



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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

# Moduł II: KOMUNIKACJA

Opracowanie:  
Zofia Domaradzka-Grochowalska  
Joanna Wachowiak

## Sesje w module:

---

- IV: Zasady komunikacji w miejscu pracy
- V: Efektywne prowadzenie rozmów
- VI: Proces komunikowania się w zmianie
- VII: Informacja zwrotna w procesie zarządzania zmianą



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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Sesja III – Zasady komunikacji w miejscu pracy

---

- Podstawowe prawdy o komunikacji
- Style komunikacji interpersonalnej
- Specyfika komunikacji w placówce oświatowej



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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Podstawowe prawdy o komunikacji

- Proces przekazywania informacji, pojęć, myśli, idei, emocji za pomocą symboli takich jak słowa, dźwięki, obrazy, gesty, postawa ciała etc.

## Definicja

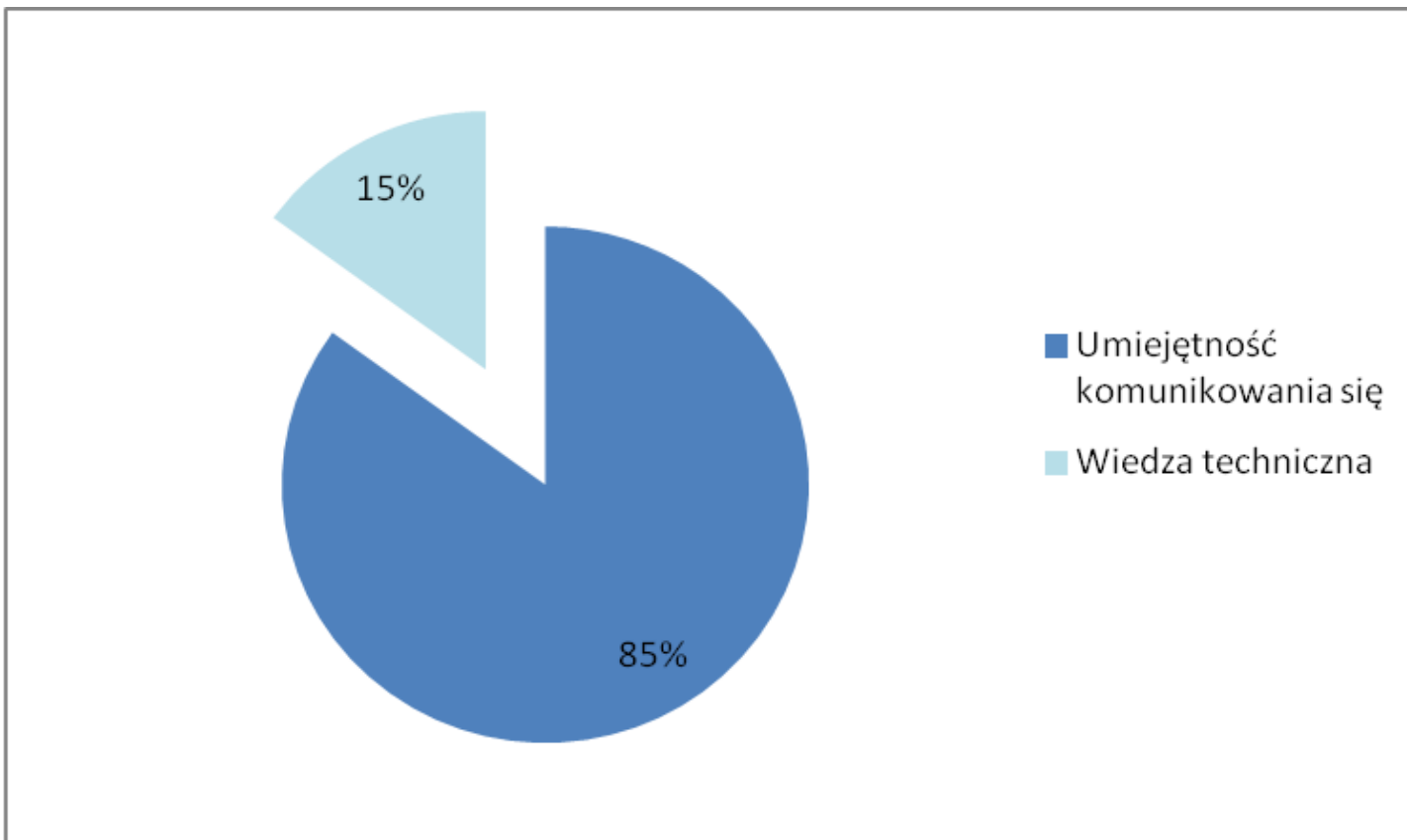


- Jeżeli słowa są treścią przekazu to gesty, postawa ciała, ton głosu są kontekstem przekazu - dopiero ich połączenie tworzy znaczenie w komunikacji.

## Kontekst



# Podstawowe prawdy o komunikacji



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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

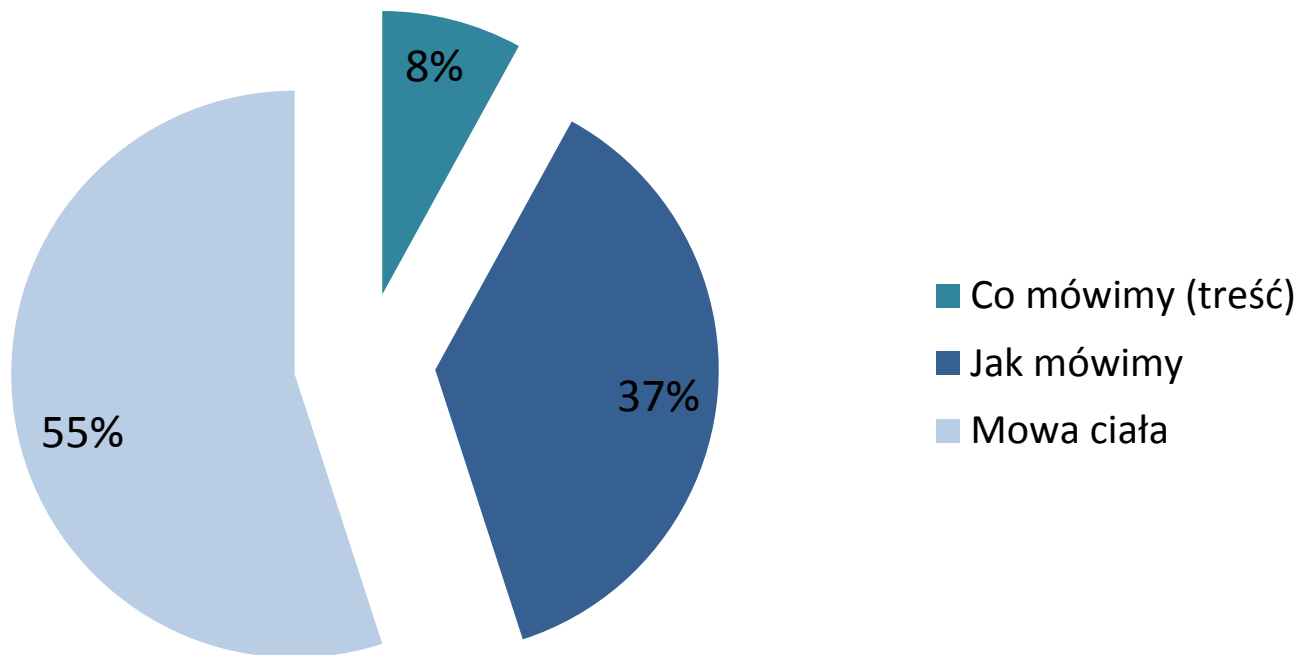


UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Podstawowe prawdy o komunikacji

---



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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Funkcje komunikacji

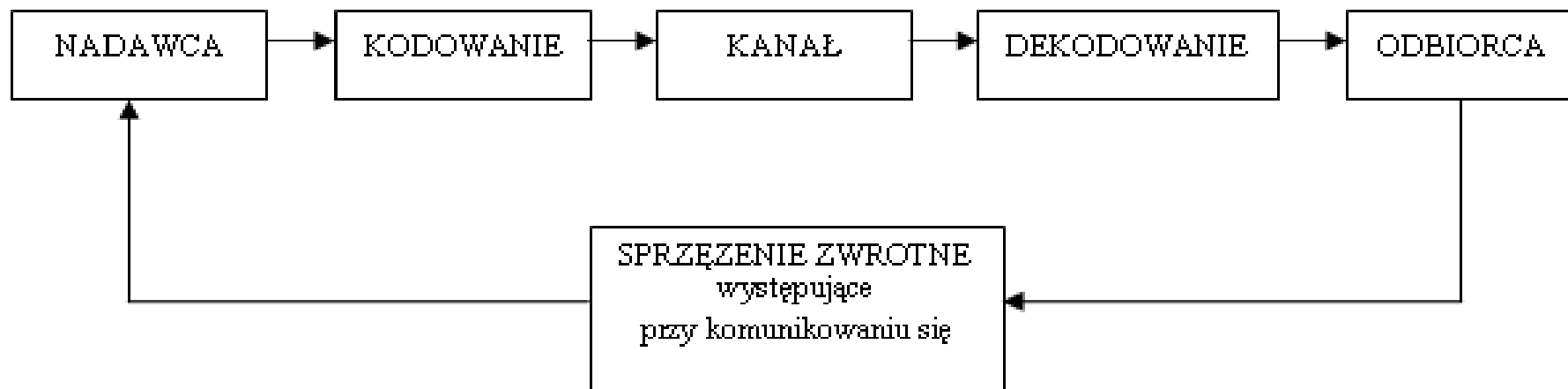
---

- **Informacyjna** - zbieranie, przechowywanie, przetwarzanie i upowszechnianie myśli, danych, wiedzy, obrazów....
- **Motywacyjna**- dostarczanie bodźców do realizacji bliższych i dalszych celów
- **Emotywna** – przekazywanie emocji i odczuć
- **Kontrolna** – wyrażanie powinności i obowiązków



# Podstawowe prawdy o komunikacji

## Przeływ informacji w procesie Komunikacji Interpersonalnej



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



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





# Nadawanie – obieranie komunikatu

---



## Głuchy telefon

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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Style komunikacji interpersonalnej

---

Analiza własnego stylu komunikowania się:

- Wiedza o tym jak mówimy może nam posłużyć do oceny samych siebie
- Po sposobie formułowania i przekazywania komunikatu oceniają nas też inni ludzie



# Style komunikacji interpersonalnej

---



Jaki jest Twój styl komunikowania się?

Załącznik nr 3

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

# Interpretacja uzyskanych wyników 😊

---



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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Specyfika komunikacji w placówce oświatowej

---



Moje doświadczenia i wiedza o środowisku pracy

Załącznik nr 4

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

# Sesja V – Efektywne prowadzenie rozmów

---

- Komunikacja werbalna vs. niewerbalna
- Aktywne i bierne słuchanie
- ABC Asertywności



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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Komunikacja werbalna

---



„Różnice w znaczeniach”

Załącznik nr 5

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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Komunikacja werbalna

---

➤ **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)





## Komunikaty negatywne – burzącą relację

---

- „Nigdy”
- „My tego w ten sposób nie robimy”
- „Myli się Pan”
- „Zasady obowiązujące w naszej placówce...”
- „Zawsze robimy to w ten sam sposób”
- „Nigdy byśmy czegoś takiego Panu nie obiecali”
- „Co jeszcze według Pana mam zrobić?”
- „To nie należy do moich zadań”
- Komunikaty nieprecyzyjne: stary/ młody, duży/ mały, dobrze/ źle



# Komunikacja niewerbalna

---



## Doświadczenie

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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## KOMUNIKACJA NIEWERBALNA



Źródło: „Jak żyć z ludźmi”, Program profilaktyczny dla młodzieży, MEN (1988)

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



# Komunikacja niewerbalna

---



„Kot”

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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Aktywne słuchanie

---

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



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

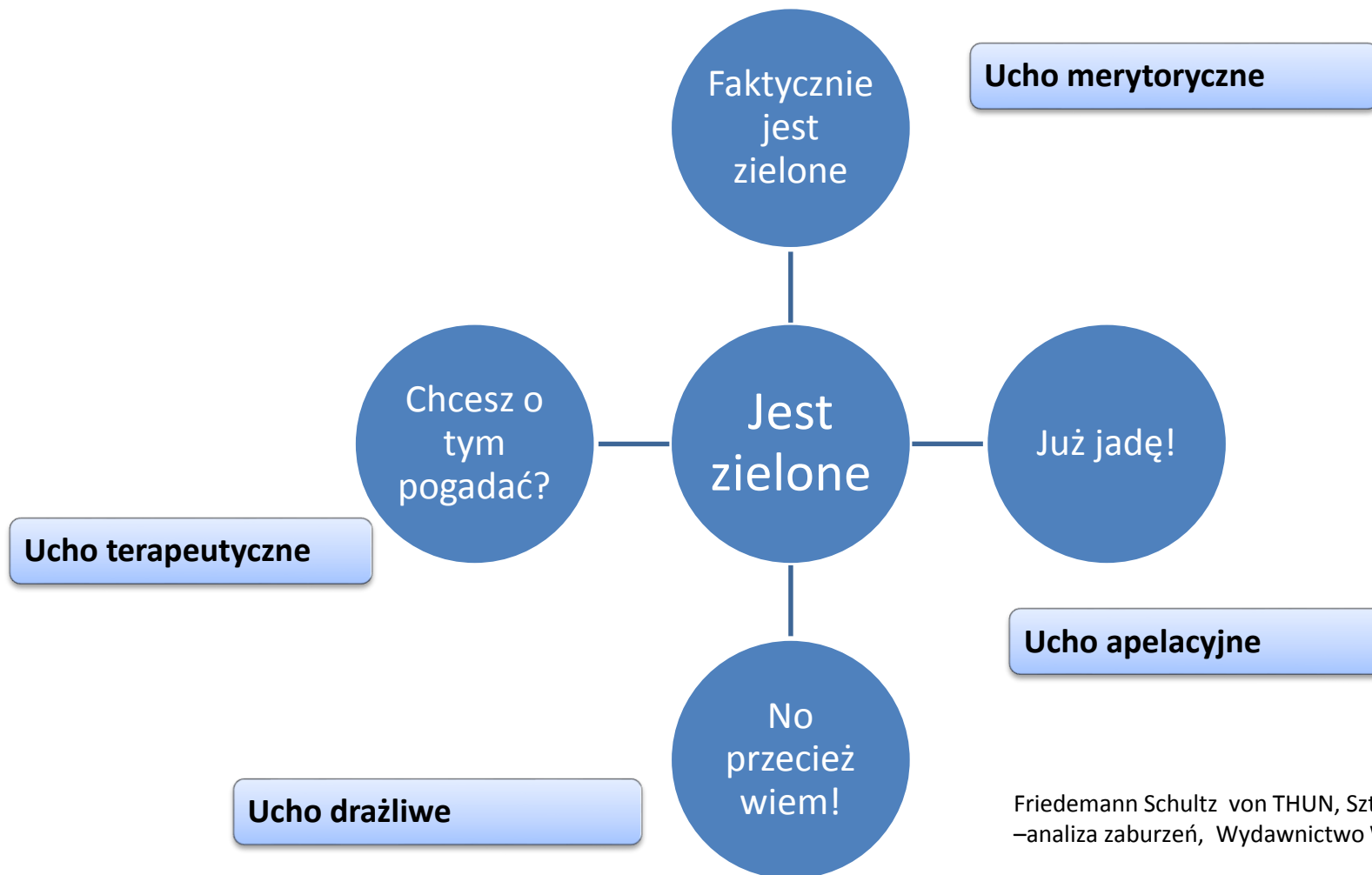


**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Friedemann Schultz von THUN, Sztuka rozmawiania – analiza zaburzeń, Wydawnictwo Wam

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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# 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)

# ABC Asertywności

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



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





# Asertywność

---

- Używanie otwarcie słów TAK i NIE;
- Umiejętność dochodzenia własnych racji i praw wraz z poszanowaniem praw i racji innych;
- Wyrażana jest w zachowaniach werbalnych i niewerbalnych;
- Jest ściśle związana z wiarą w siebie i pozytywnym stosunkiem do siebie i innych.



# Asertywność

---

- Masz prawo nie zgadzać się;
- Twoje zdanie jest tak samo ważne jak zdanie innych ludzi;
- Masz prawo być wysłuchanym;
- Masz prawo konstruktywnie krytykować zdarzenie, jeśli ktoś nie postąpił tak, jak obiecywał lub nie wykonał tego co przyrzekał;
- Masz prawo by odnoszono się do siebie z szacunkiem.



## Asertywność służy:

---

- Obronie swoich praw;
- Stanowieniu swoich praw;
- Wyrażaniu uczuć pozytywnych i negatywnych;
- Przyjmowaniu uczuć i opinii innych osób;
- Wyrażaniu uczuć i opinii własnych;
- Zabieraniu głosu na szerszym forum;
- Reagowaniu na własne poczucie krzywdy lub winy.



## Model asertywności (Harris; 1979)

	<b>"JA JESTEM W PORZĄDKU"</b>	<b>"JA NIE JESTEM W PORZĄDKU"</b>
<b>"TY JESTEŚ W PORZĄDKU"</b>	<b>ASERTYWNOŚĆ</b>	<b>ULEGŁOŚĆ</b>
<b>"TY NIE JESTEŚ W PORZĄDKU"</b>	<b>AGRESJA</b>	<b>MANIPULACJA</b>

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



# ABC Asertywności

---



**Myśl, Czuć, Pragnij  
Pozostań sobą  
Bądź stanowczy i demokratyczny**

**Pozwól myśleć,  
czuć i pragnąć innym**

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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





## Postawa bierna, asertywna, agresywna

Załącznik nr 6

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

# Model asertywnej odmowy

---

- Słowo **NIE**
- Informacja o decyzji
- Wyjaśnienie motywu decyzji
- Zmiękczenia: „Przykro mi”, „Jest mi trudno”, „Następnym razem postaram się poświęcić tobie więcej czasu”.



## Asertywna odmowa

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



# Wyrażenia rozpoczynające wypowiedzi asertywne

---

Moim zdaniem

Uważam...

Jak to możemy załatwić...

Co o tym myślisz...

Czuję, że...

Weźmy się do...

Chcę...

Zdecydowałam...

Cenię w Tobie...

Jestem zdenerwowana zaistniałą sytuacją...

Chętnie poznam Twój punkt widzenia...

Zastanówmy się nad rozwiązaniem...

Nie zgadzam się z tą opinią, mam inne zdanie w tej sprawie....

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



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Sesja VI – Proces komunikowania się w zmianie

---

- Bariery komunikacyjne jako przyczyna niepowodzeń i konfliktów;
- Sztuka radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych
- Negocjacje

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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Wprowadzenie do sesji

---



# Identyfikacja własnego potencjału komunikacyjnego

: analiza błędów komunikacyjnych

Załącznik nr 7  
Test na komunikatywność

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



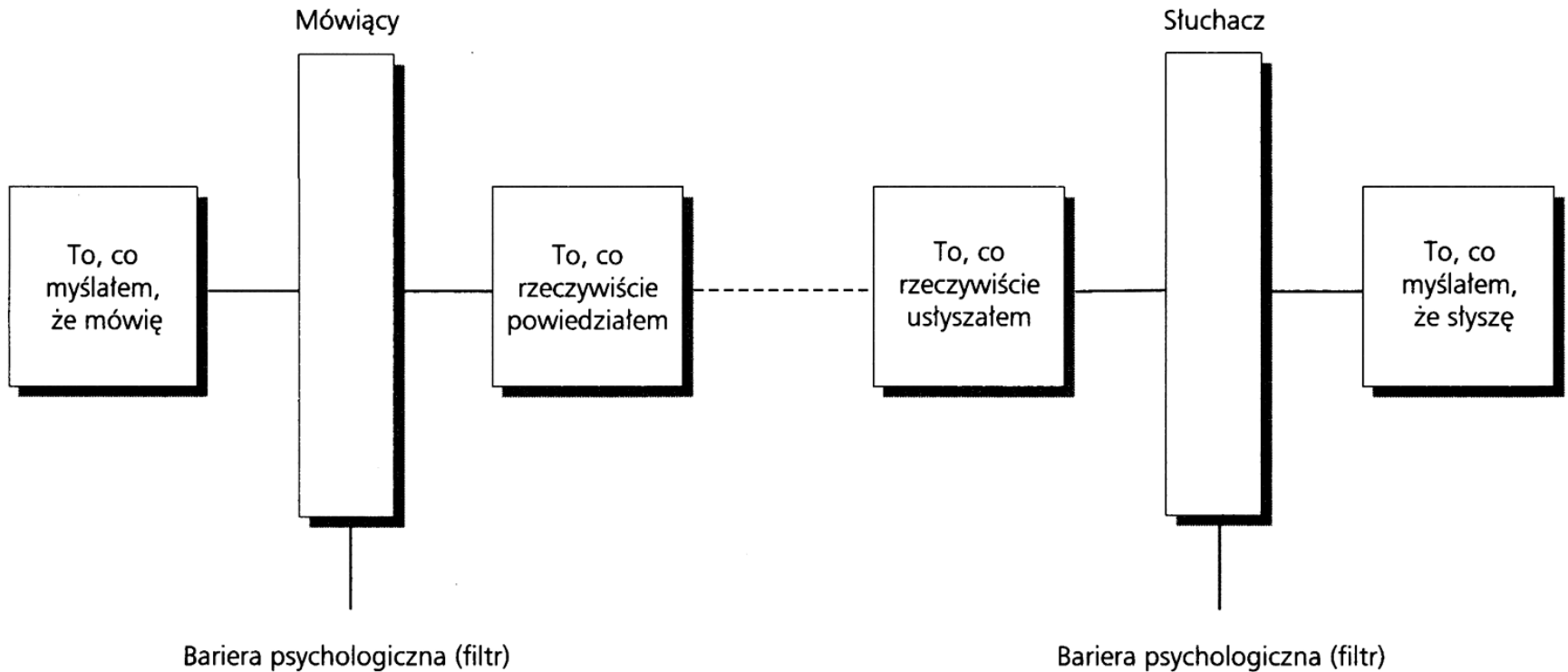
KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Bariery komunikacyjne jako przyczyna niepowodzeń i konfliktów



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



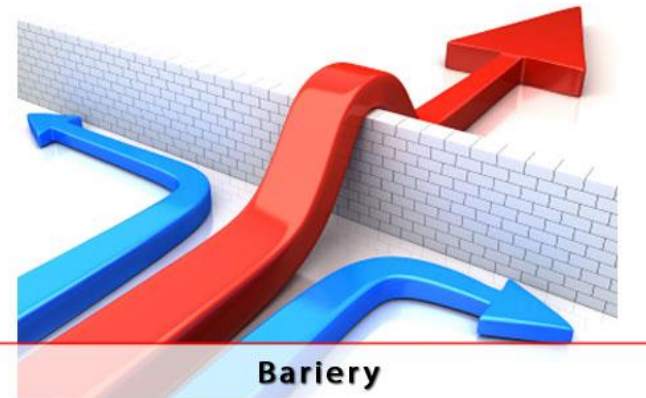
Czym twoim zdaniem są bariery komunikacyjne?



## Główne bariery komunikacyjne

---

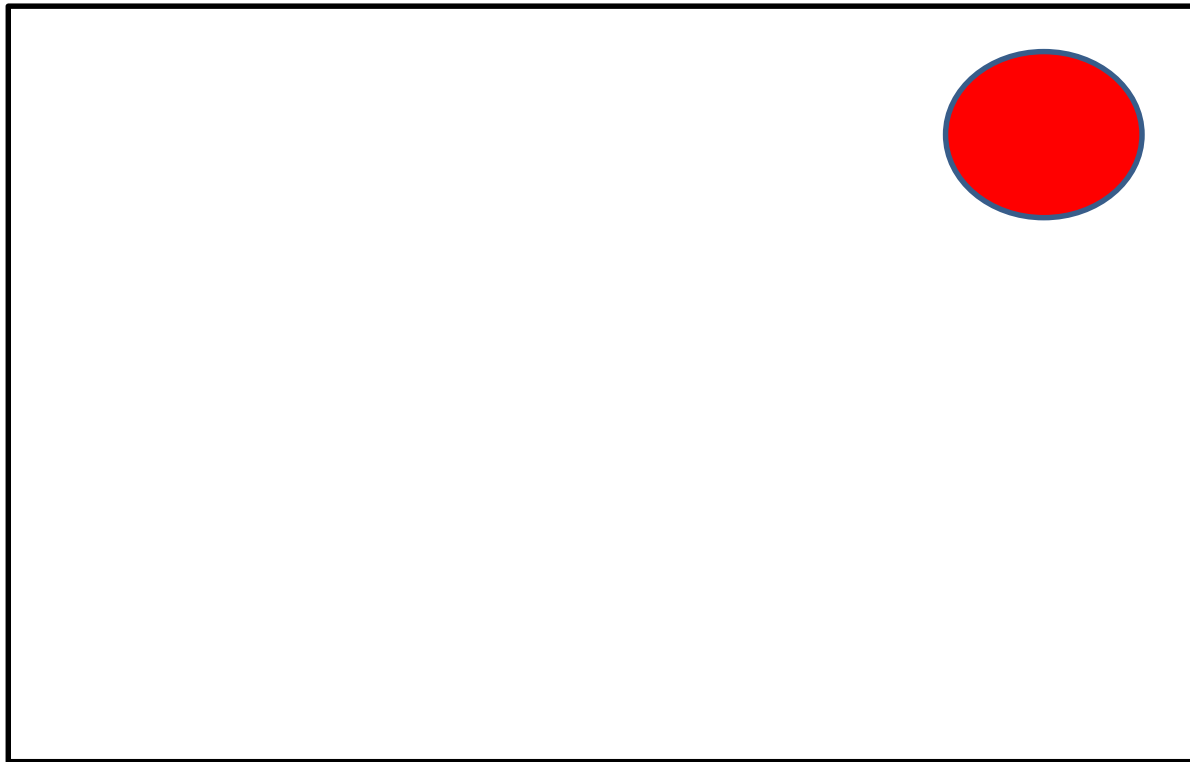
- Jednostronna gotowość do komunikowania się;
- Efekt statusu;
- Używanie innych kodów, w tym żargonu;
- Różnice kulturowe;
- Brak aktywnego słuchania;
- Zakłócenia w otoczeniu (np. hałas);
- Odmienny poziom intelektualny;
- Nastawienie do rozmówcy.



## Percepcja i komunikacja

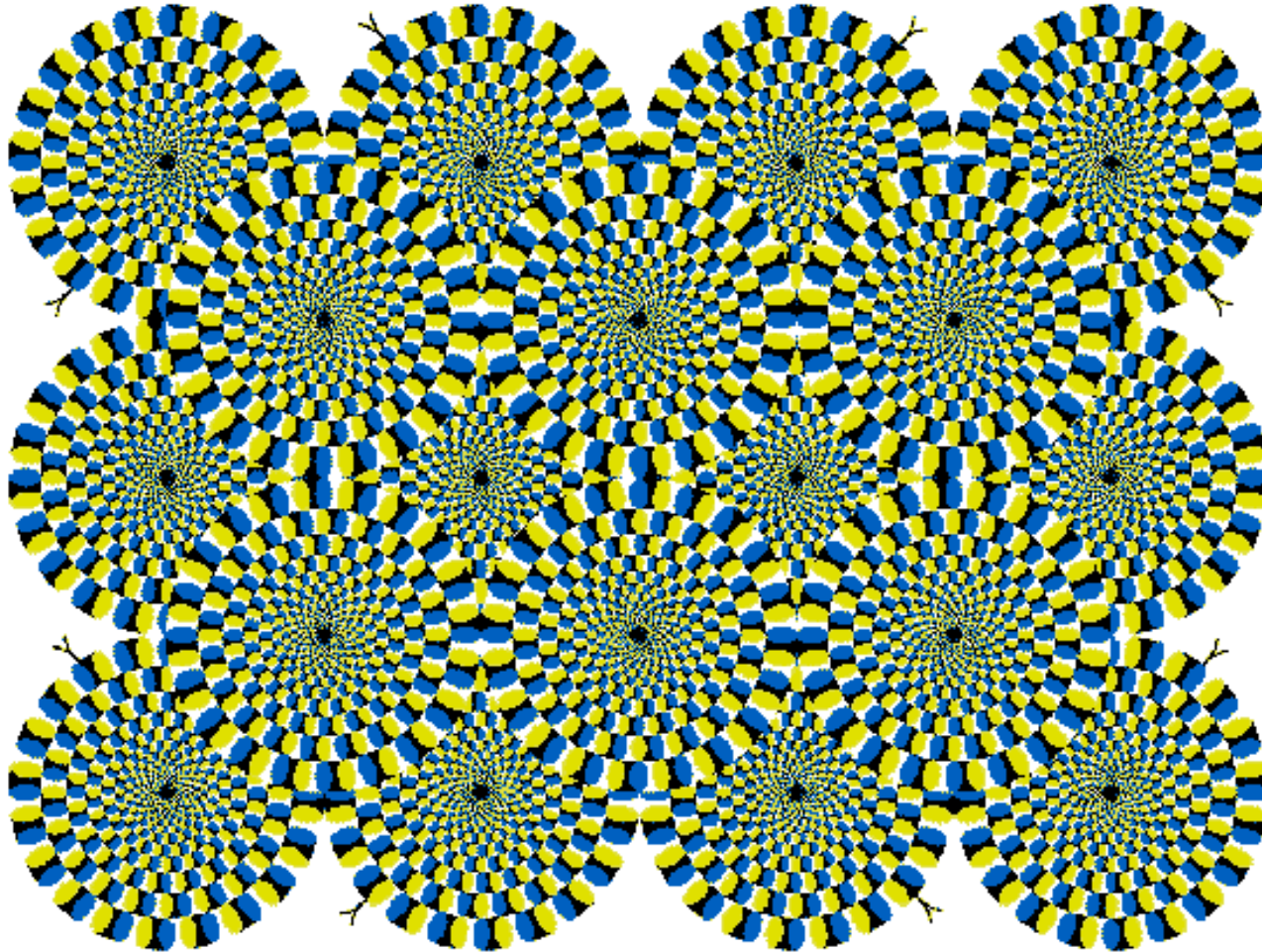
---

Co widzisz?



# Bariera percepcji

---





## Bariera percepcji



To co nam wydaje się  
być oczywiste, wcale  
nie musi takie być dla  
reszty świata!

Źródło: Diamnod, S. , (2012) Zdobądź więcej.



# Bariery komunikacyjne jako przyczyna niepowodzeń i konfliktów

---



Która z tych barier jest szczególnie istotna w procesie wprowadzania zmian?



# Interpersonalne bariery komunikacyjne

---

## Bariery utrudniające uważne słuchanie:

- Porównywanie
- Domyślanie się
- Przygotowywanie odpowiedzi
- Filtrowanie
- Przekonanie o swojej racji
- Skojarzenia
- Utożsamianie się
- Udzielanie rad
- Sprzeciwianie się
- Zmiana toru
- Osądzanie
- Zjednywanie



## Zastanów się!



Jakich barier w słuchaniu zwykle używasz w kontaktach międzyludzkich w miejscu pracy?

Dyrektor .....

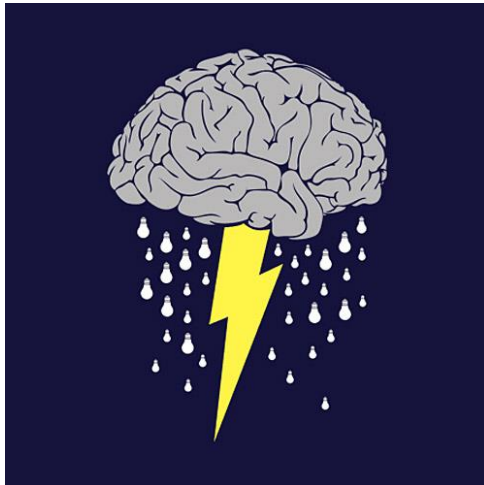
Współpracownicy .....

Rodzice uczniów .....

Uczniowie .....

# Sztuka radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych.

---



Czym jest konflikt?

Jakie masz skojarzenia  
z tym pojęciem?



## Definiowanie

---

**KONFLIKT** – zderzenie, niezgodność, sprzeczność interesów oraz poglądów, spór, zatarg

Wg Z. Putkiewicz:

konflikt to „zderzenie się lub obecność dwóch przeciwnych albo wykluczających się wzajemnie motywów, pragnień, dążeń czy też poglądów”

Wg J. Hockera i L. B. Wilmota:

konflikt to „walka pomiędzy co najmniej dwiema wzajemnie zależnymi stronami, które spostrzegają niezgodność celów, brak wspólnych korzyści i uznają, że druga strona stwarza przeszkody w osiągnięciu celu”



## Konflikty są:

---

- sygnałem zdrowia;
- bodźcem do rozwoju i motorem dynamizmu;
- środkiem do budowania i formowania własnej osobowości;
- elementem ułatwiającym pokonywanie trudności.



# MITY

---

➤ **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

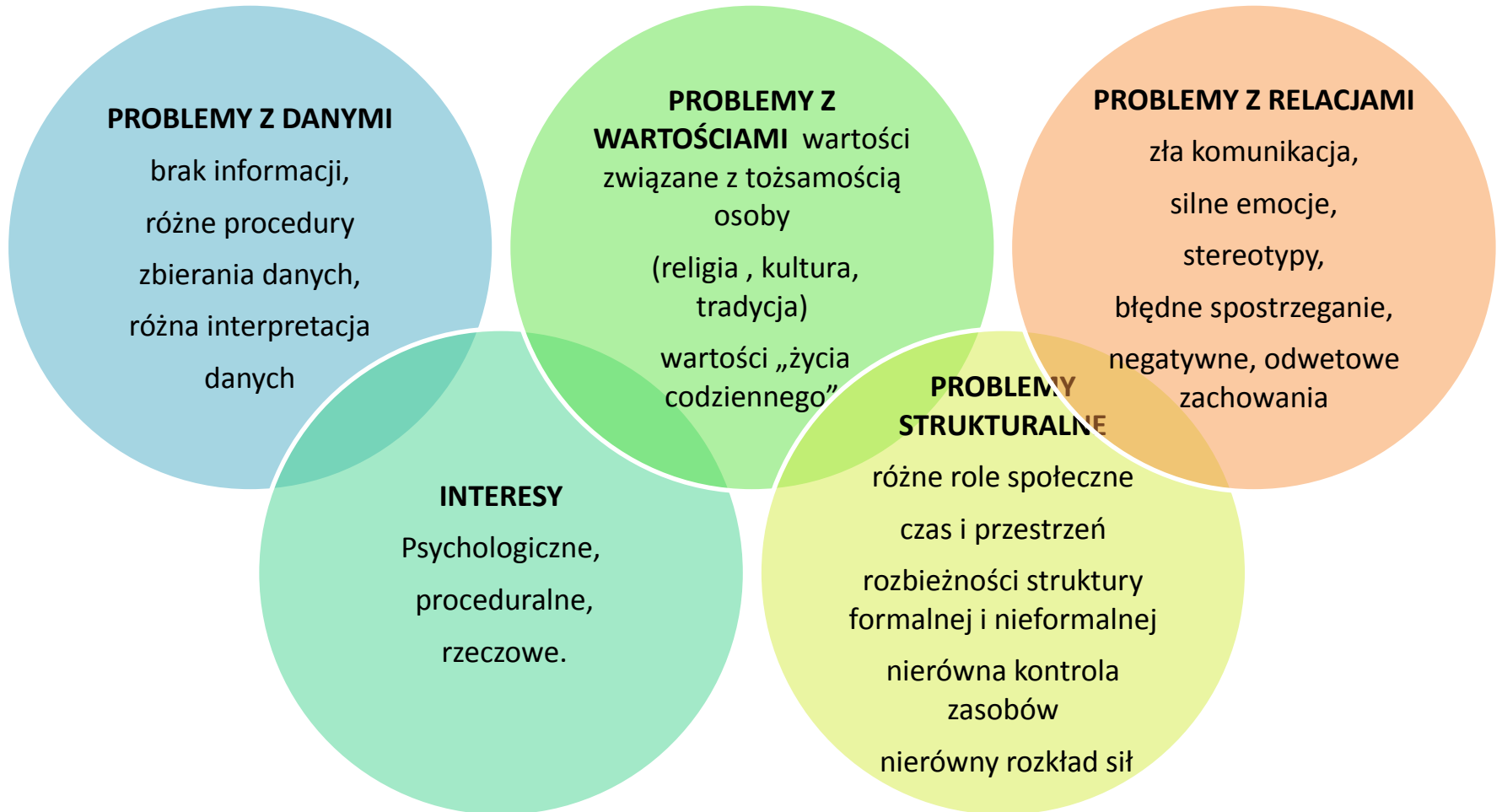
➤ **Konflikty mogą zostać rozwiązane, jeśli strony chcą rozmawiać**

- Konflikty dot. różnic podstawowych wartości i celów mogą być nierozwiązywalne





## Rodzaje konfliktów C.Moore



## Specyfika konfliktów szkolnych: Nauczyciel – Dziecko; Nauczyciel - Rodzic

---

- Problemy organizacyjne: klasa, godziny...
- Problemy edukacyjne: słabe oceny, ograniczenia rozwojowe...
- Problemy wychowawcze: wagary, ADHD....
- Złożone problemy rodzinne: rozwód, euro-sieroctwo, ubóstwo....

### Skuteczne techniki rozwiązywania konfliktów szkolnych:

- komunikaty „ja”,
- Słuchanie,
- rozwiązywanie konfliktów metodą „dwóch zwycięzców”.

## Metoda rozwiązywania konfliktów T. Gordona- metoda „dwóch zwycięzców”

---

- Faza zerowa: przygotowanie miejsca, czas
- Zdefiniowanie problemu;
- Poszukiwanie rozwiązań;
- Krytyczna ocena;
- Wybór sposobu;
- Realizacja rozwiązania i ustalenie warunków;
- Ocena efektu.



## Korzyści stosowania metody T. Gordona w szkołach:

---

- brak urazów- nie ma przegranych;
- motywacja ułatwiająca realizację postanowienia;
- "co dwie głowy to nie jedna";
- eliminuje ryzyko posługiwania się władzą;
- ujawnia rzeczywiste problemy;
- uczniowie stają się bardziej odpowiedzialni i dojrzaלי.





**ĆWICZENIE  
Nr 11**

## Rozwiązujemy konflikty

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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Ćwiczenie: Rozwiązujemy konflikty



Praca w grupach.

*Wybierzcie z „Listy konfliktów” jedną sytuację konfliktową i znajdźcie dla niej rozwiązanie uzupełniając poniższą tabelę.*

Zdefiniowanie problemu - .....

Nazwanie konfliktu - .....

Przyczyny, które powodują, że konflikt trwa:.....

Likwidacja konfliktu:.....

Sposoby na zlikwidowanie przyczyn konfliktu:.....



# Negocjacje

---



„Misja – ratowanie świata”

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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Negocjacje

---

Dwustronny proces komunikowania się, którego głównym założeniem jest dążenie do osiągnięcia porozumienia.

To porozumiewanie się w celu znalezienia **NOWYCH** sposobów kierowania konfliktem, rozważenia **WIELU** różnych rozwiązań i **WYBORU** tych, które przyniosą możliwie najlepsze korzyści obu stronom





## Dlaczego warto poznać arkany negocjacji

---

Ludzie nie chcą kontaktów z kimś, kto cokolwiek od nich wymusza;

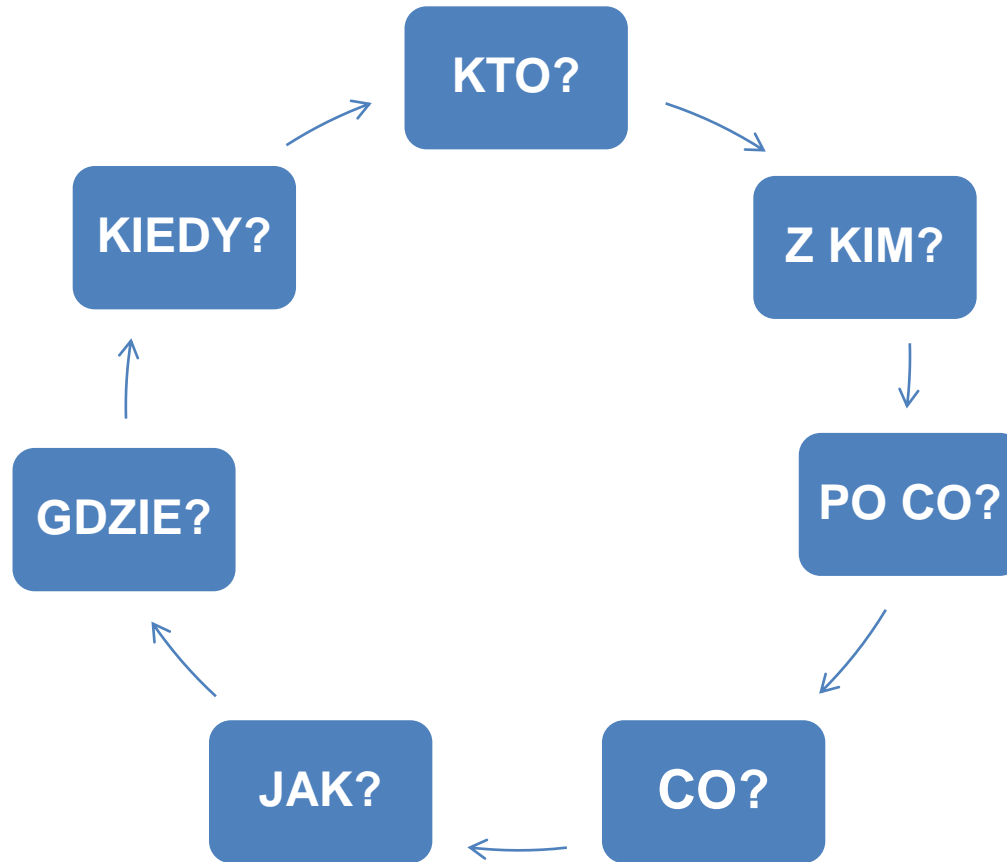
Ludzie zamiast budować porozumienie, tracą energię na walkę;

Bezpośrednie użycie przymusu wcześniej czy później wywołuje odwet



# Strategiczne pytania

---



# Negocjacje

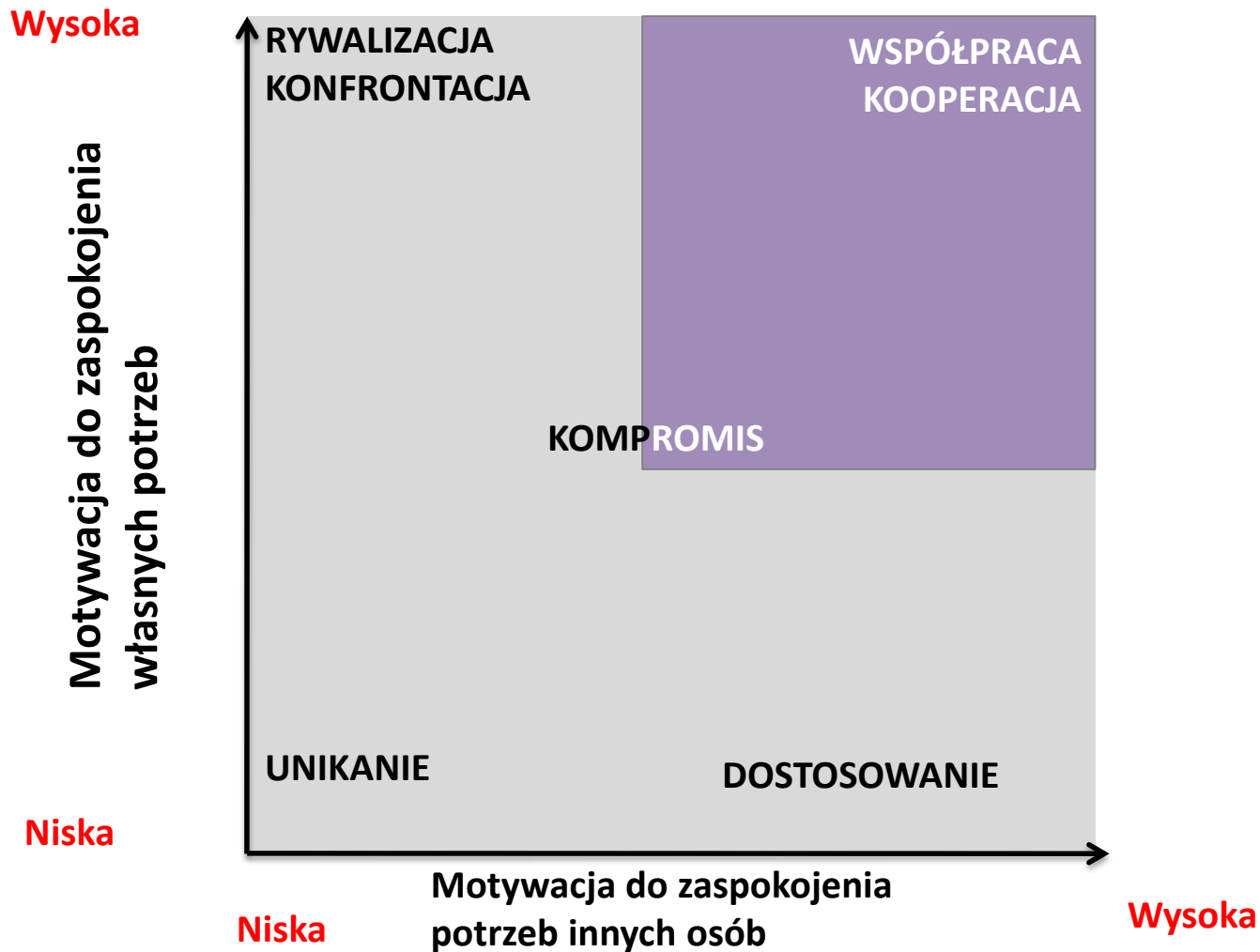
---



Co twoim zdaniem jest najważniejsze w procesie negocjacji?



# Style rozwiązywania konfliktów i negocjowania wg Thomasa i Killmana



## Główne style negocjowania wg Fishera i Ury'ego

### Styl kooperacyjny

Twoim celem jest porozumienie;

Łatwo zmieniaj stanowisko;

Ujawnij granicę ustępstw;

Aprobuj straty dla dobra porozumienia;

.....

### Styl rywalizacyjny

Twoim celem jest zwycięstwo;

Broń swego stanowiska za wszelką cenę;

Maskuj granicę ustępstw;

Żądaj ofiar;

.....

### Styl rzeczowy

Twoim celem jest rozsądne rozwiązanie;

Koncentruj się na problemie, a nie na stanowiskach;

Unikaj formułowania dolnej granicy;

Staraj się godzić interesy;

.....



## Konflikt w procesie zmiany

---



### Rozpoznanie własnego stylu rozwiązywania konfliktów

Załącznik nr 8  
Autodiagnoza stylu rozwiązywania konfliktów

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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Waga proporcji w negocjacjach

---



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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Zasady dobrych efektów

---

- Oddziel osobowości negocjujących od problemu;
- Skoncentruj się na tym co wspólne, a nie na tym co was różni;
- Szukaj rozwiązań;
- Oceniaj fakty – unikniesz subiektywizmu.





# Sesja VII – Informacja zwrotna w procesie zarządzania zmianą

---

- Formułowanie informacji zwrotnych (Metoda de Bono, Kanapka informacji zwrotnych, zasady udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej);
- Reakcja na krytykę



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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





## Gra Baranga

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

# Formułowanie informacji zwrotnych

---

Krytyka  
jest jak gorące żelazko...  
należy dotykać je ostrożnie

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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Reguły przekazywania informacji zwrotnych

Odnos się do konkretnych szczegółów

Mówiąc o odczuciach i przypuszczeniach, wyrażaj się w pierwszej osobie liczby pojedynczej

Wysyłaj feedback tak obszerny i konkretny, jak to tylko możliwe, tzn. opisz, co widziałeś i słyszałeś

Mów o zachowaniach, zdarzeniach, faktach

Udzielaj informacji zwrotnych na bieżąco

Nie oceniaj osoby  
Bądź otwarty i szczerzy



# Reguły przyjmowania informacji zwrotnych

najpierw tylko słuchaj

nie usprawiedliwiał się

nie obrażaj się

nie tłumacz się

wybierz to co sobie przyswoisz i co zechcesz zmienić

nie przyjmuj reakcji zwrotnych jeśli nie jesteś gotowy

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



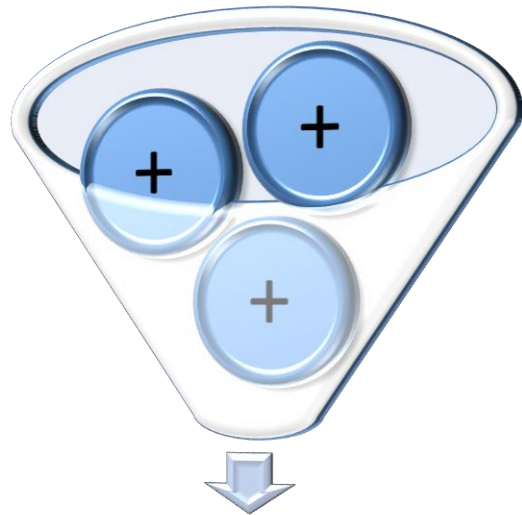
KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Techniki udzielania informacji zwrotnych



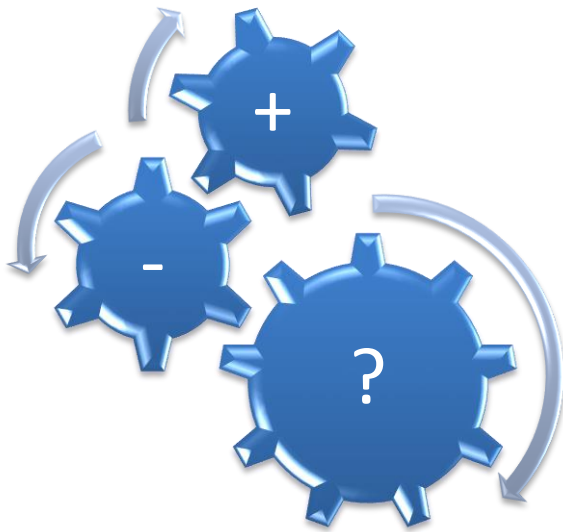
Co by zrobić, żeby...?

Cechy pozytywne muszą odnosić się do konkretnych cech pomysłu, np. podoba mi się kolorystyka, czerwony świetnie komponuje się z zielonym w twojej kompozycji

Przedstaw problem, który dostrzegasz jako szansę na ulepszenie pomysłu.

# Techniki udzielania informacji zwrotnych

## Metoda de Bono czyli + - ?



**+** co uważam za wartościowe

**-** Co uważam za nietrafne

**?** Ciekawi mnie ...  
Co chciałbym zmienić

# Techniki udzielania informacji zwrotnych

---

## Kanapka informacji zwrotnych

Pozytywna informacja szczegółowa

Negatywna informacja szczegółowa

Pozytywna informacja ogólna



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



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





# Komunikat ja

---

- Informacja o tym, co przeżywasz w związku z czyimś 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...





**ĆWICZENIE  
Nr 15**

# Komunikacja

Załącznik nr 9

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

# Przyjmowanie ocen

---

Wiąże się z przyjęciem postawy „**jestem w porządku**”  
i potraktowaniem oceny nie jako odzwierciedlenia  
„prawdy obiektywnej”, **ale jako jednej z wielu**  
**możliwych opinii.**



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



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Reakcje na krytykę

---

- Na ogół krytyka składa się z FAKTÓW i z OPINII/ocen;
- Do faktów zawsze należy się przyznać,  
z opinią możesz się zgadzać lub nie;
- Dlatego też krytykę dzielimy na ZGODNĄ i NIEZGODNĄ.



# Reakcje na krytykę

---

## Na krytykę zgodną odpowiadamy:

Też tak o sobie myślę

Zgadzam się z Pańską opinią na ten temat

Mam podobne zdanie na własny temat

## Na krytykę niezgodną odpowiadamy:

Myślę o sobie inaczej

Nie zgadzam się z tą opinią na mój temat

Ja tak nie uważam



## Inne formy krytyki

---

Krytyka częściowo słuszna, ale zbyt szeroko zakrojona:  
Ty zawsze, ty nigdy, ty ciągle...

### **Forma odpowiedzi:**

*Prawdą jest, że wczoraj się spóźniłam. Ale nie jest prawdą, że robię to zawsze.*

Krytyka oceniająca osobę, a nie działanie:  
Jesteś kompletnie nieodpowiedzialny.

### **Forma odpowiedzi (oddzielenie faktów od opinii):**

*Powiedziałeś, że jestem kompletnie nieodpowiedzialny. Mam inne zdanie na ten temat. Natomiast istotnie, dziś zapomniałam podjąć pieniądze z poczty.*



## Inne formy krytyki

---

### Krytyka podana w formie aluzji:

Naprawdę jak można.... Ktoś tu siedział i nie potrafił nawet po sobie posprzątać!

### Forma odpowiedzi (rozszyfrowanie aluzji):

*Powiedziałaś, że ktoś nie potrafił po sobie posprzątać. To ja tu siedziałam. Rozumiem, że masz do mnie pretensje, że ....., czy tak?*

### Krytyka zaskakująca

### Forma odpowiedzi (próba zachowania twarzy):

*Nie wiem co powiedzieć. Jestem zaskoczona. Chciałabym się zastanowić chwilę nad tym, co powiedziałaś, zanim odpowiem.*





**ĆWICZENIE  
Nr 16**

# Reagowanie na krytykę

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



# Podsumowanie Modułu II - KOMUNIKACJA

## Najważniejsze informacje wg Uczestników szkolenia

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....



Fajne szkolenie...

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



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

