

## 1.1. ISTOTA I PODSTAWOWE POJĘCIA KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ

Termin „komunikacja” pochodzi od słowa łac. *communicatio*, co oznacza łączność, wymianę, rozmowę.

W relacjach między ludźmi komunikacja oznacza przekaz pewnej informacji i zdolność do odbioru tej informacji przez inną osobę. Sposób przekazywania komunikatów jest różnorodny: słowa, gesty, dźwięki, litery, liczby, symbole itp. Systemy takich znaków nazywamy kodami.

Najbardziej znane definicje komunikacji to:

Komunikowanie to proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej. Każdemu nadawcy na ogół zależy, aby sens jego informacji dotarł do odbiorcy, aby była to skuteczna komunikacja. Skuteczne komunikowanie się – to proces wysyłania wiadomości w taki sposób, że wiadomość otrzymana ma możliwie zbliżone znaczenie do wiadomości zamierzonej.

Podstawowe pojęcia nierozzerwalnie związane z procesem komunikowania się ludzi są następujące:

**Nadawca** – to osoba, która zapoczątkowuje proces komunikacji.

**Odbiorca** – osoba, której zmysły postrzegają informacje przekazywane przez nadawcę.

**Komunikat** – jest fizyczną formą zakodowania informacji.

## 1.2. KOMUNIKACJA NIEWERBALNA

Ten rodzaj komunikacji istnieje już ponad milion lat i jest znacznie starszy od mowy, powstałej prawdopodobnie około 40 tys. lat temu.

Bezsłowne komunikaty, ze względu na ich ewolucyjne pochodzenie, można podzielić na:

- Sygnały wrodzone, stanowiące część dziedzictwa kulturowego.
- Sygnały wyuczone, należące do dziedzictwa kulturowego kolejnych pokoleń.

Psychologowie zajmujący się komunikacją twierdzą, że około 7% informacji to nasze słowa, 38% to brzmienie głosu i aż 65% informacji przekazujemy w sposób niewerbalny. Nie wypowiadając nawet jednego słowa nasze ciało nieustannie przekazuje sygnały, które wyrażają nasze samopoczucie, nastawienia, postawy, emocje itp. Badania wykazały, że sygnały niewerbalne wywierają na rozmówców pięciokrotnie większy wpływ niż używane przez nich słowa. Jest to najbardziej wiarygodny i uniwersalny język świata.

**Do głównych form komunikacji niewerbalnej należą:**

- Wyraz twarzy.
- Dotyk.
- Gesty i inne ruchy ciała.
- Pozycja ciała.
- Wygląd zewnętrzny.

**Wyraz twarzy**

Stanowi najbardziej wymowny sposób komunikacji niewerbalnej. Sposób, w jaki mówimy poruszając wargami, układ ust, brwi, wyraz oczu, mimika – to wszystko świadczy o naszych przeżyciach wewnętrznych i informuje odbiorcę o naszym stanie emocjonalnym.

*Oczy są zwierciadłem duszy.* Ważne jak patrzymy na drugą osobę i czy utrzymujemy z nią naturalny kontakt wzrokowy. Wyraz twarzy może budzić u odbiorcy uczucia sympatii lub antypatii.

## **Dotyk**

Odgrywa bardzo ważną rolę w kształtowaniu bliskich relacji międzyludzkich.

To istotny czynnik o bardzo dużej sile oddziaływania. W różnych kulturach i sytuacjach społecznych może mieć różne znaczenie. Istnieją normy społeczne, które określają obszar i liczbę dotyków w zależności od charakteru sytuacji społecznej i związku interpersonalnego.

W różnych sytuacjach obowiązują inne reguły związane z dotykiem.

Najważniejsze funkcje dotyku to:

- wspieranie,
- pocieszanie,
- funkcja afiliacyjna,
- funkcja władzy.

Dotyk potrzebny jest szczególnie osobom potrzebującym psychicznego wsparcia. Przez dotyk dokonuje się transmisja uczucia sympatii, zrozumienia, współczucia. Przekaz zawarty w dotyku zależy od rodzaju relacji interpersonalnych. Można mówić o dotyku łagodnym czy brutalnym.

## **Gesty i inne ruchy ciała**

Zawsze towarzyszą rozmowie. Kiedy mówimy, poruszamy rękami, ciałem, głową. Ruchy te są skoordynowane z mową i stanowią część całościowego procesu komunikowania się.

Poprzez gesty możemy:

- nagradzać, wzmacniać (pozytywnie, negatywnie), zachęcać/zniechęcać rozmówcę do kontynuowania wypowiedzi,
- podkreślać strukturę wypowiedzi,
- ilustrować kształty, rozmiary, ruchy, które trudno określić słowami.

**Kodowanie** – to słowa, gesty, dźwięki, litery, liczby, symbole, przy pomocy których nadawca przekazuje komunikat odbiorcy.

Należy jednak pamiętać o tym, że nadmierna gestykulacja może utrudniać odbiór komunikatu, zwiększać poziom napięcia emocjonalnego w czasie rozmowy.

## **Pozycja ciała**

Sposób siedzenia czy stania przekazuje informacje na temat naszego samopoczucia i relacji interpersonalnych z innymi ludźmi. Za pomocą postawy ciała komunikujemy nasze nastawienie do innych ludzi. Bezpośrednie ustawienie ciała ułatwiające kontakt wzrokowy, wychylenie ciała do przodu jest wyrazem pozytywnego nastawienia do rozmówcy.

Ważna jest również odległość, w jakiej znajdujemy się od naszego rozmówcy (zachowanie przestrzenne).

Wyróżnia się cztery strefy używane przez nas nieświadomie podczas interakcji z innymi. Są to:

- strefa intymna (0-45 cm),
- strefa osobista (45-120 cm),
- strefa społeczna (1,2-3,6 m),
- strefa publiczna (3,6-6 m).

### **Wygląd zewnętrzny**

Styl ubierania się, czesania, ozdabiania, higiena osobista to elementy w komunikacji, na podstawie których wywieramy na innych wrażenie. Ważne jest, szczególnie w nowych sytuacjach, tzw. pierwsze wrażenie. „Nigdy nie będziemy mieć drugiej szansy stworzenia „pierwszego wrażenia”. Czasami to pierwsze wrażenie pozwala ukształtować opinie o innych i o nas na długie lata. Należy jednak stwierdzić, że w tym obszarze tworzy się najwięcej stereotypów łączących wygląd z określonymi cechami psychicznymi.

Podsumowując treści dotyczące komunikacji niewerbalnej, należy stwierdzić, iż spełnia ona w relacjach międzyludzkich następujące role:

- autoprezentacja,
- komunikowanie postaw i emocji,
- rytuał (np. religijny),

podtrzymywanie komunikacji werbalnej.

**Dekodowanie** – to interpretowanie przez odbiorcę odebranego komunikatu od nadawcy.

Nie zawsze intencja nadawcy trafia do odbiorcy. Powodem tego stanu rzeczy są tzw. szumy informacyjne.

**Szumy informacyjne** – to czynniki, które zakłócają proces komunikacji i powodują zakłócenia komunikacyjne na linii nadawca – odbiorca o różnym stopniu nasilenia.

**Kanał komunikacyjny** – to środek przekazywania informacji. Kanał powinien być odpowiednio dobrany do treści komunikatu. Np. rozmowa dotycząca negocjacji pracy nie powinna odbywać się drogą e-mailową (najlepiej w bezpośrednim kontakcie).

**Sprężenie zwrotne** – jest odwróceniem procesu komunikowania się, w którym wyraża się reakcja na komunikat nadawcy.

Wszystkie te hasła mają swoje odzwierciedlenie w tzw. komunikacji dwukierunkowej, której model przedstawia się następująco.

### 1.3. KOMUNIKACJA WERBALNA

Komunikacja werbalna to przekazywanie informacji przy pomocy wyrazów. To komunikacja oparta na słowie. Rozmawiając z innymi, ważne jest, co i jak mówimy. Dużą rolę w efektywnej komunikacji werbalnej odgrywa treść (zawartość) komunikatu, stopień płynności mowy oraz akcent.

Czytając książkę, odbieramy komunikaty autora przekazane za pomocą słów. Pisząc CV, list motywacyjny, wypracowanie przekazujemy informacje za pomocą słów.

Biorąc pod uwagę kierunek przesyłanych komunikatów, rozróżniamy komunikację:

- pionową,
- poziomą.

**Komunikacja pionowa** dotyczy najczęściej komunikatów formalnych przepływających między pracownikami i ich przełożonymi w celu osiągnięcia założonych celów, przekazania informacji i poleceń, a także zasygnalizowania spraw wymagających szczególnej uwagi lub rozwiązania problemu.

**Komunikacja pozioma** przebiega między członkami tej samej grupy lub pracownikami pełniącymi funkcje na tym samym poziomie. Może mieć charakter formalny lub nieformalny.

W każdym komunikacie można wyróżnić cztery płaszczyzny komunikacji:

1. **Rzeczowa** (formalna) – informacje przekazywane są w sposób oczywisty, formalny. Jest ona najlepiej widoczna i możliwa do roszyfrowania. Wielu odbiorców zatrzymuje się na tej płaszczyźnie, nie starając się odkodować treści bardziej ukrytych. Trudno wtedy mówić o porozumieniu.
2. **Autoprezentacja** (samootwarcie) – informuje się o nastrojach nadającego komunikat, jego przekonaniach, wartościach. Nadawca jakby usiłował wytłumaczyć się z treści nadawanego komunikatu.
3. **Wzajemne relacje** (związki) – przekazywanie swojego stosunku do rozmówcy: Co sądzę o Tobie? Jakie mamy wzajemne powiązania? Jest to ważna płaszczyzna z punktu widzenia odbiorcy, jeżeli potrafi on odczytać komunikat w takim ujęciu, może określić formę swojej odpowiedzi.
4. **Apel** – przekazywanie własnych życzeń wobec odbiorcy. Odczytanie informacji na tej płaszczyźnie równoznaczne jest z poznaniem intencji nadawcy. Można wtedy ustalić treść odpowiedzi.

#### Nadawanie komunikatów

Idealny nadawca posiada:

- sprawny intelekt – czyli dużą wiedzę pozwalającą mu na adekwatne prowadzenie rozmowy, wykładu, dyskusji itp.;

- znajomość norm i warunków kulturowych, które pozwalają na dostosowanie zachowania do obowiązującego obyczaju;
- osobowość, temperament i płynność mówienia;
- pogodny stan emocjonalny i poczucie własnej wartości;
- odpowiedni wygląd zewnętrzny (miła powierzchowność).

### Cechy dobrego komunikatu

- Ma interesującą przemyślaną treść, zawartą w podstawowej strukturze:
  - wstęp,
  - rozwinięcie,
  - zakończenie.
- Przedstawiony jest zwięźle, językiem prostym i zrozumiałym dla odbiorcy.
- W większości składa się z prostych zdań.
- Ma jedną myśl przewodnią.
- Rozpoczyna się od najważniejszej informacji lub tezy (należy ją jeszcze kilkakrotnie wpleść, w różnych formach, w treść wystąpienia).
- Tok wywodów powinien prowadzić od przykładów do abstrakcji (pojęć).
- Forma wystąpienia powinna być zgodna z jego treścią.
- Przedstawiony jest z entuzjazmem.
- Zawiera tzw. retoryczne środki prezentacji (analogie, wzmocnienia, metafory), użyte bez przesady i w odpowiednim kontekście.
- Przekazany jest z zaakcentowaniem ważnych treści, przy użyciu odpowiedniej modulacji głosu, barwy i tempa.
- Mówiony, a nie czytany (można korzystać z konspektu).
- Zawiera pewną dozę autoironii (dotyczącą wygłaszającego).
- Mieści się w wyznaczonym czasie.
- Przewiduje czas na pytania słuchaczy, wyjaśnia wątpliwości.
- Najważniejsze! Wygłoszony jest zgodnie z zasadą: *niewiele mówić, lecz wiele powiedzieć*<sup>21</sup>.

#### 1.4 Bierno i aktywne słuchanie

Efektywne komunikowanie się z innymi wymaga umiejętnego słuchania innych.

Beverly Cole powiedział, że prawdopodobnie najsilniejszym narzędziem, jakim dysponujemy w sytuacjach trudnych jest dobre słuchanie. Słuchanie polega na odkodowaniu znaczeń słyszanych słów. Słuchanie może mieć charakter czynny lub bierny.

**Bierno słuchanie** związane jest z niewielką aktywnością słuchacza. Można wówczas mówić raczej o słyszeniu, niż słuchaniu. Słuchanie bierno to nieangażowanie się w to, co mówi do nas nadawca. Słuchając kogoś, myślimy o innych sprawach i nie nadążamy za tokiem rozumowania naszego rozmówcy. Takie zachowanie się w czasie rozmowy z innymi może stać się barierą komunikacyjną w relacjach z innymi. Można powiedzieć, że wówczas nie jesteśmy dobrymi słuchaczami.

H. Hamer (1999) wymienia następujące cechy biernego słuchania:

**Nie jesteś dobrym słuchaczem, jeżeli:**

- Jesteś tak bardzo przejęty tym, co chcesz powiedzieć, że nie zwracasz uwagi na to, co mówią inni.
- Czekasz tylko na to, by wejść w słowo mówiącemu i przedstawić własny punkt widzenia.
- Słuchasz wybiórczo – słyszysz tylko to, co chcesz słyszeć.
- Przerывasz mówiącemu i kończysz za niego wypowiedź, zniekształcając ją dla własnych celów.

Dlatego efektywnym, pożądanym słuchaniem w relacjach z innymi jest tzw. **aktywne słuchanie**.

Słuchanie aktywne polega na zaangażowaniu słuchacza w treść komunikatów podawaną przez nadawcę. Angażując się w to, co mówią inni nie tylko poznajemy treści komunikatów, ale również emocje, uczucia, postawy, system wartości osoby nadającej komunikaty. Można powiedzieć, że jest to umotywowane słuchanie. Angażujemy w nie, nie tylko procesy poznawcze, emocje, ale również wykorzystujemy tzw. „mowę ciała”, która dodatkowo wzmacnia nasze zaangażowanie w to, co mówią inni. Przesyłamy innym bardzo pozytywne informacje odnośnie tego, co do nas mówią. Nadawca widzi i słyszy, że jesteśmy tzw. wdzięcznymi rozmówcami.

#### **Słuchając aktywnie, pamiętaj o:**

- Koncentracji uwagi i kontakcie wzrokowym.
- Lekkim pochyleniu ciała w kierunku mówiącego.
- Używaniu zachęcających zwrotów.
- Otwartości na punkt widzenia osoby, której słuchamy.
- Empatii.
- Zadawaniu pytań (wyjaśniających, uściślających).

#### **Szczególną uwagę w aktywnym słuchaniu należy zwrócić na:**

- Okazywanie mówcy szacunku, akceptacji, ciepła.
- Powstrzymanie się od moralizowania i osądzania.
- Unikanie moralizowania i osądzania.

Technikami pomocnymi w aktywnym słuchaniu są:

- odzwierciedlenie,
- parafraza,
- klaryfikacja.

**Odzwierciedlenie** – mówimy rozmówcy, jakie naszym zdaniem są jego uczucia. Np.:

- Widzę, że jesteś bardzo zadowolona.
- Czuję, że smutno jest Ci z tego powodu.
- Widzę, że Cię zdenerwowałam.
- Wygląda na to, że jesteś bardzo zadowolona itp.

**Parafraza** – to jakby „streszczenie słów” rozmówcy. Korzystamy z niej wówczas, gdy chcemy sprawdzić, czy dobrze zrozumieliśmy sens wypowiedzi innych. Np.:

- Jeżeli Cię dobrze rozumiałam, masz na myśli...
- Chcesz powiedzieć, że...
- Jesteś zdania, że...
- Chodzi Ci o...
- Popraw mnie, jeśli się mylę. Sądzisz, że...
- Jeśli Cię dobrze rozumiałam, sugerujesz mi ...itp.

**Klaryfikacja** – wybranie/skoncentrowanie się na sprawie najważniejszej. Prosimy o bardziej precyzyjne wyjaśnienie problemu/sprawy. Np.:

- Która z tych spraw, o których mówisz, jest dla Ciebie najważniejsza?
- Jak planujesz to zrobić?
- Wiem, że masz dużo spraw, ale co konkretnie zamierzasz zrobić w tej sprawie?
- Czym proponujesz się teraz zająć?
- Powiedz, co najpierw powinniśmy zrobić?

#### **Zasady dobrego słuchania**

1. Skoncentruj się na osobie, która mówi do Ciebie.
2. Daj poznać osobie mówiącej, jak ją rozumiesz.
3. Nie oceniaj.
4. Nie dawaj rad.
5. Sprawdzaj, czy dobrze rozumiesz osobę mówiącą.
6. Nie wchodź z własnym materiałem.

---

<sup>1</sup> B. Surowiec, M. Machnik: *Komunikowanie się. Kształtowanie umiejętności pracy z grupą szkoleniową. Program Nowa Szkoła Zawodowa. Materiały pomocnicze do szkolenia rad pedagogicznych i zespołów samokształceniowych*, KOWEZ, Warszawa 2001, s. 25.

## 2. KONFLIKTY W RELACJACH MIĘDZYLUDZKICH W SZKOLE I ICH ROZWIĄZYWANIE

### 2.1. Pojęcie oraz wady i zalety konfliktów szkolnych

***Konflikt to zdarzenie, sytuacja sprzeczności, w której uczestnicy próbują narzucić sobie nawzajem swoją wolę. Zjawisko to ma implikacje materialne, moralne i psychologiczne.***

Konflikty między ludźmi są nieuniknione. Ludzie mają różne cele, dążenia, potrzeby, różny system wartości. To najczęściej te różnice powodują zakłócenie relacji społecznych.

Konflikty szkolne mają swoje wady i zalety:

Wady konfliktów	Zalety konfliktów
Cierpi na tym cała społeczność szkolna: uczniowie, nauczyciele, rodzice	Sprzyjają zmianom przekonań
Wywołują negatywne emocje	Podnoszą umiejętność radzenia sobie z trudną sytuacją
Frustrują potrzeby	Motywuja do zmiany postaw niesłużących rozwiązywaniu sporów ku postawom umożliwiającym docelowo współpracę
Zaburzają relacje interpersonalne	Umożliwiają wyrażenie opinii i zdania
Prowadzą do niepożądanych zachowań, jak negatywne ocenianie, obwinianie straszenie	Sprzyjają polepszeniu komunikacji
Powodują blokady komunikacyjne, prowadzące do ekspansji konfliktu	Wzmacniają poczucie wartości
Niszczą autorytet	Mają wpływ na wzrost samowiedzy
Negatywnie wpływają na autoprezentację szkoły	Podtrzymują związki i relacje
Są źródłem agresji i przemocy	Mają moc sprawczą emocji pozytywnych
Sprzyjają manipulacji postawami stron konfliktu, zaburzając ich system wartości	
Powodują zaniedbywanie procesu wychowawczego.	

## 2.2. Źródła konfliktów na linii nauczyciel - uczeń

Konflikty mogą mieć różną siłę, formę i zakres. Mówi się o konfliktach jawnych i ukrytych, w skali makro i mikro, zimnych i gorących.

**Konflikty gorące** charakteryzują się następującymi cechami:

- Szczytne ideały i wysoka samoocena – ludzie są wyjątkowo wrażliwi na tym punkcie
- Entuzjazm dla osiągnięcia wybranych celów – zrozumieli, ale czasem przybierający formę przesadnego nacisku, wywołujący opór, bunt, lub chęć ucieczki.
- Zmiana w definiowaniu motywów – początkowe motywy udziału w konflikcie przyjmują formę bardziej pozytywną, np. *walczę dla dobra sprawy, dla utrzymania naszej pozycji.* w trakcie eskalacji konfliktu przyjmują one formę: *walczę, aby dać im nauczkę, by pokazać im miejsce w szeregu.*
- Działania chaotyczne – działania w ramach konfliktu stają się bezładne i gorączkowe, a utarczki słowne coraz częstsze.
- Wybuchy – ludzie w pewnym trudnym momencie tracą zimną krew. Dochodzi do gwałtownych incydentów i gorszących scen. Występują coraz częściej ataki złości i ostre zajścia
- Przewrażliwienie – przypadkowa czynność może być zinterpretowana jako celowe działanie tzw. afront.
- Dążenie do konfrontacji – strony dążą do ostrego *starcia się oko w oko*
- Nadmiar informacji – bezustannie krążą pogłoski, prawdziwe i błędne - z ust do ust
- Atmosfera napięcia – prowadzi do zmęczenia i wypalenia się. Ludzie są podenerwowani i cały czas w bojowej gotowości.

Inny charakter i klimat mają **konflikty zimne**. Są one mniej widoczne, ale zawierają również duży potencjał destrukcyjny. Cechy tych konfliktów to:

- Cyniczne podejście do wszystkiego i niska samoocena – ludzie sarkastycznie i lekceważąco odnoszą się do tych, którzy angażują się w działanie
- Brak zaangażowania w rozwiązanie konfliktów
- Niedostrzeżenie efektu, jakie własne zachowanie wywiera na innych – ludzie mogą pracować ze sobą przez lata w stanie milczącej niechęci.
- Dystans pomiędzy stronami – rzadko dochodzi do wymiany informacji, brak spotkań
- Implozje – ludzie nie ujawniają uczuć związanych z konfliktem
- Unikanie komunikacji – stosowanie tzw. uników. Komunikacja odbywa się zazwyczaj za pomocą osób trzecich
- Unikanie informacji – niewiele krąży pogłosek, gdyż nie dzieje się nic, lub niemal nic. Nie zabiega się o informacje i nie są one mile widziane.
- Zamarzanie – problemy robią wrażenie nieuchwytnych, a lodowata atmosfera wydaje się powoli obezwładniać ludzi.

*Bywa tak, że konflikty zimne przechodzą w gorące i na odwrót.*

**Przyczyną konfliktów na linii nauczyciel – uczeń są najczęściej:**

- trudności adaptacyjne uczniów, którzy znaleźli się w nowej sytuacji
- rozbieżność między wartościami wyniesionymi z domu czy grupy rówieśniczej, a tymi czego oczekuje szkoła, nauczyciel

- nieprawidłowe relacje między nauczycielem a uczniem wynikające z konfliktu oczekiwań, metod egzekwowania wiedzy lub będące konsekwencją autorytaryzmu nauczyciela.

### 2.3. Style zachowania się w konflikcie

- **Rywalizacja** (dominacja walka) – ważne są tylko moje interesy. Druga strona nas nie obchodzi. Czasem uważamy, że inni są przeszkodą na drodze do osiągnięcia celu. Dlatego należy z nimi walczyć: groźbą, szantażem, presją itp.
- **Wycofanie** (podporządkowanie) – jest przeciwieństwem dominacji. Ustępujemy przeciwnikowi, rezygnując z własnych celów, interesów. Jest to postawa niewłaściwa i nie należy jej stosować zawsze, ponieważ możemy szybko stać się popychadłem, słabeuszem.
- **Unikanie** – nie podejmowanie żadnej decyzji odnośnie konfliktu. Czasami wydaje się, że konflikt sam zniknie. Niestety, tak się najczęściej nie zdarza – konflikt coraz bardziej nasila się.
- **Kompromis** – częściowe zaspokojenie interesów własnych oraz interesów partnera. Tu nie ma zwycięzcy i pokonanego, dlatego nieraz może być on atrakcyjny dla stron. Często jednak obie strony czują się przegrane.
- **Współpraca** – strony skonfliktowane chcą konstruktywnego rozwiązania konfliktu i są wzajemnie na siebie otwarte. Jest to tzw. bezporażkowe rozwiązanie konfliktu. Obydwie strony są zadowolone ze sposobu rozwiązania konfliktu.

#### Praktyczne wskazówki dotyczące konstruktywnego rozwiązania konfliktu

( wg B. Kozusznik, 1994)

- Traktuj konflikt jako coś naturalnego – nie wiń siebie i innych za jego pojawienie się
- Dbaj o zachowanie obiektywizmu w widzeniu sytuacji, siebie i partnera
- Staraj się uzyskać jak najwięcej informacji o ważnych aspektach sytuacji konfliktowej – bądź dobrze poinformowany
- Dokładnie upewnij się, na czym ci zależy, a z czego możesz zrezygnować, przeprowadź bilans zysków i strat w konflikcie
- Staraj się nie przeceniać własnych interesów
- Bierz odpowiedzialność za bieg konfliktu
- Bądź elastyczny w sposobie rozwiązania konfliktu
- Opracuj optymalną strategię działań w konflikcie i szczegółowe taktyki postępowania w zakresie przyjętej strategii
- Bądź twórczy w poszukiwaniu nowych możliwości rozwiązania konfliktu
- Upieraj się przy ważnych dla siebie sprawach
- Uwzględniaj potrzeby partnera i możliwości ich zaspokajania
- Bądź krytyczny wobec siebie i własnego postępowania
- Nie wymagaj szczególnego traktowania własnej osoby
- Staraj się poznać i zrozumieć, na czym zależy partnerowi
- Poważnie i odpowiedzialnie traktuj sprawy i problemy partnera
- Staraj się znaleźć jakieś pozytywne cechy u partnera, ułatwi ci to współpracę z nim
- Kontroluj swoje emocje, a emocje negatywne okazuj w sposób możliwy do przyjęcia przez partnera
- Przestrzegaj zasad dobrej komunikacji w prowadzeniu rozmów z partnerem

- Pozostaw partnerowi możliwość posiadania własnych przekonań
- Szanuj uczucia partnera i ważne dla niego wartości
- Okazuj zainteresowanie partnerem
- Reaguj na zmiany zachodzące w drugiej osobie i jej postępowaniu
- Ochładzaj emocje partnera
- Nie podejmuj wobec partnera, działań których potem będziesz żałował
- Czasem zwolnij bieg wydarzeń, aby spokojnie przemyśleć drogi rozwiązania konfliktu
- Ustal jasny i zrozumiały kontrakt z partnerem
- Pielęgnuj przekonanie, że konflikty są możliwe do rozwiązania, gdy się nimi kompetentnie zajmujemy.

### 3. INFORMACJA ZWROTNA W PRACY NAUCZYCIELA

**Informacja zwrotna** to komunikat do drugiej osoby o tym:

- jak ją spostrzegasz,
- jaki skutek i wpływ ma na Ciebie to, co ona robi,
- jakie uczucia wywołuje w Tobie jej zachowanie.

**Po co stosujemy informację zwrotną?**

- Chcemy się dowiedzieć, czy to, co robimy jest przez innych akceptowane, czy odrzucane.
- Informacja zwrotna pozwala szybko i skutecznie modyfikować działania.
- Udzielając informacji zwrotnych, zwiększasz szansę na to, by inni traktowali Cię tak, jak lubisz.
- Informacja zwrotna umożliwia wykorzystanie reakcji innych osób jak zwierciadło, w którym możemy przyglądać się naszym działaniom.
- Informacja zwrotna zapobiega konfliktom.
- Stosując i przyjmując informację zwrotną, korygujesz i eliminujesz niewłaściwe zachowania oraz wzmacniasz wzory zachowań korzystnych.

Przekazując informację zwrotną, stosujemy komunikat „Ja”, który stanowi propozycję porady sobie w sytuacji trudnej, kiedy zachowanie drugiej osoby wywołuje w nas przykre emocje i powstaje problem.

Zaletą komunikatu „Ja” jest fakt, że bierzemy odpowiedzialność za nasz stan wewnętrzny i otwarcie informujemy o nim drugą osobę, pozostawiając jej decyzję odnośnie zmiany zachowania.

#### 3.1. ZASADY UDZIELANIA I PRZYJMOWANIA INFORMACJI ZWROTNYCH ORAZ ICH RODZAJE

**Zasady udzielania i przyjmowania informacji zwrotnych**

- Bazą do udzielania i przyjmowania informacji zwrotnych jest szacunek i wzajemne zaufanie; powinna zapraszać do rozmowy oraz powinna być udzielana w odpowiednim miejscu, czasie, za obopólną zgodą.
- Powinna służyć budowaniu lepszych kontaktów z ludźmi.

- Nie krytykuj, nie oceniaj.
- Stosuj komunikat „Ja”, odnosząc informacje do zachowania, nie do osoby.
- Opieraj się na faktach, nie na opiniach.
- Udzielaj jej w sposób szczegółowy, nie uogólniaj.
- Nie daj się ponieść emocjom, ponieważ krzykiem nic nie osiągniesz.
- Udzielaj jej bezpośrednio osobie zainteresowanej, nie wykorzystuj pośredników.
- Odnosź ją do sytuacji, rzeczy, na które mamy wpływ i możemy spowodować zmianę.
- Podczas przekazywania informacji zwrotnych zachowaj postawę otwartą, zapraszającą do rozmowy i dialogu, mów, co przyjemne i co przykre.
- Zwracaj uwagę na komunikację niewerbalną.

### **Zasady przekazywania informacji zwrotnych (inne ujęcie)**

- Nie oceniać, nie osądzać, tylko opisywać wrażenie.  
Uzasadnienie: W przeciwnym razie komunikat zwrotny będzie odczuwany jako nieuzasadniona krytyka.
- Komunikat zwrotny musi odnosić się do dającego się wyodrębnić, konkretnego zachowania (nie do całej osobowości).  
Uzasadnienie: Osobowości nie da się ani całkowicie opisać przez nadawcę komunikatu, ani też zmienić w całości przez jego odbiorcę.
- Komunikat zwrotny powinien być sformułowany jasno i precyzyjnie.  
Uzasadnienie: Nieprecyzyjny komunikat zwrotny prowadzi do nieporozumień.
- Jasno oddzielać spostrzeżenia od przypuszczeń i odczuć.  
Uzasadnienie: W przeciwnym razie rozmówca przyjmie fałszywe założenia.
- Nie analizować rozmówcy, ani nie ujmować go w kategoriach psychologicznych.  
Uzasadnienie: Kryje się w tym niebezpieczeństwo fałszywej interpretacji. Analiza jest odczuwana jako psychiczne zagrożenie. Rozmówca zamyka się w sobie.
- Uczucia wyrażać w bezpośredniej formie, tzn. jako komunikat „Ja”.  
Uzasadnienie: Komunikaty „Ty” sprawiają wrażenie krytyki, zaś komunikaty w formie bezosobowej wydają się pełnić rolę norm, posiadających moc wiążącą. Obie formy są trudne do zaakceptowania.
- Komunikat zwrotny musi być sformułowany w takim tonie, w jakim zarówno ja mogę się zwrócić do rozmówcy, jak on do mnie.  
Uzasadnienie: Takie sformułowanie wypowiedzi, aby można ją było skierować do któregośkolwiek rozmówcy, cechuje kontakty równorzędnych partnerów.
- Komunikat zwrotny powinien być wysyłany w miarę możliwości jako bezpośrednia reakcja.  
Uzasadnienie: W przeciwnym wypadku odbiorca może nie zauważyć związku pomiędzy swoim zachowaniem a komunikatem zwrotnym.
- Komunikat zwrotny musi odnosić się do zachowania, które można zmienić. Uzasadnienie: Nie ma sensu zwracać uwagę na pewne niedociągnięcia, jeżeli odbiorca nie jest w stanie sam ich zmienić.
- Należy brać pod uwagę kondycję psychiczną, zarówno własną, jak i odbiorcy.  
Uzasadnienie: Przy silnym psychicznym obciążeniu człowiek nie jest w stanie ani wysyłać komunikatów zwrotnych zgodnie z zasadami, ani też ich akceptować.

- Należy wysyłać komunikaty zwrotne również na tematy pozytywne.
- Uzasadnienie: Komunikat zwrotny o pozytywnej treści poprawia klimat rozmowy.
- W jego następstwie łatwiej jest zaakceptować komunikat zwrotny o negatywnej treści.

### **Zasady przyjmowania informacji zwrotnych**

- Nastawienie polegające na traktowaniu komunikatu zwrotnego jako szansy. Uzasadnienie: Z gruntu pozytywna postawa, polegająca na rozumieniu komunikatu zwrotnego jako czynnika wpływającego na prawidłowy przebieg komunikacji oraz szansy na rozwój indywidualnych procesów uczenia się, ułatwia jego zaakceptowanie.
- Aktywne słuchanie (ewentualnie stawianie dodatkowych pytań).
- Uzasadnienie: Komunikat zwrotny wymaga uważnego słuchania. Meldunki zwrotne pełnią pożyteczną rolę jedynie wtedy, gdy zostaną w całości i prawidłowo zrozumiane.
- W miarę możliwości należy być otwartym i ograniczać się tylko do słuchania. W razie potrzeby trzeba wyjaśnić swoje postępowanie, ale nie bronić go ani/oraz nie usprawiedliwiać.  
Uzasadnienie: Natychmiastowe kontrargumenty i usprawiedliwienia dają nadawcy komunikatu do zrozumienia, że nie ma racji i onieśmialają go.

Ciekawostka dla uczestników – tekst, który wskazuje na cel i charakter informacji zwrotnej, zawiera sugestię, że możesz ją wykorzystać konstruktywnie, ale nie ogranicza ona możliwości w podejmowaniu decyzji:

*Dziękuję Ci za ten feedback (informację zwrotną),  
przemyślę go i wyciągnę wnioski,  
ale nie jestem na tym świecie po to,  
aby być takim, jakim Ty chcesz mnie widzieć.*

### **Kiedy udzielać informacji zwrotnej?**

Przy udzielaniu informacji zwrotnej należy uważać nie tylko na jej formę, ale też na moment, w którym chcemy jej udzielić.

Zanim udzielisz informacji zwrotnej, sprawdź:

- Czy będzie ona pomocna drugiej osobie? Czy to raczej Ty jej potrzebujesz?
- Czy jest ona pożądana przez odbiorcę, czy narzucona przez Ciebie?
- Czy sprawa jest wciąż aktualna, czy też jest to „odgrzewanie” problemu?
- Czy dotyczy spraw, które Twój rozmówca jest w stanie zmienić (przynajmniej teoretycznie)?
- Czy rozmówca będzie Cię w stanie zrozumieć? (sprawdź to, gdy będziesz jej udzielać).

Jeżeli odpowiedziałeś „nie” chociaż na jedno z tych pytań, licz się z tym, że mogą wystąpić problemy, gdy będziesz udzielał informacji zwrotnej.

Jeśli w rozmowie z osobą poszukującą pracy będziesz stosował się do ww. zasad, masz szansę na przeprowadzenie szczerzej rozmowy, w której nie zmusisz drugiego człowieka do przyjmowania postawy zamkniętej.

## BIBLIOGRAFIA

- Berne E., *W co grają ludzie*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Bochno E., *Rozmowa jako metoda oddziaływania wychowawczego*, Wydaw. „Impuls”, Kraków 2004.
- Buber M., *Ja i Ty. Wybór pism filozoficznych*, tłum. J. Doktor, Instytut Wydaw. PAX, Warszawa 1992.
- Chojnacki M., *Dialog jako model rozmowy i dalsze implikacje*, w: J.P. Chudzik., J. Mizińska (red.), *Pamięć. Miejsce. Obecność. Współczesne refleksje nad kulturą i ich implikacje pedagogiczne*, Wydaw. UMCS, Lublin 1997.
- Chrzanowska M., Kozłowski M., *Jak napisać doskonałe CV?*, Wydaw. „Skrypt”, Warszawa 2003.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 1999.
- Cloud H., Townsend J., *Sztuka mówienia „nie”*, Wydaw. „Świat Książki”, Warszawa 1997.
- Fisher R., Ury W., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1990.
- Gillen T., *Asertywność*, Wydaw. „Petit”, Warszawa 1998.
- Gordon T., *Wychowanie bez porażek*, Instytut Wydaw. PAX, Warszawa 1995.
- Hamer H., *Jak zwiększyć skuteczność w porozumiewaniu się z ludźmi. ABC doradcy przedmiotów zawodowych. Zeszyt nr 60*, Wydaw. CODN, Warszawa 1997.
- Hamer H., *Klucz do efektywności nauczania*, Wydaw. VEDA, Warszawa 1994.
- Hamer H., *Rozwój przez wprowadzanie zmian*, Wydaw. Centrum Edukacji Medycznej, Warszawa 1998.
- Hamer H., *Rozwój umiejętności społecznych*, Wydaw. VEDA, Warszawa 1999.  
Rozdz.: *Dojrzała asertywna komunikacja społeczna*, s. 75-88.
- Jamrożek B., Sobczak J., *Komunikacja interpersonalna*, Wydaw. eMPI2, Poznań 2000.
- Knafel K., *Komunikacja społeczna w organizacji*, Program TERM FRSE, MEN, Warszawa 1997.
- Kozusznik B., *Psychologia w pracy menadżera*. Wydaw. UŚ, Katowice 1994.
- Król-Fijewska M., *Stanowczo, łagodnie, bez lęku*, Wydaw. INTRA, Warszawa 1993.
- Król-Fijewska M., *Trening asertywności*, Wydaw. PTP, Warszawa 1992.

Lindenfield G., *Asertywność*, tłum. Mariusz Włoczysiak, Wydaw. „Ravi”, Łódź 1995.

Mellibruda J., *Ja – Ty – My. Psychologiczne możliwości ulepszania kontaktów międzyludzkich*,  
Wydaw.

PTP, Warszawa 1980.