



Opracowały:  
Izabela Kaziemierska, Indira Lachowicz, Laura Piotrowska  
**WSPÓŁPRACA SORE Z DYREKTOREM PLACÓWKI**

Publikacja powstała w ramach programu *System doskonalenia oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół* realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji – projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego

## I. PIERWSZY KONTAKT SORE Z PLACÓWKĄ – SPOTKANIE SORE Z DYREKTOREM

Pierwszym etapem współpracy szkolnego organizatora rozwoju edukacji (SORE) ze szkołą lub przedszkolem jest diagnoza, której celem jest m.in. dobór oferty doskonalenia najlepszej dla danej placówki. Diagnoza przeprowadzana przez SORE zaczyna się od spotkania z dyrektorem, w czasie którego omawiane są potrzeby rozwojowe szkoły. (*Poradnik dla beneficjenta, str. 12*)

Z punktu widzenia wdrażania zmiany w obszarze, który dana placówka wybierze, dyrektor odgrywa rolę kluczową. Jest to osoba decyzyjna, posiadająca uprawnienia i kompetencje (wynikające z jego władzy formalnej i nieformalnej) do podejmowania wszelkich działań (również dyrektywnych), które pozwalają na wprowadzanie zmian w wybranym przez szkołę obszarze. Władzy takiej nie posiada SORE. Jego rolą jest wyłącznie wspieranie dyrektora i szkoły w planowaniu i wdrażaniu zmiany. SORE to osoba z zewnątrz, która poprzez tworzenie relacji partnerskich wspomaga szkołę w planowaniu i wdrażaniu. Dlatego też podczas pierwszego spotkania SORE z dyrektorem ważne jest nie tylko przeprowadzenie „wywiadu i zebranie informacji o szkole”, ale również omówienie kwestii dotyczących wzajemnej współpracy, roli i zadań, oraz zakresu odpowiedzialności. Dla SORE pierwsze spotkanie z dyrektorem to kluczowy moment w budowaniu wzajemnych relacji, które wpłyną na współpracę ze szkołą i przebieg wspomagania.

Biorąc pod uwagę powyższe zagadnienia oraz fakt, że różne jest wyobrażenie i rozumienie roli SORE, warto podczas pierwszego spotkania z dyrektorem szkoły przewidzieć czas na:

- 1/ zebranie informacji, jakie są potrzeby dyrektora i czego oczekuje on od SORE;
- 2/ ujednoczenie poglądu na rolę SORE, która pełni w placówce i ustalenie zasad współpracy;
- 3/ podzielenie zakresów odpowiedzialności za realizowany projekt;
- 4/ przeprowadzenie rozmowy na temat potrzeb placówki (poznanie perspektywy dyrektora);
- 5/ wspólne ustalenie, jak będzie przebiegało spotkanie SORE z radą pedagogiczną, (podczas którego SORE pomoże w zdiagnozowaniu potrzeb placówki z punktu widzenia grona pedagogicznego) i jaką rolę odegra w tym spotkaniu dyrektor szkoły.

Kluczowymi umiejętnościami potrzebnymi podczas rozmowy z dyrektorem są umiejętności komunikacyjne m.in. zadawanie pytań, aktywne słuchanie oraz moderowanie rozmowy. W trakcie ustalania zasad wzajemnej współpracy, omawiania kwestii odpowiedzialności, czy przebiegu spotkania SORE z radą pedagogiczną, ważna może okazać się również umiejętność asertywnego wyznaczania granic i mówienia wprost o swoich oczekiwaniach. W tym celu przydatne może okazać się wykorzystywanie wybranych technik komunikacyjnych nastawianych na budowanie wzajemnych relacji, zrozumienie i jednoczenie (*patrz: model pięciu poziomów komunikowania się*).

## II. RELACJA PARTNERSKA I ZAKRES ODPOWIEDZIALNOŚCI ZA REALIZACJĘ PROJEKTU W WYBRANYM PRZEZ SZKOŁĘ OBSZARZE

Z punktu widzenia współpracy SORE ze szkołą/przedszkolem, kluczowe jest właściwe rozumienie zagadnień związanych z odpowiedzialnością za realizację projektu i wdrażaną zmianę.

Zgodnie z założeniami projektu „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” szkołę do projektu zgłasza dyrektor placówki. Jest to dobrowolna decyzja szkoły, wynikająca z jej potrzeb. Dopiero po zgłoszenia gotowości szkoły do współpracy, SORE angażuje się w zadania związane z jej wspomaganiami.

W przypadku powiatowych projektów pilotażowych (finansowanych w ramach Działania 3.5 PO KL) obszar do rozwoju wybrany przez szkołę musi być spójny z jedną z 24 ofert doskonalenia przygotowanych przez Ośrodek Rozwoju Edukacji. SORE na etapie diagnozy, we współpracy z dyrektorem i nauczycielami, wykorzystując informacje zawarte w dokumentacji szkoły/przedszkola (w szczególności wyniki ewaluacji wewnętrznej, raport z ewaluacji zewnętrznej oraz wyniki egzaminów zewnętrznych), szczegółowo analizuje potrzeby danej placówki. Rezultatem przeprowadzenia diagnozy jest wybór tematów ofert doskonalenia, które będą realizowane w szkole czy przedszkolu, a także określenie zasad i etapów dotyczących realizacji RPW.

W związku z realizacją RPW przed dyrektorem szkoły mogą pojawić się dodatkowe wyzwania. Zwłaszcza, gdy po zetknięciu się ze szkolną rzeczywistością zaplanowane działania zaczynają wydawać się trudne w realizacji. Dyrektor może w trakcie RPW korzystać z indywidualnego wsparcia, m.in. w obszarze radzenia sobie z nowymi okolicznościami, które niesie ze sobą wprowadzanie RPW (np. promocja zmiany, radzenie sobie z oporem, zniechęceniem, rozwiązywanie pojawiających się problemów itp.) Osobą wspierającą dyrektora jest SORE, który pełni w tym wypadku rolę coacha.

SORE wypełniając swoje zadania wchodzi przede wszystkim w rolę niedyrektywne – typu coach, moderator i facylitator. Jednocześnie SORE w rocznym planie wspomagania ma zapisane konkretne działania, które jest zobowiązany przeprowadzić w placówce. Istotne jest więc określenie, kto ponosi odpowiedzialność za realizację RPW w szkole i w jakim zakresie? Przydatne w omówieniu tej kluczowej kwestii może być wprowadzenie podziału odpowiedzialności i spojrzenie na nią z dwóch perspektyw:

- ponoszenia odpowiedzialności za podejmowania określonych działań, które umożliwią zaplanowanie i realizację doskonalenia, w tym pomoc we wdrożeniu nowych umiejętności i wypracowanych rozwiązań (odpowiedzialność za proces).
- ponoszenia odpowiedzialności za osiągnięcie oczekiwanych rezultatów i wyników doskonalenia (odpowiedzialność za rezultaty).

SORE jako osoba z zewnątrz, nie posiadająca uprawnień ani władzy ponosi odpowiedzialność jedynie za proces, np. za właściwe merytoryczne przygotowanie i poprowadzenie warsztatu rozwojowo-diagnostycznego, za rekomendowanie wymagań na eksperta, który będzie prowadził zajęcia dla nauczycieli, za przeprowadzenie konsultacji itp.

### III. PARTNERSKA KOMUNIKACJA – 5 POZIOMÓW KOMUNIKOWANIA SIĘ NASTAWIENIE

#### NA TWORZENIE KLIMATU PODTRZYMUJĄCEGO W RELACJACH SORE Z PLACÓWKĄ

To jak budujemy relacje z innymi w dużej mierze zdeterminowane jest przez umiejętności komunikowania się. W sytuacji, kiedy nie posiadamy rozwiniętych umiejętności interpersonalnych,

często nieświadomie napotykamy różnego rodzaju bariery komunikacyjne, które mogą u odbiorcy wywoływać reakcje obronne. Analizując różne reakcje ludzi w kontaktach interpersonalnych możemy sklasyfikować je na pięciu poziomach komunikowania się (wg P. Colemana):

**Poziom I – atakowanie**, to wszelkie zachowania, które postrzegane są przez drugą stronę jako wrogie, mające pokazać naszą siłę – np. groźba, obelga, ośmieszanie, krytykowanie, protekcjonalne traktowanie, korzystanie ze stereotypów, przeszkadzanie i ośmieszanie cudzych pomysłów, lekceważenie, bronienie się, tłumaczenie i usprawiedliwianie.

**Poziom II – ignorowanie**, pojawia się, gdy jedna lub obie strony nie są w stanie dostrzec jakiegokolwiek aspektu problemu.

WROGIE IGNOROWANIE: ignorowanie pytań, zmiana tematu, nieudzielenie odpowiedzi, pomijanie pewnych kwestii, opuszczanie miejsca rozmowy, brak zgody na spotkanie, nieodbieranie telefonów, unikanie.

POZYTYWNE IGNOROWANIE: odkładanie tematu na później, podejmowanie tematów łatwiejszych, częste naradzanie się z przedstawicielami własnej strony, prośenie o czas do namysłu lub zebranie informacji)

**Poziom III – informowanie**, to zachowanie, które pośrednio lub bezpośrednio objaśnia drugiej stronie własną perspektywę bez atakowania, dzielenie się informacjami dotyczyć może różnych kwestii (potrzeb, emocji, wartości, stanowisk, uzasadnień). To neutralne prezentowanie swojego zdania. W potocznym rozumieniu poziom ten nazywamy komunikacją asertywną.

**Poziom IV – otwieranie**, to zaproszenie drugiej strony do dzielenia się informacjami. Obejmuje zadawanie pytań dotyczących stanowiska drugiej strony, jej potrzeb i wartości (bez oceniania i komentowania), budowanie pytań otwartych, uważne słuchanie tego, co mówi druga strona, sprawdzanie czy dobrze rozumiem, podsumowywanie. Typowymi narzędziami komunikacyjnymi na tym poziomie są – zadawania pytań otwierających, parafraza i klaryfikacja wypowiedzi.

**Poziom V – jednoczenie**, podkreślanie relacji między stronami. Do czterech typów zachowań jednoczących należą:

- tworzenie wzajemnych relacji (współdziałanie);
- poszukiwanie tego co łączy (tworzenie listy uzgodnień, szukanie wspólnych zainteresowań, potrzeb);
- nadawanie nowych ram odniesienia kwestiom spornym (jak możemy zaspokoić priorytetowe potrzeby obu stron);
- dialog, proponowanie i wspólne szukanie nowych rozwiązań przy pomocy technik twórczych typu burza mózgów itp.).

Jeśli spojrzymy na typowe bariery komunikacyjne – to w zasadzie zachowania te związane są z I lub II poziomem komunikowania się (szerzej patrz artykuł: „Typowe bariery komunikowania się”). Wywołują one często automatycznie reakcje obronną i budują w czasie rozmowy klimat defensywny. Osoby takie, mimo iż nadal poświęcają uwagę wspólnemu zadaniu, dużą część energii przeznaczają na obronę siebie. Poza rozmową na temat problemu zajmują się myśleniem o tym, jak wypadną w oczach innych, jak można przedstawić się w bardziej pozytywnym świetle, jak można wygrać, zdominować lub osłabić atak – potencjalny lub dostrzegany w danym momencie.

Zachowania z poziomów III, IV, V komunikowania się budują klimat podtrzymujący w relacji z drugą osobą. Z punktu współpracy SORE z dyrektorem i budowania relacji partnerskich ważne jest, aby SORE opanował umiejętności z wyższych poziomów komunikowania się i dążył w rozmowie z dyrektorem oraz we współpracy z nauczycielami do budowania klimatu podtrzymującego.

Kategorie zachowań charakterystyczne dla klimatu podtrzymującego i defensywnego opisane są w poniższej tabelce:

Klimat defensywny	Klimat podtrzymujący (redukuje uczucia defensywne)
Ocena	Opis
Kontrola	Orientacja problemowa
Strategia	Spontaniczność
Neutralność	Empatia
Wyższość	Równość
Pewność	Otwartość

### Ocena a opis

Komunikaty werbalne lub inne zachowania, które wydają się oceniające, powodują wzrost defensywności. Jeśli na podstawie wyrazu twarzy, sposobu mówienia, tonu głosu lub treści komunikatu można sądzić, że nadawca ocenia lub osądza słuchacza, to odbiorca przekazu staje się ostrożny. Opisowy sposób mówienia, w przeciwieństwie do oceniającego, wzbudza minimum dyskomfortu u słuchacza. Opisowy sposób komunikowania słuchacz odbiera jako szczerą prośbę o informację lub jako przekaz o neutralnym ładunku.

Zmniejszenie defensywnego nastawienia słuchacza można osiągnąć przedstawiając uczucia, zdarzenia, spostrzeżenia lub procesy w sposób, który nie wymaga konieczności zmiany zachowania odbiorcy.

### Kontrola a orientacja problemowa

Wypowiedzi używane w celu kontrolowania słuchacza wywołują opór. W większości kontaktów społecznych, ktoś próbuje coś z kimś zrobić – zmienić jego postawę, wpłynąć na zachowanie albo ograniczyć pole działania. Stopień, w jakim te próby kontroli wywołują

defensywność, zależy od jawności wysiłków, ponieważ podejrzenie, że istnieją ukryte motywy podwyższa opór.

Orientacja problemowa jest przeciwieństwem perswazji. Nadawca komunikując potrzebę współpracy w definiowaniu wspólnego problemu i szukaniu rozwiązania, stwarza taką samą orientację problemową u słuchacza, a co ważniejsze – pokazuje, że nie ma gotowego rozwiązania, poglądu lub metody, którą chciałby narzucić.

### Strategia a spontaniczność

Defensywność może pojawiać się u odbiorcy, jeśli podejrzewa on, że nadawca stosuje z góry zaplanowaną strategię, za którą kryją się niejasne motywy. Nikt nie chce być królikiem doświadczalnym ani pionkiem w grze – nikt nie lubi być ofiarą jakiegóż ukrytej manipulacji.

Zachowanie postrzegane jako spontaniczne i szczere redukuje defensywność. Jeśli wydaje się, że osoba komunikująca ma czyste intencje, jasne motywacje, jest szczerą i spontanicznie reaguje na sytuację, to prawdopodobnie wzbudzi zaufanie i otwartość po drugiej stronie.

### Neutralność a empatia

Słuchacz może przybrać postawę defensywną także wtedy, gdy neutralność wypowiedzi sprawia wrażenie, że nadawca nie dba o jego los. Rozmówcy chcą być z reguły postrzegani jako osoby wartościowe, jako jednostki o wyjątkowych zaletach i chcą być przedmiotem zainteresowania i pozytywnych uczuć. Przekaz zawierający uczuciową empatię i szacunek dla wartości słuchacza ułatwia komunikację. Słuchacz czuje się pewniej, gdy na podstawie przekazu może sądzić, że nadawca identyfikuje się z jego problemami, współczuje z nim i akceptuje jego reakcje emocjonalne.

### Wyższość a równość

Kiedy ktoś komunikuje drugiej osobie, że czuje się od niej lepszy – na przykład: pod względem zajmowanej pozycji, władzy, bogactwa, zdolności lub czegokolwiek innego, wzbudza w niej nastawienie defensywne. Istnieje wiele sposobów stworzenia atmosfery, z której wynika, że nadawca czuje się równy odbiorcy. Gdy ktoś spostrzeży, że nadawca chce uczestniczyć w rozwiązywaniu problemu na zasadach wzajemnego zaufania i szacunku, zachowania defensywne maleją. Różnice talentów, wartości, wyglądu, statusu i władzy często są rzeczywiste, jednak komunikujący sprawiając wrażenie, że nie przywiązuje do nich większej wagi wpływa na poprawienie relacji.

### Pewność a otwartość

Osoby, o których można sądzić, że znają wszystkie odpowiedzi, nie potrzebują żadnych dodatkowych danych i które przybierają raczej postawę ekspertów niż partnerów, wywołują u innych ostrożność. Defensywność odbiorcy jest redukowana, gdy nadawca komunikuje, że jest gotów modyfikować własne zachowanie, poglądy czy idee. Osoba, która przybierze postawę otwartą raczej bada kwestie, niż staje od razu po którejś stronie, rozwiązuje problemy zamiast debatować i jest gotowa eksperymentować i poszukiwać. Wysła tym samym komunikat, że odbiorca może mieć jakąś kontrolę nad wspólnym procesem rozwiązywania problemu.

#### IV. ROZMOWA Z DYREKTOREM NA TEMAT POTRZEB PLACÓWKI FORMUŁOWANIE PYTAŃ

##### W ROZMOWIE

Umiejętne zadawanie pytań jest narzędziem w rozmowie, które pozwala m.in. na:

- pozyskanie nowych informacji;
- sterowanie rozmową;
- nawiązanie głębszych relacji z rozmówcą;
- poznanie perspektywy drugiej strony;
- pomoc drugiej osobie w uświadomieniu sobie własnych potrzeb i oczekiwań.

W tym kontekście właściwie zadawane pytania są jednym z podstawowych narzędzi komunikacyjnych w pracy SORE. Umiejętne korzystanie z nich podczas pierwszego spotkania z dyrektorem może pomóc w budowaniu pozytywnego klimatu rozmowy i wzmacniać budowanie relacji partnerskiej. Pytania pozwalają SORE również poznać potrzeby placówki z perspektywy dyrektora. Podczas zbierania przez SORE informacji o szkole warto zadawać pytania otwarte, rozpoczynać rozmowę od pozytywnych doświadczeń (np. sukcesy i osiągnięcia placówki) oraz pamiętać o stosowaniu tzw. „techniki lejka”. Zgodnie z tą techniką w pierwszej kolejności zadajemy pytania na wysokim poziomie ogólności i dodajemy szczegółowe w trakcie prowadzenia rozmowy.

Przykład:

Jakie są mocne strony szkoły?

A jak ten sukces udało się osiągnąć?

Może Pani opowiedzieć coś więcej o tym zdarzeniu?

Z punktu widzenia budowania klimatu rozmowy ważne jest również zwrócenie uwagi, aby zadawane przez SORE pytania nie sprawiły trudności, nie wprowadzały w zakłopotanie i nie wywoływały oporu przed udzielaniem odpowiedzi. Najbezpieczniejszymi są w tej sytuacji pytania otwarte, gdyż dają swobodę wypowiedzi i pozwalają poznać rzeczywiste potrzeby i intencje osoby, która na nie odpowiada. Dzięki takim pytaniom SORE uzyskuje szereg nowych informacji. Odpowiedzi na pytania otwarte często zawierają też dodatkowe informacje, a ludzie dzielą się z nami tym, co jest dla nich istotne. Drugim rodzajem pytań, które mogą być pomocne w prowadzeniu rozmowy są pytania odzwierciedlające. Polegają one na powtarzaniu (parafrazie) ostatnich słów osoby, która mówi. Warto je stosować, aby uzyskać dodatkowe informacje oraz żeby pogłębić wypowiedź rozmówcy.

Przykład:

*Powiedział Pan, że tego rodzaju sytuacje zdarzają się w szkole dość często, jak sobie Pan radzi w tej sytuacji?*

## V. PROPOZYCJA PYTAŃ W ROZMOWIE Z DYREKTOREM W KONTEKŚCIE USTALANIA POTRZEB PLACÓWKI

### Przykłady:

Co w bieżącym roku szkolnym było sukcesem szkoły? Co w Pana ocenie warto zmienić, aby ...?

Pytania o przyczyny takiego wyboru

*Co chce Pan osiągnąć?*

*Jak wyglądałby stan idealny szkoły?*

*Co ważnego dzięki temu osiągnie szkoła?*

*Jakie korzyści wówczas osiągnie szkoła?*

*Po czym poznamy rezultat?*

*Co się zmieni w szkole?*

*Co wynika z tego, że ...?*

*Jakie działania warto podjąć, aby zaszła zmiana w szkole ?*

*Jak wyobraża sobie Pan w tym swoją rolę?*

## VI. ZNACZENIE SŁUCHANIA

Aktywne słuchanie to jedna z najważniejszych umiejętności komunikacyjnych. Umiejętność słuchania pozwala budować relacje na poziomie otwierania drugiej strony w rozmowie, zaś zrozumienie znaczenia i intencji, jakie stoją za daną wypowiedzią pozwala na komunikowanie się na poziomie jednoczenia. Dopiero bowiem zrozumienie istoty przekazu pozwala wyjść poza schemat JA i TY w rozmowie i przejść na poziom najwyższy MY.

Słuchanie nie polega jedynie na słyszeniu słów, słuchając warto koncentrować się na tym, co mówi do nas druga osoba, wypatrywać sygnałów świadczących o emocjach, nie przerywać, nie rozpraszać się, nie układać w głowie odpowiedzi, tylko słuchać od początku do końca.

Proces słuchania przebiega na trzech poziomach:

**Słuchanie mimochodem** występuje, gdy słuchacz jest mało skupiony na tym, co się do niego mówi, łatwo rozprasza się pod wpływem własnych myśli. Często stara się sprawiać wrażenie, że słucha wpatrując się w mówiącego i potakując. Słuchający robi niekontrolowane gesty i ruchy, które świadczą o tym, że słyszy, ale nie słucha. Taki słuchacz nie przetwarza tego, co do niego mówimy. Jest często skoncentrowany na swoich myślach, co może prowadzić do błędnego zrozumienia nadawcy. Co więcej nadawca z reguły wyczuwa, że nie jest słuchany i może czuć się lekceważony.

**Słuchanie oceniające** wymaga większego skupienia i poświęcenia większej uwagi rozmówcy. Słuchacz stara się słuchać, jednak nie podejmuje próby zrozumienia, do czego właściwie zmierza wypowiedź, zamiast nastawić się na zrozumienie, szybko zalicza wypowiedź nadawcy do którejś z góry przyjętych w swojej głowie kategorii i skupia się na



przyjęciu gotowej odpowiedzi. Takie słuchanie powoduje w słuchaczu napięcie wewnętrzne, które pogarsza wzajemne relacje i utrudnia rozmowę.

**Słuchanie aktywne** tu słuchacz zainteresowany jest poznaniem punktu widzenia drugiej osoby, zwraca uwagę na wypowiedzane słowa, widzi mowę ciała, zachowanie rozmówcy. Słuchanie takie oznacza, że stawiasz się w położeniu swojego rozmówcy. Słuchanie to proces aktywny, który wymaga naszego rzeczywistego udziału. Pełne zrozumienie komunikacji wymaga zadawania pytań, upewniania się czy dobrze zrozumieliśmy. Przekraczamy w ten sposób ramę biernego przyjmowania treści, stając się współtwórcą procesu komunikacji. Aktywne słuchanie to umiejętność, której opanowanie początkowo wymaga ćwiczeń, jednak z biegiem czasu staje się nawykiem. Technikami pomocnymi w ćwiczeniu aktywnego słuchania są m.in. parafraza i klaryfikacja wypowiedzi.

### Parafraza

Parafraza to zwrotna reakcja słuchacza na usłyszaną wypowiedź. Polega ona na odtworzeniu własnymi słowami tego, co przed chwilą powiedział mówiący. Jest to słuchanie odzwierciedlające.

Parafraza zaczyna się od słów:

*Powiedziałeś przed chwilą że...*

*Mówisz że .....*

*Popraw mnie jeśli się mylę, chodzi o to, że..*

*Ja to rozumiem tak ...*

Parafraza jest jedynie odtworzeniem zapamiętanych treści przez słuchającego (bez wyciągania wniosków, stawiania hipotez, interpretowania czy wyrażania opinii). Parafraza stwarza przestrzeń do kontynuacji wypowiedzi przez mówiącego, do lepszego otwarcia się.

- Zalety parafrazy:
- mówiący czuje, że jest słuchany;
- słuchający sprawdza, czy dobrze usłyszał i zrozumiał komunikat;
- mówiący ma możliwość weryfikacji poziomu zrozumienia komunikatu – może doprecyzować wypowiedź;
- słuchający utrwala sobie treść przekazu;
- parafraza jest zachętą do szerszego wypowiedzenia się na dany temat.

### Klaryfikacja

To uporządkowanie i uogólnienie istotnych elementów wypowiedzi partnera. Może być kontynuacją parafrazy. Pełni dodatkowo rolę podsumowania. Chodzi w niej o uporządkowanie informacji, uzyskanie potwierdzenia czy dobrze zrozumiana została treść.

*Jeśli dobrze cię zrozumiałem, to chodzi ci o to że ....*

*Z tego co powiedziałeś wynika że....*

*A więc rzecz w tym że... a nie w tym że....*

### Zalety klaryfikacji:

- jest to weryfikator poziomu zrozumienia mówiącego;
- pomaga mówiącemu zobaczyć własną wypowiedź w uporządkowanej formie;
- w pozytywny sposób wymusza na partnerze jasność i konkretność wypowiedzi;
- jest często skuteczną obroną przed werbalną manipulacją.

### **TYPOWE BARIERY W KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ**

*„Gdy jedna lub dwie strony uczestniczące w rozmowie mają problem to ponad 90% czasu tej rozmowy zostaje strawione na stawianie barier.*

C.Rogers

#### **KRYTYKOWANIE**

To wyrażanie negatywnych ocen o drugiej osobie, jej działaniach lub postawach.

*„Sam jesteś sobie winien, nikogo nie możesz winić za kłopoty, w których tkwisz!”*

*„Nawalileś! przez Ciebie cały projekt będzie do niczego.”*

#### **ETYKIETOWANIE**

Przeżywanie lub klasyfikowanie, podciąganie kogoś pod stereotyp.

*Dokładnie jak kobieta! Typowa u informatyka. Wyliczony jak księgowy. Wygadany jak handlowiec!*

#### **STAWIANIA DIAGNOZY**

Polega na analizowaniu zachowań drugiej osoby, a poprzez to wcielanie się w „psychologa-amatora”.

*„Czytam w Tobie jak w książce, robisz to tylko po to, żeby mnie zirytować”*

#### **CHWALENIE POŁĄCZONE Z OCENĄ**

Wydawanie pozytywnego sądu o drugiej osobie, który jest jednocześnie próbą wywarcia wpływu w celu uzyskania czegoś w zamian.

*„Jesteś dobrym pracownikiem i z całą pewnością tym razem mnie nie zawiedziesz i zostaniesz po godzinach. Wiesz, że to dla dobra projektu.”*

#### **ROZKAZYWANIE**

Nakazywanie drugiej osobie, by robiła to, czego sobie życzysz, by było zrobione.

*„Masz natychmiast zabrać się do roboty. Dlaczego? Bo tak powiedziałem”*

#### **GROŻENIE**

Staranie się o kontrolę nad działaniami drugiej osoby przez grożenie jej negatywnymi konsekwencjami, jakie mogą ją spotkać z Twojej strony.

*„Zrobisz to lub w przeciwnym wypadku wykluczę Ciebie z zadania.”*

*„Przestań się spóźniać, albo stracisz premię.”*

### MORALIZOWANIE

Mówienie drugiej osobie, co powinna zrobić.

*„Nie powinnaś prosić o podwyżkę, pomyśl co powie o Tobie pracodawca”*

*„Nie zadawaj pytań szefowi, bo pomyśli, że się nie przygotowałaś”*

### STAWIENIA ZBYT WIELU NIEWŁAŚCIWYCH PYTAŃ

Barierami w komunikacji są często pytania zamknięte, wymuszające krótką i jednoznaczną odpowiedź.

*Czy jest Ci przykro, że to zrobiłeś?*

### UDZIELANIE RAD

Dawanie drugiej osobie rozwiązania dla jej problemów.

*„To całkiem łatwa sprawa, ja bym powiedziała...”*

### ODWRACANIE UWAGI

Odsunięcie na bok problemów drugiej osoby poprzez odwrócenie jej uwagi.

*„Myślisz, że spotkało Cię coś strasznego? Że tylko ty zawałiłeś robotę? Posłuchaj, co mi się przytrafiło!”*

### LOGICZNE ARGUMENTOWANIE

Próba przekonania drugiej osoby poprzez odwołanie się do faktów lub logiki, zazwyczaj bez brania pod uwagę emocjonalnego aspektu sprawy.

*„Przyjrzyj się faktom, gdybyś nie zgodziła się na awans, nie miałabyś teraz tylu przerastających Cię obowiązków!”*

### USPOKAJANIE

Próba powstrzymania negatywnych emocji odczuwanych przez drugą osobę.

*„Nie przejmuj się, zawsze najciemniej jest przed świtem.”*

*„Wszystko się w końcu doskonale ułoży.”*

### BIBLIOGRAFIA:

*Poradnik dla beneficjenta; PO KL 2007–2013; Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty; Dz. 3.5. Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół; Konkurs otwarty nr 1/POKL/3.5/2012 – ORE*

Stewart J., *Mosty zamiast murów, Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, PWN, Warszawa 2005

Teutsch M., Coleman P.T., *Rozwiązywanie konfliktów – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005

Jarmuż S., Witkowski T., *Podręcznik trenera*, Wydawnictwo Biblioteka Moderatora, Wrocław 2007





Aleje Ujazdowskie 28  
00-478 Warszawa  
tel. 22 345 37 00  
fax 22 345 37 70

[www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)