Nie przerywaj mówiącemu

AKTYWNE SŁUCHANIE - NARZĘDZIA

Parafraza jest metodą aktywnego i skutecznego słuchania. Jest to powtórzenie własnymi słowami kluczowych "myśli" rozmówcy, aby sprawdzić czy jego intencje i treść wypowiedzi zostały dobrze zrozumiane. *'Czy dobrze rozumiem, te Pan...'*

"Z tego co Pan powiedział zrozumiałem, że..."

Umiejętne parafrazowanie buduje dobry kontakt z rozmówcą, pozwala na zrozumienie wypowiedzi rozmówcy i służy twórczej rozmowie. Dzieje się tak dlatego, że parafraza gwarantuje:

koncentrację na rozmówcy

sprawdzanie właściwego zrozumienia przekazu rozmówcy

odniesienie do ważnych tematów rozmowy

Odzwierciedlanie to dostosowywanie "mowy ciała" do treści przekazu werbalnego z jednej strony i przystosowaniu przekazów niewerbalnych do sposobu zachowania rozmówcy z drugiej strony. Przekaz odzwierciedlają:

tempo i siła mówienia

język

Prowadzenie jest świadomym sterowaniem rozmową i wypowiedziami partnera w pożądanym przez nas kierunku. Do podstawowych technik prowadzenia należy:

zadawanie pytań

porządkowanie chaotycznych wypowiedzi rozmówcy

Słuchanie empatyczne Umiejętność słuchania nie jest tak oczywista jak mogłoby się wydawać. Uważne słuchanie to więcej niż usłyszenie dochodzących do nas słów. Uważny słuchacz koncentruje się na znaczeniu słów, które do niego dochodzą, analizuje treść i upewnia się czy dobrze zrozumiał.

Umiejętność czynnego, uważnego słuchania pomaga w zdobyciu potrzebnych nam informacji, pozwala zaoszczędzić czas na zbędne nieporozumienia, zapobiega wielu konfliktom.

CO PRZESZKADZA UWAŻNEMU SŁUCHANIU

Notoryczne dopytywanie się. Wiele osób stara się wyrazić w ten sposób zainteresowanie, ale w gruncie rzeczy "blokuje" rozmówcę. Często też, nie wysłuchując do końca o co chodzi, pyta się o rzeczy nieistotne, co wywołuje u rozmówcy zniechęcenie.

Domyslanie się" o co chodzi i reagowanie zgodnie z własnymi domysłami, bez wysłuchania rozmówcy do końca.

Udzielanie rad - za wcześnie bez pełnego zrozumienia sytuacji. Jeżeli chcemy komuś radzić - musimy mieć pewność, że on tego chce. Ludzie wcale nie są tak spragnieni rad, jak mogłoby się wydawać. Na ogół potrzebują raczej rozmowy, która ułatwiłaby im samodzielne "ogarnięcie" problemu i

znalezienie rozwiązania. "Wyskakując" z radami czynimy im niedźwiedzią przysługę. Zanim podzielimy się z kimś swoją mądrością - upewnijmy się, że on sobie tego życzy.

Czekanie w napięciu, aż rozmówca skończy, by opowiedzieć "swoją historię". Zazwyczaj sygnalizujemy wówczas niewerbalnie brak zainteresowania, a przy tym pozbawiamy się szansy dowiedzenia się czegoś ciekawego.

Ocenianie, gapienie, chwalenie. (Pochwała równie skutecznie "zamyka usta", jak nagana).

KONFLIKTY

Konflikt jest zjawiskiem stale towarzyszącym nam w codziennym życiu, a pomimo tego wyzwała w nas lęk, strach, obawy i inne negatywne odczucia. Dzieje się tak dlatego, że przywykliśmy traktować konflikt jako zjawisko destruktywne, mające swoje źródło w strachu, agresji i wrogości do drugiej strony i prowadzące do rodzaju zaślepienia, utraty możliwości poznania drugiej strony konfliktu. Tak pojmowany konflikt uniemożliwia partnerowi właściwe wyrażenie swych potrzeb i interesów, a nam przeszkadza w zrozumieniu ich. Konflikt destrukcyjny zwykle prowadzi do starcia i rzadko pomaga w osiągnięciu porozumienia.

Jednocześnie konflikt może być także potencjałem, źródłem informacji o sytuacji, potrzebach stron konfliktu, zmianach i ulepszeniach, które można wprowadzić. Tak rozumiany i zarządzany konflikt może prowadzić do lepszego i bardziej satysfakcjonującego działania grupy, bardziej pełnego zaspokojenia potrzeb członków grupy.

To nie konflikt jest nieporozumień i walki między ludźmi, ale sposób jego rozwiązywania

Konflikt jest po prostu pewnego rodzaju sprzecznością, która pojawia się wewnątrz jakiejś osoby:

1. (konflikt pomiędzy życiem prywatnym a przedłużającą się pracą po godzinach w firmie, którą później trzeba wykonać,
2. pomiędzy dwoma osobami (np. szefem i podwładnym, pomiędzy dwoma pracownikami),
3. pomiędzy jednostką a grupą (np. przewodnik versus pracownicy uczestnicy wycieczki
4. pomiędzy grupami osób (np. zarząd przedsiębiorstwa versus związki zawodowe).

Sprzeczność dotyczyć może interesów, potrzeb, postaw, dążeń, pomysłów, stylów zachowania, sposobów rozumienia świata wartości. Konflikt może być obecny we wszystkich sferach naszego życia, począwszy od życia prywatnego a kończąc na życiu zawodowym.

Konflikt jest zjawiskiem nieuniknionym, bezkonfliktowe działanie jakiejkolwiek organizacji jest tylko tworem wyobraźni. Wygląda więc na to, że musimy nauczyć się żyć z konfliktem i posiadać umiejętności kierowania i zarządzania nim. Niektórzy współcześni badacze uważają nawet, że optymalne funkcjonowanie organizacji wymaga pewnego umiarkowanego poziomu konfliktu.

Brak konfliktu świadczy o pewnym niedomaganiu działania organizacji, a zastoju i braku rozwoju.

ŹRÓDŁA KONFLIKTU

1. problemy wynikające z relacji między ludźmi wynikające z błędnego spostrzegania, złej komunikacji, występowania silnych emocji i stereotypów, oraz chęci odwetowych zachowań. Ten rodzaj konfliktów nazywa się konfliktem relacji.

2. problemy związane z dostępem do informacji, błędnym zrozumieniem informacji, różnym sposobem interpretowania lub zbierania danych. Tego rodzaju konflikt nazywamy konfliktem danych.
3. odmienne wartości wynikające z różnicy religii, ideologii, czy tradycji, różne zwyczaje. Tego typu konflikt nazywa się konfliktem wartości.
4. problemy związane ze strukturą sytuacji wynikające z nierównej kontroli zasobów, nierównego rozkładu sił, niekorzystnego rozmieszczenia przestrzennego, czy ograniczeń czasowych. Tego typu konflikt nazywa się konfliktem strukturalnym.
5. problemy wynikające z różnicy interesów nazywano konfliktem interesów.

Jeśli dominującą rolę w przebiegu konfliktu odgrywa konflikt wartości, konflikt relacji bądź konflikt strukturalny, to istnieje niebezpieczeństwo eskalacji konfliktu. Konflikty te sprzyjają bowiem narastaniu wrogości i mogą się wzajemnie wzmacniać. Ludzie biorący udział w tego rodzaju konfliktach często zapominają o interesach, nie zwracają uwagi na strukturę sytuacji, lub różnice w danych. Możemy zapobiegać takiemu przebiegowi zdarzeń jeśli zidentyfikujemy ewentualne konflikty wartości, relacji i danych i sprowadzimy proces rozwiązywania problemu do dyskusji nad dolnymi partiami koła konfliktu, czyli nad konfliktem danych i nad interesami.

ROLA KOOPERACJI I KONFLIKTU

Negocjacje mają sens tylko wtedy, gdy spełnione są trzy warunki:

1. Istnieje różnica interesów między stronami
2. Rozwiązanie nie jest oczywiste
3. Istnieje możliwość kompromisu

PODSTAWOWE STRATEGIE NEGOCJACJI

Negocjacje mogą prowadzić do trzech rodzajów rozwiązań:

Wygrany - przegrany: kiedy zwycięstwo jednej ze stron oznacza porażkę drugiej strony. W przypadku długotrwałej relacji, ta strategia oznacza w elekcie porażkę obydwu stron.

Przegrany - przegrany: kiedy każda ze stron konfliktu, nie bacząc na własne koszty dąży do maksymalizacji strat przeciwnika (np. rozwód, wojna, konflikty etniczne).

Wygrany - wygrany: kiedy strony dążą do porozumienia opartego o obiektywne kryteria, szukają pól wspólnych, badają własne interesy.

TAKTYKI NEGOCJACYJNE

Skuteczność w negocjacjach wymaga znajomości podstawowych taktyk. W praktyce taktyki są trudniejsze do efektywnego zastosowania, niż do opisanie. Jest także możliwe, że stosowanie niektórych taktyk zantagonizuje drugą stronę i doprowadzi do załamania się negocjacji

WILK W OWCZEJ SKÓRZE

Ta taktyka jest niekiedy nazywana "Metodą inspektora Columbo". Wielu z nas przypomina sobie inspektora Columbo z amerykańskiego serialu telewizyjnego. Na pierwszy rzut oka jest to postać godna pożałowania: ubrany w stary pomięty garnitur i nieodłączny płaszcz przeciwdeszczowy, jeżdżący rozlatującym się samochodem. W czasie dochodzenia jest pozornie niezorganizowany, zapomina o istotnych szczegółach, gubi się. Jest on do tego stopnia godny pożałowania, że sami przestępcy z litości pomagają mu w śledztwie. Koniec jest jednak wiadomy: zdeorientowany i zagubiony inspektor wygrywa za każdym razem, a pozornie inteligentniejsi przestępcy lądują za kratkami.

Niektórzy doświadczeni negocjatorzy przyjmują postawę inspektora Columbo. Mówią, iż nie mają doświadczenia i zdają się na umiejętności drugiej, rzekomo bardziej doświadczonej, strony. Ta taktyka jest działaniem rozbijającym i redukuje lub eliminuje naturalny instynkt twardości i bezwzględności drugiej strony. Twardzi negocjatorzy zamieniają się w niańki i doradców. W tym samym czasie.

IMADŁO

Taktyka ta jest bardzo typowa dla twardych negocjatorów amerykańskich. Po przedstawieniu nam oferty, odpowiadamy wywarcie presji na drugi stronę. Pytamy zatem "Czy to wasza najlepsza oferta? Musicie tę ofertę uatrakcyjnić". Po przedstawieniu nowej oferty, ściskamy imadło w podobny sposób, powtarzając naszą reakcję. Stwarza to presję na stronę przeciwną, która powraca z coraz to lepszą ofertą.

Henry Kissinger był mistrzem tej taktyki. Oto jedna z krążących na jego temat anegdot. Kiedy jeden z asystentów dał mu raport na temat pewnego zagadnienia polityki zagranicznej, dostał go szybko z powrotem z notatką Kissingera: "Czy to wszystko, na co Pana stać?". Za kilka dni asystent przedłożył następną prawie dwa razy grubszą wersję. Ponownie Kissinger zwrócił raport z taką samą notatką. Podejrzewając, że ominął jakiś istotny szczegół asystent jeszcze bardziej rozwinął opracowanie. Nową wersję postanowił doręczyć osobiście. Wręczając ją powiedział: To jest wszystko co mogę zrobić. Nic już więcej nie mogę dodać". "W takim razie -odpowiedział Kissinger - będę musiał go w końcu przeczytać".

ZDECHŁA RYBA

Zasadą tej taktyki jest dodanie do negocjacji żądania, które nie ma dla nas znaczenia, a przeciwko któremu nasz oponent będzie reagował, jak na zapach zdechłej ryby. Ponieważ tak naprawdę nie zależy nam na zaspokojeniu tego żądania, kiedy druga strona intensywnie na nie zareaguje, oferujemy odstąpienie od naszego żądania, ale za cenę odpowiednich ustępstw. Dla przykładu założmy, że kupujemy używany samochód od prywatnej osoby. Sprzedający żąda ceny 8000 zł. Aby uzyskać ustępstwo w sprawie ceny, kładziemy na stole "zdechłą rybę w postaci Żądania nowych opon lub pomalowania karoserii. Gdy sprzedający protestuje, rezygnujemy z tego żądania, ale pod warunkiem obniżenia ceny.

NAGRODA W RAJU

Używając tej taktyki obiecujemy oponentowi, że jeśli zaspokoi dodatkowe żądania, to zostanie wynagrodzony w bliższej ale nieokreślonej przyszłości. Nagroda może mieć formę obietnicy preferencji przy przyznawaniu kontraktu, obniżki ceny na następne zamówienia, itp. Założmy, że negocjujemy z firmą konsultingową. Taktyka "nagrody w raju" może polegać na żądaniu obniżki cen za usługi o 20% w zamian za obietnicę następnych kontraktów w przyszłości, ale bez żadnych wiążących zobowiązań z naszej strony. Paradoksalnie, taktyka ta często jest bardzo skuteczna, chociaż w większości przypadków obietnica nigdy nie jest realizowana, przynajmniej nie na tym 'świecie.

ROSYJSKI FRONT

Taktyka ta polega na przedstawieniu dwu nieprzyjemnych opcji. Oponent jest zmuszony do dokonania wyboru pomiędzy pierwszą opcją, bardzo złą, a druga wydającą się do przyjęcia. Nazwa ta, ma swoje źródło w historii II Wojny Światowej. Generał Wermahthu miał możliwość wysłania oficerów na różne fronty. W momencie, w którym generał miał wyznaczyć oficerowi jeden z frontów, ten błagał: "Panie Generale, każdy front tylko nie rosyjski". Przykładem tej taktyki może być następujące żądanie: "Albo obniżycie cenę o 30%, albo skróćcie termin realizacji o 2 miesiące". Perspektywa tak dużej obniżki ceny, może spowodować, że żądanie skrócenia terminu realizacji wyda się nagle bardzo umiarkowane. Skuteczność tej taktyki zależy od asymetrii między siłami obu stron. Jeśli jedna z nich ma znaczną przewagę, może użyć taktyki "rosyjskiego frontu" do uzyskania ustępstw, które wydaje się nie do przyjęcia w porównaniu z innymi możliwościami.

LIDER- PRZEWODNIK

To nad czym warto się zastanowić to pytanie: Jakie wasze cechy znajdują największe uznanie u innych ludzi .turystów?". Ludzie oceniają uczciwość lidera/przewodnika obserwując jego zachowanie, uważnie patrzą czy istnieje zgodność pomiędzy tym co słyszą, a tym co widzą,

chcą żeby ich liderem był ktoś komu można zaufać i kto ich darzy zaufaniem. Uczciwość lidera jest źródłem lojalności podążających za nim ludzi. Lojalność to coś, czego ludzie udzielają liderom, którzy w autentyczny sposób pomagają im zaspokoić ich potrzeby. Jeśli ludzie mają z chęcią pójść za kimś w ślady, czy to będzie bitwa, czy realizacja planu, najpierw chcą mieć pewność, czy dana osoba jest godna ich zaufania.

Za każdym razem gdy idziemy za kimś, komu nie ufamy, niszczyliśmy nasze poczucie własnej wartości.

Drugą wyodrębnioną, pożądaną cechą u liderów jest kompetencja. Ludzie muszą wierzyć, że osoba która nimi kieruje wie co robi. Nie oznacza to że musi się ona znać na wszystkim, ale musi rozpoznawać kompetencje i możliwości innych ludzi i umiejętnie to wykorzystywać

Posiadanie przeszłości, w której ma się zapisane zwycięstwo, jest najpewniejszym sposobem by zostać uznanym za kompetentnego

Typ kompetencji, której szukają ludzie u swych liderów zmienia się wraz z jego rolą i zadaniami. Najczęściej nie jest konieczne by lider posiadał taki sam kompetencji jak członkowie ich zespołów.

Ludzie będą słuchać naszych rad i zaleceń tylko wtedy, gdy będą ufać naszej kompetencji i uwierzą, że ich prawdziwe interesy naprawdę leżą nam na sercu.

Trzecią najczęściej wymienianą cechą jest zmysł kierunku działania . Oczekują od swego lidera, że dobrze zna on drogę do celu i potrafi ich do niego doprowadzić. Liderzy muszą wiedzieć, dokąd idą.

Nie mamy skłonności do podążania za tymi, którzy nie znają kierunku.

Czwartą, ostatnią wyodrębnioną przez badaczy cechą jest umiejętność inspirowania. Nie wystarczy by lider miał wizję przyszłości. Musi umieć przekazywać ją w taki sposób, który zachęci innych do tego by uznali ją za swoją . To ważne, żeby lider był entuzjastyczny, energiczny. .Niezbędnym, dla bycia inspirującym jest umiejętność autentycznego przekazania innym osobom swojej wizji . umiejętność tzw. zarażenia ich swymi pasjami, pomysłami.

Entuzjazm i motywacje tworzą dobraną parę

Okazuje się że inni tak właśnie postrzegają swych liderów , Dlatego też jednym z podstawowych zadań efektywnych liderów/przewodników powinno być budowanie własnego wizerunku w oczach turystów , uczestników wycieczki .wyprawy. Wizerunek ten powinien być budowany na takich zachowaniach, które wskazują na wymienione już cechy.

Wszystkie te charakterystyki tworzą źródło zaufania. Jeśli jesteś spostrzegany jako wiarygodny, kompetentny, dynamiczny i szczery a przy tym realizujący odpowiednią wizję inni niemal na pewno będą obdarzać Cię dużym kredytem zaufania.

10 PRZYKAZAŃ LIDERA

1. Aktywnie poznawaj siebie i innych byś mógł świadomy swych celów, potrzeb i predyspozycji twórczo wydobywać z siebie oraz osób z Tobą pracujących to co w nich najlepsze.
2. Bądź twórczy w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji ale pamiętaj, że jesteś istotą omylną, skłoną kierować się różnymi inklinacjami a ryzyko często spostrzegasz w krzywym zwierciadle.
3. Pamiętaj, że nic w tym życiu nie osiągniesz jeśli nie będziesz dbał o to w jaki sposób porozumiewasz się z otaczającymi cię ludźmi. Bądź dobrym słuchaczem a będzie Ci to wynagrodzone. Pamiętaj też, że dobry kontakt zależy nie tylko od tego co mówisz ale też jak to robisz.
4. Starając się wpłynąć na zachowania innych ludzi bądź świadomy tego jakich używasz metod. Zachowuj ostrożność wobec osób, które używają znanych Ci technik wywierania wpływu.

5. Dbaj o swoje interesy lecz pamiętaj o tym, że na dłuższą metę trudno jest zaspokoić własne potrzeby jeśli nie myślimy o potrzebach innych osób. Asertywność mało kosztuje a jej efekty mogą Cię miło zaskoczyć.
6. Nie unikaj konfliktów - to one są źródłem zmian. Ważne jest abyś opanował umiejętność takiego ich rozwiązywania by efekty zadowalały Ciebie i innych.
7. Negocjacje to wrota do sukcesu. Jeśli mimo różnych barier, presji i gier, które mogą być wobec Ciebie stosowane, potrafisz doprowadzić do sytuacji, gdzie wspólnie z drugą stroną mierzycie się z problemem, gozdzien jesteś przekroczyć te wrota,
8. Dbaj o to by otaczać się ludźmi mogącymi wspierać twoje działania. Dbaj też by ludzie pracujący z tobą byli z tego zadowoleni, zaś kierując zespołem doceniaj i wykorzystuj jego potencjał.
9. Pamiętaj, że aby cokolwiek sprzedać Twój klient musi tego zapragnąć. Jak do tego doprowadzić - oto Twoje wyzwanie.
10. Bądź elastyczny. Twoje doświadczenie i praktyka to Twoje najważniejsze zasoby - ważniejsze niż jakakolwiek teoria. Naucz się to wykorzystywać.