

Niewłaściwa komunikacja źródłem porażek wielu projektów oświatowych

Paweł Pienkiewicz



Badania: „*Samorząd terytorialny a dyrektorzy szkół*”

Realizowane pod kierownictwem Stanisława Szelewy na zlecenie Ośrodka Rozwoju Edukacji

Woj. dolnośląskie i wielkopolskie

Źródło: www.ore.edu.pl



Jedno z pytań ankiety:

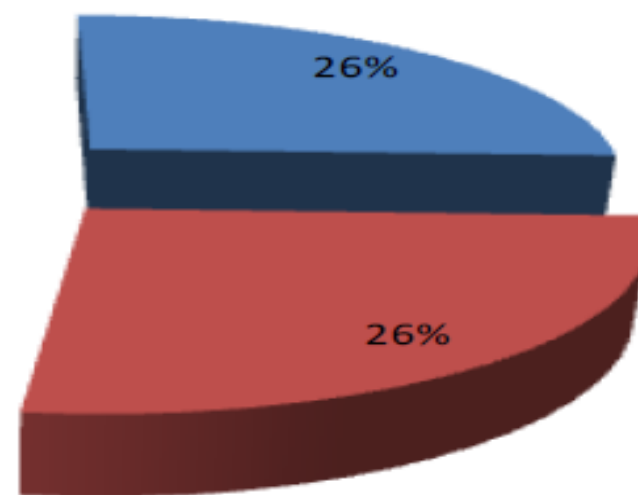
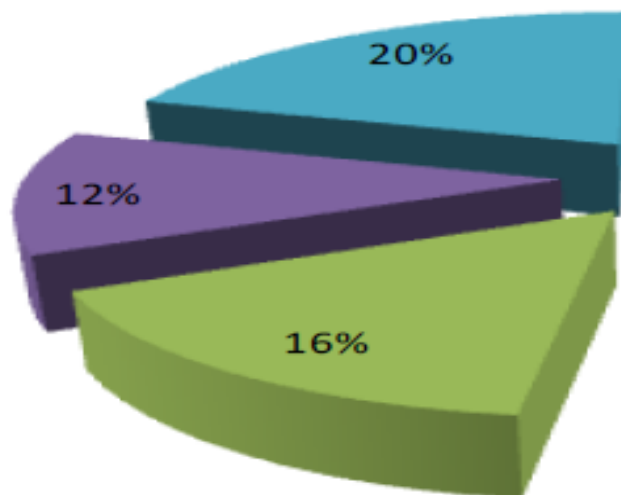
20. Czego dotyczą spotkania dyrektorów szkół z przedstawicielami organu prowadzącego? – można wybrać więcej niż jedną odpowiedź

- a. finansów
- b. organizacji pracy szkół
- c. zmian w prawie oświatowym
- d. informacji o wynikach pracy władz samorządu
- e. uroczystości z okazji świąt państwowych, religijnych i edukacyjnych
- f. innych spraw,
jakich?.....



Odpowiedzi dyrektorów

- finansów
- organizacji pracy szkół
- zmian w prawie oświatowym
- informacji o wynikach pracy władz samorządu
- uroczystości z okazji świąt państwowych, religijnych i edukacyjnych



Źródło: www.ore.edu.pl



Odpowiedzi przedstawicieli organów prowadzących

Wszyscy przedstawiciele organów prowadzących zaznaczyli odpowiedź

a (finanse) i b (organizacja prac szkoły),

6 respondentów zaznaczyło odpowiedź c (prawo oświatowe) i również 6 – odpowiedź e (organizacja uroczystości),
Pojawiły się również dodatkowe odpowiedzi w punkcie f. INNE....

Warto zwrócić uwagę na fakt, że **wszyscy respondenci reprezentujący organ prowadzący** zaznaczyli również **odpowiedź d, czyli „informacja o wynikach prac samorządu”**, która to odpowiedź była **najrzadziej wybierana przez dyrektorów szkół.**



Wnioski sformułowane przez Badaczy

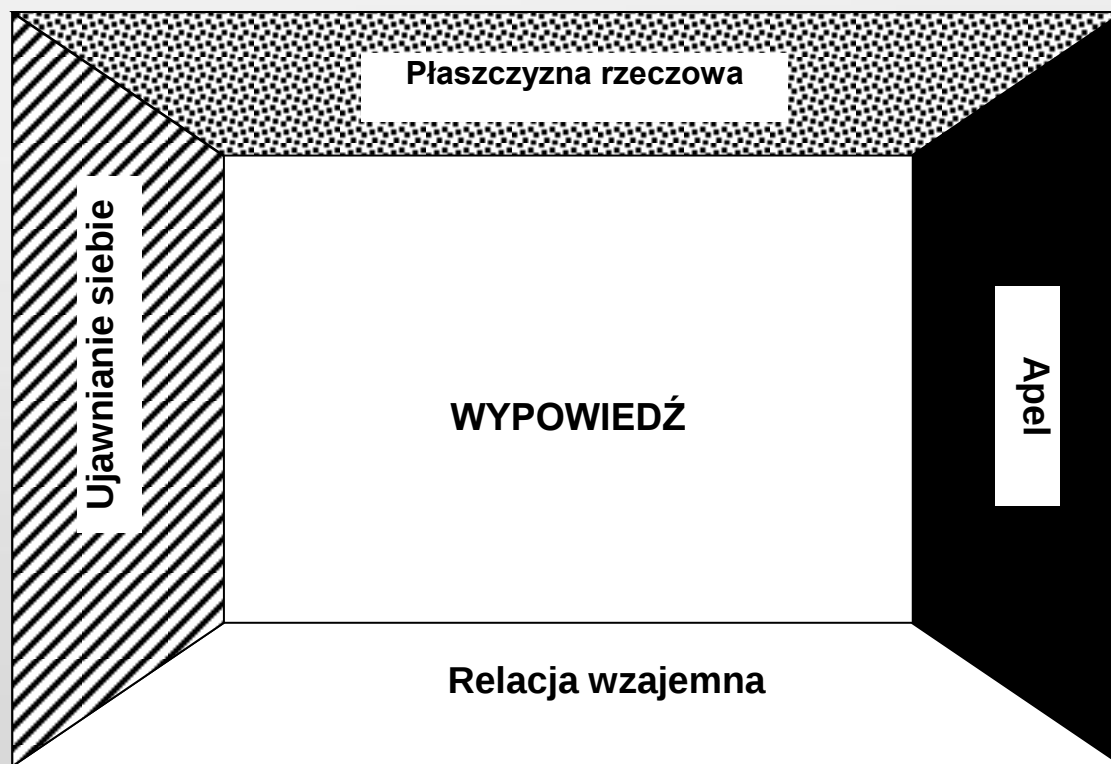
„Odpowiedzi udzielone przez WSZYSTKIE badane JST, że informują dyrektorów na spotkaniach o wynikach prac samorządów przy braku potwierdzenia tego faktu ze strony przeważającej części dyrektorów świadczyć może o tym, że:

Dyrektorzy do tych informacji nie przywiązują dużej wagi, wsłuchując się raczej we wszystko co dotyczy bezpośrednio ich pracy.”



Model czterech uszu- czterech ust

Źródło: Friedemann Schultz von Thun „Sztuka rozmawiania”, WAM, 2006



Wieloaspektowa komunikacja - 4 uszy 4 usta

Płaszczyzna rzeczowa

„W tym roku w budżecie nie ma wystarczających środków na, ponieważ zrealizowane zostały następujące inwestycje...”

Płaszczyzna relacji wzajemnych

„Przykro mi, że nie mogę pomóc panu w tym roku z budżetem. Czy możemy wspólnie pomyśleć nad innym rozwiązaniem?”

Komunikat

Płaszczyzna ujawniania siebie

„Chciałbym panu pomóc, niestety zrealizowałem... W innej sytuacji na pewno bym... Tyle mam teraz na głowie, że...”

Płaszczyzna apelowa

„Proszę postarać się... przyjść za rok... następnym razem informować z wyprzedzeniem...”

Źródło: Friedemann Schultz von Thun „Sztuka rozmawiania”, WAM, 2006



Co słyszą 4 uszy?

„Acha, w tym roku nie ma wystarczających środków w budżecie na..., ponieważ zrealizowane zostały następujące inwestycje...”

„Jasne, dla wszystkich jakoś pieniądze się znajdują, tylko dla mnie nie ma. Traktuje mnie gorzej od innych”

„W tym roku w budżecie nie ma wystarczających środków na , ponieważ zrealizowane zostały następujące inwestycje...”

„Co za ...! Jak on zarządza tymi pieniędzmi? Za co on w ogóle bierze wypłatę?!”

„Eee to już więcej nie przyjdę. I tak nic nie da się załatwić. A może by tak spróbować...”

Analiza przykładu

Komunikat o wynikach pracy samorządu:

„W ostatnim semestrze dzięki wykorzystaniu funduszy unijnych utworzone zostały nowe miejsca dla dzieci w przedszkolach w oraz w....

Ponadto wyremontowano salę gimnastyczną w Gimnazjum w

Planuje się ponadto uruchomienie zajęć dodatkowych dla uczniów szczególnie zdolnych dzięki projektowi unijnemu, który złożyła gmina....”



Jak skłonić odbiorcę do słuchania?

Co ja będę z tego miał?

Kto do mnie mówi?

W jaki sposób się do mnie mówi?



Typowe błędy komunikacyjne

Brak obustronnej komunikacji

Złe miejsce i czas, szумы

Nastawienia i stereotypy

Brak jasności, klarowności

Przeciążenie informacyjne

Nieodpowiedni język

Filtrowanie

Atakowanie, ocenianie, krytykowanie – wiązanie problemu z osobą

Niesłuchanie

Utrata kontroli nad emocjami – ton, język ciała, zastraszanie, manipulacja



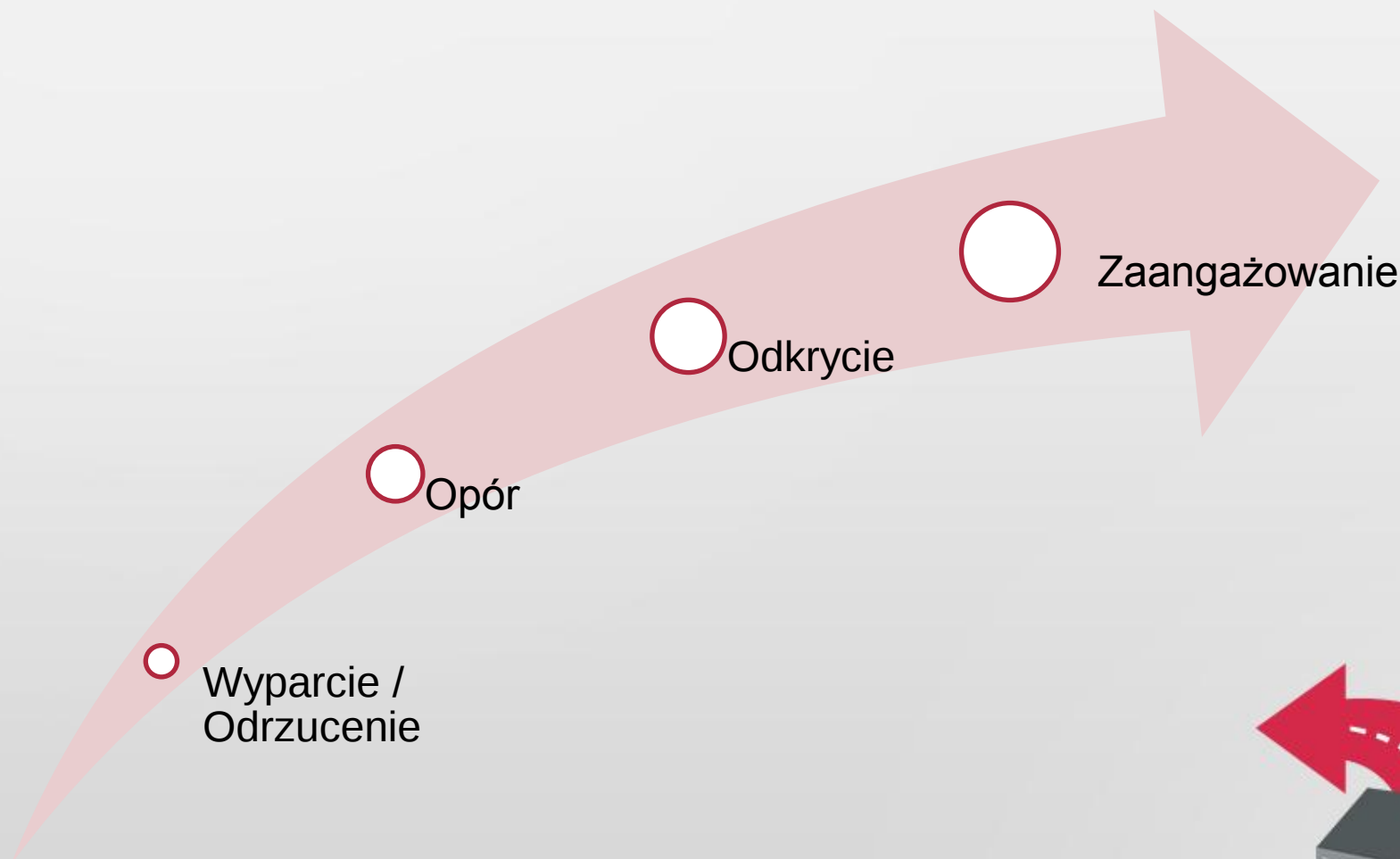
Poziomy logiczne Dilts'a



Źródło: Maja Wilczyńska, Jolanta Kućka, Małgorzata Nowak, Joanna Sawicka, Katarzyna Sztajerwald
„Moc coachingu. Poznaj narzędzia rozwijające kompetencje osobiste”, OnePress, 2011



Etapy transformacji postaw wobec zmiany





Faza 1: Wyparcie / odrzucenie

Pozwolić pracownikom na wyrażanie swoich opinii, zachęcić do refleksji

Poprzez pytania i informacje zmniejszyć stopień odrzucenia

Dać możliwość „wyżalenia się”

Pomóc uporać się z szokiem

Okazać zrozumienie i współczucie (ale nie tworzyć koalicji wrogości wobec zmian)

Przygotować najgorszy możliwy scenariusz (co się stanie, gdy nic nie zrobimy)

Przekazywać informacje (co się stanie i dlaczego)

Konfrontacja („To się musi stać”, „Zmiany będą”)

Tworzyć wizję!

Szczerść, otwartość



Faza 2: Opór

Zadawać pytania, uzyskiwać informacje (co się kryje za tą reakcją)

Tworzyć i przedstawiać hipotezy

Oferować wsparcie, pomoc (co ty możesz zrobić? Co ja mogę zrobić, żeby ci pomóc?)

Dawać poczucie bezpieczeństwa, zmniejszyć strach

Zachęcać do konstruktywnego myślenia (co jest naszym celem?

Jak najlepiej go zrealizować?)

Udzielać informacji (cel zmian, sens, konieczność)

Doceniać i to co było i zmianę

W ostateczności: konfrontacja z konsekwencjami, dyscyplinowanie



Faza 3: Odkrycie

Przedstawić perspektywy i szanse

Zidentyfikować potencjał ulepszeń, słuchać, realizować działania rozwijające

Wspierać pracowników i organizować pomoc

Przekazywać informacje (raporty o stanie, sukcesy)

Szkolić

Wyrażać uznanie dla wzrostu wydajności



Faza 4: Zaangażowanie

Uzgodnić cele rozwoju i wydajności

Zarządzać wiedzą (wykorzystanie sukcesów i błędów w innych projektach)

Wzmocnić współpracę w grupie

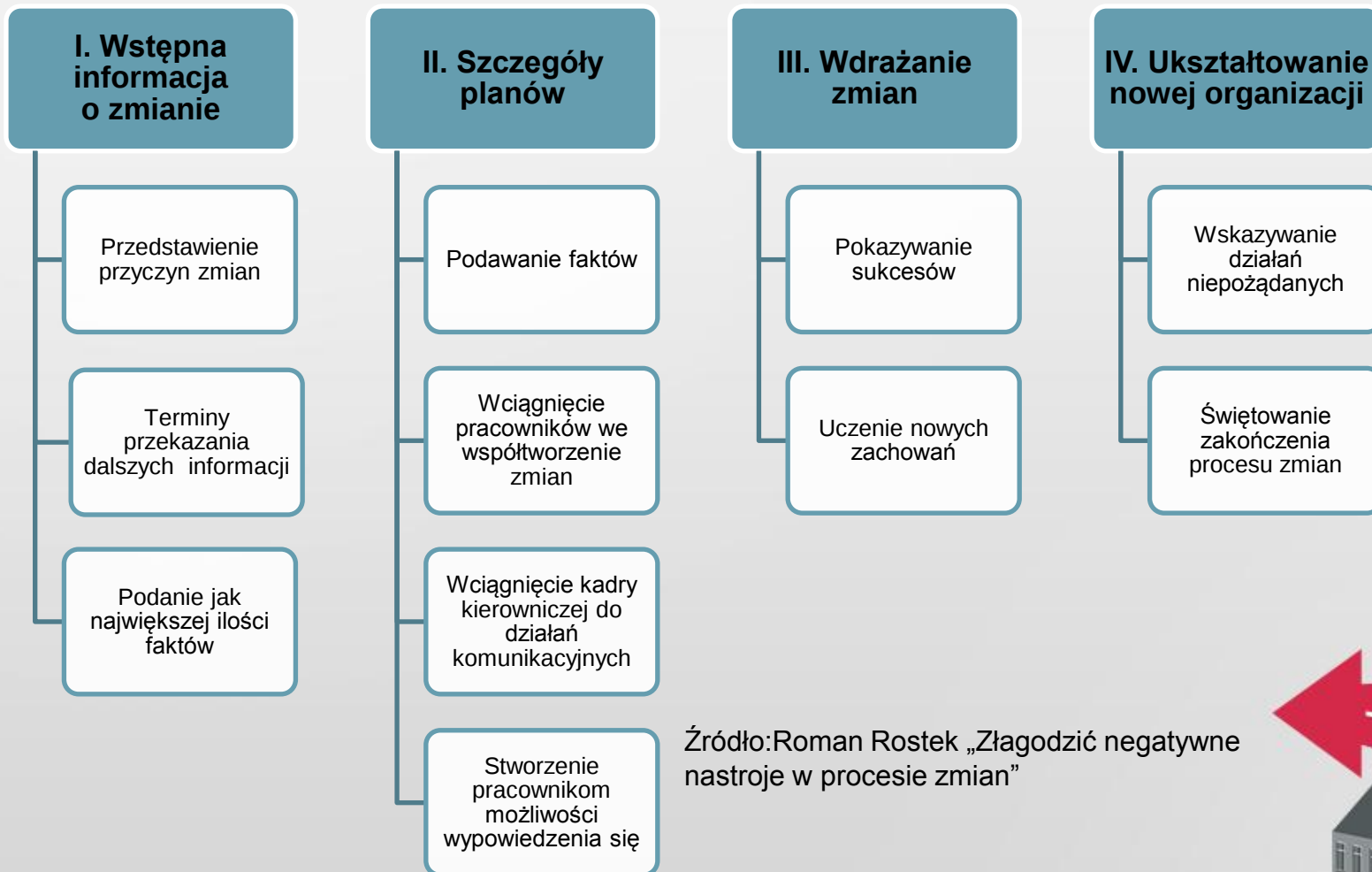
Dopingować, motywować, nagradzać

Przekazywać informację (sukcesy, doświadczenia)

Realizować działania wspierające



Potrzeby i narzędzia komunikacyjne w zależności od etapu procesu



Źródło: Roman Rostek „Złagodzić negatywne nastroje w procesie zmian”



Dziękuję za uwagę