

Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Materiały szkoleniowe

Szkoła jako organizacja ucząca się – rola zewnętrznego wsparcia

SPIS TREŚCI

1. NAUCZYCIEL W PROCESIE WPROWADZANIA ZMIAN	3
1.1. ISTOTA ZMIANY – DYNAMIKA, LOGIKA, ETAPY, MODELE ZMIANY	3
1.2. STRATEGIE WPROWADZANIA ZMIAN	6
1.3. MODEL WPROWADZANIA ZMIAN W SZKOLE	7
2. PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY WPROWADZANIA ZMIAN.....	9
2.1. REAKCJE OSÓB PODDAWANYCH ZMIANOM	9
2.2. OPÓR WOBEC ZMIAN – ŹRÓDŁA I FUNKCJE	11
2.3. WPŁYWANIE NA POSTAWY, MOTYWY, ZACHOWANIA W CELU RADZENIA SOBIE Z OPOREM.....	13
3. ZASADY KOMUNIKACJI W MIEJSCU PRACY.....	15
3.1. PODSTAWOWE PRAWDY O KOMUNIKACJI	15
3.2. STYLE KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ.....	20
3.3. SPECYFIKA KOMUNIKACJI W PLACÓWCE OŚWIATOWEJ	20
4. EFEKTYWNE PROWADZENIE ROZMÓW	20
4.1. KOMUNIKACJA WERBALNA VS. KOMUNIKACJA NIEWERBALNA.....	21
4.2. AKTYWNE SŁUCHANIE.....	24
4.3. ABC ASERTYWNOŚCI.....	26
5. PROCES KOMUNIKOWANIA SIĘ W ZMIANIE	35
5.1. BARIERY KOMUNIKACYJNE JAKO PRZYCZYNA NIEPOWODZEŃ I KONFLIKTÓW.....	35
5.2. SZTUKA RADZENIA SOBIE W SYTUACJACH KONFLIKTOWYCH.....	39
5.3. NEGOCJACJE	44
6. INFORMACJA ZWROTNA W PROCESIE ZARZĄDZANIA ZMIANĄ.....	47
6.1. FORMUŁOWANIE INFORMACJI ZWROTNYCH.....	47
6.2. REAKCJA NA KRYTYKĘ.....	52
7. COACHING W SZKOLE. ROLA MENEDŻERA / LIDERA W ZARZĄDZANIU ZMIANĄ	57
7.1. ISTOTA COACHINGU	57
7.2. NAJWAŻNIEJSZE UMIEJĘTNOŚCI I ZADANIA COACHA	61
7.3. POZIOMY SKUTECZNEGO COACHINGU W SZKOLE	61
8. JAK PROWADZIĆ COACHING DLA SWOJEGO ZESPOŁU	63
8.1. MODEL GROW – STRUKTURA ROZMOWY COACHINGOWEJ	65
8.2. SKUTECZNE WYWIERANIE WPŁYWU PRZEZ LIDERA ZMIANY.....	67
9. LISTA ZAŁĄCZNIKÓW	68
10. LITERATURA REKOMENDOWANA.....	69

1. NAUCZYCIEL W PROCESIE WPROWADZANIA ZMIAN

Współcześnie, jak nigdy wcześniej, w środowisku oświatowym dokonują się nieustanne zmiany. I nie chodzi bynajmniej o te, które są wpisane w cykl dojrzewania każdego człowieka. Z tymi ewolucyjnie się oswoiliśmy, oczekujemy ich i radzimy sobie w sposób naturalny. Inaczej się ma jednak sprawa ze zmianami, które są nam nadane, narzucone, niechciane lub co najmniej wzbudzające sporo stresu. Mowa o zmianach będących efektem zmiany polityki oświatowej, wymagań rynku pracy czy też zmian pokoleniowych i związanych z tym odmiennymi wymaganiami dydaktycznymi. Paradoksalnie jednak zmiany sytuacyjne zachodzące w miejscu pracy są często znacznie łatwiejsze do przyjęcia przez pracowników i menedżerów niż towarzyszące im transformacje psychologiczne. Szczególnie dotkliwie zmiany odczuwają osoby starsze oraz takie, które schematycznie realizują ten sam typ obowiązków zawodowych od wielu lat.

Każda ingerencja w realizację utartych zachowań, bezpiecznych wzorów postępowania, wzbudza sprzeciw i lęk. Poradzenie sobie z tym w znacznej mierze zależy od wzorca osobowościowego każdego z nas, ale również wiedza o zjawisku zmiany jako procesu o określonej dynamice, pozwoli nam zrozumieć sens zmian i jej nieuchronność.

Cykl szkoleniowy, który rozpoczynasz ma na celu wzbudzenie refleksji nad nieuchronnością zmian. I nie chodzi tutaj o jednorazową zmianę, dostosowanie się do aktualnych potrzeb – chodzi o wejście na ścieżkę permanentnej i efektywnej zmiany, do której będziesz gotowy w każdej chwili.

„Niemał każdy człowiek mający do wyboru zmianę poglądów lub uzasadnienie, że taka zmiana nie jest potrzebna, zaczyna szukać uzasadnienia”.

/John Kenneth Galbraith, ekonomista amerykański/

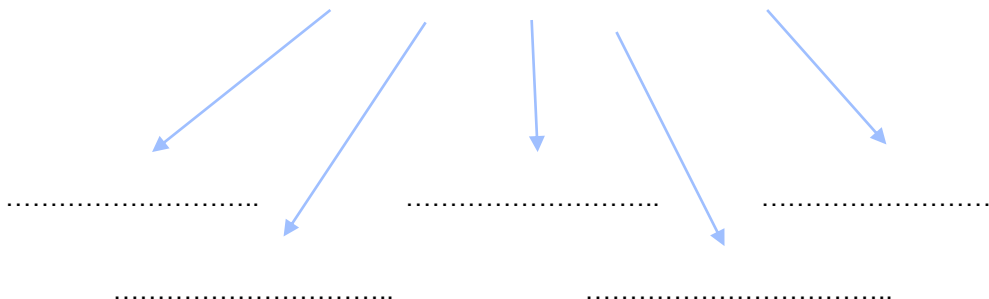
1.1. ISTOTA ZMIANY – DYNAMIKA, LOGIKA, ETAPY, MODELE ZMIANY

Zmiana jako pojęcie jest wszystkim znana, choć każdy definiuje ją w indywidualny dla siebie sposób. Jako proces budzi wiele reakcji: od oporu począwszy po radość rozwoju jaki często z niej wynika. Jeszcze więcej wieloznaczności niesie za sobą zjawisko zarządzania zmianą. Warto zgłębić temat zmiany jako pojęcia, zjawiska, procesu, jak i sposobu radzenia sobie z nią, aby świadomie móc jej doświadczać i reagować adekwatnie do sytuacji.

Peter F. Drucker („Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość”) głosi, że „jedynym stałym elementem współczesnych organizacji jest... zmiana”. I trudno się nie zgodzić z autorem, bowiem obserwacja życia w dzisiejszych czasach (i jak się dobrze zastanowić, to również i patrząc wstecz) uzmysławia nam iż proces transformacji, proces zmian stał się koniecznością, ale radzenie sobie ze zmianami jest problemem społecznym, do którego należy ludzi przygotować. Zadaniem naszym będzie zatem przybliżenie państwu istoty zmiany, jej dynamiki, logiki, etapów i wybranych modeli zmiany.

WIELOZNACZNOŚĆ DEFINICYJNA:

Czym jest zmiana?



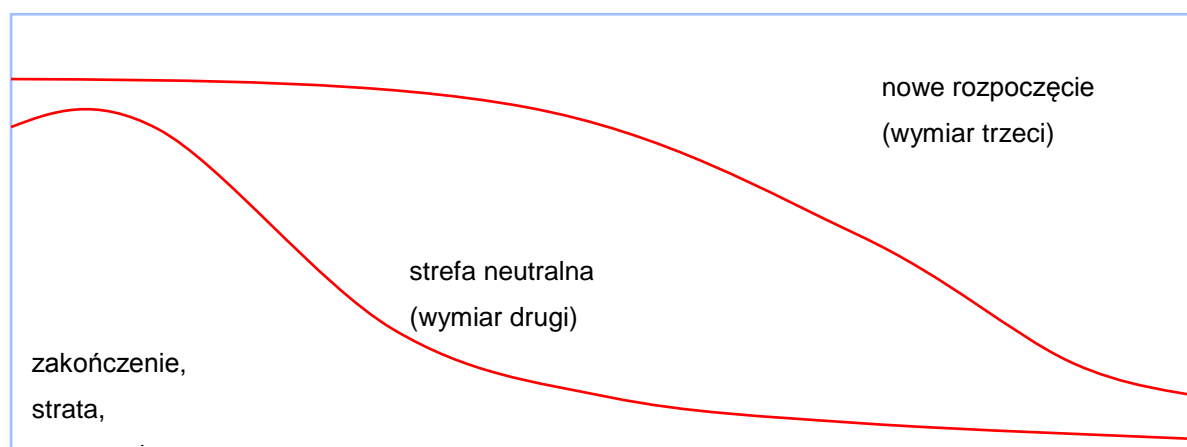
**TO NIE ZMIANY SĄ PRZYCZYNĄ TWOICH PROBLEMÓW!
PRZYCZYNĄ TWOICH PROBLEMÓW SĄ TRANSFORMACJE!**

Zmiana jako zjawisko ma charakter sytuacyjny: polega między innymi na przeniesieniu się do nowego miejsca pracy, wdrożenia nowych przepisów, uczestniczenie w reformie. Transformacja ma natomiast charakter psychologiczny i jest procesem składającym się z trzech głównych faz, przez które przechodzą uczestnicy transformacji.

**DO EFEKTYWNEGO PRZYJĘCIA ZMIAN LUDZIE POTRZEBUJĄ
ZROZUMIENIA PROCESU ZMIAN, PRZEZ KTÓRY MAJĄ/MOGĄ PRZEJŚĆ**

TRZY FAZY PROCESU TRANSFORMACJI:

Czas →



Źródło: Bridges, W. (2008). Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych

Człowiek, w tym samym czasie, jest osadzony w trzech różnych wymiarach:

1. W pierwszym wymiarze zadaniem osoby poddawanej procesowi transformacji jest rezygnacja ze starych sposobów działania i przyzwyczajzeń. Ludzie ponoszą stratę w postaci bezpiecznych i wypracowanych wzorców działania.
2. Drugi wymiar charakteryzuje się okresem przejściowym pomiędzy tym co już nie funkcjonuje, a tym co jeszcze nie zdążyło się na dobre zadomowić. Następują wówczas u ludzi krytyczne zmiany wewnętrzne i reorientacje psychologiczne.
3. Wyjście z transformacji charakteryzuje się tym, że ludzie dają sobie wewnętrzną zgodę na doświadczenie nowej tożsamości (w tym również zawodowej), doświadczają nowej energii i zyskują nowe poczucie sensu.

Czynniki działające na rzecz zmiany/ działające przeciw zmianom:

Jeśli podjęto decyzję o tym, że powinna nastąpić zmiana w procesach, procedurach lub strukturze, dyrektor musi skupić uwagę na dwóch zagadnieniach:

- projekcie zmiany i określeniu, jaka zmiana powinna nastąpić,
- procesie wdrażania tej zmiany.

Kurt Lewin w swoim **modelu Analizy pola sił** (*Field Theory in Social Science*, 1951) dowodzi, iż w organizacjach istnieją siły działające na rzecz zmiany i siły stawiające jej opór. Kiedy siły działające na rzecz zmiany są większe niż siły stawiające opór, zmiana nastąpi. Jeżeli siły przeciwstawiające się zmianie są większe niż te, które działają na jej rzecz, zmiana nie nastąpi.

Czynniki działające na rzecz zmiany (siły napędowe)	Czynniki działające przeciw zmianom (siły oporu)
Zmiany społeczne i ekonomiczne w społeczeństwie	Dostrzeżone zagrożenie władzy
Większa efektywność	Rutyna i struktura
Większa sprawność	Ograniczenia zasobów
Większa efektywność kosztowa	Zamiłowanie do tradycji
Rywalizacja o pieniądze i zasoby	Zmiany w wymaganych umiejętnościach
Postęp techniczny	Strata ekonomiczna lub utrata pozycji
Podporządkowanie się przepisom państwowym	Brak poparcia dla cudzych pomysłów
Naciski opinii publicznej	Niechęć do ryzyka
Ekspansja	Zrywanie relacji towarzyskich

Źródło: Quinn i in., 2007

1.2. STRATEGIE WPROWADZANIA ZMIAN

Choć zmiany doświadczamy na co dzień, mało kto może nazwać się ekspertem od strategii skutecznego wprowadzania zmian. Nie mając odpowiedniego przygotowania metodologicznego możemy co najwyżej posiłkować się strategiami, po które sięgamy naturalnie. Takiego wyróżnienia dokonali też Chin i Benne (General Strategies for Effecting Changes in Human Systems, 1976), którzy strategię wprowadzania zmian podzielili na najbardziej podstawowe i bliskie człowiekowi:

Mówienie – w tej strategii uznaje się, że ludzie kierują się rozsądkiem. Jeżeli zdecydują, że zmiana leży w ich interesie, chętnie dokonają zmiany. Ponadto zakłada się, że wszelki opór wobec zmian może wynikać jedynie z niewiedzy i stereotypów. Aby zwalczyć taki opór, agent zmiany musi jedynie przekazać ludziom prawdę, a ich opór zniknie. Pogląd ten nie uwzględnia wartości, postaw i uczuć ludzi. Chociaż ludzie mogą zrozumieć, dlaczego powinni się zmieniać, często nie mają ochoty na dokonanie bolesnych zmian związanych z bardziej złożonymi sytuacjami.

Wymuszanie – polega na nakłanianiu ludzi do zmiany pod groźbą kary lub sankcji. Strategia ta często wiąże się z pieniędzmi i polityką.

Uczestnictwo – wiąże się z procesem zmiany opartym w większym stopniu na współdziałaniu. Często kojarzy się je z funkcją moderatora. Kładzie się nacisk na komunikację i współpracę z osobami zaangażowanymi w zmianę.

W literaturze przedmiotu można również znaleźć innego rozróżnienia. Odnosi się ono do postaw pracowniczych wobec planowanych zmian i dostosowania do nich odpowiedniego sposobu działania.

Strategia wpływu mniejszości – wykorzystuje ona wpływ niewielkiej grupy zwolenników zmiany na postępowanie i opinię większości osób pozostających w opozycji do zmiany. Mniejszość, wyrażająca swoje poglądy w sposób jasny, konsekwentny i logiczny, ma duże szanse na spowodowanie zmiany nastawienia większości. Taka sytuacja występuje najczęściej wówczas, kiedy mniejszość jest bardzo konsekwentna i pewna swoich racji.

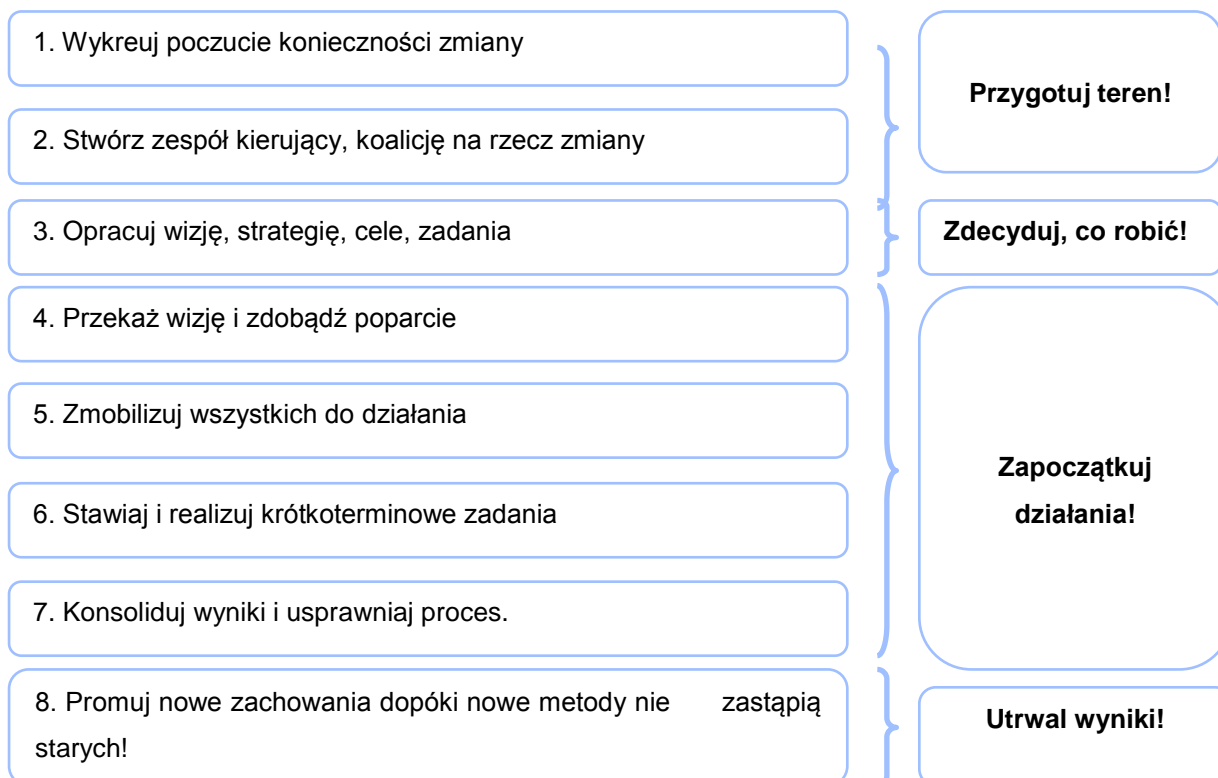
Strategia współuczestniczenia – umożliwia wszystkim pracownikom zgłaszanie pomysłów, dzielenie się wątpliwościami, lękami i obawami, pozwala im uczestniczyć w wyborze końcowego rozwiązania. W takiej sytuacji pracownicy mają wpływ na przebieg wydarzeń co daje im poczucie sprawstwa i zaangażowania w proces przeprowadzanej zmiany. Wraz z zaangażowaniem pracowników, rodzi się w nich zgoda na wprowadzenie zmian. W innym przypadku mogą doświadczać przykrego uczucia dysonansu poznawczego, którego człowiek naturalnie unika. Zaangażowanie pracowników we wdrażaną zmianę, innowację znacznie zmniejsza ich opór.

Strategia przymusu – stosuje się ją wówczas kiedy istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo napotkania na wysoki opór pracowników wobec wprowadzanych zmian lub wtedy kiedy nie ma czasu lub środków na angażowanie pracowników we współpracę. Strategia przymusu może być kierowana tylko przez osoby, które dysponują wystarczającą władzą w firmie/organizacji/placówce. Niestety, konsekwencją tego typu strategii jest zazwyczaj wrogość ze strony pracowników, którzy zmuszeni są do poddawania się woli przełożonych wbrew własnym opiniom i przekonaniom. Jedyne co zmusza ich do przyjęcia zmiany jest strach przed utratą pracy.

1.3. MODEL WPROWADZANIA ZMIAN W SZKOLE

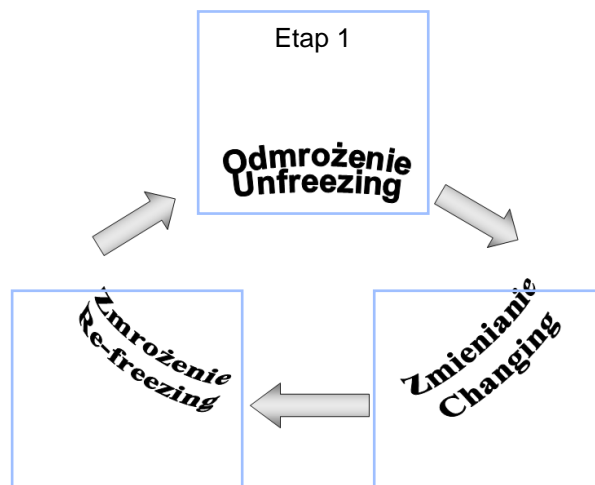
Szkoła jest szczególnym rodzajem „organizacji”, wobec której każde wprowadzenie zmiany musi być rozpatrywane ze szczególną troskliwością. O jej wyjątkowości świadczy fakt bycia jednym z elementów wielkiej struktury powiązań i zależności z innymi „organizacjami” (MEN, Organy prowadzące, Dyrektor placówki, Kuratorium Oświaty i in.). Zmiany w szkole mogą mieć charakter nadany z góry: np. dotyczy to wszelkich zmian związanych z realizacją podstawy programowej, sposobu organizacji pracy w szkole itd. Ale zmiany w szkole mogą mieć również charakter wewnętrzny, tj. np. zmiany będące efektem potrzeby samodoskonalenia nauczycieli. Jeszcze inny typ zmiany niezwykle istotny i dotyczący wszelkich relacji międzyludzkich: pomiędzy współpracownikami szkoły, a także pomiędzy nauczycielami i uczniami i ich rodzicami. Przy wyborze strategii i modelu wprowadzania zmian należy zatem przede wszystkim rozpoznać typ zmiany (nadany, oczekiwany, inicjowany przez nas, inny) aby móc świadomie uczestniczyć w modelu wprowadzania zmiany lub samemu podejmować odpowiednie kroki jeśli zmiana jest inicjowana przez nas samych. Poniższy wykres przedstawia wizualizację ośmiu kroków wprowadzania zmian, które wg Johna Kottera są schematem postępowania we wdrażaniu zmiany w każdych okolicznościach – w tym również w szkole.

MODEL KOTTERA – 8 KROKÓW DO WPROWADZENIA ZMIAN



Opracowanie własne. Źródło: Kotter, J., i in., (2008). *Gdy góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach*

Innym sposobem wdrażania zmiany jest **Model Lewina – Scheina**, który obrazuje poniższa ilustracja.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rogala-Marciniak, S., Marciniak, Ł. (2012). Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju.

Etap 1: Odmrożenie – ukierunkowanie na uświadamianie potrzeby zmiany, odczuwanie niezadowolenia z obecnej sytuacji i tworzenie wizji przyszłości. Odmrażanie polega zatem na dostrzeżeniu dotychczasowych nieuświadomionych przyzwyczajzeń, schematów, ograniczeń czy wartości uniemożliwiających dalsze doskonalenie. Jest to etap identyfikowania tego co rutynowe i nieefektywne dla klienta. Etap zadawania pytań o sytuację aktualną i pożądaną, np.

- Jak najczęściej to robisz?
- Jakie przynosi ci to efekty?
- Jakie efekty chcesz osiągnąć?

Etap 2: Zmiana – Wahanie - zmiana poprzez wahanie. Klient rozumiejąc potrzebę zmiany i mając wizję pożądanego stanu, zaczyna próbować innych sposobów działania, myślenia, reagowania. Czasem trudno jest mu wybrać najwłaściwszy sposób więc niektóre próby mogą kończyć się bądź to porażkami bądź to sukcesami. Próbowanie różnorodnych i nieznanych dotąd zachowań jest tym co stanowi esencję tego etapu zmiany. Pytania, które pomogą w uporządkowaniu własnych myśli i zachowań to np. :

- Jak inaczej możesz to zrobić?
- Jakie możesz uzyskać efekty?
- Jak się z tym czujesz?

Etap 3: Zamrożenie – Stabilizacja - etap ten prowadzi do wybrania najodpowiedniejszych nowych zachowań i umiejętności oraz utrwalenie ich jako postaw. Klient stabilizuje wprowadzone zmiany i związane z nimi efekty. Powinien dostrzec i zrozumieć wartość i znaczenie wprowadzonych zmian oraz usamodzielić się w ich realizowaniu. Pytania pomocne z relacji coacha z klientem to np.:

- Jak będziesz to robić?
- Jakie efekty mają znaczenie?
- Jaką to ma dla ciebie wartość?

2. PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY WPROWADZANIA ZMIAN

Każde wdrożenie zmiany wiąże się z określonymi kosztami psychicznymi: zarówno dla osoby wdrażającej zmianę, jak i tej, wobec której zmiana jest wdrażana. Nie należy zapominać o tym, że o skuteczności wprowadzania zmian decydują ludzie, a zwłaszcza ich stan gotowości, poziom nieufności i oporu. Znajomość psychologicznych aspektów wprowadzania zmian pozwoli nam świadomie towarzyszyć i rozumieć reakcje osób poddawanych zmianie, oraz w refleksyjny sposób doświadczać zmiany samemu.

2.1. REAKCJE OSÓB PODDAWANYCH ZMIANOM

Osoby wobec których jest planowana zmiana mogą reagować w różnorodny sposób, choć najczęściej winą za problemy związane ze zmianą obarcza się wrodzoną niechęć pracowników do zmian. Często jest to prawdą, jednak nie należy przeceniać tego czynnika. Równie często opór rodzą dotychczasowe doświadczenia w konfrontacji ze zmianami, tj. zła organizacja procesu wdrożenia zmiany, niewłaściwy dobór metod, czy zwyczajnie nieumiejętne wyjaśnienie konieczności wprowadzenia zmian. Duży wpływ ma również nastawienie do zmian i umiejętność radzenia sobie z nimi. W zależności od zasobów własnych, osoby mogą być nastawione skrajnie negatywnie, neutralnie lub entuzjastycznie. W zależności od wzbudzonych reakcji możemy się spodziewać, że pracownicy bądź to będą przejawiali opór, obojętność lub też o ile zmiana jest przez nich rozumiana i chciana – mogą przejawiać chęć współpracy. Niektórzy bowiem są naturalnymi partnerami menedżerów, a inni – zwłaszcza ci, którzy zmian potrzebują najbardziej – opierają się i spowalniają proces wdrażania zmiany. Osoby takie należy objąć szczególną uwagą i wsparciem.

ZASTANÓW SIĘ:

W jaki sposób Twój indywidualny sposób funkcjonowania wpływa na radzenie sobie ze zmianą?

Patrzeć w przeszłość	VS.	Patrzeć w przyszłość
Emocjonalne podchodzenie do zmiany	VS.	Racjonalne podchodzenie do zmiany
Niestabilny obraz siebie	VS.	Stabilny obraz siebie

STABILNY OBRAZ SIEBIE – stres jest przeżywany jako trudna sytuacja problemowa działająca mobilizująco i uruchamiająca strategie zadaniowe.

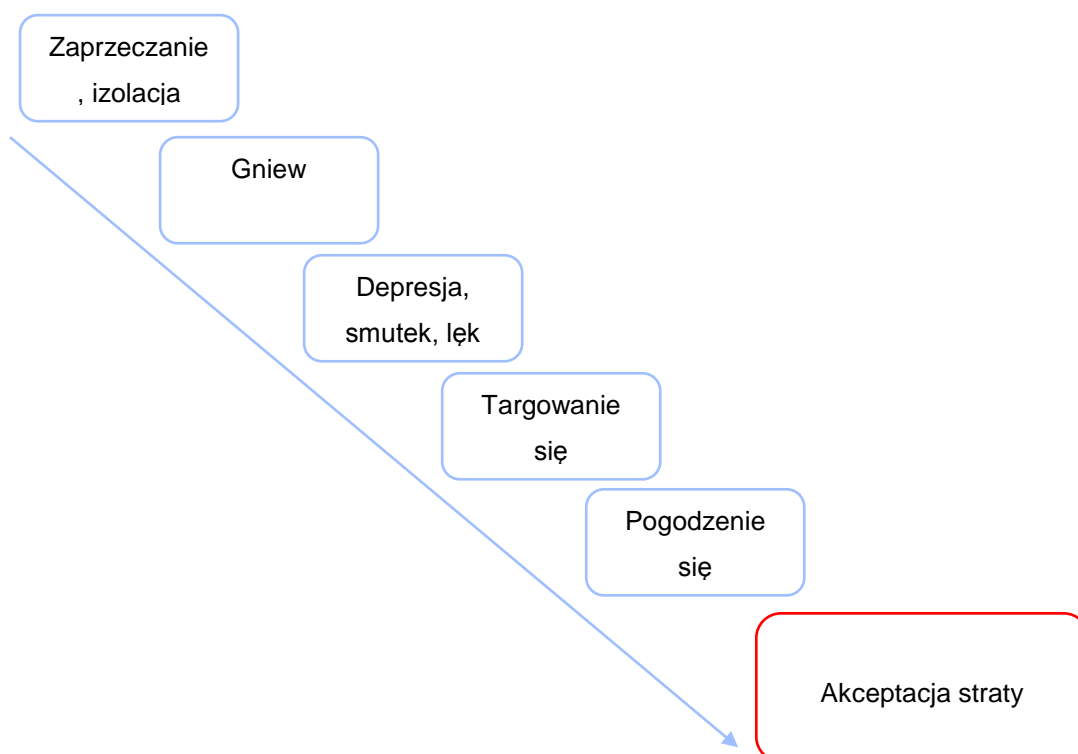
NIESTABILNY OBRAZ SIEBIE – sytuacja stresowa jest przeżywana jako osobiste zagrożenie, co powoduje koncentrację na obronie przed postrzeganym niebezpieczeństwem.

ZAPAMIĘTAJ!

POCZUCIE WŁASNEJ WARTOŚCI JEST JEDNĄ Z GŁÓWNYCH DETERMINANT RADZENIA SOBIE Z TRUDNYMI, NIEOCZEKIWANYMI ZMIANAMI.

Różnorodne definiowanie zmiany każe nam również rozpatrywać ją pod kątem pewnego rodzaju straty. I choć zmiana nie jest tożsama ze stratą, tak strata jest tożsama ze zmianą. Model doświadczania straty opracowany przez Elisabeth Kubler-Ross pokazuje, że reakcje, których doświadczamy w obliczu straty są bardzo zbliżone do tych, których doświadczamy niejednokrotnie w obliczu zmiany.

MODEL DOŚWIADCZANIA „ZMIANY”/ STRATY WG KUBLER – ROSS



2.2. OPÓR WOBEC ZMIAN – ŹRÓDŁA I FUNKCJE

Podstawową umiejętnością potrzebną w procesie zarządzania i wspomagania zmian jest zdolność radzenia sobie z oporem pracowników lub innych osób wobec których zmiana jest adresowana. Kluczem do radzenia sobie z obiekcjami i oporem jest umiejętność rozpoznawania go oraz radzenia sobie z nim. Na poziomie niewerbalnym należy zwracać uwagę na gesty, mimikę twarzy, postawę ciała. Niepokojącym sygnałem będą też wielokrotne próby unikania dyskusji na temat planowanych lub wdrażanych zmian. Warto wówczas inicjować rozmowy i dochodzić przyczyny takiego stanu rzeczy bowiem może okazać się, że ludzie wobec których zmiana ma być zastosowana lub którzy mają w niej uczestniczyć nie uzyskali odpowiednio wyczerpujących informacji na ten temat. W szczerzej dyskusji możemy się również dowiedzieć o emocjach ludzi, które im towarzyszą, a które obawiali się ujawnić. Kompleksowa informacja i wsparcie jest kluczowe w rozpoczęciu satysfakcjonującego wdrożenia zmiany. Nieświadomy lub nawet jawny i uświadomiony opór pracowników wpływa bowiem na skuteczność procesu wdrażania zmiany, a zatem i na sukces całego przedsięwzięcia, którego zmiana dotyczy.

Wybrane przyczyny oporu wobec zmian:

- Obawa przed nieznanym;
- Błędy w komunikacji;
- Brak świadomości problemów i korzyści zmiany;
- Brak zrozumienia konieczności zmiany;
- Zmiana odczuwana jest jako deprecjacja osobista;
- Nieuwzględnianie składnika czasu (np. nowości przychodzą zbyt wcześnie, zbyt późno lub za szybko);
- Niedostatek zaufania do inicjatorów zmian;
- Przekonania dotyczące zmiany.

ZASTANÓW SIĘ:

CO STANOWI ŹRÓDŁO OPORU WOBEC ZMIAN, KTÓRYCH DOŚWIADCZASZ W MIEJSCU PRACY I/LUB W ŻYCIU PRYWATNYM?

STYLE REAKCJI PRACOWNIKÓW NA ZMIANY



Opracowanie własne. Źródło: Carr, D. Hard, K., Trahan, W. (1998). Zarządzanie procesem zmian

Oponent – opór jawny i świadomy; jednostka otwarcie protestuje, używając racjonalnych argumentów. Takie uwagi mogą ujawnić ważne powody sprzeciwu wobec zmiany. To osoba skłonna do niezależności, jednocześnie najłatwiejsza do pozyskania dla procesu zmian.

Sabotażysta – opór jest ukryty, ale świadomy; jednostka wierzy, że jeśli zignoruje zmianę, to ona nie zaistnieje.

Osoba powracająca do starych nawyków – opór jawny i nieświadomy. Choć jednostka zgadza się na zmianę, to jedynie pozornie. Stopniowo i otwarcie powraca do swoich starych zachowań i nie postrzega siebie jako stawiającej opór.

Osoba tkwiąca w miejscu – opór ukryty i nieświadomy; jednostka w zasadzie nie zdaje sobie sprawy z zachodzących zmian, pozostawiona samej sobie w dowolny sposób podkopuje zmianę.

ZASTANÓW SIĘ:

PRZEANALIZUJ SCHEMAT STYLÓW REAKCJI PRACOWNIKÓW NA ZMIANĘ I ZASTANÓW SIĘ NAD ZLOKALIZOWANIEM SWOJEGO OPORU.

2.3. WPLYWANIE NA POSTAWY, MOTYWY, ZACHOWANIA W CELU RADZENIA SOBIE Z OPOREM

Podstawowym elementem wpływania na postawy, motyw i zachowania w celu radzenia sobie z oporem wobec zmian jest dogłębne zrozumienie ich źródła. Jeżeli jesteś osobą, która ma sobie troskę i uważność o dobro drugiego człowieka poddawanego zmianie, wówczas naturalną reakcją będzie próba dowiedzenia się i zrozumienia co stanowi opór danej osoby wobec zmiany. Taka sytuacja jest jednak możliwa tylko wówczas kiedy zmiana dotyczy stosunkowo niewielkiej grupy osób, a czas i możliwości lidera zmiany pozwalają mu na troskę o pracowników i zaangażowanie się w rozmowy i analizy zachowań. Inaczej ma się jednak sprawa ze zmianami, które dotyczą dużej grupy osób, gdzie lider zmiany nie jest w kontakcie z odbiorcami zmiany i tym samym nie ma narzędzi wpływu na ludzi przejawiających opór. Prawdopodobieństwo poradzenia sobie wówczas z oporem może oceniać jedynie na podstawie ogólnych przesłanek. Jednym ze sposobów oceny jest zastosowanie formuły Beckharda.

Formuła Beckharda – zależności między czynnikami mającymi wpływ na prawdopodobieństwo przeprowadzenia efektywnych zmian i zniesienia naturalnego ludzkiego oporu.

$$D \times V \times FS > R$$

D (dissatisfaction – brak satysfakcji, frustracja) – oznacza niezadowolenie z aktualnej sytuacji (np. własnej pracy, relacji zawodowych, wymagań służbowych ale również stanu zdrowia, jakości związku w jakim się znajdujesz). Jest to subiektywna ocena tego co dostrzegasz, a tego co chciał(a)byś aby miało miejsce.

V (Visio – wizja, cel zmian) – jasna wizja celu, który chcę uzyskać.

FS (first steps – pierwsze kroki) – pierwsze kroki, które osoba doświadczająca oporu jest gotowa podjąć w celu realizacji wizji zmiany.

R (resistance – opór) – opór przed zmianą, który jest naturalną ludzką reakcją przed zachowaniem status quo. Źródłem oporu może być wiele różnych czynników: zarówno świadomych jak i nieświadomych.

UWAGA!

Formuła Beckharda zawiera iloczyn trzech elementów (frustracji, wizji i pierwszych kroków działania). Jeśli zatem któryś z elementów będzie wartości zerowej, wówczas opór wobec zmiany nie będzie możliwy. Im wyższe wartości iloczynu, tym większa szansa sukcesu.

PSYCHOLOGICZNE TECHNIKI WPŁYWU SPOŁECZNEGO:

- **zasada wzajemności:**

Norma społeczna, która stwierdza, że jeżeli otrzymujesz coś dobrego od innej osoby, to jesteś zobowiązany odplacić się tym samym (zachować się podobnie).

- **reguła zaangażowania i konsekwencji („stopa w drzwiach”):**

Występowanie z „małą” prośbą, łatwą do spełnienia - po jej spełnieniu „większa” prośba. Zaangażowanie przy spełnianiu prośby „małej” utrudnia odmowę spełnienia prośby „większej” – zgodnej z kierunkiem zaangażowania.

- **technika „drzwiami w twarz”:**

Technika skłaniająca ludzi do ulegania prośbie, polegająca na tym, że ludzie najpierw konfrontowani są z wygórowaną prośbą, którą będą odrzucać, a następnie z mniejszą, bardziej rozsądną prośbą, co do której się sądzi, że zostanie zaakceptowana.

- **zasada społecznego dowodu słuszności:**

Ludzka skłonność do konformizmu. Naśladujemy zachowania innych ludzi przede wszystkim z dwóch powodów. Po pierwsze, w warunkach niepewności traktujemy reakcje innych osób jako informacje na temat słuszności określonych postaw i zachowań. Po drugie, naśladujemy reakcje innych ludzi, by czuć się elementem grupy.

- **reguła lubienia:**

Norma społeczna, która stwierdza, że lubimy tych, którzy lubią nas. Wobec takich osób jesteśmy skłonni na wiele zachowań, których byśmy nie podjęli gdyby dotyczyły związku z osobą nie lubianą lub obcą. Reguła lubienia dotyczy również osób atrakcyjnych interpersonalnie, które widzimy pierwszy raz w życiu. Jesteśmy bardziej skłonni ulegać prośbom osób atrakcyjnych niż tych mniej atrakcyjnych.

- **zasada ulegania autorytetowi:**

Reguła autorytetu mówi o tym, że łatwiej ulegamy tym, których uważamy za autorytety w danej dziedzinie. Czasem doprowadza to do tzw. „kapitanozy”, czyli sytuacji, w której cała załoga samolotu pasażerskiego nie odważa się poprawić oczywistego błędu kapitana, lub choćby zapytać się go czy jest pewien słuszności swojej decyzji.

- **reguła niedostępności:**

Niedostępność dóbr i informacji sprawia, że wydają się nam one cenniejsze (np. czekoladka wyciągnięta ze słoja, w którym są tylko dwie czekoladki, wydaje się nam smaczniejsza, niż ta sama wyciągnięta ze słoja pełnego takich czekolad.

3. ZASADY KOMUNIKACJI W MIEJSCU PRACY

Nie ma możliwości zrealizowania procesu zarządzania zmianą w sposób w pełni zaplanowany i przewidywalny, gdyż dotyczy on określonej grupy osób powiązanych relacjami rodzinnymi, zawodowymi lub prywatnymi. Jak wykazano powyżej opór to jeden z czynników utrudniających wprowadzenie zmiany w placówce, ośrodku, organizacji. Skutecznym sposobem na minimalizowanie odczuć negatywnych (strachu, lęku, złości) jest przekazywanie precyzyjnych i spójnych komunikatów osobom, których ma dotyczyć odmienny model działania, pracy do wykonywanej obecnie. W związku z tym efektywna komunikacji to kluczowa umiejętność, aby właściwie zarządzać procesem wprowadzania zmian.

3.1. PODSTAWOWE PRAWDY O KOMUNIKACJI

Komunikacja odgrywa kluczową rolę w kontaktach międzyludzkich. Jak pokazują badania Bakera (1971r.) ludzie poświęcają 70% swojego czasu poza snem na porozumiewanie się na różne sposoby (z tego 11% przypada na pisanie, 15% na czytanie, 32% na mówienie i 42-57% na słuchanie). Komunikowanie się ludzkie to podstawowy środek na zbudowanie/ podtrzymanie relacji, nabycie i doskonalenie umiejętności, nabycie/ przekazanie wiedzy. Każda interakcja z drugim człowiekiem to nadawanie i odbieranie komunikatów werbalnych i niewerbalnych, warto więc mieć świadomość w jaki sposób osiągać zmierzone rezultaty podczas prowadzenia rozmów, a tym samym rozumieć czynniki usprawniające oraz zakłócające proces komunikowania się.

UWAGA:

- Porozumiewanie się polega na słownym bądź bezsłownym przesyłaniu informacji i kształtuje relacje między ludźmi;
- Umiejętności porozumiewania się określają stosunki między ludźmi i wpływają na poczucie własnej wartości;
- Brak takich umiejętności może prowadzić do samotności i poczucia bezsilności, niezadowolenia z pracy i rozczarowań w życiu osobistym.

Pojęcie "komunikowanie" wywodzi się od łacińskiego czasownika *communico, communicare* (uczynić wspólnym, połączyć; przekazać wiadomości, naradzać się) i rzeczownika *communio* (wspólność).

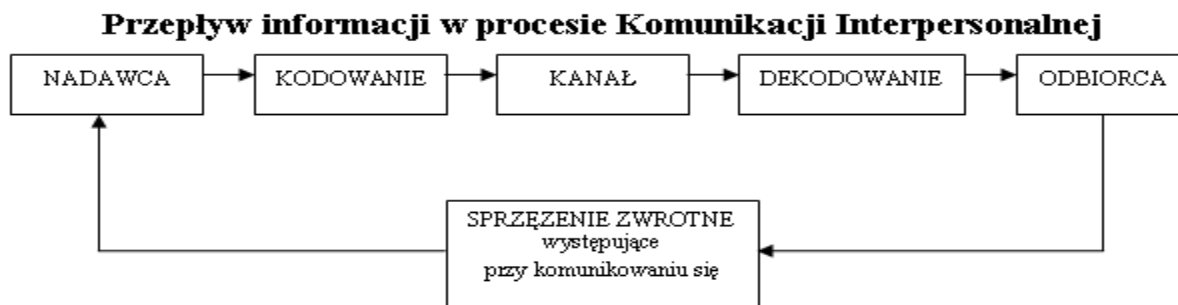
Komunikacja interpersonalna jest psychologicznym procesem, dzięki któremu jednostka przekazuje i otrzymuje informacje podczas kontaktów z innymi. Mową, mimiką, pantomimiką i intonacją głosu, przekazujemy sobie określone informacje (Augustynek 2008). W ujęciu Nęckiego (1996) komunikacja interpersonalna, to podejmowanie w określonym kontekście sytuacyjnym wymiany werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania.

Komunikowanie się ludzi może służyć do:

- Nawiązywania kontaktu;
- Zdobywania informacji;
- Przekazywania informacji;
- Wywierania wpływu;
- Manipulacji;
- Osiągania porozumienia;
- Przekonania do swoich racji;
- Zaspakajania potrzeb.

Najważniejsze cele komunikacji:

- Nawiązanie kontaktu z innymi ludźmi;
- Zaprezentowanie własnej osoby i poznanie innych;
- Kształtowanie przekonań i postaw innych ludzi;
- Wymiana informacji i doświadczeń;
- Porównywanie różnych idei i pomysłów;
- Uzgodnienie różnych idei i pomysłów;
- Zapewnienie sobie i innym przyjemności i rozrywki.



W komunikacji interpersonalnej mamy do czynienia z dwukierunkowym komunikowaniem się. Bohaterowie komunikacji to nadawca i odbiorca. Nadawca jest osobą, która formułuje komunikat i ma określony cel w przekazaniu go innej osobie. Nadawca wybiera sposób kontaktu – drogę lub środki, za pomocą których komunikat jest przekazywany do odbiorcy. Nadawca koduje również informacje, czyli przekształca informacje w wiele symboli. Najczęstszym kodem w kanale komunikacyjnym jakim jest porozumiewanie się ustne jest język.

Odbiorca jest osobą, do której adresowany jest komunikat. Jakość docierającej informacji jest zależna – obok dokładności emisji nadawcy i stopnia zakłóceń w kanale – od nienagannego funkcjonowania organów percepcji (przede wszystkim oczy, uszy) i od uwagi odbiorcy.

Dekodowanie komunikatu polega na odtwarzaniu jego sensu w oparciu o znaki, z których każdy zawiera elementy tego sensu, czyli wskazówki dotyczące stosunków zachodzących pomiędzy danym znakiem a pozostałymi. Odbiorca komunikatu, próbuje coś postrzec, odczytać, czy wręcz zrozumieć. Odbiór komunikatu zachodzi wówczas, gdy któraś z tych czynności nastąpiła. Skuteczne komunikowanie się zachodzi wtedy, gdy zachodzi fakt zrozumienia czyli proces nadawania znaczeń komunikatowi. Warunkiem osiągnięcia celu komunikowania się jest tożsamość lub podobieństwo rozumienia treści komunikatu przez nadawcę i odbiorcę.

Kanał komunikacyjny to właśnie sposób porozumiewania się między nadawcą a odbiorcą. Podstawowe kanały komunikacyjne to:

- ustne (w cztery oczy, w małym zespole, przez telefon, wystąpienia publiczne, narady), które można podzielić na:
 - bezpośrednie („twarzą w twarz”, obrady, negocjacje);
 - pośrednie (za pośrednictwem telefonu, wideokonferencje).
- pisemne (notatki, telegram, tekst na ekranie komputerowym, email);
- wizualne za pomocą wykresu, schematu, fotografii, czy techniki video).

Sprzężenie zwrotne - reakcja odbiorcy pokazuje nadawcy, czy i jak informacja do niego dotarła. Dobrze oddaje to opinia Norberta Wienera: „Dopiero wtedy wiem, co powiedziałem, gdy usłyszę odpowiedź”. W komunikowaniu się nadawca może zakładać, że wystąpi lub nie sprzężenie zwrotne. Stąd można mówić o komunikowaniu jedno- i dwukierunkowym.

Wady i zalety obu sposobów komunikowania się:

- Jednokierunkowe komunikowanie się zabiera znacznie mniej czasu niż dwukierunkowe;
- Dwukierunkowe komunikowanie się jest dokładniejsze niż jednokierunkowe. Sprzężenie zwrotne pozwala nadawcy na udoskonalenie komunikatów dla odbiorców, tak że staje się on dokładniejszy, precyzyjniejszy;
- Odbiorcy są pewniejsi siebie i swoich sądów przy komunikowaniu się dwukierunkowym;
- Nadawcy mogą łatwo uznać, że są atakowani przy stosowaniu komunikowania się dwukierunkowego, gdyż odbiorcy zwrócą uwagę na niejednoznaczność i błędy nadawcy;
- Jednokierunkowe komunikowanie się, choć mniej dokładne, wydaje się bardziej uporządkowane niż dwukierunkowe, które często sprawia wrażenie hałaśliwego i chaotycznego.

ZAPAMIĘTAJ!

KAŻDEMU Z NAS ZALEŻY, BY INNI JASNO ROZUMIELI, CO MAMY NA MYŚLI, ALE TO NA NADAWCY SPOCZYWA ODPOWIEDZIALNOŚĆ JASNEGO PRZEKAZU INFORMACJI. TO NADAWCA KONSTRUUJE PRZEKAZ I DOBIERA ŚRODKI PRZEKAZU DO TREŚCI, KTÓRE KOMUNIKUJE.

ZAKŁÓCENIA SPRAWNEJ KOMUNIKACJI:

Nadawca: kodowanie komunikatu

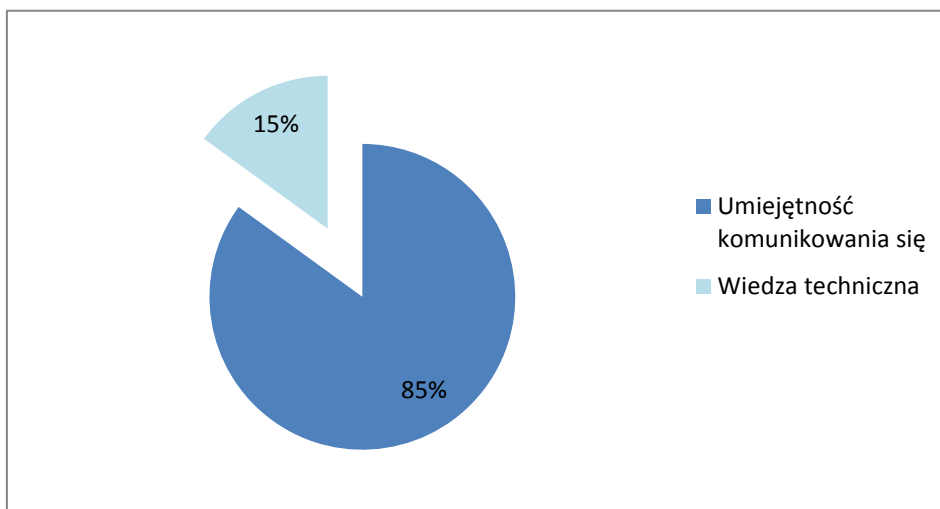
- niedogodne okoliczności rozmowy- miejsce, czas...;
- zły dobór kanału lub znaczące szумы komunikacyjne;
- niejasność semantyczna komunikatu – używanie niezrozumiałych dla odbiorcy słów...;
- niejasna intencja nadawcy;
- brak wzajemnego zaufania i szacunku do odbiorcy;
- nastawienie emocjonalne do odbiorcy;
- wiedza...;
- uwarunkowania społeczno-kulturowe;
- umiejętność stworzenia atrakcyjnego komunikatu;
- dysonans między komunikatem werbalnym a niewerbalnym – sprzeczność między wyrażonymi emocjami, a przedstawioną treścią.

Kanał przekazu wiadomości:

- wybór odpowiedniego dla danej komunikacji kanału: słowny, pisemny, obrazowy...;
- szумы informacyjne: warunki zewnętrzne towarzyszące komunikacji (np. ważny, terminowy list wysłany w okresie świątecznym, powitanie słowem koleżanki idącej szkolnym korytarzem).

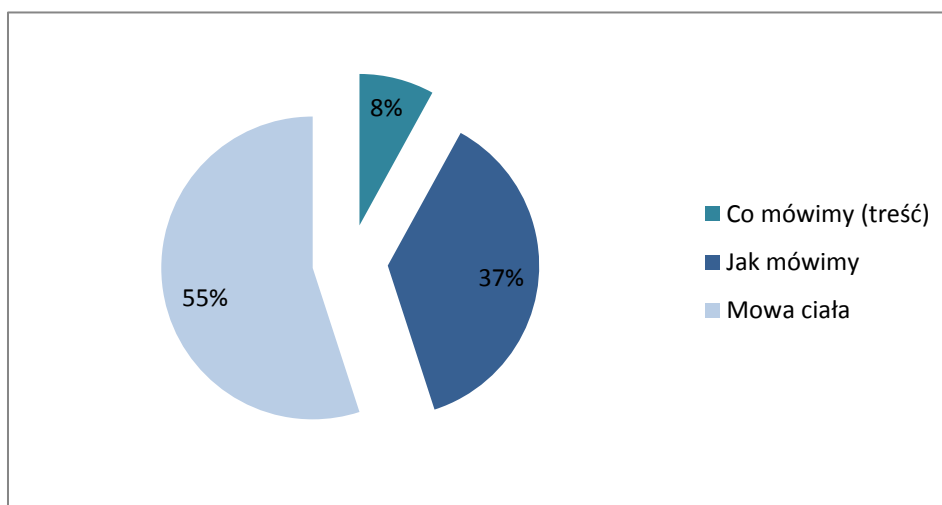
Odbiorca: złe odkodowanie komunikatu:

- niedogodne okoliczności rozmowy- miejsce, czas...;
- zły dobór kanału lub znaczące szумы komunikacyjne;
- niejasność semantyczna komunikatu – brak pełnego rozumienia słów...;
- uwarunkowania społeczno-kulturowe;
- intencja odbiorcy;
- chwiejność uwagi;
- brak wzajemnego zaufania, szacunku do nadawcy;
- nastawienie emocjonalne do nadawcy;
- dysonans między komunikatem werbalnym a niewerbalnym – sprzeczność między wyrażonymi emocjami, a przedstawioną treścią.



ZAPAMIĘTAJ!

O SKUTECZNOŚCI W STOSUNKACH MIĘDZYLUDZKICH, JEDYNIEM W 15% DECYDUJE WIEDZA TECHNICZNA, A AŻ W 85% UMIEJĘTNOŚĆ KOMUNIKOWANIA SIĘ.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Mehrabian, A. (1971). *Silent messages*. Belmont, California: Wadsworth.

ZAPAMIĘTAJ!

TYLKO 8% PROCESU POROZUMIEWANIA SIĘ PRZEBIEGA ZA POMOCĄ SŁÓW. DALSZE 37% TO SPOSÓB WYMAWIANIA SŁÓW – TON, TEMPO MÓWIENIA, SIŁA I BARWA GŁOSU. NIEMAL 55% INFORMACJI DOCIERA DO NAS PRZEZ JĘZYK CIAŁA.

3.2. STYLE KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ

Istotnym elementem w procesie wprowadzania zmian jest właściwa identyfikacja własnego stylu komunikowania się, a także znajomość styli komunikacji partnerów, współpracowników, osób, które wraz z nami przeżywają restrukturyzację, zmianę sposobu życia lub przechodzą określoną transformację. Wiedza ta pozwoli w szczególności liderowi zmiany na przewidzenie możliwych scenariuszy zachowań osób, których zmiana ma dotyczyć i jest szansą na wypracowanie środków zaradczych. Każdy ze styli charakteryzuje odmienny sposób zachowania, a także szereg prawdopodobnych reakcji. Ich znajomość to szansa na wykorzystanie potencjału zespołu w zarządzaniu zmianą.

3.3. SPECYFIKA KOMUNIKACJI W PLACÓWCE OŚWIATOWEJ

Rozważając kwestię komunikowania się osób powiązanych z placówką oświatową należy rozpatrywać ją na kilku płaszczyznach: obszar komunikacji międzyludzkiej pomiędzy pracownikami, obszar komunikacji pomiędzy nauczycielami, a uczniami i ich rodzicami, oraz obszar komunikacji pomiędzy pracownikami szkół, a pozostałymi instytucjami powiązanymi różnymi zależnościami ze szkołą. A zatem: relacje w szkole to całe spektrum powiązań różnych osób biorących udział w procesie edukacji. Różnorodność osób funkcjonujących zawodowo w oświacie lub w wyniku pełnionego obowiązku kształcenia oraz różnorodność ról jakie pełnią sprawia, że komunikacja pomiędzy nimi jest utrudniona. Rodzaj relacji, zależności, hierarchia – to wszystko wymaga niezwyklej uważności w definiowaniu własnych wypowiedzi, niejednokrotnie celowego modyfikowania sposobu rozmowy.

4. EFEKTYWNE PROWADZENIE ROZMÓW

Efektywna komunikacja to proces, w którym odbiorca odczytuje bez zakłóceń informację przekazywaną przez nadawcę i potrafi ją sparafrazować. Istnieje kilka kluczowych zasad, które usprawniają przepływ informacji w procesie komunikacji interpersonalnej. Do czynników wpływających na usprawnianie komunikacji należy okazywanie zainteresowania ze strony nadawcy, jak i odbiorcy; dawanie głasków, czyli pozytywnych wzmocnień (uśmiech, spojrzenie, pochwała); szukanie cech wspólnych, a także uważne słuchanie partnera. Ważne jest także, aby pamiętać, że ludzie mają potrzebę bycia docenianymi przez innych i okazywanie im zainteresowania wpływa na motywację do trwania w kontakcie, utrzymania relacji.

4.1. KOMUNIKACJA WERBALNA VS. KOMUNIKACJA NIEWERBALNA

Komunikacja werbalna – polega na przekazywaniu informacji przez słowa, jest to poziom merytoryczny lub treściowy relacji. Jest to wszystko to, o czym mówimy (treść, zawartość).

Funkcje komunikacji werbalnej:

- Deskrypcyjna;
- Ekspresyjna (stosunek nadawcy do czegoś, kogoś);
- Sterująca (kieruje przepływem informacji).

Komunikowanie niewerbalne uzupełnia i wzmacnia przekaz ustny, wymaga zaangażowania zmysłów tworzy je kilka grup sygnałów:

- **Kinezyka** – mowa ciała (mimika, gesty, ruchy ciała);
- **Parajęzyk**: cechy wokalne głosu (ton, barwa, wysokość głosu, modulacja i tempo mówienia) interferencje wokalne (wzajemne oddziaływanie na siebie cech głosu i dźwięki wokalne, jak „uf”, „ach” „...eee” itp.);
- **Samoprezentacja** człowieka (m.in. wygląd fizyczny, budowa ciała, ubranie, fryzura, makijaż)
- **Dotyk** (uścisk dłoni, poklepywanie, obejmowanie);
- **Proksemika** (zachowanie dystansu i relacji przestrzennych między komunikującymi się osobami przestrzeni);
- **Chronemika** (wykorzystanie czasu, jako sygnału komunikacyjnego, np. oczekiwanie, punktualność, czas trwania jakiegoś zdarzenia);
- **Elementy otoczenia** takie jak: temperatura, oświetlenie, kolor (mogą wpływać na zachowania ludzi, stymulować ich bądź odstraszać).

Kilka wybranych form komunikacji niewerbalnej mających szczególne znaczenie w kontakcie z drugą osobą:

- **Twój wyraz twarzy** stanowi najbardziej wymowny sposób komunikacji niewerbalnej. Sposób, w jaki mówimy poruszając wargami, układ ust i brwi podczas rozmowy, grymas twarzy, wyraz oczu – to wszystko świadczy o naszym stanie emocjonalnym oraz najczęściej jest pierwszą reakcją na komunikat nadawany przez drugą osobę. I chociaż czasami chcielibyśmy coś ukryć przed naszym rozmówcą, to nagła zmiana wyrazu twarzy zdradzi nasze prawdziwe odczucia i opinie. Dzieje się to tak szybko, że nie zdajemy sobie nawet z tego sprawy. Dlatego też swoje uzasadnienie znajduje powiedzenie, że „twarz powie szybciej, niż pomyśli głowa”;
- **Kontakt wzrokowy** odkrywa Twój stosunek do rozmówcy. Czasami zdarza się, że chcesz ukryć swoje niezadowolenie, rozczarowanie lub żal i wymuszasz uśmiech na swojej twarzy. Ktoś obserwując Cię z pewnej odległości może nie dostrzec, że to tylko gra. Ale spoglądając w Twoje oczy, prawie zawsze odkryje prawdę. Dlaczego tak się dzieje? Cały sekret polega na tym, że oczy nigdy nie kłamią i są „zwierciadłem naszej duszy”. W zależności od tego, czy

i jak patrzysz na drugą osobę oraz jak długo utrzymujesz kontakt wzrokowy, ludzie są mniej lub bardziej zainteresowani Twoim towarzystwem i podtrzymywaniem konwersacji. Powinniśmy starać się nie unikać kontaktu wzrokowego, gdyż może to zostać odebrane, jako objaw znudzenia albo braku szczerości lub zdecydowania. Z drugiej jednak strony nie przesadzajmy i nie wpatrujemy się w partnera bezustannie, gdyż zostanie postawiony w niezręcznej sytuacji i w efekcie może utrudniać to wzajemne komunikowanie się;

- **Gesty i inne ruch ciała** towarzyszą niemal każdej rozmowie. Gdy mówimy, bardzo często pomagamy sobie „kreśląc” rękoma w powietrzu różne kształty, kiwamy głową, podrapujemy się za uchem, uderzamy się w piersi, zaciskamy pięści, grozimy palcem itp. Każdy z tych gestów ma swoje znaczenie. Stanowią one w ten sposób nieodłączny element procesu komunikowania się oraz ważne dopełnienie komunikacji werbalnej. Mogą one również stanowić sygnały o naszym samopoczuciu lub stanie emocjonalnym. Ziewając – sygnalizujemy zazwyczaj zmęczenie, senność lub znudzenie. Wymachując rękoma możemy wyrazić swoją złość, ale również podkreślić wagę tego, o czym mówimy.

Gesty w zależności od pełnionej funkcji, dzielimy na:

- **Emblematory** – niewerbalne substytuty konkretnych słów, np. znak słuchawki, znak ilustrujący, że czas minął;
- **Afektatory** – niewerbalne zachowania, które odzwierciedlają intensywność odczuwanych emocji, np. skrzyżowanie nóg, czy rąk, częste zmiany postawy ciała;
- **Ilustratory** – niewerbalne zachowania, które służą uplastycznianiu wypowiedzi, np. opowiadając o małym dziecku gestykulujemy, by dokładniej, wierniej opisać jego małe paluszki, raczki itp.;
- **Regulatory** – niewerbalne zachowania, które pomagają synchronizować przebieg rozmowy, np. zmiana postawy i ułożenia ciała, skinienie głową;
- **Adaptatory** – zachowania niewerbalne, które służą zaspokojeniu określonych potrzeb fizycznych, lub psychicznych, np. obgryzanie paznokci, jako przejaw zdenerwowania, kręcenie się na krześle, jako przejaw zniecierpliwienia. Jako ciekawostkę warto wiedzieć, że kiedy ujawniamy informacje na temat wewnętrznych stanów, np. opowiadamy o swoich przeżyciach, wówczas najczęściej dotykamy lewej strony naszego ciała. Kiedy natomiast doświadczamy obawy w związku z nawiązaniem kontaktu z nową osobą, najczęściej dotykamy prawej strony naszego ciała;
- **Wygląd zewnętrzny i higiena osobista** – te cechy wywierają silne wrażenie na ludziach i albo będą ułatwiać proces komunikowania się, albo stworzą barierę. Należy przywiązywać wiele uwagi do swojego wyglądu, ubioru, schludności. Ludzie, którzy są schludni, dobrze ubrani mają większą szansę powodzenia w kontakcie z drugim człowiekiem. Zazwyczaj cechom wyglądu zewnętrznego, przypisuje się cechy osobowości;
- **Uśmiech** – również stanowi jedną z form mowy niewerbalnej. Może być on miły, zachęcający, ciepły, nieśmiały albo ironiczny, złośliwy, ośmieszający, lekceważący. Warto, więc zastanowić

się jak odbierają nasz uśmiech inne osoby i na ile on może mieć wpływ na nawiązanie, podtrzymanie lub zakończenie komunikacji werbalnej;

- Niezaprzeczalnego znaczenia nabierają również **niewerbalne aspekty mowy** podkreślające znaczenie przesłanych komunikatów oraz nasz stosunek do tego, co i o czym mówimy. Bardzo często wyrokują one również o skuteczności wysłanego przez nas komunikatu. A należą do nich: **intonacja i barwa głosu, tempo i rytm mówienia**, sposób akcentowania naszych odczuć i emocji. Osoby z niższą barwą głosu uznawane są za „budząca zaufanie”. Należy unikać zbyt szybkiego tempa mówienia (oznaka zdenerwowania, wprowadzanie chaosu, napięcia), zarówno protekcyjnego jak i przymilnego tonu (okazywanie wyższości, utrata zaufania, brak akceptacji na dalszy kontakt).

Od samego początku należy również zdawać sobie sprawę z **utrzymania tzw. dystansu w kontakcie z drugim człowiekiem**. Odległość od partnera jest związana z relacją zachodzącą między dwiema osobami i walką o własne terytorium psychologiczne. Im większa jest nić sympatii i otwartość łącząca osoby, tym odległość utrzymywana między nimi podczas rozmów jest mniejsza – i odwrotnie. Jeżeli odczuwamy do kogoś niechęć lub się go obawiamy, a osoba ta stara się być zbyt blisko nas instynktownie zawsze będziemy się przed tym bronić i dążyć do utrzymania bezpiecznego dystansu przestrzennego. Poniżej przedstawiam cztery strefy dystansu:

- **Strefa intymna** (15-45cm). Jest to najbardziej intymna i najsilniej strzeżona strefa. Każdy człowiek uważa ją za swoją własność i dopuszcza do niej tylko osoby uczuciowo z nim związane. Jest to strefa ściśle intymna;
- **Strefa osobista** (46-122 cm). Taką odległość utrzymujemy podczas kontaktów społecznych (np. w biurze) i towarzyskich (np. przyjęcia u znajomych);
- **Strefa społeczna** (1, 22-3, 6 m). Taką odległość zachowujemy w stosunku do nieznanym nam osób;
- **Strefa publiczna** (powyżej 3, 6 m). Jest to odległość, którą staramy się zachować zwracając się do większej ilości osób.

Naruszenie granic powoduje:

- Blokadę komunikacyjną;
- Poczucie niezręczności i zagrożenia;
- Budzi niechęć i opór.

4.2. AKTYWNE SŁUCHANIE

*„Pan Bóg dał nam jedno usta i dwoje uszu,
abyśmy dwa razy więcej słuchali niż mówili.”*

Słuchać aktywnie to znaczy koncentrować się na rozmówcy i na tym, co ma nam do powiedzenia. Umiejętność słuchania jest podstawowym narzędziem dobrego kontaktu i osiągnięcia porozumienia. Zbyt często zapominamy, że komunikacja (dialog) składa się z mówienia i słuchania. Zazwyczaj koncentrujemy się na mówieniu i przekonywaniu rozmówcy.

Aktywne słuchanie jest wyrazem zainteresowania, akceptacji, zaufania, życzliwości i sympatii dla osoby, z którą rozmawiamy. Umożliwia również pokazanie rozmówcy, że go naprawdę słuchamy. Umożliwia właściwe zrozumienie rozmówcy oraz uzyskanie „współrozumienia” tj. doprowadzenie do sytuacji, w której obie osoby rozumieją, o czym mówią. Dlatego też aktywne słuchanie jest bardzo istotne w komunikacji oraz pomocne w nawiązywaniu partnerskiego kontaktu.

Należy dokonać rozróżnienia pomiędzy słyszeniem a słuchaniem. Słyszenie jest procesem, który w minimalnym stopniu podlega naszej świadomej kontroli. Słuchanie zaś jest aktywnym procesem odbierania informacji, którym możemy świadomie sterować.

Badania wykazują, że ludzie słuchają aktywnie tylko 25 do 50% czasu rozmowy, Resztę tego czasu, a więc 50 do 75% poświęcają na inne czynności.

Warunki aktywnego słuchania

- Koncentracja uwagi na tym, co mówi Nadawca;
- Powstrzymanie się od wyrażania własnej opinii, przerywania komunikatu;
- Pozycja ciała: lekko pochylona w stronę Nadawcy;
- Kontakt wzrokowy utrzymywany od 15-30% rozmowy;
- Otwartość na inny niż własny punkt widzenia;
- Używanie zachęcających zwrotów podtrzymujących rozmowę;
- Empatia: wczucie się w emocje i sytuacje o jakiej mówi Nadawca;
- Rozumienie znaczenia mowy ciała (zarówno własnej jak i Nadawcy);
- Zgodność mowy ciała z treścią przekazu;
- Szczególnie ważna jest znajomość własnej mimiki (uśmiech).

TECHNIKI AKTYWNEGO SŁUCHANIA.

3 klucze otwierające satysfakcjonującą komunikację.

- **Odzwierciedlanie:**

przekazujemy rozmówcy informacje o tym , jakie są (wg nas) jego emocje i uczucia:

- „ wydaje mi się, że jesteś bardzo zdenerwowany”;
- „ chyba cię rozzłościłem”;
- „ wydaje mi się, że jesteś zadowolony z takiego rozwiązania”.

- **Parafrazowanie**

przy pomocy własnych słów sprawdzamy czy dobrze zrozumieliśmy wypowiedź rozmówcy:

- „ Chodzi ci o to, że...”;
- „ O ile zrozumiałem, to...”;
- „Czy dobrze cię zrozumiałem, chciałbyś...”;
- „ Z tego co mówisz rozumiem, że...”;
- „ Czy to jest tak, że...”.

- **Klaryfikacja**

Warunki aktywnego słuchania (T. Gordon):

- Koncentracja uwagi na tym, co mówi Nadawca;
- Powstrzymanie się od wyrażania własnej opinii, przerywania komunikatu;
- Pozycja ciała: lekko pochylona w stronę Nadawcy;
- Kontakt wzrokowy utrzymywany od 15-30% rozmowy;
- Otwartość na inny niż własny punkt widzenia;
- Używanie zachęcających zwrotów podtrzymujących rozmowę;
- Empatia: wczucie się w emocje i sytuacje o jakiej mówi Nadawca;
- Rozumienie znaczenia mowy ciała (zarówno własnej jak i Nadawcy);
- Zgodność mowy ciała z treścią przekazu;
- Szczególnie ważna jest znajomość własnej mimiki (uśmiech).

4.3. ABC ASERTYWNOŚCI

„Jeżeli nie ustanowisz granicy własnego terytorium, inni zrobią to za Ciebie.”

Asertywność to rodzaj postawy człowieka, który w relacjach z innymi kieruje się zasadą partnerstwa i wzajemnego szacunku. Jeśli jesteśmy asertywni, to lubimy siebie oraz innych i traktujemy ich z godnością. To rzeczywiście owocuje wzrostem zadowolenia z siebie i lepszą jakością życia. Choć asertywność niekoniecznie łączy się z efektywnością rozumianą jako osiągnięcie założonych sobie celów, to jednak możemy poprzez nią wywierać wpływ na zachowanie innych, i to bez uciekania się do agresji, manipulacji czy ulegania czyjejś presji. Asertywność to dojrzałe i pełne szacunku zachowanie, które na pewno się opłaca. Zachowanie asertywne oznacza bezpośrednio, uczciwe i stanowcze wyrażenie wobec innej osoby swoich uczuć, postaw, opinii lub pragnień, w sposób respektujący uczucia, postawy, opinie i pragnienia drugiej osoby. Asertywność to umiejętność pełnego wyrażania siebie w kontakcie z inną osobą czy osobami.

Asertywność powiązana jest głęboko z poczuciem własnej godności i szacunkiem dla samego siebie. Patrzenie na siebie samego oraz na innych jako na wartość, która wymaga szacunku i należytej ochrony, ochrony godności i praw osobistych. Dążenie do tego, by stosunki z ludźmi oparte były na zaufaniu i prawdomówności. Traktowanie siebie i innych jak ludzi odpowiedzialnych, a rozmówcy jako godnego partnera (nie wroga).

ZAPAMIĘTAJ!

**BYĆ ASERTYWNYM ZNACZY DOMAGAĆ SIĘ SWOICH PRAW ALBO
CZYICHŚ PRAW LUB WYSTĘPOWAĆ W ICH OBRONIE, NIE
OGRANICZAJĄC PRZY TYM PRAW KOGOŚ INNEGO.**

Asertywność jest wieloaspektowym elementem zachowania człowieka, wykazującym trzy właściwości:

- Dobrze pojęty własny interes – kiedy potrafimy ustalić, co jest warte naszego czasu i uwagi, potrafimy ustalić priorytety, postępujemy zgodnie z przekonaniami, szukamy inspiracji u innych ludzi;
- Uczciwe postępowanie- mówimy co myślimy, właśnie wtedy, gdy to mówimy tak jak mówimy;
- Poszanowanie praw- asertywność to uznanie swoich praw przy nie naruszaniu praw innych.

Osobę asertywną cechuje:

- pewność siebie;
- zadowolenie z kontaktów z innymi ludźmi (prywatnych i zawodowych);
- jest sobą (nie udaje) – jest tym, kim jest;
- jest autorem swoich wyborów i decyzji;
- kontroluje dystans wobec innych ludzi (otwarta, gdy chce być otwarta, stawiająca granice);
- jest konkretna, skoncentrowana na problemie, zmotywowana do szybkiego ich rozwiązania (nie jałowe dyskusje);
- jest uczciwa wobec siebie i innych;
- ma wewnętrzną siłę;
- łatwość podejmowania decyzji w trudnych sytuacjach - pokojowa konfrontacja, komunikacja wprost, odpowiedzialność za własne pomyłki i błędy;
- lubi siebie i życzliwie patrzy na innych;
- nie czuje się winna, że poniża, ani wykorzystana, przegrana, że ulega
- ma szacunek do siebie.

Dlaczego opłaca się być asertywnym w pracy?

- Zmalaże ryzyko konfliktów zarówno między Tobą, a przełożonym, jak i Tobą a Twoimi pracownikami;
- Będziesz bardziej konkretny w rozmowach z ludźmi z pracy;
- Mniej czasu zajmą Ci negocjacje i rozmowy handlowe;
- Szybciej będziesz mógł doprowadzać do satysfakcjonujących dla obu stron porozumień;
- Zwiększy się Twoja pewność siebie;
- Zmniejszy się Twoje napięcie. Asertywność to także metoda przeciwdziałania stresowi;
- Zapobiegiesz manipulacjom w kontaktach z klientami i pracownikami.

Jakie są korzyści z korzystania z asertywności na co dzień?

- Ustanawiamy swoje granice i potrafimy ich bronić, ale z respektem traktujemy granice innych;
- Dobrze się czujemy ze sobą i w kontakcie z innymi;
- Potrafimy wyrażać zarówno pozytywne, jak i negatywne emocje;
- Samodzielnie sterujemy własnym życiem, kierując się swoim interesem przy podejmowaniu decyzji. Jednocześnie dbamy, aby nie krzywdzić przy tym innych;
- Podejmujemy się realizacji własnych celów bez naruszania cudzych granic.

Jakie jest ryzyko związane ze zmianą swojego zachowania na asertywne?

- Jeśli do tej pory zachowywaliśmy się w sposób uległy, zmiana naszego zachowania może być dużym zaskoczeniem dla innych ludzi;
- Niektórzy nie będą zadowoleni, kiedy przestaniemy być ulegli i zaczniemy sami stanowić granice swojego terytorium psychologicznego;
- Czasem może się zdarzyć, że ktoś, kto do tej pory otrzymywał od nas to, czego sobie zażyczył, będzie tak niezadowolony ze zmiany naszego zachowania, że zacznie nas unikać;
- Jeśli zachowywaliśmy się dotychczas agresywnie, to zmiana naszego zachowania na asertywne może spowodować, że ludzie będą się czuć dezorientowani;
- Dezorientacja ludzi może skutkować ich dystansowaniem się („lepsze znane zło niż nieznanne”) lub zbliżeniem się do nas (znika strach przed naszą agresją).

PRAWA CZŁOWIEKA WIĄŻĄCE SIĘ Z ASERTYWNOŚCIĄ

Prawo do robienia wszystkiego, co nie narusza praw innych ludzi.

Jest to podstawowe prawo człowieka, które zawiera w sobie kilka z następujących po nim praw. Nie jest łatwo uwierzyć, że mamy prawo zachowywać się tak, jak nam się podoba, i przyjmować odpowiedzialność ze skutki naszego zachowania -tak długo, jak długo nie narusza ono praw innych ludzi. Niestety, nie istnieją jasne reguły wyraźnie określające, co narusza, a co nie, praw innych. Poglądy ludzi powszechnie w społeczeństwie ulegają czasami zmianie, jednak nawet powszechnie przyjęty pogląd nie stanowi jeszcze prawa człowieka. Palenie tytoniu było przed laty powszechnie akceptowanym obyczajem. Obecnie jest ono akceptowane w znacznie mniejszym stopniu, ponieważ uważa się, że palenie narusza prawa innych. Jeśli obecnie zwyczaj ten narusza prawa innych, to musiało być tak również dawniej, pytanie więc, co się zmieniło?

Prawo do zachowania się w sposób asertywny lub nie asertywny.

Trening asertywności daje człowiekowi możliwość kształtowania relacji z otaczającym człowieka światem i innymi ludźmi w różny od dotychczasowego sposób. Sądzimy, że jest to sposób lepszy. „Lepszy” w tym sensie, że ma się lepsze szansę kształtowania swojego życia zgodnie z własnymi pragnieniami, osiągnięcia swoich celów i odnoszenia się do siebie z większym szacunkiem. Zalecamy ten sposób, jakkolwiek nie twierdzimy, że musisz zachowywać się asertywnie. Masz prawo wyboru między asertywnością a zachowaniem nie asertywnym, zależnie od tego, co ci bardziej odpowiada.

Prawo do podejmowania decyzji i dokonywania wyboru.

Kiedy zachowujemy się asertywnie, jest to wynikiem naszego wyboru i decyzji. Ludzie postrzegają się w różny sposób -są tacy, którzy uważają, że decydujący wpływ ma na nich otoczenie, przeszłość lub warunki materialne. Wszystkie te czynniki są ważne, jednakże decyzja o tym, jak postępować, należy do jednostki. Ludzie asertywni sami dokonują wyborów. Jeśli jest się asertywnym, bierze się pod uwagę warunki życiowe, nie uważa się jednak, że kierują one nami. Sam bierzesz odpowiedzialność za swoje życie.

Prawo do zmiany.

Ludzie zachęcają nas często do zmiany zachowania, wskazując te cechy, które im nie odpowiadają i w ich odczuciu mogą ulec poprawie. Kiedy jednak zaczynamy zmieniać się i rozwijać, podejmując nową pracę, zmieniając miejsce zamieszkania czy dokonując autoanalizy w drodze psychoterapii bądź praktyk duchowych -może okazać się, że napotykamy sprzeciw tych właśnie osób, które nas do zmian nakłaniały. Z takim sprzeciwem innych wobec zmian spotykają się często osoby podejmujące trening asertywności. Zarówno przyjaciele, jak i rodzina mogą niechętnie reagować na „nowe ja” okazując, że im ono nie odpowiada.

Prawo do decydowania o własnym ciele, czasie i własności.

Ludzie różnią się pomiędzy sobą pod względem takich cech fizycznych jak rozmiar i budowa ciała, pigmentacja skóry czy kolor włosów. Część z nich to cechy wrodzone, podczas gdy pozostałe są wynikiem naszego stylu życia. Z pewnością mamy prawo do kształtowania naszego ciała poprzez styl życia – na przykład dietę lub ćwiczenia – i jest to nasze prawo, a nie prawo innych. Podobnie mamy prawo do spędzania czasu zgodnie z naszym wyborem, nawet jeśli przyjaciele i rodzina radzą nam spędzać go w inny sposób. Dysponowanie swoją własnością wygląda na pierwszy rzut oka naprawo łatwe do zaakceptowania w naszym materialistycznym społeczeństwie. Złudzenie to rozwiewa się, gdy tylko przyjaciele chcą pożyczyć od nas książki, płyty czy samochód i nie przyjmują odmowy, lub nasza rodzina wyraża sprzeciw wobec wydawania przez nas pieniędzy na cele dobroczynne; pieniądze, do których w ich rozumieniu mają moralne prawo.

Prawo do wyrażania swojego zdania, opinii i przekonań.

Czy kiedykolwiek mówiono wam w dzieciństwie: "Nie wolno ci odzywać się w ten sposób do..." lub: "Jesteś głupi, skoro tak sądzisz!?" Być może nasze poglądy, gdy byliśmy dziećmi, były zbyt uproszczone lub kłopotliwie trafne dla naszego dorosłego otoczenia. Wielu z nas w dorosłym życiu ciągle dźwiga ten bagaż negatywnych komunikatów. Nie wyrażamy więc naszych opinii i przekonań w obawie, aby nie wyjść na głupców, lub z lęku, że inni będą o nas źle myśleć. Możemy nawet w ogóle zwątpić w to, że mamy prawo do własnych opinii i przekonań. Jednakże bycie człowiekiem oznacza posiadanie opinii i przekonań. Ich wyrażanie jest istotną częścią naszego człowieczeństwa i podstawowym prawem człowieka.

Prawo do myślenia dobrze o sobie.

Jeśli sam nie myślisz o sobie dobrze, to dlaczego miałbyś oczekiwać, że ktokolwiek inny myśli o tobie przychylnie? Zdarza się często, że szukamy aprobaty innych ludzi dla naszych działań czy poglądów, zanim sami je zaaprobujemy. Nauczenie się wiary we własne oceny swojej osoby jest bardzo pożyteczne. Mamy bowiem pełne prawo myśleć dobrze o sobie, być może wbrew temu, co wpajano w nas w dzieciństwie.

Prawo do wyrażania życzeń.

„Do odważnych świat należy”. Jeśli nie prosimy o to, czego chcemy, to zmniejszamy znacznie nasze szansę uzyskania tego. Nie jesteśmy w porządku wobec innych oczekując, że będą czytać w naszych myślach i dostarczą nam to, czego chcemy. Sami też nie potrafimy czytać w myślach innych -może zresztą mieliby oni chęć spełnić nasze prośby? Jeśli nasza samoocena jest niska i obawiamy się prosić o cokolwiek, to zapewniamy sobie poczucie bezpieczeństwa kosztem własnego rozwoju. Mamy prawo prosić o to, czego chcemy.

Prawo do posiadania potrzeb i pragnień.

Oznacza ono co najmniej to, że możemy zezwolić sobie na pragnienia jakie mamy i zaakceptowanie własnych potrzeb. Dla niektórych ludzi, przyzwyczajonych do stawiania innych na pierwszym miejscu, uznanie, że sami mają potrzeby i pragnienia i że są one równie ważne jak potrzeby i pragnienia innych, jest ważnym etapem osiągnięcia osobistej wolności.

Prawo do informacji.

Aby podejmować istotne decyzje kształtujące nasze życie, musimy mieć dostęp do informacji. Może być to informacja o nas samych, taka, jaka zawarta jest w naszej karcie zdrowia, świadectwach szkolnych czy opiniach z pracy. Są to w istocie opinie, mniej lub bardziej zasadne czy obiektywne, jakie mają o nas inni. Potrzebujemy ponadto informacji dotyczących zagadnień zdrowotnych, działania i skutków ubocznych leków i środków antykoncepcyjnych, podobnie jak informacji na temat produktów i artykułów konsumpcyjnych.

Prawo do dóbr i usług, za które się zapłaciło

Wydaje się ono oczywiste, jednakże doświadczenie wielu konsumentów wskazuje, iż pewna niewielka część producentów dóbr i usług nie sądzi w istocie, że ich klienci zasługują na otrzymanie tego, za co zapłacili. Wielu ludzi ma trudności z zachowaniem się asertywnym w tej dziedzinie.

Prawo do niezależności i do nieingerencji ze strony innych.

Obejmuje ono prawo do wyboru, według własnego uznania, pracy czy samodzielnego zamieszkiwania, związania się małżeństwem czy pozostawania w bliskich stosunkach z inną osobą lub pozostania w stanie wolnym. Co ważne, obejmuje ono również prawo do zachowania swojej indywidualności w sytuacji nacisku ze strony grupy, aby się do niej dostosować. Jest to również prawo do prywatności -nie odpowiadania na dzwonek do drzwi czy nieodbierana telefonu. Jest to wreszcie prawo do spędzania czasu na samotnych spacerach, modlitwie czy medytacji, jeśli tego właśnie ktoś sobie życzy.

Prawo do odmowy i sprzeciwu.

Niezdolność do powiedzenia słowa „nie” jest jednym z najczęstszych problemów, z jakimi borykają się ludzie nie asertywni. Powiedzenie „nie”, gdy tego chcemy, jest bardzo pożyteczną i niezbędną umiejętnością. Jeśli w większości wypadków mówimy „tak”, choć chcemy powiedzieć

„nie”, to podkopujemy wiarę w siebie i obniżamy samoocenę -być może w takim stopniu, że zaczynamy w ogóle kwestionować swoje prawo do mówienia „nie”. Jednak, jeśli nie mówimy „nie”, to tworzymy dla innych fałszywy obraz swojej osoby, co w efekcie oznacza, że jesteśmy nieuczciwi i brak nam szacunku dla innych ludzi i dla siebie.

CO OGRANICZA NASZE ZACHOWANIE ASERTYWNE?

Zestawienie reguł i praw, które nam przysługują

REGUŁY DOBREGO & ZŁEGOZACHOWANIA DZIEDZICZONE KULTUROWO	TWOJE PRAWA
Przedkładanie własnych praw nad potrzeby innych świadczy o egoizmie.	Masz prawo myśleć przede wszystkim o sobie.
Popęlanianie błędów jest kompromitujące. Zawsze trzeba postępować właściwie.	Masz prawo popełniać błędy.
Jeśli inni kwestionują Twoje uczucia, to sygnał, że są one niewłaściwe.	Sam wiesz najlepiej co czujesz. Inni nie mają prawa wypowiadać się na temat słuszności Twoich uczuć.
Nie należy wygłaszać swoich opinii. Należy słuchać i uczyć się od tych, którzy wiedzą więcej.	Zawsze masz prawo wyrazić swoją opinię.
Zawsze trzeba postępować logicznie i konsekwentnie.	Masz prawo zmienić zdanie i wybrać inny sposób działania.
Należy umieć się dostosować. Inni mają powody, aby postępować w określony sposób.	Masz prawo protestować przeciwko działaniu wymierzonemu przeciwko Tobie.
Zadawanie pytań jest dowodem Twojej ignorancji.	Masz prawo zadawać pytania i prosić o wyjaśnienie.
Nie oczekuj zbyt wiele. Mogło być jeszcze gorzej.	Masz prawo negocjować warunki.
Nieelegancko jest epatować innych własnymi problemami.	Masz prawo prosić o pomoc i wsparcie.
Nikogo nie interesuje Twoje samopoczucie, zachowuj te informacje dla siebie.	Masz prawo mówić o swoim samopoczuciu.
Należy brać do serca czyjeś rady, zazwyczaj są słuszne.	Masz prawo ignorować rady innych.
Nieelegancko jest chwalić się swoimi osiągnięciami.	Masz prawo do uznania za swoje osiągnięcia.
Należy zawsze wyświadczać innym przysługi.	Masz prawo odmówić.
Nie wolno stronić od ludzi. Trzeba być towarzyskim.	Masz prawo do samotności.
Należy wyjaśnić innym powody swojego postępowania.	Masz prawo nie usprawiedliwiać się przed innymi.
Jeśli ktoś ma problemy, nie stój obojętnie	Nie jesteś odpowiedzialny za problemy innych

Należy umieć rozpoznawać potrzeby i oczekiwania innych	Masz prawo nie domyślać się jakie są potrzeby i oczekiwania innych
Istnieją pewne zasady nie wolno ich ignorować	Masz prawo sam decydować o swojej reakcji na daną sytuację

Opracowanie własne: Źródło: Davis, Eshlman, McKay *The Relaxation & Stress Reduction Book*

ASERTYWNOŚĆ, A OCENA NASZEJ OSOBY PRZEZ INNYCH

Według psychologów możliwe są cztery układy odnoszenia się do siebie i innych ludzi:

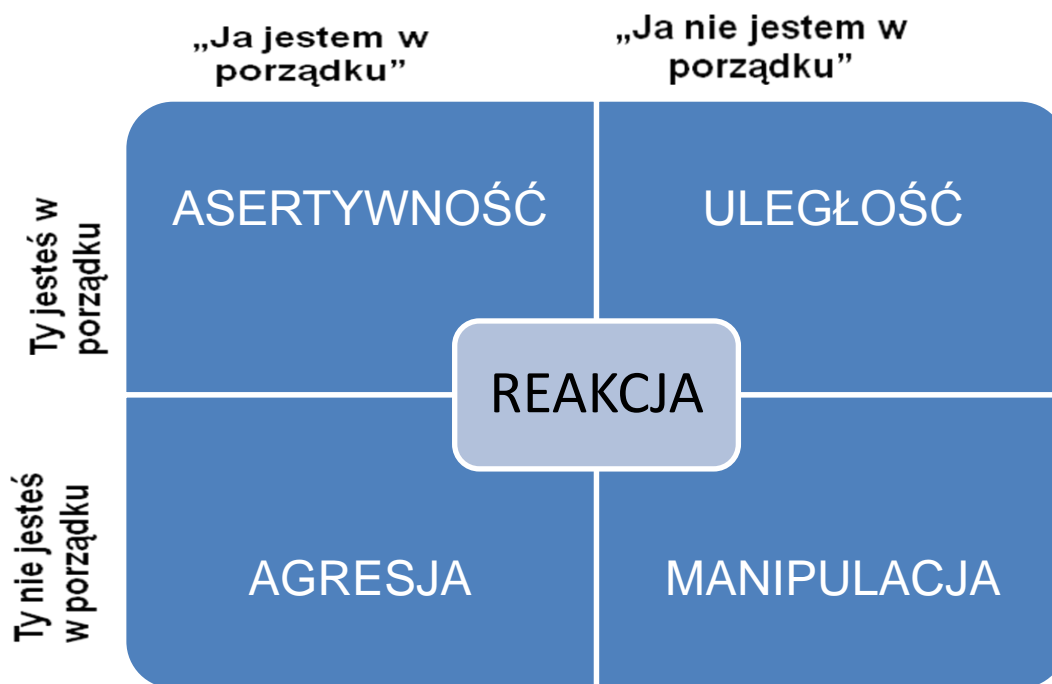
- Ja nie jestem „w porządku”, ty jesteś „w porządku”.**

Człowiek zdaje się na łaskę innych ludzi. Nie wierzy w siebie i swoje możliwości. Okazuje otoczeniu, że nie uznaje swojej wartości i oczekuje od innych akceptacji i wsparcia. Konsekwencją tego jest **ZACHOWANIE ULEGŁE**.
- Ja nie jestem „w porządku”, ty nie jesteś „w porządku”.**

Człowiek nie ma źródła akceptacji i wsparcia, ani w sobie samym, ani w innych. Nawet jeśli inni próbują udzielić wsparcia i akceptacji, osoba w tej pozycji odpycha ich, sama nie czując się w porządku. Okazuje innym, że nie uznaje ani swojej, ani ich wartości. Konsekwencją takiego układu jest **MANIPULACJA**.
- Ja jestem „w porządku”, ty nie jesteś „w porządku”.**

Człowiek w tym układzie odrzuca wsparcie i akceptację innych. Jest niezależny, często egoistyczny i roszczeniowy. Nie chce mieć do czynienia z innymi ludźmi. Odrzuca wsparcie i akceptację otoczenia uważając, że nie potrzebuje go. Okazuje innym, że w przeciwieństwie do nich jest wspaniały. Konsekwencją tego układu jest **ZACHOWANIE AGRESYWNE**.
- Ja jestem „w porządku”, Ty jesteś „w porządku”.**

W tym układzie człowiek uznaje swoją wartość, a także wartość innych ludzi. Docenia zarówno swoje jak i ich mocne strony. Akceptuje siebie i innych takimi jakimi są, czego konsekwencją jest **ASERTYWNOŚĆ**.



Model asertywności (Harris; 1979)

POSTAWA AGRESYWNA	POSTAWA ULEGŁA	POSTAWA ASERTYWNA
<ul style="list-style-type: none"> ■ Częste używanie słowa „ja”. ■ Upór i dociekliwość. ■ Przekonanie o bezwzględnej słuszności własnych opinii. ■ Skłonność do sarkazmu i krytykowania innych. ■ Skłonność do obwiniania innych. Podchwytliwe pytania, obwinianie, subiektywne opisowe pojęcia, słowa władcze, wyrażające wyższość, wypowiedzi typu „Ty”, które obwiniają i klasyfikują ■ Szybki i głośny sposób mówienia; czasami szorstkość i złośliwość. ■ Skłonność do intensywnego wpatrywania się w rozmówcę. ■ Zwyczaj pokazywania innym palcem i uderzania pięścią w stół. ■ Dążenie do dominacji i ingerowanie w osobiste sprawy innych. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rzadkie używanie słowa „ja”. ■ Niezdecydowanie i niepewność. ■ Dostosowywanie własnego postępowania do opinii innych. ■ Ciągłe przepraszenie i pytanie o pozwolenie. ■ Duży samokrytycyzm. ■ Cichy, stłumiony i niepewny głos; powolny sposób mówienia. ■ Unikanie kontaktu wzrokowego z rozmówcą, zwyczaj spuszczenia wzroku podczas rozmowy. ■ Nerwowość ruchów i gest „umywania rąk”. ■ Onieśmienie, unikanie kontaktów z ludźmi. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Używanie słowa „ja” wtedy, gdy jest to potrzebne. ■ Umiejętność przedstawienia swoich racji w sposób neutralny. ■ Umiejętność odróżnienia opinii od faktów. ■ Wyrażanie się w sposób bezpośredni i zrozumiały, umiejętność zadawania pytań. ■ Dążenie do znalezienia rozwiązania. ■ Zdecydowany, wyraźny i zrozumiały głos; interesujący sposób mówienia i umiejętność przykuwania uwagi. ■ Utrzymywanie stałego kontaktu wzrokowego z rozmówcą, ale bez uporczywego wpatrywania się w niego. ■ Otwarta, szczerza gestykulacja. ■ Otwartość na innych, okazywanie im zainteresowania, dyskrecja i takt.

ZASTANÓW SIĘ!

JAKĄ POSTAWĘ PREZENTUJESZ W ŻYCIU CODZIENNYM? JAKIE KONSEKWENCJE MA DLA CIEBIE I INNYCH MOŻE MIEĆ PRZYJĘTY MODEL ZACHOWANIA?

Komunikacja uległa (pasywna) – cechuje ją niejasny styl wypowiedzi, wiele wtrąceń typu: no wiesz, rozumiesz, stosowanie zwrotów deprecjonujących znaczenie własnej wypowiedzi np. nie jestem ekspertem, nie powinienem chyba tego mówić, nie mam w tych sprawach doświadczenia, rozpoczynanie zdania od słów typu: no nie wiem, może, co powiesz na ... Osoby stosujące styl pasywny mówią niepewnym, słabym głosem, w czasie słuchania często się uśmiechają, sprzeciw wobec poglądów albo w ogóle tłumią albo jedynie wyrażają pośrednio np. poprzez lekki grymas twarzy, nawiązują słaby kontakt wzorkowy

Komunikacja agresywna- cechuje ją bezpośrednie wyrażanie swoich potrzeb, myśli poglądów, ale często kosztem rozmówcy. Osoby stosujące ten styl często używają sformułowań typu: zawsze, nigdy, podkreślają swoją nieomylność, usiłują wzbudzać w rozmówcy poczucie winy

Komunikacja asertywna- cechują ją jasny styl wypowiedzi. Osoba taka potrafi aktywnie słuchać, bezpośrednio wyraża swoje myśli, oczekiwania, potrzeby, potrafi skutecznie radzić sobie z krytyką, jest otwarta na negocjacje i ustępstwa. Jej głos jest stanowczy, posiada dobrą modulację, utrzymuje dobry kontakt wzrokowy z rozmówcą, jej głos jest stanowczy.

Asertywna odmowa to stwierdzenie czytelne, bezpośrednie, uczciwe i stanowcze. Powinno się tam znaleźć słowo „nie” i jasna informacja, o tym jak zamierzamy postąpić. Dobrze jest, gdy odmowa obejmuje również wyjaśnienie. Ludzie mają kłopoty z odmawianiem, ponieważ obawiają się narazić na gniew lub urazę ze strony drugiej osoby. Bywają ludzie, którzy nigdy nie odmawiają, gdy słowo „nie” kojarzy się ze zbyt dużym dyskomfortem. Należy jednak pamiętać, że konsekwencją ulegania innym jest prawdopodobieństwo, że możemy być wykorzystywani przez innych, czuć się pokrzywdzeni i mniej wartościowi od innych, wycofywać się i czuć do siebie żal lub złość, że nie potrafiliśmy powiedzieć „nie”. Zachowanie uległe sprawia, że zezwalamy innym na podejmowanie decyzji, które nas dotyczą i tym samym własne cele osiągamy później niż gdybyśmy nie byli ulegli lub nie osiągamy ich wcale.

Model asertywnej odmowy:

- Słowo **NIE**;
- Informacja o decyzji;
- Wyjaśnienie motywu decyzji;
- Zmiękczenia: „Przykro mi”, „Następnym razem poświęcę ci więcej czasu”.

Najczęstsze błędy:

- Niedostateczna forma odmowy („niestety, przepraszam, ale chyba nie dam rady...”);
- Nadmierne usprawiedliwianie, argumentowanie („mąż mnie nie puści, dzieciom obiecałam, w domu mam tyle do zrobienia...”);
- Pretensja („wszyscy w zespole mają wolne weekendy tylko ja nie...”).

Rozmówca powinien mieć jasność, że odmowa dotyczy jednej KONKRETNEJ sprawy i nie godzi w niego jako człowieka.

ZAPAMIĘTAJ!

„JA MAM PRAWO PROSIĆ, TY MASZ PRAWO ODMÓWIĆ.”

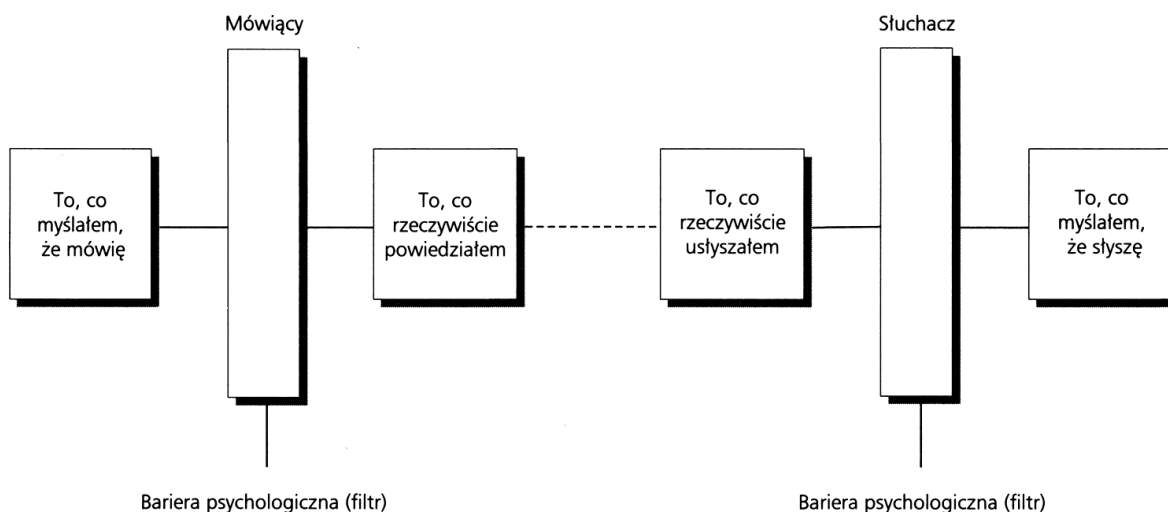
„JA MAM PRAWO ODMÓWIĆ, TY MASZ PRAWO PROSIĆ.”

5. PROCES KOMUNIKOWANIA SIĘ W ZMIANIE

Proces komunikowania się to całe spektrum czynników, gdzie każdy z nich pełni określoną rolę w procesie planowania i wdrażania zmiany. Nie mniej jednak należy pamiętać, że na nic się przyda cała wiedza teoretyczna nt ważności poszczególnych składowych komunikacji jeśli priorytetem nie będzie człowiek. Troska i uważność na jego potrzeby będzie dla nas wskazówką postępowania w najbardziej wymagających sytuacjach. Warto zatem przede wszystkim uwrażliwić się na drugiego człowieka aby umieć podjąć właściwe środki zaradcze w kontakcie z nim. Jednym z czynników sukcesu będzie umiejętna obserwacja i rozmowa.

5.1. BARIERY KOMUNIKACYJNE JAKO PRZYCZYNA NIEPOWODZEŃ I KONFLIKTÓW

Umiejętność porozumiewania się nie jest jedynie kwestią użycia tego samego języka. Aby opanować sztukę satysfakcjonującej komunikacji nie wystarczy również zasięgnąć teorii nt wieloaspektowości zjawiska. Kierowcą nie stanie się ten, który zdał egzamin teoretyczny. Wszystkiego trzeba doświadczyć, niejednokrotnie potknąć się, obserwować, analizować i wyciągać wnioski. Ćwiczyć, ćwiczyć i jeszcze raz ćwiczyć. O barierach komunikacyjnych słyszeliśmy niejednokrotnie. Niemal codziennie ich doświadczamy, ale czy stanowi to punkt zwrotny w omijaniu ich? Spodziewam się, że nikt nie odważy się na stwierdzenie, iż jest wolny od zniekształceń poznawczych, jest mistrzem przekazu i nie ma już niczego nad czym by mógł popracować.



Źródło: Futrell, Ch. M. (2004). *Nowoczesne techniki sprzedaży*.

ZASTANÓW SIĘ!

CO TWOIM ZDANIEM STANOWI BARIERY KOMUNIKACYJNE?

**KTÓRA Z TYCH BARIER JEST DLA CIEBIE SZCZEGÓLNIIE UCIAŹLIWA
W KONTAKTACH MIĘDZYLUDZKICH**

**KTÓRA Z TYCH BARIER JEST WG CIEBIE SZCZEGÓLNIIE ISTOTNA
W PROCESIE WPROWADZANIA ZMIAN?**

Każdy człowiek – świadomie lub nie – wykorzystuje w procesie komunikacji wypracowane, indywidualne schematy poznawcze. Ludzie codziennie muszą dokonywać przeglądu wielkiej ilości informacji i rozstrzygać co jest dla nich ważne, a co mogą spokojnie zignorować. Uproszczone metody myślenia i praktyczne reguły zdroworozsądkowe pozwalają nam w oszczędny sposób rozumieć rzeczywistość społeczną i funkcjonować wśród ludzi bez dokonywania ciągłej głębokiej analizy każdego przekazu. O ile schematy poznawcze stanowią duże ułatwienie w funkcjonowaniu społecznym, o tyle stanowią również swoistą pułapkę komunikacyjną. Kiedy bowiem ludzie polegają tylko na swoich oszczędnych schematach, często dochodzi do nieporozumienia między nadawcą i odbiorcą komunikatu. W skrajnych sytuacjach brak zrozumienia jest najkrótszą drogą do wzbudzenia konfliktu.

GLÓWNE BARIERY KOMUNIKACYJNE:

Wśród wielu barier występujących w procesie komunikowania się warto zwrócić uwagę na poniższe:

- Jednostronna gotowość do komunikowania się;
- Efekt statusu;
- Używanie innych kodów, w tym żargonu;
- Różnice kulturowe;
- Zakłócenia w otoczeniu (np. hałas);
- Skrajnie odmienny poziom intelektualny;
- Różnice w nastawieniu do rozmówcy;
- Bariery percepcji;
- Brak aktywnego słuchania.

Wśród głównych barier komunikacyjnych wymieniamy brak aktywnego słuchania. Nie chodzi tutaj bynajmniej o brak umiejętności aktywnego słuchania. Raczej o stosowanie dobrze nam wszystkim znanych sztuczek, do których się często uciekamy. Umiejętność rozpoznania ich u siebie, pozwoli ci na świadome panowanie nad samowyzwalającymi się mechanizmami.

Bariery utrudniające uważne słuchanie:

Porównywanie – utrudnia słuchanie, ponieważ w trakcie rozmowy cały czas próbujesz ocenić, kto jest mądrzejszy, bardziej kompetentny, zdrowszy emocjonalnie. Niewiele do ciebie dociera, ponieważ skupiasz się przede wszystkim na ocenianiu swojego rozmówcy i porównywaniu siebie do niego.

Domyślanie się – osoba, która „domyśla się”, czyli próbuje zgadywać lub czytać w myślach drugiej osoby. Nie zwraca uwagi na to, co faktycznie jest mówione. Próbuje zgadnąć, co rozmówca „naprawdę” myśli lub czuje. Osoby czytające w myślach zwracają mniejszą uwagę na słowa, a większą na intonację i inne drobne wskazówki, po to tylko aby ostatecznie „przejrzeć” rozmówcę i odkryć prawdę.

Przygotowywanie odpowiedzi – jeśli myślisz o tym co za chwilę masz powiedzieć, wówczas nie masz czasu na słuchanie. Cała twoja uwaga skupiona jest na tym aby przygotować właściwą odpowiedź.

Filtrowanie – to słuchanie wybiórcze. Zwracasz uwagę tylko na to, co jest przedmiotem twojego głównego zainteresowania. Innym sposobem filtrowania jest również unikanie słyszenia takich informacji, które są negatywne, krytyczne, nieprzyjemne dla ciebie czy w jakikolwiek sposób zagrażające. Nie pamiętamy tych informacji, tak jakby nigdy nie zostały wypowiedziane.

Osądzanie – jeśli na początku rozmowy osądziłeś/-aś kogoś w negatywny sposób, przestajesz zwracać uwagę na to, co taka osoba mówi.

Skojarzenia – słuchasz „jednym uchem” i nagle coś, co rozmówca powiedział, uruchamia u ciebie łańcuch skojarzeń. W ten sposób jesteś nieobecny(-a) w rozmowie.

Utożsamianie się – bariera ta polega na tym, że cokolwiek powie twój rozmówca, odnosisz to do swojego doświadczenia. Wszystko, co słyszysz przypomina ci coś, co sam zrobiłeś czy przeżyłeś.

Udzielanie rad – sytuacja, w której nie wysłuchujemy treści przekazu bowiem zanim zostanie ona do końca wypowiedziana, ty masz już „doskonałe rady” dla swojego rozmówcy. Chcąc jak najszybciej okazać się pomocnym, czasem możesz nie zauważyć co było najważniejsze w tym przekazie.

Sprzeciwianie się – ta przeszkoda każe ci się spierać i kłócić. Twój rozmówca nigdy nie czuje się wysłuchany bowiem zawsze ci spieszą, aby się z nim nie zgodzić. Jednym z rodzajów sprzeciwiania się jest gaszenie rozmówcy za pomocą zgryźliwych uwag, które mają na celu zaniechanie rozmowy, np. Helena zaczyna opowiadać Jerzemu o problemach na zajęciach biologii. W odpowiedzi na to Jerzy komentuje: „Kiedy w końcu nabierzesz rozumu i dasz sobie z tym spokój?”. Inny rodzaj sprzeciwiania się to dyskutowanie, czyli lekceważenie lub przyjmowanie wiadomości z zastrzeżeniem. Bariera ta dotyczy na przykład osób, które nie umieją przyjąć komplementu. Od razu zazwyczaj deprecjonują swoje zasługi, co sprawia, że osoba komplementująca nie ma pewności czy rzeczywiście usłyszałaś jej komplement.

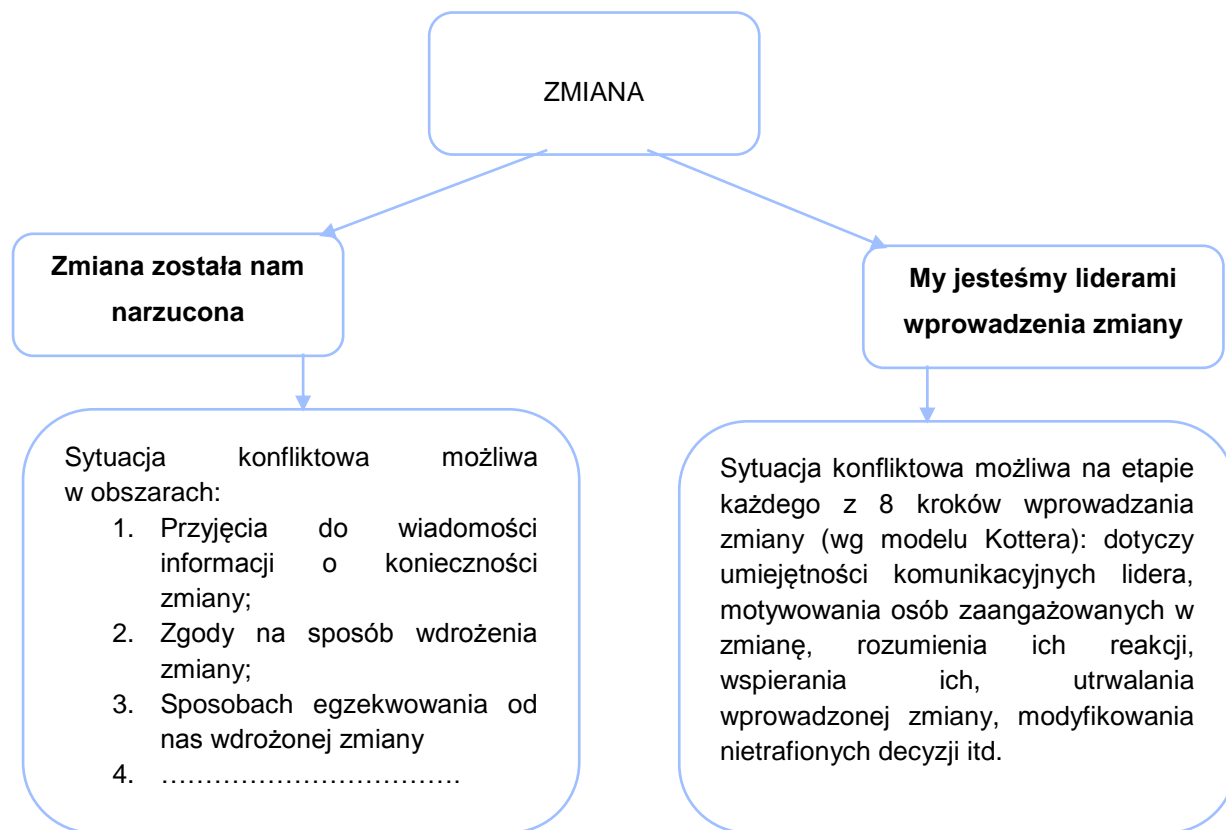
Zmiana toru – to nagła zmiana tematu. Zmieniasz temat rozmowy, kiedy jesteś nim znudzony lub czujesz się nieswojo, gdy jest on poruszany. Inny sposób zmiany toru to obracanie w żart, czyli ciągle reagowanie na słowa rozmówcy żartem lub dykteryjką. (za: McKay, Davis i Fanning, 2010).

Zjednywanie – „Tak...Prawda... Wiem... Oczywiście...Tak...Naprawdę?”. Chcesz być miły i uprzejmy. Chcesz by ludzie cię lubili, więc we wszystkim co mówią się zgadasz. Ale słuchasz niestety na wpół uważnie, bo nie masz intencji poznania dogłębnie treści. Twoją intencją jest zjednywanie sobie rozmówcy. (za: McKay, Davis i Fanning, 2010).

ZASTANÓW SIĘ!
JAKICH BARIER W SŁUCHANIU ZWYKLE UŻYWASZ W KONTAKTACH MIĘDZYLUDZKICH W MIEJSCU PRACY I W ŻYCIU PRYWATNYM?

5.2. SZTUKA RADZENIA SOBIE W SYTUACJACH KONFLIKTOWYCH

W procesie zmiany człowiek doświadcza wielu skrajnych emocji. Przejście całego procesu zmiany nastęrcza wiele sytuacji, które niewłaściwie zarządzane mogą stać się przyczynkiem do wielu niejasności, a w konsekwencji konfliktów. W dużej mierze nasze nastawienie do zmiany zależy od tego czy została nam ona nadana, narzucona, czy też może my sami jesteśmy inicjatorami wprowadzenia zmiany.



ZASTANÓW SIĘ!

CZYM JEST DLA CIEBIE KONFLIKT? JAKIE MASZ POZYTYWNE, A JAKIE NEGATYWNE SKOJARZENIA Z TYM POJĘCIEM? CZY UWAŻASZ, ŻE ŻYCIE BEZ KONFLIKTU JEST MOŻLIWE?

Konflikt to spór dwóch lub więcej osób, któremu towarzyszy napięcie, emocje, niezgoda i polaryzacja stanowisk, w wyniku czego wzajemne relacje stron ulegają popsuciu lub przerwaniu. Konflikty mogą być:

- **destrukcyjne** – to zjawiska niszczące, wywołujące wrogość, nienawiść, powodujące frustracje, lęk, zaburzenia osobowości;
- **konstruktywne** – stają się „motorem postępu”, czynnikiem aktywizującym, integrującym, stwarzającym warunki do zdobywania kompetencji interpersonalnych, w tym takich umiejętności, jak tolerancja i dochodzenie do kompromisu.

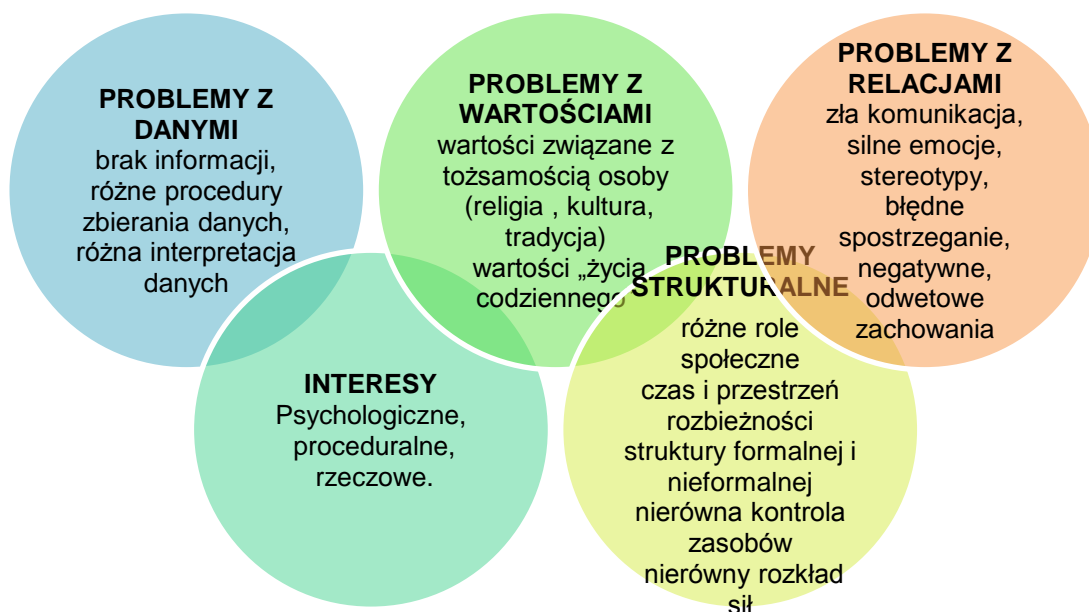
Ze względu na rodzaj, konflikty możemy podzielić na :

- konflikt wewnętrzny (np. konflikt wynikający z niemożności podjęcia decyzji);
- konflikt między osobami (np. spory i walka o dominację);
- konflikt między jednostką a grupą (np. konflikt między obywatelami a politykiem);
- konflikt między organizacjami (np. konflikt między partiami);
- konflikt między grupami (np. wojny kibiców).

Mity dotyczące konfliktów:

- Konflikt jest szkodliwy i należy go unikać:
 - Może pomóc w lepszym zrozumieniu kwestii;
 - Może poprawić jakość decyzji;
 - Może zwiększyć zaangażowanie uczestników;
 - Może zwiększyć zwartość grupy.
- Konflikty wynikają z nieporozumień i złej komunikacji:
 - Mogą wynikać z różnych wartości, celów, ograniczonych zasobów.
- Konflikty mogą zostać rozwiązane, jeśli strony chcą rozmawiać;
- Konflikty dot. różnic podstawowych wartości i celów mogą być nierozwiązywalne.

Rodzaje konfliktów C.Moore



Opracowanie własne: Źródło: Moore Christopher W. (2009). *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*.

Konflikt jako zjawisko społeczne jest wpisane w scenariusz życia. Nie omija on również placówek edukacyjnych, które stanowią środowisko różnorodnych osób. Miejsc, w których ścierają się różnice pokoleniowe, odmienne motywy, emocje, potrzeby. Paradoksalnie jednak w związku z tym, że szkoły stanowią instytucje o charakterze edukacyjnym i wychowawczym, dlatego wymagania wobec całego personelu zatrudnionego w oświacie są wyższe niż w innych miejscach pracy. I o ile nikt nie roztrząsa przesadnie sytuacji konfliktowych pomiędzy osobami dorosłymi, mającymi miejsce w kularach sal lekcyjnych, o tyle sytuacje konfliktowe pomiędzy nauczycielami i uczniami często stanowią jeden z głównych tematów wywiadówek szkolnych. Często przekształcają się również w debatę publiczną. W szkole charakter konfliktowy mają najczęściej sytuacje dotyczące kontaktów i relacji międzyludzkich. Sonda, którą portal www.edunews.pl przeprowadził w maju 2012r wykazała, że najczęstszym powodem kontaktów pomiędzy nauczycielami i rodzicami są niskie oceny uczniów i co ważniejsze: ich złe zachowanie. Aż 66,9% respondentów oceniło ten obszar za najbardziej powszechny. Co zrobić w sytuacji kiedy dochodzi do konfliktów pomiędzy nauczycielami i uczniami? Co zrobić w sytuacji kiedy dochodzi do konfliktów pomiędzy rodzicami i nauczycielami?

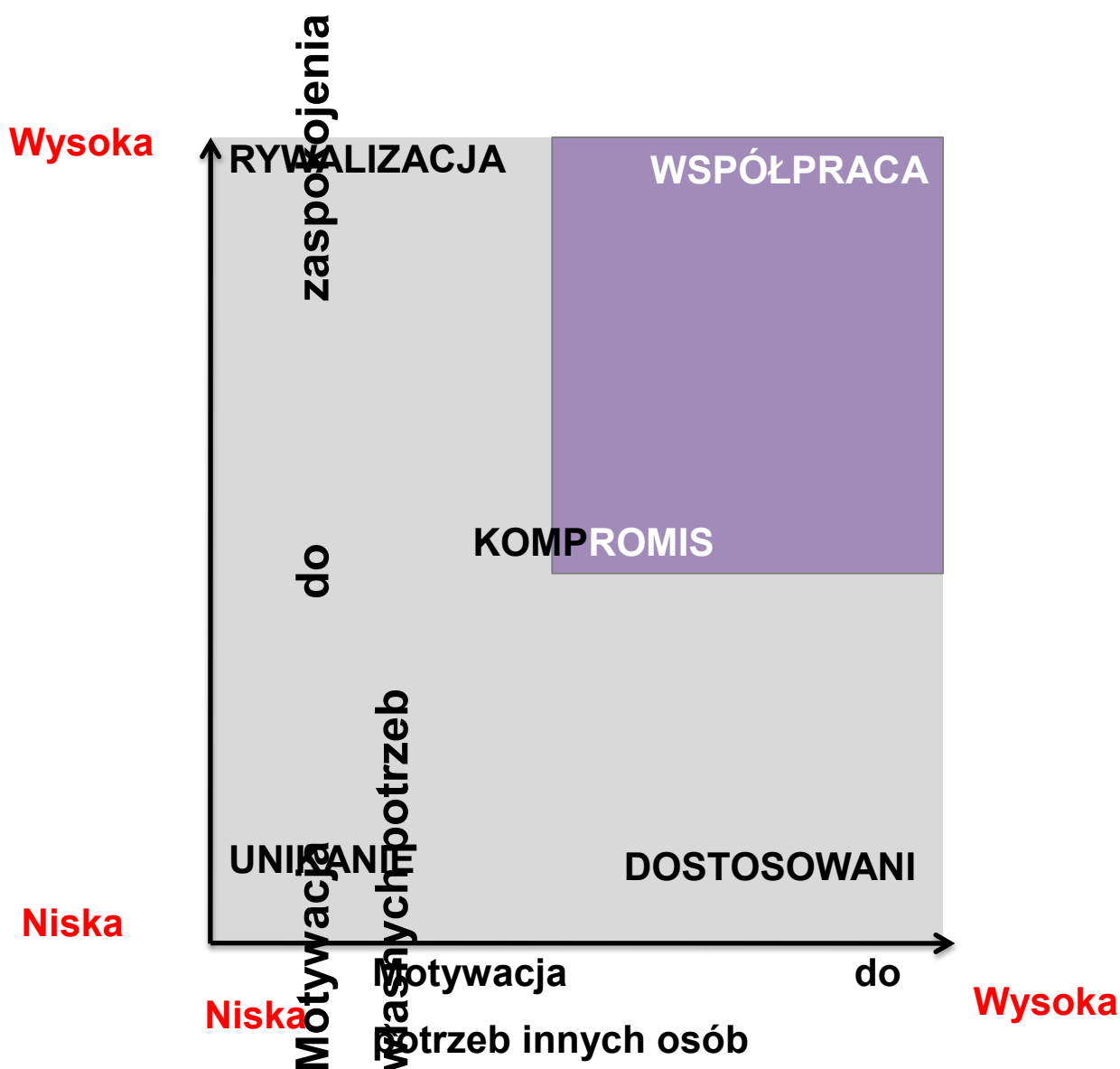
W zależności od okoliczności i celu jaki jest do wypracowania/ osiągnięcia przez nauczyciela, pedagoga, można wykorzystać jedną z powszechnych metod postępowania:

- rozwiązywanie konfliktów na podstawie decyzji;
- rozwiązywanie konfliktów w ramach współpracy.

Specyfika placówki oświatowej daje wiele możliwości podejmowania decyzji w sytuacjach konfliktowych przez osobę uprawnioną do jej podjęcia z racji funkcji lub obowiązujących przepisów, albo przekazanie decydującego głosu osobom trzecim, niezwiązanym bezpośrednio z konfliktem. „Jednostronne rozwiązywanie sporów jest metodą bardzo często stosowaną w szkole lub w innych środowiskach w sytuacji nierówności czy podporządkowania stron, np. w relacjach: nauczyciel – uczeń, przełożony – podwładny itp.” (za: Gasik, H., Metody rozwiązywania sytuacji konfliktowych w szkołach. Publikacja internetowa ORE).

Inaczej ma się sytuacja kiedy rozwiązanie konfliktu odbywa się w ramach współpracy. Osoba zaangażowana w konflikt podejmie wówczas odpowiednie działania w zależności od motywacji do zaspokajania własnych i cudzych potrzeb.

PIĘĆ STYLÓW DZIAŁANIA W SYTUACJI KONFLIKTU:



- **Unikanie** - ignorowanie konfliktu i pomijanie milczeniem, odwlekanie rozwiązań "na później", fizyczne wycofanie się z miejsca, gdzie odbywa się konflikt, przekonywanie siebie i innych, że nic się nie wydarzyło.
- **Dostosowanie** - postępowanie zgodnie z interesem strony przeciwnej i rezygnacją z własnych celów z uwagi na obawę utraty dobrych stosunków z innymi czy też obawę przed osamotnieniem.
- **Rywalizacja** - podejście do konfliktu jak do "gry do wygrania", gdzie wygrana jest sukcesem zaś przegrana słabością i utartą prestiżu. Często temu podejściu towarzyszy oczekiwanie wygranej, stąd aby osiągnąć ten cel osoba używa wielu środków niekoniecznie uczciwych.
- **Kompromis** - poszukiwanie wykonalnych rozwiązań wraz z towarzyszącym przekonaniem, że ludzie powinni chętniej rezygnować z własnych celów i wykazywać więcej zrozumienia dla interesów innych.
- **Kooperacja** - reakcja, która wiąże się z wolą zaakceptowania celów drugiej strony konfliktu bez rezygnacji z własnych celów, wynika zaś z założenia, że zawsze można znaleźć rozwiązanie, które usatysfakcjonuje obie strony konfliktu.

6 KROKÓW ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

Metoda T. Gordona – metoda „dwóch zwycięzców” *metoda idealnie nadaje się do rozwiązywania konfliktów pomiędzy dorosłymi i dziećmi.

1. **Rozpoznać konflikt i nazwać go** – jest to faza pierwsza i decydująca. Należy dokładnie określić konflikt, który należy wspólnie rozwiązać. Swoje uczucia, bądź niezaspokojone pragnienia należy wyrażać. Wypowiedzi są w pierwszej osobie „ja”. Unikamy zdań upokarzających drugą osobę lub obniżających jej poczucie wartości. Powinno się wyraźnie okazać, że twoim życzeniem jest aby i rozmówca razem z tobą podjął poszukiwanie takiego rozwiązania, dzięki któremu wszystkie potrzeby zostaną zaspokojone. Należy znaleźć takie rozwiązanie, w którym nie będzie pokonanych.
2. **Znaleźć możliwe rozwiązania** - kluczem do tego etapu jest względnie duża ilość możliwych rozwiązań. Należy wspólnie się zastanowić nad możliwymi rozwiązaniami. Nie należy oceniać żadnego pomysłu, nie wyrokować i nie wyrażać lekceważenia. Na tym etapie nie okazujemy, że któraś z propozycji jest nie do przyjęcia. Tak długo przyjmujemy różne propozycje aż zabraknie pomysłów.
3. **Krytycznie ocenić propozycje rozwiązań** – na tym etapie oceniamy zgłoszone propozycje i na tym etapie należy dokładnie przedstawić co odczuwamy np.: „to by mi się nie podobało”, lub „to nie zaspokoi moich potrzeb”.

4. **Zdecydować się na najlepsze rozwiązanie** – rozważania dalszych propozycji należy prowadzić w odniesieniu do uczuć pozostałych osób zaangażowanych w rozwiązanie konfliktu. Sprawdzamy pytaniem czy pozostałe osoby zgadzają się z tym rozwiązaniem. Jeśli rozwiązanie składa się z kilku punktów warto je zapisać aby nie zostały zapomniane. Należy się upewnić czy wszyscy dobrze zrozumieli jakie obowiązki komu przypadają.
5. **Wykonać powzięte decyzje** – gdy już rozwiązanie zostało przyjęte, pozostaje dokładnie rozpracować szczegóły, należy ustalić kto, co i kiedy wykona.
6. **Późniejsza ocena krytyczna** – nie wszystkie rozwiązania okazują się być dobre. W przypadku kiedy konflikt dotyczy dorosłego i dziecka, należy niejednokrotnie dopytywać się czy dziecko nadal zgadza się z powziętymi postanowieniami. Dzieci często przyjmują rozwiązania, które później okazują się dla nich za trudne do wykonania.

Metoda ta wymaga współdziałania wszystkich zaangażowanych w rozwiązanie problemu. Warunkiem jej powodzenia jest dobra komunikacja międzypersonalna, aktywne słuchanie oraz komunikowanie o własnych potrzebach i przeżyciach. W czasie rozwiązywania problemu mogą wystąpić silne emocje zarówno po jednej jak i drugiej stronie, toteż aktywne słuchanie ma znaczenie dla wyrażania tych emocji i ich rozpraszania. Metoda ta zapewnia szansę znalezienia twórczego i możliwie najlepszego rozwiązania konfliktu, rozwija sprawność myślenia.

5.3. NEGOCJACJE

W rozwiązywaniu konfliktów występujących w szkole na szczególną uwagę zasługują przede wszystkim metody z wykorzystaniem dialogu. W nawiązaniu do stylów działania w sytuacji konfliktu, będzie to kompromis i kooperacja. W szerszym kontekście i z uwzględnieniem wszystkich elementów danego porozumienia nazywamy je:

- negocjacjami
- mediacjami
- koncyliacjami.

Charakterystyczną cechą każdej z wymienionych metod jest prowadzenie dialogu między osobami zaangażowanymi w konflikt, a więc aktywny udział stron w dochodzeniu do jego rozwiązania. Przypomnijmy, że tym większy mamy wpływ na poradzenie sobie z konfliktem – a zatem osiągnięcie określonej zmiany – jeśli będziemy mieli wpływ na jej przebieg.

Niezwykle obszernie i w sposób wyczerpujący opisano teoretyczne aspekty stosowania powyższych metod w opracowaniu Gasik, H., „*Metody rozwiązywania sytuacji konfliktowych w szkołach*” wydanym przez ORE dostępnym na stronie internetowej <http://www.ore.edu.pl>.

Myli się ten, kto sądzi, że negocjacje to domena polityków, dyplomatów, terrorystów. Każdy z nas prowadzi negocjacje (np. kiedy prosimy o podwyżkę, kiedy poprawiamy ocenę z danego przedmiotu, kiedy prosimy dorosłego syna o pomalowanie nam mieszkania). Za każdym razem, gdy nasze potrzeby mogą pozostawać w konflikcie z potrzebami rozmówcy, stwarzamy potencjalną okazję

do negocjowania. Stuart Diamond (2012), autor bestsellerowego opracowania nt negocjacji stwierdza: „Jeśli wszystko odbywa się poprawnie, nie istnieje różnica między negocjacjami, perswazją, komunikacją i sprzedażą. Wszystkie te terminy opisują proces, to znaczy mają cel, są skierowane do ludzi i zależą od sytuacji”.

Całe podstawy negocjacji można sprowadzić do trzech pytań:

- Jakie są moje cele?
- Kim jest przeciwnik?
- W jaki sposób można go skutecznie przekonać?

Stuart Diamond opracował w ciągu dwudziestoletniej praktyki negocjacyjnej wszechstronny schemat rozwiązywania problemów. Schemat ten pozwala negocjatorom nadać odpowiednią strukturę i niezwykle ułatwia efektywne przygotowanie się do rozmów.

SCHEMAT NEGOCJACYJNY (TZW. MODEL CZTERECH ĆWIARTEK)

Ćwiartka I

PROBLEMY I CELE

Cele (krótko- i długoterminowe);

Problemy (przeciwności w osiągnięciu celów);

Strony (lista uczestników negocjacji, osoba odpowiedzialna, osoby trzecie);

Czarny scenariusz (najgorsze możliwe rozwiązanie);

Przygotowania (czas, stosowne działania przygotowawcze).

Ćwiartka II

ANALIZA SYTUACJI

Potrzeby, interesy uczestników (racjonalne, emocjonalne, wspólne, rozbieżne, o niewspółmiernym znaczeniu dla stron);

Punkt widzenia (poglądy stron, odwrócenie ról, normy kulturowe, konflikty, zaufanie);

Komunikacja (osobowość stron, relacja);

Zasady (regulaminy, normy);

Weryfikacja celów (za poszczególnymi rozwiązaniami dla obu stron i przeciw nim).

Ćwiartka III

SZANSE I MINIMALIZACJA RYZYKA

Burza mózgów (możliwości osiągnięcia celów, przedmioty wymiany, powiązania);

Metoda małych kroków (stopniowe zmniejszanie ryzyka);

Osoby trzecie (wspólni wrogowie, osoby zaufane, wpływowce);

Ćwiartka IV

DZIAŁANIE

Priorytety (asy do wykorzystania, ustępstwa z naszej strony);

Prowadzący (kto będzie mówił i do kogo);

Proces (agenda, terminy, zarządzanie czasem);

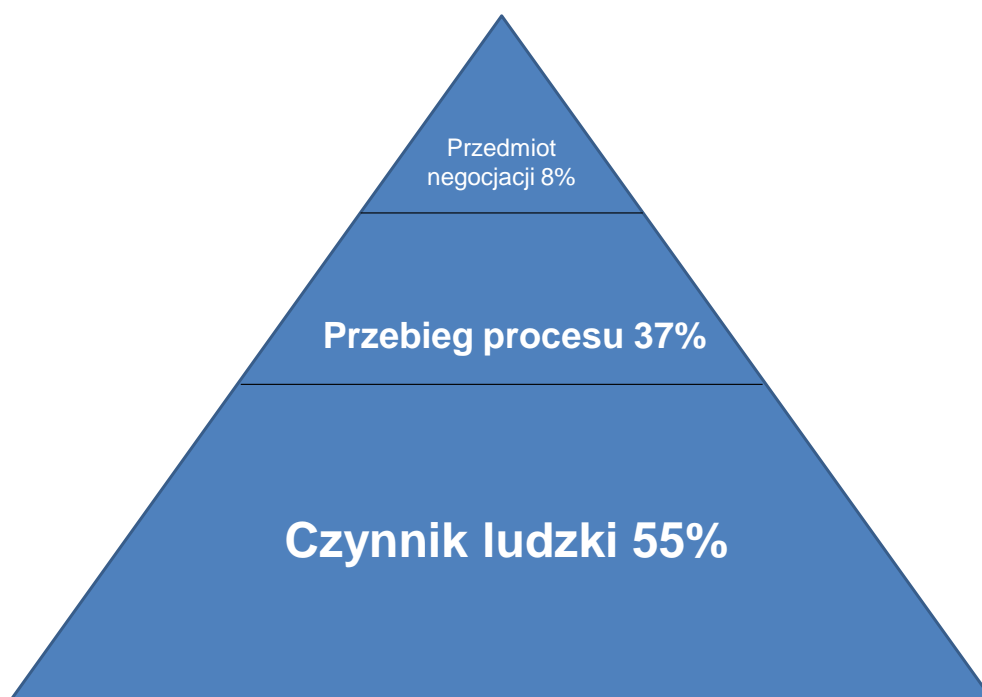
Zobowiązania i ustępstwa (ze strony przeciwnika);

Co dalej? (kto i co ma zrobić po



Przebieg negocjacji i ich skutki zależą od tego, jak bardzo strategicznie i psychicznie zaangażujemy się w cały proces jeszcze przed jego rozpoczęciem. Pomoże nam w tym celu powyższy schemat czterech ćwiartek. Jeśli natomiast chodzi o sam przebieg rozmów – najprostszym rozróżnieniem poszczególnych etapów są poniższe cztery fazy:

- Przygotowanie;
- Dyskusja;
- Propozycja/ Kontrpropozycja;
- Zgoda/ Niezgoda.



Źródło: Diamond, S., (2012). *Zdobądź więcej.*

ZAPAMIĘTAJ!

NIEZALEŻNIE OD CAŁOKSZTAŁTU PRZYGOTOWAŃ JAKI PODEJMIEMY, WARSZTATU PROWADZENIA ROZMÓW NEGOCJACYJNYCH – NAJWAŻNIEJSZYM ELEMENTEM NEGOCJACJI JEST CZYNNIK LUDZKI: WRAŻLIWOŚĆ I CECHY CHARAKTERU OSOBY ZNAJDUJĄCEJ SIĘ PO PRZECIWNEJ STRONIE (55% WAGI ZNACZENIOWEJ).

6. INFORMACJA ZWROTNA W PROCESIE ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

W procesie zarządzania zmianą, umiejętność trafnego formułowania informacji zwrotnych wydaje się być kluczem efektywnej komunikacji i tym samym – szansą na skuteczne wdrożenie zmiany. Może być czynnikiem warunkującym wzrost zaangażowania pracowników w zmianę, a nawet pobudzenie ich kreatywności. Ważne jednak aby nie zapominać, że w procesie wdrażania zmiany prawo do udzielania informacji zwrotnej powinni mieć wszyscy zainteresowani. Tylko wówczas lider zmiany będzie miał rzetelny ogląd poglądów, reakcji i zachowań osób wobec których zmiana jest adresowana.

6.1. FORMUŁOWANIE INFORMACJI ZWROTNYCH

Informacja o tym, jak reagujesz na zachowanie innego człowieka, nazywana jest często informacją zwrotną. Jej celem jest przekazanie drugiej osobie, jak ty spostrzegasz i odczuwasz jej działanie. Dlatego trzeba przekazywać informacje zwrotne w sposób, który nie będzie zagrażający i nie spowoduje reakcji obronnych. Im kto bardziej jest w pozycji obronnej, tym trudniej mu poprawnie odbierać i rozumieć informacje zwrotne.

KOMUNIKAT JA, A NIE TY

Informacja zwrotna w formie komunikatu typu „Ty”:

- wejście na psychologiczne terytorium rozmówcy;
- składa się z ocen, uogólnień, opinii;
- ocena powoduje zdystansowanie lub zamknięcie na odbiór;
- rozmówca czuje się: zaatakowany, koncentruje się na negatywnych uczuciach do partnera osoby lub do siebie samego;
- rzadko korzysta z tego komunikatu;
- pozytywne uogólnienie – budzi nieufność;

- jest subiektywny.

Informacja zwrotna w formie komunikatu typu „Ja”:

- rozmówca pozostaje na własnym terytorium;
- nie stawia rozmówcy w sytuacji zagrożenia i nie narusza jego godności;
- składa się z wyrażenia uczuć, postaw, stanów wewnętrznych,
- konkretnych faktów;
- opieranie się na faktach - mówi o polu zachowań, które można zmienić (bardziej motywuje);
- głębszy, bardziej osobisty charakter (zwłaszcza pozytywna);
- jest obiektywna (fakty);
- trudniej ją podważyć, z uczuciami trudno polemizować.

Komunikat „Ja”

Pozwala rozmawiać o emocjach, a jednocześnie zachować dobrą atmosferę rozmowy. Składa się z 4 elementów:

- **Informacja o tym, co przeżywasz w związku z czyims zachowaniem:**
Czuję się...
- **Określenie, jakie zachowanie drugiej strony jest dla Ciebie problemem:**
Kiedy Ty ...
- **Opis skutku, jaki niesie dla Ciebie to zachowanie:**
Ponieważ ...
- **Opis oczekiwań dotyczących zachowania drugiej strony:**
Chcę ... Proszę...

Przykład:

Czuję się zakłopotany, kiedy mnie pouczasz w obecności naszych podwładnych, ponieważ obawiam się, że to umniejsza mój autorytet i wolałabym, byś w przyszłości przekazywała mi swoje uwagi na osobności.

Czuje się niekomfortowo, kiedy pan mi przerywa, ponieważ nie mam możliwości wytłumaczenia Panu..... Proszę pozwolić mi dokończyć moją wypowiedź

Zamień komunikat typu „Ty” na komunikat typu „Ja”

Komunikat typu „Ty”	Komunikat typu „Ja”
---------------------	---------------------

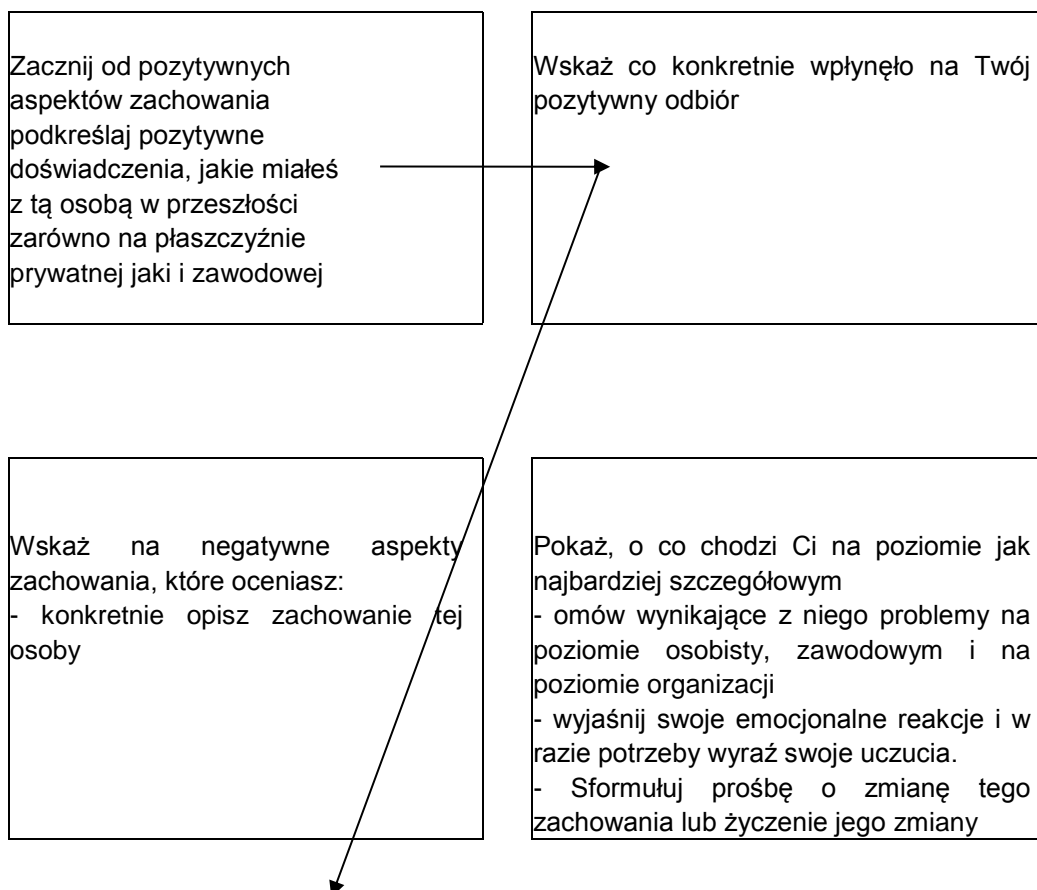
Jesteś kompletnie nieodpowiedzialny.	
Lekceważysz innych ludzi.	
Twoje poglądy są całkowicie niesłuszne.	
Powinieneś zmienić swoje postępowanie wobec mnie.	

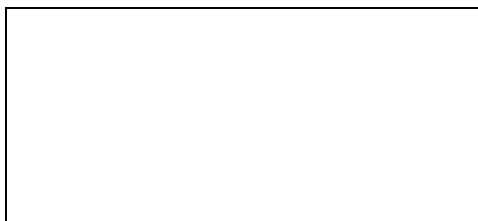
TECHNIKI UDZIELANIA INFORMACJI ZWROTNYCH:

Model „Z” - udzielanie wyczerpującej informacji zwrotnej:

Poziom ogólny

Poziom szczegółowy





Metoda de Bono:

- **Biały** – styl obiektywny: fakty i liczby, brak ocen
- **Czerwony** – styl emocjonalny: emocje i uczucia
- **Czarny** – styl krytyczny: wady i niedoskonałości; zagrożenia
- **Żółty** – styl konstruktywny: „myślenie pozytywne”
- **Zielony** – styl produktywny: generowanie nowych pomysłów
- **Niebieski** – styl kontrolujący: rozpoznaje problemy, formułuje pytania, wyznacza zadania

Kanapka informacji zwrotnych

- Pozytywna informacja szczegółowa;
- Negatywna informacja szczegółowa;
- Pozytywna informacja ogólna.

Model udzielania krótkiej informacji zwrotnej

- Ważne jest dla mnie (w odniesieniu do ciebie, współpracy, wspólnego zadania)
- Mama kłopot...(z tobą w odniesieniu do zachowania)
- Oczekuję...(od ciebie)

Przykład:

Bardzo sobie cenię to, że regularnie informujesz mnie o wszystkim i zawsze chętnie z tobą rozmawiam. Ale przeszkadza mi w pracy, jeśli przychodzisz do mnie bez zapowiedzi, ze sprawami, których omówienie trwa dłużej niż kwadrans. Proszę cię w przypadku dłuższej rozmowy, abyś wcześniej się ze mną umówił. Będzie to z korzyścią dla nas obu, bo wtedy będę miał więcej czasu, aby w spokoju zająć się twoją sprawą.

Przykład:

Pawle do tej pory zawsze dotrzymywałeś słowa, jednak dziś muszę stwierdzić, iż nie wywiązałeś się z tego, co ustaliliśmy i nie wróciłeś na czas do domu, jest to dla nas trudna sytuacja i nie chcielibyśmy, aby kiedykolwiek się powtórzyła ponieważ będziemy musieli wyciągnąć wobec Ciebie konsekwencje i ograniczyć Twoje wyjścia. Mam nadzieję, że uda Ci się w przyszłości dotrzymać słowa tak, jak to robiłeś do tej pory.

ZASADY UDZIELANIA KONSTRUKTYWNEJ INFORMACJI ZWROTNEJ:

- **Mów o zachowaniu danej osoby, nie o samej osobie.** Ważne jest, żebyś zajmował się tym, co ten ktoś robi, a nie tym, jakie masz fantazje na jego temat. Mówiąc o zachowaniu opisujesz człowieka przysłówkami (które określają czynności) a nie przymiotnikami (które określają cechy). Powiedz raczej, że ktoś "dużo mówił na zebraniu", niż że "jest gadułą".
- **Skup się na swoich spostrzeżeniach, a nie wyciągaj wniosków.** Spostrzeżenia zawierają to, co możesz zobaczyć i usłyszeć w zachowaniu drugiej osoby, a wnioski interpretacje i sądy na temat tego, co widzisz i słyszysz. W pewnym sensie wnioski i sądy zaciemniają twoje obserwacje i w ten sposób zniekształcają informacje zwrotne. Kiedy dzielisz się swoimi sądami i wnioskami, a może to być cenne, zaznacz, że to są właśnie wnioski.
- **Dokonuj opisu, a nie ocen.** Opisywanie to proces zdawania sprawy z tego, co się dzieje, a ocena odwołuje się do wartościowania w kategoriach dobra i zła, słuszności i niesłuszności, piękna i szpetoty. Oceny wydaje się poprzez swój własny system wartości i odniesień. Podczas gdy opis jest neutralnym (na ile to możliwe) sprawozdaniem.
- **Opisuj zachowanie w kategoriach "mniej lub bardziej", a nie "tak" lub "nie".** Kiedy używasz terminologii "mniej" lub "bardziej", zakładasz, że dane zachowanie mieści się w jakimś continuum. Oznacza to, że kładziesz nacisk na ilość, która jest obiektywna i da się mierzyć, bardziej niż na jakość, która jest subiektywna i zależy od sądu. I tak udzielanie się członka grupy może znaleźć miejsce w ciągu od "niewielkiego udziału" do "dużego udziału", a nie "dobrego" albo "złego" uczestnictwa. Jeżeli nie myślisz w kategoriach "mniej" lub "bardziej" i nie używasz ciągłej skali pomiaru, popadniesz w myślenie schematami, które mogą nie pasować do rzeczywistości.
- **Skup się na zachowaniu w odniesieniu do szczególnej sytuacji, najlepiej do "tu i teraz", a nie na zachowaniach w ogóle, umieszczonych "gdzieś i kiedyś".** To, co robimy, zawsze ma jakiś związek z miejscem i czasem. Lepiej rozumiemy zachowania, jeśli rozpatrujemy je na tle tego miejsca i czasu. Kiedy pojawiają ci się jakieś spostrzeżenia i reakcje, informacje o tym będą najwięcej warte, jeśli przekażesz je tak szybko, jak tylko znajdziesz odpowiedni moment.
- **Dziel się pomysłami i informacjami, a nie dawaj rad.** Pozwalasz w ten sposób tej drugiej osobie decydować, w świetle jej własnych celów w danej sytuacji i danym czasie, jak użyje twoich pomysłów i informacji. Kiedy udzielasz rad, mówisz, co zrobić z informacją. Ponieważ mówisz człowiekowi, co ma robić odbierasz mu wolność określania samemu dla siebie, jaka droga postępowania jest dla niego najwłaściwsza.
- **Zajmij się badaniem możliwości, nie zostawaj przy gotowych odpowiedziach i rozwiązaniach.** Im bardziej zajmujemy się różnymi drogami i środkami wiodącymi do danego celu, tym mniejszą mamy skłonność do pochopnego przyjmowania odpowiedzi i rozwiązań, które mogą nadawać się w danym razie albo nie. Wielu z nas posiada całe zbiory rozwiązań i odpowiedzi, do których nie ma pytań.

- **Skup się na korzyści, jaką informacja zwrotna może dać odbiorcy**, a nie na korzyści, jaką "wyrzucenie" jej z siebie da osobie udzielającej. Informacja zwrotna powinna służyć potrzebom osoby, która ją otrzymuje, a nie tej, która jej udziela. Pomoc i informacje powinny być dawane i słuchane jako coś, co ofiarowujesz, a nie jako coś, co narzucasz drugiej osobie.
- **Ogranicz się do tej liczby informacji, którą odbierająca osoba może spożytkować**, a nie do tej, którą chciałbyś przekazać. Jeśli przeciążysz drugą osobę informacjami, będzie miała mniejszą możliwość efektywnego użycia tego, co dostaje. Kiedy dajesz więcej, niż może spożytkować, raczej zaspokajasz swoje potrzeby, niż pomagasz drugiemu.
- **Uważaj na miejsce i czas tak, żebyś dzielił się osobistymi uwagami w stosownym momencie**. Odbieranie i korzystanie z osobistych informacji zwrotnych może wywoływać wiele emocjonalnych reakcji i dlatego ważna jest wrażliwość na to, kiedy te informacje są na miejscu. Znakomite informacje, przedstawione w niewłaściwym czasie, mogą przynieść więcej szkody niż pożytku. Krótko mówiąc, dawanie (i odbieranie) informacji zwrotnych wymaga odwagi, umiejętności, zrozumienia i szacunku dla siebie i dla innych.
- **Myśl o tym, co zostało powiedziane, a nie o tym, dlaczego**. Kiedy odnosisz informacje zwrotne do tego, co, jak, kiedy i gdzie zostało powiedziane, sytuujesz je wśród cech dostrzegalnych. Jeśli zastanawiasz się, dlaczego to zostało powiedziane, przechodzisz od rzeczy dostrzegalnych do wyborów, wnosisz kwestie "powodów" i "zamysłu".

6.2. REAKCJA NA KRYTYKĘ

Pamiętamy, że nieskutecznym sposobem jest argumentowanie. Powodem z jakiego walczymy z krytyką jest poczucie bycia "nie w porządku".

ZAPAMIĘTAJ!

ASERTYWNE ZACHOWANIE ZWIĄZANE Z PRZYJMOWANIEM OCEN WIĄŻE SIĘ Z PRZYJĘCIEM POSTAWY „JESTEM W PORZĄDKU”. TRAKTOWANIE OCENY JAKO JEDNEJ Z MOŻLIWYCH OPINII.

Z krytyką radź sobie zręcznie:

- Zanim odpowiesz pozwól drugiej osobie skończyć;
- Bez względu na to, czy się zgadzasz z krytyką, czy też nie, daj do zrozumienia, że pojąłeś co ci powiedziano, streszczając własnymi słowami treść zarzutów;
- Nie próbuj usprawiedliwiać swojego zachowania, lekceważyć krytykującego, obracać jego słów w żart, czy kontrolować swoją krytykę jego osoby;

- Pozwalaj na krytykę swojego zachowania i odpowiadaj na nią. Nie pozwalaj na krytykę swojej osoby i swojej pozycji.

Kroki postępowania:

- **Jeśli słyszymy krytykę zgodną odpowiadamy:**
„Mam podobne zdanie na swój temat”
„Podobnie o sobie myślę”
- **Jeśli słyszymy krytykę niezgodną odpowiadamy:’**
„Mam inne zdanie na swój temat”
„Inaczej o sobie myślę”

METODY RADZENIE SOBIE Z KRYTYKĄ

Komunikaty typu: „Ty zawsze”, „Ty nigdy” – krytyka częściowo słuszna

Należy oddzielić uogólnioną ocenę od faktów, skupić się na faktach, podać je weryfikacji

Przykład:

Osoba A: *Ty nigdy nie przychodzisz na czas*

Osoba B: *Rzeczywiście już drugi raz w tym tygodniu spóźniłam się, ale to nie prawda, że nigdy nie przychodzę na czas do pracy. W pozostałe dni przychodziłam punktualnie.*

Osoba A: *Zawsze, gdy chcę Cię o coś zapytać mówisz mi, że nie teraz*

Osoba B: *Prawdą jest, że zarówno wczoraj jak i dzisiaj nie mogłam odpowiedzieć na Twoje pytania w danym momencie. Nie jest prawdą, że zawsze tak reaguje, gdy chcesz mnie o coś zapytać. Zwykle chętnie Ci pomagam.*

Krytyka oceniająca osobę, a nie działanie

Asertywna odpowiedź polega na oddzieleniu treści dotyczących działania, od treści oceniających osobę. Krytykowany może więc przyznać rację osobie krytykującej jego działanie, a jednocześnie przeciwstawić się uogólnionej, negatywnej ocenie jego osoby

Przykład:

Osoba A: *Jesteś kompletnie nieodpowiedzialny. Trzy razy Cię prosiłam, abyś oddzwonił do ..., a Ty po prostu zapomniałeś.*

Osoba B: *Powiedziałas, że jestem kompletnie nieodpowiedzialny. Mam inne zdanie na ten temat. Natomiast istotnie zapomniałem oddzwonić do ... zrobię to zaraz po naszej rozmowie.*

Krytyka wyrażona w sposób agresywny

Polega na oddzieleniu treści krytyki, od formy w jaki została wyrażona. Na treść należy zareagować zgodnie z zasadami przyjmowanie krytyki, natomiast zdecydowanie należy przeciwstawić się formie.

Przykład:

Osoba A: *Ty chyba kompletnie zgłupiałaś ! Jak mogłaś wyjść na papierosa bez mojej zgody! Musisz być całkowicie pozbawiona rozumu!*

Osoba B: *Zgadzam się z Tobą. Postąpiłam źle nie pytając Cię o zdanie. Dobrze, że zwróciłeś mi uwagę. Natomiast nie podoba mi się forma w jakiej się do mnie zwracasz. Nie chcę, abyś do mnie mówił w ten sposób.*

Krytyka wyrażana nie wprost – krytyka w formie aluzji

Krytykujący proponuje nam swego rodzaju grę. Asertywna reakcja na aluzyjną krytykę polega na ujawnianiu jej treści.

Kroki postępowania:

- Daj sygnał, że usłyszałeś to, co zostało powiedziane;
- Sparafrazuj treść komunikatu aluzyjnego;
- Przypomnij o twoich powiązaniach z treścią komunikatu;
- Sformułuj pytanie klasyfikacyjne, które będzie zawierało zdanie krytyczne wyrażone wprost do ciebie;
- Jeśli autor aluzji nie wycofa się ze swojej krytycznej uwagi, zareaguj wg modelu krytyki wyrażanej wprost.

Przykład:

Osoba A: *W dzisiejszych czasach młodzi ludzie pracujący na wysokich stanowiskach w dużych korporacjach przypominają członków sekty. Firmie oddaliby wszystko. To coś więcej niż tylko chęć zarabiania. Po prostu tracą swoje Ja.*

Osoba B: *Zirytował mnie twój pogląd. Powiedziałeś, że młodzi ludzie na stanowiskach są tak uzależnieni od swoich firm, że zatracają swoje Ja. Mam stanowisko szefa marketingu w firmie, która*

jest rzeczywiście potężną korporacją. Czy uważasz, że zachowuję się jak członek sekty i że straciłem swoje Ja?

Osoba A: *No jak tak opowiadasz o swojej pracy, to wyczuwa się w tym trochę fanatyzmu.*

Osoba B: *Pierwszy raz słyszę taką opinię na swój temat i muszę powiedzieć, że mam zupełnie inne zdanie w tej sprawie.*

Krytyka zaskakująca

Osoba krytykowana jest zaskoczona wypowiedzią krytyczną i nie ma gotowej odpowiedzi. Zwykle nie wiemy co odpowiedzieć w takiej sytuacji.

Asertywna reakcja:

„Nie wiem co mam odpowiedzieć”; „Jestem zaskoczona”

Przykład: *„Zaskoczyło mnie to, co Pan/Pani powiedziała. Proszę o cierpliwość zastanowię się”*

„Proszę pozwolić mi się nad tym zastanowić, ponieważ zaskoczyło mnie to co usłyszała”

„Pozwoli Pan, że skonsultuje to z moim przełożonym, ponieważ zaskoczyło mnie Pana pytania”

Potwierdzenie

Metoda, którą możemy stosować w odpowiedzi na słuszną krytykę (taką, z którą się zgadzamy). Jeśli przychodzę do pracy spóźniona, a mój szef wypomina mi to spóźnienie, właściwą reakcją będzie przyznanie mu racji.

Przykład:

„Tak rzeczywiście spóźniłem się dzisiaj pół godziny”,

„Ma Pan racje pomyliłem się. Przepraszam”

Zamglenie

Technika pomagająca radzić sobie z manipulacją oraz krytyką z którą się nie zgadzamy. Polega na wyluskiwaniu z wypowiedzi osoby krytykującej tego fragmentu, z którym się zgadzamy. Może przyjmować dwie różne formy:

Zgoda typu „być może” – jeśli istnieje choćby małe prawdopodobieństwo, że krytyka jest słuszna rozpoczynamy : „Być może rzeczywiście ma Pan racje „

Przykład:

Dzwoni Klient i mówi, że dawniej w było inaczej. Lepiej dbaliście o..

Pracownik: Może rzeczywiście wcześniej w ... było inaczej

Zdarta płyta

Technika przydatna w rozmowie z osobą, która nie słucha naszych argumentów. Najważniejsze w stosowaniu tej techniki jest precyzyjne wyrażenie swoich potrzeb – czego dokładnie chcesz lub czego sobie nie życzysz. Następnie w sposób stanowczy powtarzaj swoją, wypowiedź tyle razy ile to będzie konieczne aby rozmówca wycofał się. Nie zmieniaj treści komunikatu

Przykład:

Chcesz oddać coś co kupiłeś w sklepie, w którym wiesz, że przyjmują zwroty. Sprzedawca podważa Twoją decyzję, zniechęca Cię, mówi, że może zgodzić się tylko na wymianę. Zdartą płytą powtarzasz za każdym razem ten sam argument: „Zmieniłem zdanie i chce zwrotu swoich pieniędzy”

Z treści na proces

Technika, którą możesz zastosować, kiedy rozmówca schodzi na inny tor. Jest on szczególnie przydatna, gdy w rozmowie zaczynają dominować emocje. Można wówczas powiedzieć: „*Widzę, że obydwoje zaczynamy mówić coraz głośniejszy i szybciej. To trudny temat dla nas obydwojga.*” Istotą tej techniki jest wypowiedzenie w sposób naturalny i bez wyrażania emocji komentarza na temat tego, co dzieje się pomiędzy rozmówcami.

Chwila na oddech

Technika, którą warto stosować szczególnie w takich sytuacjach, kiedy rozmówca zadaje ważne pytania wymagające namysłu. Aby nie żałować odpowiedzi warto dać sobie chwilę na zastanowienie.

Przykład: *To bardzo ważne pozwoli mi chwilę pomyśleć? Pozwoli Pan, że się zastanowię, ponieważ chce udzielić Panu wyczerpującej i kompletnej odpowiedzi dobrze?*

Zadanie!

Transformacja krytyki wobec siebie.

Napisz myśl krytyczną, którą masz na swój temat.

W jakiej sytuacji pojawiła się ostatnio? Opisz sytuację językiem faktów, co konkretnie zrobiłaś/ zrobiłeś? Nie zrobiłaś/ nie zrobiłeś?

Co czułaś/eś wykonując tamto działanie?

Co ważnego dzięki temu działaniu spełniłaś/ spełniłeś?

Co czujesz, kiedy pojawia się krytyczna myśl?

Jakich ważnych potrzeb to działanie nie spełniło? Czego żałujesz?

Poszukaj strategii na przyszłość – co zrobić, aby spełnić obie ważne potrzeby?

7. COACHING W SZKOLE. ROLA MENEDŻERA / LIDERA W ZARZĄDZANIU ZMIANĄ

Współcześnie, o czym już była mowa, środowisko oświatowe jest wystawione na duże zmiany, niemal transformacje. Kto może pomóc przejść nauczycielom i dyrektorom przez ten trudny czas? Zawodowe relacje sugerowałyby aby tą osobą był dyrektor placówki (i ośrodki doskonalenia nauczycieli jeśli zmiana wymaga doksztalcania się). Oczywiście on sam może prowadzić coaching dla swojego zespołu o ile ma ku temu predyspozycje (wiedzę, doświadczenie, osobowość). Gdyby jednak to Dyrektor potrzebował znaleźć się w relacji wsparcia z coachem, musiałby szukać już zewnętrznego wsparcia. Na potrzeby wprowadzania zmiany w grupie, dobrze jest znać predyspozycje każdego z członków grupy. W każdym zespole można znaleźć osobę, która jest naturalnym liderem, praktycznym organizatorem, człowiekiem siewcą idei itd. Trudność polega na tym aby odkryć w ten potencjał oraz aby umieć mądrze wykorzystać te predyspozycje poszczególnych osób. Znacznie ułatwi to dyrektorowi zaplanowanie pracy z grupą i metody wprowadzania zmian.

Coaching w kontekście jego zastosowania w szkolnictwie należy traktować nie tylko jako metodę pracy, ale jako swoistą filozofię działania – nieustannego rozwoju, który notabene jest wpisany w charakter pracy nauczyciela. Ważne jednak aby była osoba, która inspiruje innych do pogłębionej refleksji nad kierunkiem samorozwoju. Osoba, która nada potrzebie zmiany szerszy kontekst, która uporządkuje cele i efekty, do których zmierza jednostka lub grupa. Elementy coachingu będą również przydatne dyrektorowi i nauczycielom w sytuacji wdrażania zmian nadanych instytucjonalnie; zmian, które budzą wiele emocji i oporu.

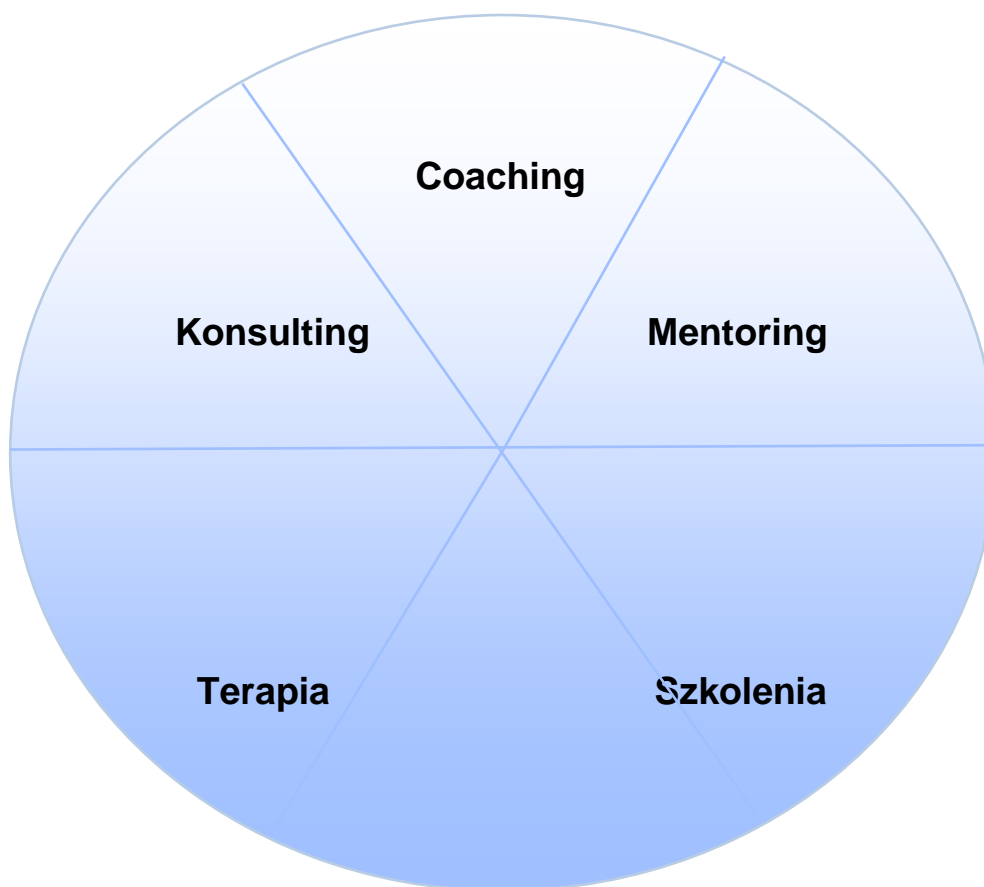
„Coach jest kimś, kto mówi ci, czego nie chcesz słyszeć, który widzi to, czego nie chcesz widzieć — po to, żebyś był kimś, kim zawsze chciałeś być”.

Tom Land

7.1. ISTOTA COACHINGU

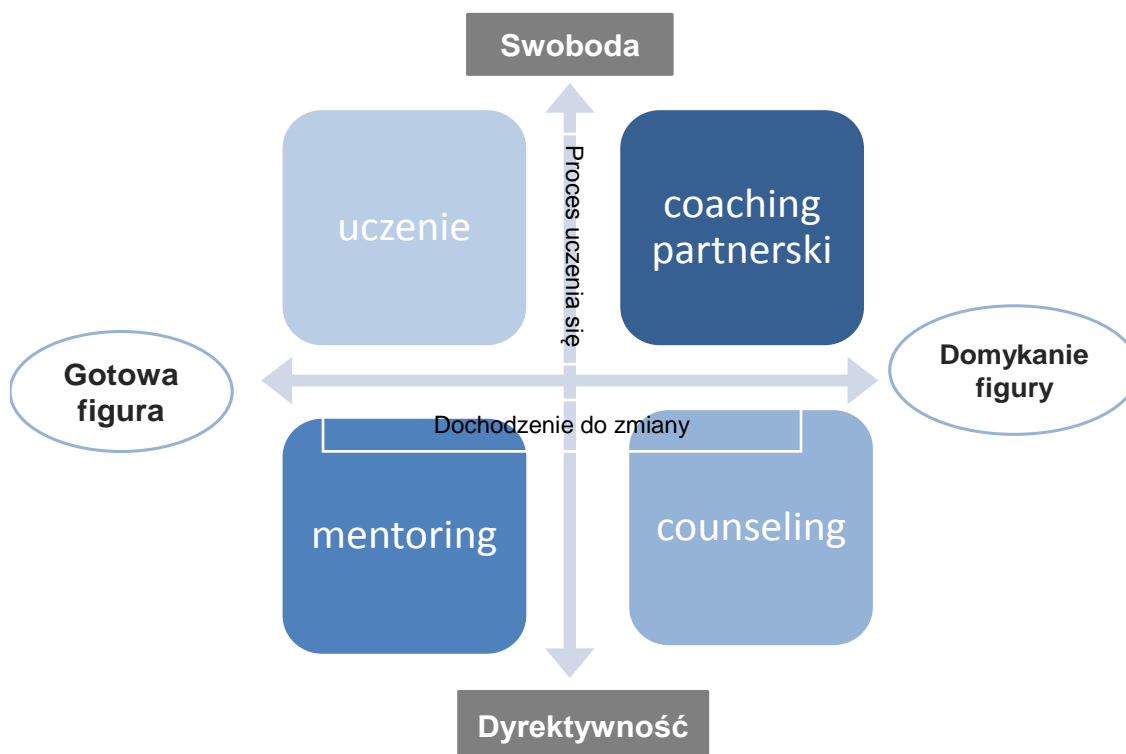
Od kilku lat obserwujemy coraz częściej pojawiające się w naszym języku pojęcie coachingu. Pomału przywykliśmy do tego, że zwroty anglojęzyczne są przenoszone do naszego języka. Nie zawsze jednak refleksyjnie analizujemy znaczenie i użycie poszczególnych z nich. Podobnie było z coachingiem. Część osób przechodziła obok tego pojęcia bez pochylania się nad jego znaczeniem. Innych coaching fascynował jako coś nowego, owianego magią i tajemnicą. Niektórzy, na swój prywatny użytek utożsamiali coaching z terapią, z poradnictwem, ze szkoleniem. Traktowano go jednak przez długi czas po macoszemu, sądząc, że to kolejna nowinka psychologiczna wymyślona na potrzeby działań komercyjnych. Ale wbrew przekonaniom sceptyków coaching na dobre rozgościł się w naszym słowniku, coraz częściej staje się przedmiotem rozważań naukowych, coraz częściej staje się obszarem pogłębionych studiów. Długą – choć jeszcze nie zakończoną drogę – przeszedł coaching w naszym kraju. Wciąż za mało się o tym mówi, wciąż za mało jest społeczne zrozumienie tego procesu. Jego pozycja dopiero się ugruntowuje. Ludzie muszą zrozumieć ideę coachingu jako innowatorskiego, kompleksowego wytworu oddziaływań edukacyjnych, aby coaching był odpowiednio i świadomie wykorzystywany.

W związku z tym, że zbyt często nadal mamy trudność z wyodrębnieniem użytkowych form wsparcia i współpracy z ludźmi, poniżej prezentuję mapę najpopularniejszych pojęć.



Opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych dr Anny Syrek-Kosowskiej certyfikowanego coacha, psychologa, trenera rekomendowanego przez PTP.

Wstępnego rozpoznania idei coachingu i umiejscowienia jej na osi procesu uczenia i dochodzenia do zmiany, pozwoli ci dokonać analiza poniższej „Matryca oddziaływań edukacyjnych” stworzonej przez Macieja Bennewicza (za: Bennewicz, M., 2011).



Źródło: Bennewicz, M. (2011). *Coaching i mentoring w praktyce*

Punktem wyjścia do analizy zjawiska coachingu jest zrozumienie celu jaki niesie podjęcie takiej relacji. Proces rozpoczyna świadoma decyzja klienta, który chce podjąć trud samorozwoju w towarzystwie osoby, która będzie obserwatorem, moderatorem, osoby która będzie poniekąd zwierciadłem działania klienta. Ale będzie również osobą, która będzie potrafiła zbudować w umyśle i działaniach klienta drogowskaz zmiany, którą klient będzie gotów uzyskać. Aby sprostać takim działaniom, coach musi być osobą niezwykle świadomą swoich kompetencji, osobą z ugruntowaną osobowością, osobą ze stabilnym zapleczem wiedzy i doświadczenia. Jak się jednak przekonasz podczas tego szkolenia – aby być dobrym coachem nie wystarczą kursy, szkolenia czy nawet studia. Nie wystarczą nawet lata pracy w zawodzie. Trzeba mieć w sobie gotowość do towarzyszenia w zmianie osobom, które podejmują dopiero swoją trudną drogę.

Warto również wspomnieć o tym, że różne typy coachingu wymagają od coacha różnych dodatkowych umiejętności. Coaching partnerski będzie cechowała inna relacja aniżeli coaching organizacji czy zespołu. Praca z grupą i indywidualna praca z klientem wymusza inny typ towarzyszenia w zmianie.

Niezależnie jednak od typu coachingu, jest też wspólny mianownik relacji coach – klient (indywidualny lub grupowy). Jest nim priorytet wzmocnienia silnych stron klienta, przezwyciężania barier w dochodzeniu do zmiany, towarzyszenie klientowi w osiągnięciu przez niego pełnego potencjału swoich możliwości, a czasem niekiedy zdobycie nowych umiejętności i kompetencji. Rolą coacha będzie uważne obserwowanie i słuchanie tego co klient ma do powiedzenia, rolą coacha

będzie zadawanie pytań, które pobudzą klienta do głębszej analizy tematu. Udzielenie trafnej informacji zwrotnej jest również kluczowym elementem wypracowanej relacji. Należy jednak pamiętać, że coaching dokonuje się w atmosferze szacunku i pełnej akceptacji dla wartości i wyborów klienta. A zatem niezależnie od wyobrażeń coacha, klient dotrze tylko tam gdzie chce.

ZAPAMIĘTAJ!

COACHING TO POMOC LUDZIOM W DOKONYWANIU ZMIAN W TAKI SPOSÓB, W JAKI TEGO OCZEKUJĄ I POMOC W PODĄŻANIU W TAKIM KIERUNKU, W KTÓRYM CHCĄ.

Definicja coachingu wg International Coaching Community

Jednym z typów coachingu, który jest adresowany do każdego człowieka jest life coaching - dokonywanie **ZMIANY w rozwoju osobistym** (na różnych płaszczyznach). Jest to indywidualna praca coachem z klientem w zaufanej relacji partnerskiej. Współpracę cechuje pogłębiona refleksja klienta nad sobą i swoim życiem w szerszym kontekście, tj. posiadanych kompetencji, celów życiowych, własnych wartości, spójności własnej postawy, poczucia sensu podejmowanych działań i odpowiedzi na najistotniejsze pytania: co dalej?, na czym mi naprawdę zależy? po co to robię? Co chcę zmienić w dotychczasowej sytuacji?

Coaching rozwoju osobistego wpisuje się w nurt psychologii humanistycznej - pogłębionej wiedzy o samym sobie, oraz w nurt psychologii pozytywnej, u podstaw, której leży naturalna potrzeba człowieka do podnoszenia jakości swojego życia. Refleksyjne przeżywanie swojego życia, samorozwój: wytyczanie sobie celów i realizowanie ich jest jedną z dróg, którymi chce podążać człowiek o pogłębionej samoświadomości. Nie zawsze jednak człowiek potrafi samodzielnie dokonać przeglądu perspektywy w jakiej jest osadzony, nie zawsze świadomie interpretuje swoje potrzeby i bariery, które utrudniają mu dokonanie pozytywnej zmiany. Nie zawsze człowiek potrafi celnie zinterpretować swoje nastawienia, przekonania, postawy, bariery psychologiczne i emocjonalne. Coach w relacji partnerskiej jest tą osobą, która ma pomóc „otworzyć oczy klientowi” i dokonywać świadomych zmian, ma wspierać klienta na drodze i ku celom, które ten ów podjął. Klient jest tą jedyną osobą, która decyduje, w którym kierunku będzie podążała zmiana oraz jaki poziom zmian osiągnie. Proces coachingu rozwojowego jest swoistą relacją partnerską, opartą na wzajemnym szacunku i bezwzględnym zaufaniu. Coach nie jest mentorem, nie stawia się w roli mędrca. Jest towarzyszem zmiany swojego klienta.

Powodzenie działań mających na celu wspieranie rozwoju kompetencji zależy od starannego przygotowania się do tego zadania. Najważniejszymi do rozpoznania są:

- identyfikacja obszarów doskonalenia klienta;
- ocena osobistych predyspozycji do działania;

- identyfikacja preferowanego stylu współpracy;
- rozpoznanie ogólnych oczekiwań wobec coacha i rozpoczynającego się procesu.

7.2. NAJWAŻNIEJSZE UMIEJĘTNOŚCI I ZADANIA COACHA

Tym co cechuje profesjonalnego coacha są przede wszystkim umiejętności interpersonalne na najwyższym poziomie. Wśród najważniejszych można wyróżnić: słuchanie i obserwowanie, umiejętność zadawania właściwych pytań we właściwym czasie, delegowanie zadań i przede wszystkim udzielanie informacji zwrotnej. W relacji coachingowej informacja zwrotna jest jednym z kluczowych umiejętności. Od niej bowiem zależy jakość relacji z klientem.

Zasady udzielania informacji zwrotnej w relacji coachingowej:

- Najpierw nawiąż kontakt potem przekazuj informację – jeżeli uczestnik jest w stanie frustracji niewiele pojmuje;
- Skorzystaj z pozycji TY – szybciej się porozumiecie;
- Sam dla siebie sprecyzuj czego chcesz nauczyć uczestnika? Jaki stan emocjonalny u niego wywołać? Po czym poznasz, że już umie?
- Prowadź proces uczenia w tempie dostosowanym do możliwości partnera – nigdy szybciej;
- Nie mów, tylko demonstruj zawsze – kiedy to jest możliwe. To nie słowa, a Twoje zachowanie jest najlepszą lekcją;
- Reakcje uczestnika nie są dobre ani złe. Zawsze są dla ciebie wskazówką jak ci idzie jako nauczycielowi;
- Im mniej instrukcji tym lepiej;
- Im więcej wniosków uczestnik wyciąga sam, tym lepiej;
- Na koniec zawsze pytaj: Czy wiesz dokładnie jak to zrobić następnym razem?

Poza kompetencjami osobistymi o czym było powyżej, profesjonalny coach powinien być osobą niezwykle odpowiedzialną za swój warsztat pracy, oraz co równie ważne: mieć w sobie gotowość do pracy z drugim człowiekiem. Od tego bowiem zależy czy coach spełni swoje fundamentalne zadanie: czy będzie towarzyszył klientowi na drodze jego rozwoju. Czy będzie wolny od przeciw-przeniesień, które zniekształcają i szkodzą pracy z klientem. Bycie coachem jest niezwykle wymagającym i odpowiedzialnym zadaniem.

7.3. POZIOMY SKUTECZNEGO COACHINGU W SZKOLE

Analizując proces coachingu przychodzi zadać sobie pytanie: czy – i jaki rodzaj coachingu jest możliwy w środowisku szkolnym? Analizując literaturę przedmiotu odnosi się wrażenie, że coaching stawia dopiero pierwsze kroki w kontakcie z pracownikami oświaty jako społecznością. Oczywiście, nic nie stoi na przeszkodzie aby nauczyciele indywidualnie podejmowali chęć współpracy z profesjonalnym coachem, jednak w żaden sposób nie wpłynie to na ścieżkę awansu, która

w polskim szkolnictwie jest jasno określona przez tzw. Kartę Nauczyciela i Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej. Każdy nauczyciel musi przejść zatem szereg etapów swojego rozwoju zawodowego (nauczyciel stażysta, kontraktowy, mianowany, dyplomowany). W czym zatem coach może pomóc pracownikowi oświaty? Kto może być odbiorcą jego usług w tak zorganizowanej jednostce? Odpowiedzi nie trzeba szukać daleko: Dyrektor jako menedżer, nauczyciele jako grupa/ organizacja/ zespół, oraz każdy pracownik oświaty jako indywidualna osoba. Każda z wymienionych osób/ grup jest potencjalnym klientem w relacji coachem. Kolejne pytanie, które należałoby sobie zadać: czy dyrektor może być coachem dla nauczycieli? Czy nauczyciel może być coachem dla dyrektora, innych nauczycieli? Czy nauczyciel może być coachem dla uczniów? Czy w końcu - można być coachem dla samego siebie? To niezwykle trudne, wydaje się wręcz niemożliwe – jednak znając fundamenty procesu coachingu każdy może korzystać z określonych metod pracy coachingowej.

„Nie wpajajcie im martwej wiedzy, ale dawajcie pewien styl myślenia, który pozwoli ująć istotę rzeczy”.

Antoine de Saint-Exupery, „Twierdza”

POZIOMY SKUTECZNEGO COACHINGU – OBSZARY WSPIERANIA ROZWOJU

Badanie potrzeb rozwojowych pracowników

Nie sposób wspierać pracowników w ich rozwoju jeśli nie zidentyfikujemy ich potrzeb. Ważne by na tym etapie pracy z klientem, uzyskać informacje dotyczące obecnych działań klienta i jego relacji z otoczeniem. Dowiadujemy się wówczas co dana osoba może zmienić lub udoskonalić w celu zwiększenia efektywności swojego działania. Jakie kompetencje osobiste są dla niej priorytetowe, jakie pragnie rozwijać, a jakimi dysponuje. Następnie uzyskujemy informację dotyczącą postaw i wstępnego nastawienia klienta na zmiany i rozwój.

Organizacja procesu

Zaplanowanie procesu wspierania rozwoju z określeniem kolejnych etapów działania. Objasnienie klientowi specyfiki zmiany.

Budowanie relacji

Zawarcie porozumienia i poznanie wzajemnych preferencji i oczekiwań coacha i klienta. Tworzenie bezpiecznych dla klienta warunków pracy.

Tworzenie wizji i wyznaczanie celów

Coach określa zarys zidentyfikowanych celów. Sprawdza motywację klienta do podjęcia współpracy. Ustala preferowany styl prowadzenia sesji. Klient opisuje osobistą wizję, główne zadania jakich chciałby się podjąć podczas coachingu oraz rezultaty jakich się spodziewa. Zrozumienie przez klienta swoich potrzeb i charakteru zmiany, której chce dokonać oraz uzmysłowienie sobie przyswojenia i utrwalenia wypracowanych modyfikacji.

Praca z motywacją i wartościami

Uzyskanie wstępnych informacji na temat kompetencji klienta: jego wiedzy, umiejętności i postaw. Zdiagnozowanie rodzaju motywacji klienta oraz postrzegania rzeczywistości przez niego.

Pobudzanie do twórczego myślenia

Monitorowanie przebiegu osobistej zmiany u klienta

Pobudzanie do refleksji

Pobudzenie klienta do przemyśleń na swój temat oraz zidentyfikowanie czynników, które odpowiadają za pojawienie się określonych postaw i zachowań. Koncentracja na pięciu obszarach: kompetencje i ambicje, słabości i obawy oraz potrzeby.

Przełamywanie impasu

Uświadamianie naturalnego przebiegu zmiany osobistej. Zapobieganie impasom we współpracy ze zmianą postaw u klienta.

8. JAK PROWADZIĆ COACHING DLA SWOJEGO ZESPOŁU

Rozwój podwładnych powinien być jednym z priorytetów każdego nowoczesnego przedsiębiorstwa, każdej współczesnej organizacji. Wykwalifikowany personel, gotowy do uczenia się przez całe życie stanowi fundament sprawnie działającego przedsiębiorstwa. Oprócz rozwoju indywidualnego, warto również wspomnieć o coachingu dla całego zespołu – zwłaszcza w okresach wdrażania zmiany (bądź to nadanej przez instytucje wyższego szczebla, bądź to będące efektem rozwoju wewnątrz firmy, placówki). Pobudzanie do rozwoju kompetencji podwładnych jest stosunkowo

prostym zadaniem i w kontekście określonego celu zazwyczaj ma charakter jednorazowy. Inaczej ma się sprawa z organizacją całego procesu zmiany – w tym zmiany grupowej. Nie lada wyzwaniem jest wówczas zaplanowanie i koordynowanie całego procesu coachingu.

Istnieje kilka narzędzi, które mogą ów proces wspomóc. Kompleksowy charakter ich oddziaływań powinien być przede wszystkim dobierany pod kątem użyteczności w konkretnej sytuacji wprowadzania zmiany. Warto z całą pewnością wspomnieć m.in. o:

- **modelu GROW**, który wywodzi się z praktyki Timothy'ego Gallweya (2007) i jego współpracowników, Grahama Aleksandra i popularyzującego go w swoich książkach Johna Whitmore'a (2011);
- **koncepcji zmiany opartej na modelu Kurta Lewina**. Zgodnie z jego koncepcją, każda zmiana powinna obejmować głębokie zrozumienie potrzeb i charakteru zmiany oraz przyswojenie i utrwalenie wypracowanych modyfikacji. Model Lewina przewiduje nie tylko zmianę zachowania, ale również uwewnętrznienie nowych postaw.

Jakie bariery hamują rozwój coachingu w zespole?

Bariery blokujące rozpowszechnianie coachingu tkwią zarówno w ludziach jak i w samej organizacji.

Do głównych barier należą:

- małe zainteresowanie albo brak zainteresowania rozwojem pracowników;
- niejasne cele i zadania oraz brak informacji zwrotnej;
- dominacja instruktazowego stylu zarządzania ludźmi opartego na mówieniu pracownikom co mają robić, zasypywanie instrukcjami, silna formalizacja relacji szef – pracownik;
- niewystarczające zrozumienie istoty coachingu, mylenie coachingu z ocenami okresowymi pracowników, szkoleniem, doradzaniem. Klimat oporu wobec zmian i mała gotowość do ponoszenia ryzyka;
- traktowanie zdolnych pracowników przez szefów jako zagrożenie dla siebie;
- niechęć do dzielenia się informacjami – władza oparta na posiadaniu informacji.

Jak pokonywać bariery?

Trudno podawać złote środki pomagające pokonać wyżej opisane bariery ale poniższe wskazówki mogą okazać się przydatne.

- Ustanawiaj jasno i precyzyjnie cele i odpowiedzialność;
- Wyznaczaj wysokie, ale i realistyczne normy i standardy oraz weryfikuj je systematycznie;
- Zarządzaj swoim czasem;
- Pytaj często pracowników o ich sugestie i opinie;
- Traktuj błędy popełniane przez pracowników jako kolejną szansę nauzenia się czegoś.

8.1. MODEL GROW – STRUKTURA ROZMOWY COACHINGOWEJ

Model będący jednym z najbardziej znanych narzędzi do wspierania rozwoju. Sukces modelu wynika z jego uniwersalności, prostoty i możliwości zastosowania wobec dowolnego problemu i w każdym kontekście pracy. Nazwa modelu jest akronimem czterech elementów procesu pracy nad rozwojem:

- **G**oal (cel) – obraz stanu pożądanego, do którego powinien zmierzać rozwój;
- **R**eality (rzeczywistość) – aktualna sytuacja, potencjał, ale i miejsce w procesie rozwojowym, w którym klient obecnie się znajduje;
- **O**ptions (opcje) – alternatywne drogi, sposoby i środki, za pomocą których klient może osiągnąć to co pożądanego;
- **W**ill (wola, działanie) – istota motywacji i realnego zaangażowania w działanie na rzecz osiągnięcia wyznaczonego celu.

UWAGA!

CEL USTANAWIANY PRZEZ KLIENTA W PRACY Z MODELEM GROW POWINIEN BYĆ:

- **SKONKRETYZOWANY;**
- **MIERZALNY;**
- **AMBITNY;**
- **REALNY;**
- **TERMINOWY.**

STRUKTURA ROZMOWY COACHINGOWEJ W MODELU GROW:

Krok 1. Generalny cel - Co chcesz osiągnąć?

Identyfikacja celu jest kluczowym etapem w procesie coachingowym. Warto poświęcić czas na to, aby bardzo dokładnie przeanalizować z klientem cel, z którym przychodzi. Bardzo często zdarza się, że podczas doprecyzowania celu, klient decyduje się go przeformułować.

- Zapytaj, czym klient chce się zająć podczas sesji;
- Sprawdź, co powoduje, że cel jest ważny dla klienta;
- Sprawdź, czy cel jest realny i ambitny dla klienta, jeśli nie zapytaj o inny cel.

Przykłady pytań:

- Co chcesz osiągnąć?
- Dokąd chcesz dotrzeć w tym obszarze?
- Po co to robisz?
- Na ile Twój cel jest konkretny, mierzalny, realny, istotny i ograniczony czasowo?
- Kiedy chcesz go osiągnąć?
- Jakie korzyści przyniesie Ci osiągnięcie tego celu?
- Na ile ten cel jest dla Ciebie istotny?
- Co możesz stracić realizując ten cel?
- Po czym poznasz, że osiągnąłeś swój cel?

Krok 2. Rzeczywistość - Co się dzieje teraz?

Analiza sytuacji obecnej pozwala klientowi spojrzeć na nią z różnych punktów widzenia. Z jednej strony poszerza to świadomość Klienta, z drugiej strony pomaga wytworzyć w nim napięcie motywacyjne związane z odczuwalną różnicą pomiędzy atrakcyjnym celem i nieatrakcyjną rzeczywistością. Bardzo często analizując rzeczywistość klient dochodzi do wniosku, że problem, bariera leży gdzie indziej, niż mu się wcześniej wydawało i decyduje się na zmianę celu do pracy coachingowej.

- Pomóż przyjrzeć się klientowi temu, jak jest teraz;
- Zapytaj się, co nie działa, a co funkcjonuje dobrze;
- Sprawdź, jakie korzyści i starty klient ma z obecnej sytuacji;
- Sprawdź, jakie działania już podejmował i jakie były ich efekty;
- Zapytaj, co może mu pomóc osiągnąć cel.

Przykłady pytań:

- *Co, gdzie i kiedy się wydarzyło?*
- *Co dzieje się w tym momencie?*
- *Jeżeli idealną sytuację określić liczbą 10, to jak byś ocenił obecną w skali od 1 do 10?*
- *Jakie działania już podjąłeś, a jakich jeszcze nie podjąłeś?*
- *Co działa, a co nie działa??*
- *Co zyskujesz, a co tracisz z tego, jak jest teraz?*
- *Jak inni reagują na tą sytuację?*
- *Jak się z tym czujesz, jak to odbierasz?*
- *Jakimi środkami dysponujesz teraz – chodzi o umiejętności, czas, entuzjazm, pieniądze, wsparcie, itp.?*

Krok 3. Opcje - Co mógłbyś zrobić?

Ten etap służy wygenerowaniu potencjalnych rozwiązań i przeanalizowaniu ich użyteczności. Coach pomaga klientowi dostrzec różne możliwości, które ma przed sobą.

- Zapytaj się, jakie działania mógłby klient podjąć w obecnej sytuacji
- Zapytaj się, jakie działania w tej sytuacji podjąłby ktoś inny – szef, współpracownik, osoba, którą ceni – gdyby ta była na jego miejscu
- Przeanalizujcie korzyści i starty różnych opcji działania

Przykłady pytań:

- *Jak jeszcze inaczej możesz to zrobić?*
- *Co możesz zrobić żeby pojawiające się ograniczenia zniknęły?*
- *Jak zrobiłby to twój mistrz? Twój szef?*
- *Kto mógłby Ci w tym pomóc?*
- *Gdzie mógłbyś pozyskać informację?*
- *W jaki sposób mógłbyś to zrobić?*
- *Jakie możliwości są dla Ciebie dostępne?*
- *Jakie są wady i zalety poszczególnych możliwości?*
- *Które z rozwiązań dałoby Ci najwięcej satysfakcji?*
- *Co by się stało, gdybyś nic nie zrobił?*
- *Czy istnieje ktoś, kto - twoim zdaniem - wykonałby to zadanie rzeczywiście dobrze? Czego możesz się od takiej osoby nauczyć?*

Krok 4. Wola - Co zrobisz?

To jest etap, w którym klient podejmuje decyzje, jakie działania podejmie.

- Zapytaj, co w tej sytuacji klient decyduje się zrobić – jaki będzie jego pierwszy krok;
- Określ termin i sprawdź, czy jest ambitny i realny;
- Sprawdź, czy to działanie jest w tej sytuacji atrakcyjne. Jeśli nie - zapytaj o inne.

Przykłady pytań:

- *Jakie będzie Twój pierwszy krok?*
- *Co skłania Cię do takiego wyboru?*
- *Do kiedy to zrobisz?*
- *Jeśli masz wątpliwości, to jakie?*
- *W jaki sposób zdobędziesz potrzebne wsparcie?*
- *Dlaczego jest to dla ciebie ważne?*

8.2. SKUTECZNE WYWIERANIE WPŁYWU PRZEZ LIDERA ZMIANY

Pytaniem, które należy sobie na początek zadać jest takie: kto jest i kto może być liderem zmiany w placówkach oświatowych. W założeniu lider zmian to przedstawiciel organizacji/ firmy/ placówki, który został wybrany do przeprowadzenia zmiany. Jego wybór powinien odbyć się w drodze starannie przeprowadzonej selekcji oraz weryfikacji osiągnięć. W większych organizacjach rolę lidera naturalnie przyjmuje dyrektor, który bierze na siebie odpowiedzialność za konkretną inicjatywę zmiany

albo cały program zmian. Jednak praktyka pokazuje, że często liderem nie jest dyrektor lecz inna osoba w zespole. Początkowa trudność polega zatem na określeniu lidera danego zadania. Należy pamiętać równocześnie, że lider musi budzić zaufanie wszystkich pracowników placówki. Istotne jest również jego doświadczenie przy wprowadzaniu przemian. Lider musi być przekonany o słuszności zmian, by poprowadzić grupę, poderwać ją do działania. Jeśli wskazana przez dyrektora osoba nie czuje się na siłach, by motywować pracowników, warto wówczas wesprzeć lidera szeregiem konsultantów, którzy będą pełnili określone role, w tym. n.in. obserwować komunikację w placówce i reakcje jakie rodzą się wśród pracowników. Warto aby zespół odpowiedzialny za wprowadzenie zmiany miał pozytywny wpływ na pracowników; aby osoby, które mają wątpliwości, pytania, lęki – miały odwagę przychodzić po poradę, po pomoc. Tylko osoba, która spełnia te cechy może zostać liderem zmiany, która ma szansę być wdrożoną bez większych rewolucji psychologicznych wśród członków załogi pracowniczej. Efektywny lider zmian zobowiązuje się do kierowania oraz weryfikacji działań, które związane są z planowaniem i wdrażaniem procesu zarządzania zmianami. Od lidera zależy bowiem to, czy (i kiedy) pracownicy wyrażą sprzeciw wobec proponowanych zmian. Jego głównym zadaniem jest dążeniem do zaakceptowania przekształceń przez wszystkich zatrudnionych. Często wciela się w rolę koordynatora działań, dążąc tym samym do osiągnięcia jak największej równoczesności działań. Wsparcie okazane w ten sposób może wpłynąć na złagodzenie poczucia niestabilności jakie pojawiają się wśród członków załogi pracowniczej. Dobry lider powinien umożliwić porównanie doświadczeń pracowników poprzez zorganizowanie procesu wzajemnego uczenia się. Musi także nauczyć ludzi brania odpowiedzialności za siebie samych.

9. LISTA ZAŁĄCZNIKÓW

Załącznik nr 1 - Instrukcja do ćwiczenia nr 2: „Przedostań się na drugą stronę rzeki”.

Załącznik nr 2 - Identyfikacja doświadczanych zmian

Załącznik nr 3 - Kwestionariusz stylów komunikowania się

Załącznik nr 4 - Moje doświadczenia i miejsce w środowisku pracy

Załącznik nr 5 - Różnice w znaczeniach

Załącznik nr 6 - Postawa bierna, asertywna, agresywna

Załącznik nr 7 - Test na komunikatywność

Załącznik nr 8 - Autodiagnoza stylu rozwiązywania konfliktów

Załącznik nr 9 - Komunikat ja

- Załącznik nr 10 - Formularz skali zmian
- Załącznik nr 11 - Perspektywa klienta
- Załącznik nr 12 - Droga
- Załącznik nr 13 - Kwestionariusz ról zespołowych
- Załącznik nr 14 - Arkusz wartości zawodowych

10. LITERATURA REKOMENDOWANA

- Alberti, R., Emmons, M. (2010). *Asertywność*. Gdańsk: GWP.
- Aronson, E., Willson, T., Akert, R. (1997). *Psychologia Społeczna*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Armstrong, M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Bennewicz, M. (2011). *Coaching i mentoring w praktyce*. Warszawa: G+J Gruner + Jahr Polska Sp. z o.o. & Co. Spółka Komandytowa.
- Bridges, W. (2008). *Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Carr, D.K., Hard, K. J., Trahan, W. J. (1998). *Zarządzanie procesem zmian*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cialdini, R. (1996). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Chomczyńska - Miliszkievicz M., Pankowska, D. (1995). *Polubić szkołę*. Warszawa: WSiP.
- Diamond, S. (2012). *Zdobądź więcej*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Domachowski, W. (1993). *Interakcyjny model funkcjonowania społecznego*. W: Sęk, H. (red.), *Społeczna psychologia kliniczna*. Warszawa: PWN.
- Dryden, G., Vos, J. (2003). *Rewolucja w uczeniu*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Ernst, K. (1991). *Szkolne gry uczniów. Jak sobie z nimi radzić?*, Warszawa: WSiP.
- Faber, A., Mazlish, E. (2011). *Jak mówić, żeby dzieci nas słuchały. Jak słuchać, żeby dzieci do nas mówiły*. Kraków: Media Rodzina.
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1995). *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwa Ekonomiczne.
- Futrell, Ch. M. (2004). *Nowoczesne techniki sprzedaży*. Kraków: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna.
- Gajdzica, Z. (2011). *Sytuacje trudne w opinii nauczycieli klas integracyjnych*. Kraków: IMPULS.
- Gordon, T. (2001). *Jak dobrze żyć z ludźmi*. Warszawa: Instytut Wydawniczy PAX.
- Gordon, T. (2004). *Wychowanie bez porażek*. Warszawa: Instytut Wydawniczy PAX.
- Griffin E. (2003). *Podstawy komunikacji społecznej*. Gdańsk: GWP.
- Johnson, D. (1992). *Podaj dłoń*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Psychologiczne.
- Kotter, J., Rathgeber, H., Mueller, P. (2008). *Gdy góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach*. Gliwice: Helion.
- McKay, M., Davis, M., Fanning, P. (2010). *Sztuka skutecznego porozumiewania się*. Gdańsk: GWP
- Mehrabian, A. (1971). *Silent messages*. Belmont, California: Wadsworth.

- Moore Christopher W. (2009). *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Nęcki, Z. (2006). *Komunikacja międzyludzka*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Nęcki, Z. (2000). *Negocjacje w biznesie*. Kraków: Antykwa.
- Oyster, C, K. (2002). *Grupy*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Rogala-Marciniak, S., Marciniak, Ł. (2012). *Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Sampson, E. (1996). *Porozumiewanie się*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Stewart, J. (red.), (2000). *Mosty zamiast murów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Terelak, J. F. (2005). *Psychologia organizacji i zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Thompson, P. (1998). *Sposoby komunikacji interpersonalnej*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Waszkiewicz, J. (1997). *Jak Polak z Polakiem? Szkice o kulturze negocjowania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zimbardo, F, G., Ruch, L. (1988). *Psychologia i życie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Quinn, R. E., Faerman, S., Thompson, M., McGarth, M. (2007). *Profesjonalne zarządzanie*. Warszawa: PWE.

INNE:

- Coaching – kurs e-learningowy dla małych i średnich przedsiębiorstw, Akademia PARP.
- Gasik, H., *Metody rozwiązywania sytuacji konfliktowych w szkołach*. Publikacja internetowa ORE.
- Tomaszewicz, D. (2012). *W stronę rozwoju – materiały szkoleniowe*.