

Joanna Gajda

Umiejętność skutecznego komunikowania się w pracy menedżera oświaty

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 1, 95-115

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

UMIEJĘTNOŚĆ SKUTECZNEGO KOMUNIKOWANIA SIĘ W PRACY MENEDŻERA OŚWIATY

Zawód dyrektora – menedżera szkoły wykonywany w sytuacjach interakcji społecznych, wymaga nie tylko fachowej wiedzy w danej dziedzinie, ale skuteczności działań w zakresie komunikowania się z innymi ludźmi.¹

Według E. Mc Kenna i N. Beech, skuteczne komunikowanie się w organizacji polega na przesyłaniu i odbieraniu zrozumiałej informacji w dwustronnym procesie zachodzącym między kadrą kierowniczą i podwładnymi.²

W obszernej literaturze przedmiotu można spotkać opinie na temat przydatności zawodowej menedżera oświaty, a wśród nich na szczególną uwagę zasługuje stanowisko F. Mingotaua. Według tego autora, dyrektor to osoba *która uwzględnia aspiracje i możliwości swoich współpracowników, umie i potrafi słuchać, należycie motywować pracą, traktować każdego z nich w jednakowy i sprawiedliwy sposób*.³

Z powyższego stanowiska wynika, że umiejętności nawiązywania pozytywnych kontaktów z innymi osobami w powiązaniu z wysokimi kwalifikacjami specjalistycznymi i psychopedagogicznymi są niezbędne w skutecznym komunikowaniu się, czyli przesyłaniu określonych wiadomości, a zarazem odbieraniu pewnych sygnałów.⁴

Do najważniejszych umiejętności sprawnego porozumiewania się między przełożonym a podwładnymi E. Korulska zalicza:⁵

- trafną analizę sytuacji;
- wybór celu możliwego do osiągnięcia w określonych okolicznościach;
- wybór odpowiednich, akceptowalnych przez partnerów interakcji zachowań;
- panowanie nad własnym zachowaniem;
- świadome kształtowanie zachowań podwładnych;
- obserwowanie i modyfikowanie na bieżąco zachowań własnych i cudzych.

Według Scott, Mitchell komunikacja spełnia następujące funkcje:

- informowanie – przekazywanie danych niezbędnych do ustalenia oceny rozwiązań branych pod uwagę, przy podejmowaniu decyzji przez jednostki i grupy;
- wyrażanie uczuć – zaspokajanie potrzeb społecznych pracownika w obrębie grupy;

¹ A. Twardowski, *Umiejętność skutecznego komunikowania się w działalności menedżera oświaty* (w:) L. Gawrecki (red.) *Menedżer w szkole*, Wyd.eMPi² M. Pietraszewskiego. Poznań 1996, s.59

² E. Mc Kenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, s. 224

³ A. Twardowski, op. cit., s. 79

⁴ Ibidem, s. 77-79

⁵ E. Korulska, *Komunikacja interpersonalna*, (w:) Dyrektor Szkoły nr 3/2005-2006, s. VI

- motywowanie – informowanie pracowników o tym, co mają robić oraz w jaki sposób mogą zwiększyć swoją efektywność;
- kontrolowanie: formalne – poprzez reguły postępowania i procedury; nieformalne – przez bezpośredni kontakt z pracownikami.⁶

Znaczną część czasu dyrektor przeznaczają na rozmowy bezpośrednie i telefoniczne, dlatego ważne jest umiejętne ich poprowadzenie, aby ktoś nie czuł się urażony, mniej ważny lecz wspierany właściwie dobranymi komunikatami.

Do najczęstszych form spotkań kierowniczych z zespołem pracowniczym, a zarazem najpoważniejszych forum dyskusji zalicza się naradę. Badacze zagadnienia słabo oceniają umiejętności polskich kierowników w zakresie prowadzenia narad. Aby nie zaliczyć tej formy pracy zespołu do rozmów nazwanych stratą czasu należy *doskonalić jej prowadzenie i uczestnictwo w niej*.⁷

W celu osiągnięcia ważnych celów, B. Kożuszniak proponuje uwzględnić następujące zasady przed prowadzeniem narady:

- przygotować na piśmie jej plan, aby umożliwić uczestnikom przygotowanie do niej;
- pozostawić czas na różne sprawy;
- rozdać materiały do przeczytania;
- określić czas jej rozpoczęcia i zakończenia.

W trakcie narady:

- rozpocząć od przypomnienia jej ogólnego celu i specyficznych zadań;
- sformułować ponownie każde zagadnienie;
- należy pozostać bezstronnym i unikać sporów z uczestnikami;
- kierować nią tak, aby wszystkich zachęcić do aktywnego uczestnictwa;
- ukierunkować dyskusję na akceptowane rozwiązanie;
- wyciągać wnioski poprzez podsumowanie dyskusji i każdej podjętej decyzji;
- wyciągać wnioski z narady przez podsumowanie tego, co zostało omówione oraz zaprezentować, jakie kroki będą podjęte w przyszłości.⁸

Wśród poglądów poświęconych problematyce komunikacji w relacjach interpersonalnych nie deprecjonuje się jej znaczenia. Jedną ze skrajnych opinii utożsamia relacje i komunikację uznając, że to co ogarnia obszar między osobami zalicza się do komunikacji. Odmienne podejście interpretuje komunikację jako zewnętrzny wyraz związku wywierający wpływ na jego funkcjonowanie.

W wyniku pojawiających się zakłóceń komunikacyjnych, nawet pozytywne relacje ulegną pogorszeniu i odwrotnie – staną się bliskie w atmosferze zrozumienia.⁹ Tymczasem zmianie nie ulegnie rodzaj relacji jedynie przez prawidłowe komunikowanie się.

Jakość relacji na poziomie dyrektor – współpracownik determinują następujące elementy:

- asymetryczny układ zależności dający władzę przełożonemu podporządkowujący pracownika;

⁶ E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 82

⁷ B. Kożuszniak, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE. Warszawa 2005, s. 182

⁸ Ibidem

⁹ T. Wróbel, *Relacje między przełożonym a podwładnym*, (w:) „Wszystko dla Szkoły” nr 6/1997, s. 3

- sytuacja na rynku pracy, warunki umowy, status, uposażenie jako karty atutowe przełożonego oraz przygotowanie zawodowe, jakość pracy podwładnego;
- podział zadań i przywilejów, atmosfera pracy w zespole (zadowolenie, napięcie, bunt), pozycje w strukturze grupy, poczucie przynależności, sprawiedliwości, akceptacji, sympatii, osiągnięcia zawodowe, organizacyjne, towarzyskie;
- style i sprawności komunikacyjne, częstotliwość i jakość wymienianych komunikatów, kultura współpracy, tolerancji i życzliwości.¹⁰

Komunikacja wewnątrz szkoły jest szczególnie ważna na dwóch obszarach. Pierwszy dotyczy zatrudnienia nowego pracownika, który ma prawo pozyskać od dyrektora informacje o instytucji, o panujących w niej zwyczajach, o jej kulturze i misji.

Drugi obszar odnosi się do informacji w czasie pracy, dotyczących planów strategicznych i krótkoterminowych, kryteriów oceny pracowników, sukcesów merytorycznych jak również kłopotów finansowych.¹¹

Umiejętności komunikacyjne dyrektora – menedżera oświaty decydują o właściwych kontaktach ze współpracownikami w zakresie:

- organizowania grup – zdolności przywódcy i kierownika;
- negocjowania rozwiązań – zdolność prowadzenia rozmów podążających ku rozwiązywaniu konfliktów;
- nawiązywanie stosunków osobistych w oparciu o zdolności empatyczne i łatwość wchodzenia w kontakty z innymi ludźmi;
- analizowania sytuacji społecznej, czyli domyślania się i ujawniania uczuć, zmartwień oraz innych motywów.¹²

Skuteczność komunikacji w organizacji warunkują następujące czynniki:

- formalne kanały komunikacji – uznany przez dyrektorów środek komunikacji: notatki, pisma, sprawozdania, narady z pracownikami;
- struktura władzy – pozycja zajmowana w organizacji i różnice sprawowanej władzy determinują możliwość prawidłowej komunikacji;
- specjalizacja zadań umożliwia komunikowanie się w obrębie zróżnicowanych grup. Członkowie tej samej grupy mają określone podobne cele i zadania. Porozumiewanie się między silnie zróżnicowanymi grupami często jest utrudnione;
- własność informacji – oznacza posiadanie przez pracowników szczególnie ważnych informacji i wiedzy o własnej pracy. Takie osoby mają nad innymi zdecydowaną przewagę ze względu na skuteczność swoich zadań. Pracownicy, którzy niechętnie dzielą się wiedzą z innymi powodują, że w organizacji nie prowadzi się całkowicie otwartej komunikacji. Informacje będące własnością można przekazywać.¹³

¹⁰ Ibidem, s. 3

¹¹ D. Oleksiak, *PR w szkole Fanaberia czy konieczność?* (w:) „Sedno” nr 1 2009, s. 28

¹² W. Sroczyński, *Pedagogika społeczna a kompetencje społeczne*, (w:) „Pedagogika Społeczna” nr 4 2002, s. 31

¹³ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE. Warszawa 1997, s. 515

Komunikacja o charakterze werbalnym opiera się na przekazywanej oficjalnie mowie i krążącej spontanicznie plotce. Nieoficjalny przepływ informacji może być wskaźnikiem wadliwie rozwiniętej sieci komunikacji formalnej zwłaszcza w sprawach będących przedmiotem szkodliwych plotek.¹⁴

Istniejące stosunki międzyludzkie wewnątrz szkoły odzwierciedlają jej jakość. Troska o przebieg procesu nauczania w warunkach dialogu, pozytywnych relacji międzyludzkich stanowi wyzwanie dla dyrektorów menedżerów. W tym obszarze mają oni do rozstrzygnięcia dylematy typu:

1. W jaki sposób może być odczuwana przynależność do społeczności szkolnej, jeśli uznawane przez daną osobę wartości i normy różnią się od tych uznawanych przez większość?
2. W jaki sposób wyrażane są odczucia? Czy szkoła jest w stanie zaakceptować różnorodne odczucia i wszelkie formy ich wyrażania? Co to znaczy zachowywać się „fair”? (na przykład, czy dziewczęta i chłopcy traktowani są podobnie)
3. Czy akceptowane jest, by wszystkie osoby współtworzące szkołę (zarówno uczniowie jak i kierownictwo) miały prawo do wywierania wpływu; jak można radzić sobie z niewłaściwym wykorzystywaniem tego wpływu (przez kierownictwo, nauczycieli, uczniów)?
4. Czy proces komunikowania się w szkole jest otwarty i konstruktywny (na wszystkich poziomach), czy też natrafia na przeszkody, ponieważ ludzie ze sobą nie rozmawiają?
5. W jaki sposób szkoła radzi sobie z konfliktami i jak rozwiązuje się w niej problemy? Czy szkoła dysponuje wypracowanymi procedurami i normami dla tych celów, czy też tworzy się je *ad hoc* lub też w ogóle nie istnieją?
6. Czy w szkole istnieje własny, specyficzny klimat i kultura, czy sprawy związane z procesem ich tworzenia znajdują akceptację; czy prowadzone są dyskusje nad zawartością znaczeniową owych pojęć?¹⁵

Zaistniałe w stosunkach międzyludzkich problemy mogą być konsekwencją różnic w uznawaniu wartości, stosunku do otoczenia, budowy struktury organizacyjnej. Zatem ważnym zadaniem menedżerów oświaty jest zachowanie równowagi między poszczególnymi zmiennymi.¹⁶

Warunkiem skutecznego funkcjonowania organizacji jest docenienie wartości pracowników, a więc doprowadzenie do rozwoju i wykorzystania ich wiedzy i umiejętności, aby zachęcić do wydajności i efektywności. Skorzystają na tym poszczególne jednostki łącznie z organizacją.¹⁷

Wszelkich wątpliwości pozbawia pogląd J. Cendrowskiego i Z. Szewczyka, że w kontaktach społecznych należy wystrzegać się manipulowania innymi – dyrygowania, dowodzenia, moralizowania, należy koncentrować swoje działania na tworzeniu czy współtworzeniu *takich warunków i atmosfery międzyludzkiej, która wyzwala dobrą atmosferę psychiczną pracy, kształtuje pożądane nastroje, morale*

¹⁴ W. Sroczyński, *Pedagogika społeczna a kompetencje społeczne*, op. cit., s. 28.

¹⁵ D. Elsner, *Współczesne trendy i koncepcje w zarządzaniu oświatą*, Radom 1997, s. 49

¹⁶ Ibidem, s. 50

¹⁷ K. Weinstein, *Komunikowanie się* (w:) D. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*, PWE. Warszawa 1996, s. 322-323

i dyscyplinę społeczną (...) oraz sprzyja rozwojowi człowieka i realizacji jego konstruktywnych możliwości.¹⁸

Doświadczenie uczy, że efektywny menedżer szkoły to ten, dla którego ogromnie ważni są zarówno pracownicy jak i zadania. Stymuluje swoich podwładnych do znakomitych osiągnięć utrzymując przyjazne stosunki oparte na zaufaniu i szacunku.¹⁹

Zdaniem B. Kożusznik dobra komunikacja w organizacji sprowadza się do kierowniczego oddziaływania opartego na informacji, zmiany „w strukturach poznawczych – wizerunku własnej osoby i sposobach postrzegania innych”.²⁰ Dyrektorzy dysponujący informacjami i dostępem do ich źródeł są odbierani jako wpływowi.

B. Kożusznik zaprezentowała następujące rodzaje oddziaływań występujących w zespole

Tabela nr 1: Taktyki wpływu

TAKTYKA WPLYWU	DEFINICJA
Racjonalna perswazja	Wywierający wpływ używa logicznych argumentów opartych na faktach, aby wykazać adresatowi wpływu, że jego żądanie lub propozycja są wykonalne oraz związane z zadaniami i celami w pracy.
Wskazywanie na osobistą korzyść	Wywierający wpływ wyjaśnia, w jaki sposób podporządkowanie się wymaganiom lub akceptacja propozycji przyczynia się albo do osiągnięcia osobistej korzyści, albo otrzymania awansu przez adresata wpływu.
Inspiracja	Wywierający wpływ apeluje do wartości i ideałów adresata wpływu lub próbuje go inspirować, aby wzbudzić jego emocje, chcąc uzyskać podporządkowanie wobec swojego żądania lub propozycji.
Konsultacja	Wywierający wpływ prosi adresata wpływu, aby zaproponował sugestie rozwiązań lub pomógł albo zaplanować działania, albo dokonać zmian.
Współpraca	Wywierający wpływ proponuje dostarczenie adresatowi wpływu niezbędnej pomocy i zasobów, jeśli ten zgodzi się spełnić żądanie lub zaaprobuje propozycje.
Ingracjacja (przypochlebianie się)	Wywierający wpływ używa pochwał i komplementów przed oddziaływaniem lub w jego czasie, aby adresat wpływu się dostosował.
Odwoływanie się do osobistych relacji	Wywierający wpływ prosi adresata wpływu, albo o spełnienie żądania lub zaakceptowanie propozycji, biorąc pod uwagę przyjacielskie relacje, albo o osobistą przysługę.

¹⁸ B. Panasiuk, (w:) „Edukacja Dorosłych” nr 2 1997, s. 78

¹⁹ I. Dzierzowska, *Styl kierowania*, (w:) „Dyrektor Szkoły” 12/2004, s. 30

²⁰ B. Kożusznik, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE. Warszawa 2005, s. 169

TAKTYKA WPŁYWU	DEFINICJA
Wymiana	Wywierający wpływ oferuje adresatowi wpływu spełnienie określonych próśb a w zamian za dostosowanie się do jego wymagań.
Legitymizacja	Wywierający wpływ próbuje uzasadnić adresatowi wpływu, że ma formalną władzę do wydawania poleceń.
Presja	Wywierający wpływ stosuje żądania, groźby, częstą kontrolę lub ustawiczne przypominanie, aby wpłynąć na adresata wpływu.
Koalicje	Wywierający wpływ powołuje się na pomoc innych grup lub osób bądź korzysta z ich pomocy, aby wpłynąć na adresata wpływu.

Źródło: B. Kożusznik, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE. Warszawa 2005, s. 169

Efektywność władzy opartej na autorytecie zależy od tego czy *podwładni akceptują prawo kierownika do wydawania poleceń*.²¹ Ten rodzaj wpływu potwierdzi się, gdy menedżer będzie wydawał *polecenia w sposób grzeczny i taktowny, zrozumiałym językiem, upewniając się przy tym, że podwładni rozumieją stawiane im wymagania szczególnie, gdy istnieje obawa, że mogą mieć wątpliwości*.²² Aby pozbawić podwładnych możliwości poddania w wątpliwość prawa do wydania przez kierownika poleceń, G. Yukl proponuje:

- podać powód zlecenia realizacji określonych zadań;
- wykazać, że polecenie wypływa z autorytetu formalnego.²³

Istotny element pracy dyrektora stanowi kontrolowanie, w jakim stopniu pracownicy stosują się do jego poleceń.

Władza oparta na nagradzaniu jest uzasadniona w powtarzalnych czynnościach. Za wykonanie poszczególnych elementów kierownik proponuje nagrodę. W realizacji złożonych zadań mechaniczne nagradzanie nie sprawdza się.

Oddziaływanie oparte na przymusie i karach sporadycznie cechuje skutecznych kierowników z uwagi na podważane znaczenie ich władzy opartej na lojalności. Zastosowanie przymusu sprawdza się w przypadku pojawiających się zachowań szkodliwych dla organizacji. Oto przykłady toksycznych zachowań: naruszenie lub łamanie obowiązujących zasad, wywołanie zagrożenia życia, odrzucenie istotnych wartości.

Skuteczność władzy opartej na kompetencjach determinuje wykazywanie się rozległą wiedzą w określonych sytuacjach oraz proponowanie działań przynoszących ogromne korzyści. Zachowanie autorytetu wymaga podejmowania trafnych decyzji. Budowanie relacji pomiędzy dyrektorem a podwładnym na podstawie ich zainteresowań, oczekiwań i potrzeb stanowi przykład władzy opartej na lojalności.²⁴

²¹ Ibidem, s. 168

²² Ibidem

²³ G. Yukl za B. Kożusznik, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, op. cit.

²⁴ B. Kożusznik, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, op. cit., s. 168-169

Negatywne oddziaływanie na innych związane jest z zachowaniami dominującymi typu: kontrolowanie, grożenie, przymus przerywanie czyichś wypowiedzi, głośne mówienie, wskazywanie na innych. Badania L. Carli, C. Copeland i innych wykazały, że ludzie przejawiają tolerancję *wobec dominującego zachowania osób o wysokim statusie niż osób o niskim statusie*.²⁵

B. Kozusznik rozróżnia skale zachowań kierowników i definiuje je następująco:

- kierowanie wyizolowane – przywódca w niewielkim stopniu interesuje się zadaniami i pracownikami. W swoich działaniach mało skuteczny i efektywny – nie dąży do jakichkolwiek zmian. Preferuje pracę papierkową, często powołuje się na określone zasady. Jest zdecydowany, przejmuje inicjatywę w różnych sprawach. „Wykazuje się przedsiębiorczością, ceni czas i jakość. Jest zorientowany w kosztach, zyskach i obrocie. Potrafi zainteresować się ludźmi, o ile uważa, że wpływa to na wydajność”;
- kierowanie „klubowe” – menedżera charakteryzuje małe zainteresowanie działaniem, ale duże ludźmi. Docenia wartość człowieka, zwraca uwagę na rozwój jego osobowości. Taki lider jest uważny, dyskretny, potrafi słuchać, daje poczucie bezpieczeństwa;
- kierowanie autorytarne – bardziej interesuje się celami, działaniem niż ludźmi. Ciężko pracuje, jest pewny siebie, zdeterminowany, ufa skuteczności nadzoru;
- kierowanie zrównoważone – charakteryzuje się wykazaniem przeciętnej troski o działanie i człowieka;
- kierowanie demokratyczne – lider nazywany jest przywódcą kompleksowym. W szczególny sposób wykazuje zainteresowanie pracownikami jak i celami. Przekonany o słuszności tezy, że *władza wypływa z dążenia do celów, integruje pracowników, pragnie współpracy, jest zainteresowany technikami motywacyjnymi, preferuje pracę zespołową*.²⁶

Do stylu przyjacielskiego zakwalifikować można następujące postacie dyrektorów:

- misjonarz – „unika konfliktów, jest dobrotliwy, miły, uprzejmy. Sam potrzebuje akceptacji, nie przejawia inicjatywy, nie kieruje. Nie jest też zainteresowany wynikami i normami”;
- menedżer otwarty – „utrzymuje dobre stosunki z innymi, pomaga ludziom, szkoli ich i stwarza warunki rozwoju. Pracownicy ufają mu i słuchają go”;
- menedżer ugodowy – „przecenia współuczestnictwo. Jest delikatny unika decyzji lub podejmuje decyzje nijakie. Czasem ma dobre pomysły, lecz rzadko je realizuje”;
- menedżer dyrektorski – „potrafi skupić się na ludziach lub zadaniach zależnie od sytuacji. Jest bardzo efektywny. Organizuje pracę zespołową. Pobudza swoich współpracowników do coraz wyższych osiągnięć”.

Dyrektor szkoły jako przełożony musi nauczyć się budowania dobrych relacji z podwładnymi tak, aby przekonać ich do swoich racji nie stosując przy tym manipulacji. Pomocną w tym względzie może okazać się sztuka perswazji.

²⁵ Ibidem, s. 171

²⁶ Ibidem, s. 30

W rozumieniu M. Frąckowiak, perswazja jest umiejętnością *przekonywania innych do swoich racji i poglądów za pomocą określonych metod, przy uwzględnieniu korzyści przekonywanych osób.*²⁷

Odnoszenie nawet największych sukcesów w przyjaznej komunikacji jest możliwe w sytuacjach, kiedy dyrektor umie wykorzystać techniki perswazji. Skuteczne narzędzie komunikowania się w organizacji stanowi awangardowa perswazja. Antidotum na trudne kontakty z roszczeniowymi współpracownikami stanowi takie oddziaływanie i przekonywanie do swoich racji, aby dostosować swój umysł do umysłu rozmówcy, poszanowania jej osoby, wyjść jej naprzeciw.

W skutecznym kierowaniu ludźmi stosuje się nowatorskie, psychologiczne techniki wywierania wpływu, do których M. Frąckowiak zalicza:²⁸

- *technikę powtórzenia doświadczenia*, polegającą na prowadzeniu spotkania od uznania emocji i odczuć towarzyszących rozmówcy, aby dostrzegł dobre intencje i pozytywne nastawienie przełożonego. Zdenerwowany człowiek może usłyszeć na powitanie: „Rozumiem Pana zdenerwowanie w związku (...), proszę usiąść porozmawiamy spokojnie o konkretach. Czuję to samo, dopóki nie dowiedziałem się, że... Widzę, że bardzo przejął się Pan (...) Rozumiem, też mnie to bardzo poruszyło”; Takie podejście gwarantuje utrzymanie relacji ze współpracownikiem na poziomie wypowiedzianych i odczuwanych kwestii, aby zaakceptował dyrektora stanowisko;
- *technikę RZZ*, skuteczną w oddziaływaniu na poziomie empatii, emocjonalnej łączności z uczestnikiem relacji. Zastosowanie kluczowych słów: „rozumiem, znam to, znalazłem sposób” pozwala nie naruszyć ego rozmówcy i włączyć go w poszukiwanie konstruktywnych rozwiązań, aby wyeliminować poczucie bezsilności i utratę kontroli. Oto przykłady zastosowania techniki w kontakcie z niezadowolonym rozmówcą: „Rozumiem co Pani czuje w związku z tą sytuacją. Znam wielu ludzi, którzy poczuli się bardzo podobnie, ale, gdy przyjrzeni się wszystkiemu dokładnie znaleźli na to sposób”. Dostarczenie dowodu społecznego, że inni borykają się z podobnymi problemami i odczuciami pozwoli podwładnemu rozluźnić się i skutecznie porozumieć;
- *taktykę robienia notatek*; sporządzanie notatek wskazuje na doniosłość słów rozmówcy. Zapisanie najważniejszych tez jego wypowiedzi wzbudza zaciekawienie sprawą, rozwija lepsze porozumienie;
- *taktykę cytatu* – jako skuteczną formę przekazania zawitej treści w życzliwy sposób. Ukryto w ten sposób właściwą treść informacji w kontekście, aby nie wypowiedzieć jej bezpośrednio. Przykład: „Większość dyrektorów na moim miejscu powiedziała by pani, że Grzegorz jest świetnym artystą, pięknie rysuje, śpiewa, ale pisanie oraz czytanie idzie mu naprawdę kiepsko i trzeba z nim popracować. (...) wiem, że pani potrzebuje więcej informacji o tym jak pomóc synowi. Następnie dodała, co trzeba konkretnie zrobić, aby pomóc Grzegorzowi nadrobić zaległości w czytaniu i pisaniu.

²⁷ M. Frąckowiak, *Sztuka perswazji, Cenna umiejętność w pracy dyrektora*, (w:) „Sedno” 10/2010, s. 52-53

²⁸ Ibidem, s. 52

Świadomy umysł słuch wypowiedzi pani dyrektor i uspokaja się, że to go nie dotyczy, a podświadomość nie rozumie umowności, więc przyjmuje cały komunikat, czyli w tym przypadku wiadomość, że Grzegorz ma zdolności manualne, a równocześnie kłopoty z językiem polskim”.

- *taktykę implikacji*; w przygotowaniach do rozmowy z podwładnym należy ustalić kolejność przekazywanych informacji. Zastosowanie implikacji rozumianej jako „związek logiczny między dwoma zjawiskami, z których drugie jest wynikiem pierwszego” łączy dowolne stwierdzenie odnoszące się do fragmentu rzeczywistości rozmówcy z określoną sugestią. Połączenie prawdziwej informacji z sugestią odbieraną przez rozmówcę jako fakt, ale sztucznie i celowo wykreowanej zwraca uwagę na związek przyczynowo – skutkowy między informacjami. Przykład: „To, że przyszedł pan na spotkanie w sprawie zachowania syna, oznacza, że bardzo troszczy się pan o niego i o jego przyszłość. W radzeniu sobie z uciążliwymi pytaniami sprzyjają struktury lingwistyczne oparte na implikacjach. Pozwalają właściwie zareagować na omawiane w czasie rozmowy trudne sprawy.

Przykład wykorzystania przez dyrektora struktur lingwistycznych: „Bardzo się cieszę, że zadał pan to pytanie, przecież pozwoli to panu uświadomić sobie, jakie wielkie możliwości stoją przed pana córką, jeśli odrobi zaległości i trochę przyłoży się do nauki. To bardzo dobrze, że ma pan jeszcze ostatnie wątpliwości, ponieważ można w coś wątpić jednocześnie być ciekawym, jak pan pokona trudności związane z tą sprawą.

To bardzo dobrze, że zgłasza pani takie zastrzeżenia, ponieważ to oznacza, że naprawdę leży pani na sercu troska o tego ucznia, co sprawia, że bardzo wnikliwie i dokładnie przygląda się pani jego pracy. To, że popracuje pani z synem nad jego emocjami sprawi, że będzie pani miała lepsze samopoczucie. To, że będzie pani sprawdzała codziennie przygotowanie dziecka do szkoły sprawi, że poczuje się pani bardziej odpowiedzialnym rodzicem”.

Struktury łączą ze sobą treści wytwarzające w umyśle rozmówcy pomyślnie efekty komunikacji.

Wykorzystywanie technik perswazji sprzyja osiągnięciu przyjaznej komunikacji i rozwiązaniu nurtujących ludzi problemów. W rozwiązywaniu cudzych problemów nie należy myśleć o własnych korzyściach lecz o dobrych intencjach, aby wywołać w rozmówcy zadowolenie z naszych działań.²⁹

J. Kordziński dokonał następującej klasyfikacji reguł współzależności międzyludzkiej w środowisku pracy:

- każdego pracownika należy traktować z szacunkiem, zarówno z jego zaletami jak i wadami;
- przełożony powinien koncentrować się na odczuciach podwładnego odnoszących się do wypełnianych przez niego zadań;
- kierownicy powinni doceniać rzeczywiste umiejętności swoich podwładnych;
- dyrektor powinien ułatwić nauczycielom podjęcie samodzielnych decyzji o realizacji celów i wykorzystaniu metod w pracy;

²⁹ Ibidem, s. 54

- respektowania prawa do zakwestionowania wprowadzanych zmian;
- program, cele, strategię szkoły należy uczynić przystępne dla wszystkich współpracowników.³⁰

Słusznie zauważa Z. Kosyrz, że w kontaktach interpersonalnych istnieje potrzeba rozumienia ludzi, rozwiązywania ich spraw i problemów bez porażek. Wymagana jest do tego umiejętność poznawania ich osobowości głównie dlatego, iż człowiek niezależnie od wieku jest zdolny do ciągłego rozwoju. W celu usprawniania kontaktów międzyludzkich, od menedżerów oczekuje się obserwowania zachowań pracowników, nie zagrażając ich poczuciu bezpieczeństwa, zainteresowania realizacją ich własnych zadań w działalności zawodowej.³¹

Zdaniem P. Przybysza, umiejętności poznawcze menedżera w zakresie spostrzegania społecznego zdecydowanie ułatwiają komunikowanie się między ludźmi. Percepcja zewnętrznych symptomów ludzkiego zachowania (mimiki twarzy, gestykulacji rąk, sposobu poruszania się, kierunku patrzenia) zapoczątkowuje *kolejne, bardziej złożone moduły przetwarzania informacji społecznej.*³²

Jako podstawę do zrozumienia stanu wewnętrznego danej osoby przyjmuje się koncepcję „neuronów lustrzanych”. Komórki nerwowe o specyficznym, podwójnym działaniu motoryczno-percepcyjnym mają kluczowe znaczenie dla rozumienia czyichś działań na podstawie różnorodnych bodźców. Specyfika ich zachowań polega na aktywizowaniu się podczas wykonywania określonej czynności, jak i obserwowania, gdy ktoś inny ją wykonuje.

Istotny punkt rozważań przywołanego autora stanowi teza, że *podczas obserwacji jakiejś sytuacji z udziałem innych osób, możemy poczuć dzięki neuronom lustrzanym namiastkę tego, co czuliśmy będąc uczestnikami owej sytuacji.*³³

Komunikowanie się w przypadku dyrektora szkoły nie jest proste z uwagi na obcowanie z ludźmi o różnych typach osobowości, różnych oczekiwaniach, będącymi członkami różnych grup wiekowych i zawodowych. Należą do nich: nauczyciele, pozostali pracownicy szkoły, uczniowie, rodzice, władze oświatowe. Trudność komunikowania się z nimi wynika również z ról, jakie pełnią w szkole. Konsekwencją poszczególnych ról są różne punkty widzenia trudne do zrozumienia.³⁴

Praktyka szkolna pokazuje, że porozumiewając się z członkami społeczności szkolnej menedżer używa odmiennego słownictwa, innego doboru argumentów, a nawet tonu głosu.³⁵

Aby komunikacja spełniła funkcję motywująco-inspirującą,³⁶ sprawne kierowanie innymi wymaga koncentrowania uwagi na współpracownikach o zróżnicowanym poziomie aktywności.³⁷

³⁰ J. Kordziński, *Kompetencje społeczne dyrektora szkoły*, (w:) „Dyrektor Szkoły”, 2004/ 12, s. 50

³¹ Ibidem, s. 78-79

³² P. Przybysz, *Inni w naszych głowach*, (w:) „Charaktery”, nr 2/ 2008, s. 68

³³ Ibidem, s. 70

³⁴ E. Korulska, *Komunikacja interpersonalna*, (w:) „Dyrektor Szkoły” nr 3/ 2005-2006, s. III

³⁵ Ibidem, s. III

³⁶ A. Borowska, *Kształcenie dla przyszłości*, Wyd. „Żak”. Warszawa 2004, s. 123

³⁷ J. Kordziński, *Kompetencje społeczne dyrektora szkoły*, op. cit., 50

Przystąpienie do dialogu wymaga dostosowania sposobu porozumiewania się w określonej sytuacji i uświadomienia sobie na czym polega akt komunikacji (interakcja).³⁸

Istotę i złożoność procesu komunikacji obrazuje model C. Shannona i W. Weavera. Analiza występujących w nim zjawisk pozwoli dokonać opisu przekazywania i odbierania informacji między partnerami interakcji.³⁹

Proces ten zapoczątkowują intencje nadawcy. Ich źródłem jest chęć zaspokojenia potrzeb pozwalających odnieść określone korzyści. Dyrektor szkoły (nadawca) może podjąć rozmowę z partnerem w celu zatrudnienia go w szkole.

Kolejne źródło intencji stanowią potrzeby odbiorcy dostrzegane przez nadawcę. Nadawca, chcąc zaspokoić potrzeby odbiorcy, podejmuje z nim rozmowę dostarczając mu określone informacje ułatwiające podjęcie ważnej decyzji.

Trzecie źródło intencji nie wiąże się z potrzebami rozmówców lecz wynika z kontekstu prowadzonego dialogu. Intencją podjęcia rozmowy może być chęć poznania stanowiska innej osoby w danej sprawie i wymiana argumentów sprzyjających rozwiązaniu zaistniałego problemu.

W celu trafnego wyrażenia intencji nadawca podejmuje decyzję o wyborze treści, czyli rozstrzyga o przekazie myśli i stanów uczuciowych. Jeśli dyrektor planuje podjąć rozmowę z podwładnym o udzieleniu mu nagany (intencja) musi zdecydować, jakie wskazać błędy i zaniedbania w jego pracy. Koncentrowanie się na bardziej rażących błędach, emocjach wywołanych konkretnym postępowaniem współpracownika, zadaniach i terminach ich realizacji, sankcjach dyscyplinarnych za ich niewykonanie – stanowi intencję zawartą w różnorodnych wiadomościach. Trafność intencji zawartych w wiadomości zależy od własnych zamiarów nadawcy, przewidywania oczekiwań odbiorcy i warunków przebiegu rozmowy.⁴⁰

Sformułowane wiadomości należy przekazać odbiorcy za pomocą zachowań najlepiej postrzeganych przez odbiorcę. Określone zachowania pełnią rolę sygnałów, gdyż są nośnikami wiadomości. Nadawca decydując się na przekazanie wiadomości musi ją zakodować, czyli zdecydować o sposobie jej przesłania – werbalnym czy niewerbalnym, w dalszej kolejności wybrać sygnały będące jej nośnikami. Dobrane do treści słowa należy przekazać odpowiednim *tonem i natężeniem głosu, gestami rąk, spojrzeniem, postawą ciała*.⁴¹

Sygnały wyrażające wiadomość noszą nazwę komunikatu. Komunikat zawiera następujące wiadomości:

- relacjonującą sformułowane informacje (najczęściej uświadomione oraz wyrażane werbalnie);
- określającą relację między partnerami interakcji (takie wiadomości są często nieuświadomione i przekazywane niewerbalnie).

Przesłane przez nadawcę sygnały zostają odebrane przez rozmówcę. Partner, dokonując ich selekcji, zwraca uwagę na te istotne. Części nie zauważa, część odrzuca. Istnieje prawdopodobieństwo zniekształcenia sygnałów, co oznacza, że są słyszane tak jak sobie wyobraził odbiorca.

³⁸ Ibidem, s. III

³⁹ A. Twardowski, op. cit., s. 60-62

⁴⁰ Ibidem, s. 61

⁴¹ Ibidem

W celu zrozumienia wiadomości, odbiorca dokonuje ich odkodowania, czyli przełożenia na treści, jakie niosły ze sobą.

Trafnemu odtworzeniu wiadomości służy kod. Odbiorca musi użyć tego samego kodu, jakim posłużył się nadawca i jednocześnie zrozumieć sens sygnałów. Istnieje prawdopodobieństwo odmiennego rozumienia określonych pojęć zarówno przez dyrektora wypowiadającego krytyczne uwagi jak i osoby, pod której adresem są kierowane.

Odbiorca, zapoznając się z treścią wiadomości domyśla się intencji, dla której ją przekazano. Nazywa się je interpretowaniem.

Aby osiągnąć porozumienie, musi zaistnieć zgodność między intencją nadawcy a interpretacją odbiorcy. W sytuacji wytykania pracownikowi wad i błędów uzyskanie porozumienia często przysparza stronom trudności. Podwładny może odczytać intencje jako krytyczne uwagi dyrektora, uznając, że jest do niego źle nastawiony.⁴²

E. Korulska wyróżniła następujące komunikaty werbalne, jakich używa dyrektor w swojej pracy:

- wypowiedź ustną – monolog lub dialog;
- list – odręczny, pisany na komputerze, wysłany pocztą, mail;
- notatka – kartka z poleceniem lub informacją;
- ogłoszenie – wywieszane na tablicy, podane przez radiowęzeł, na stronie internetowej;
- informacja przekazana telefonicznie lub sms-em.⁴³

Dobra komunikacja jest możliwa, jeżeli partnerzy interakcji umieją słuchać siebie nawzajem.

E. Korulska wyodrębniła kilka zasad skutecznego słuchania:⁴⁴

- słuchanie jest świadome, jeśli chcesz słuchać;
- słuchanie jest aktywne, jeśli sprawdzisz czy dobrze usłyszałeś – zadasz pytanie, streścisz to co usłyszałeś;
- zdasz sobie sprawę z trudności aktywnego słuchania;
- słuchając nie należy oceniać;
- milczenie jest formą komunikatu;
- należy rozumieć punkt widzenia rozmówcy;
- należy uwzględnić stan emocjonalny partnera, jego oczekiwania, sytuację w zespole.

Miarą skuteczności komunikacji interpersonalnej jest konstruktywna informacja zwrotna. Aby akt komunikacji był procesem zwrotnym wymaga wzajemnego oddziaływania. Składają się na niego następujące elementy: język, zachowania, symbole.⁴⁵

Istota informacji zwrotnej sprowadza się do przekazania drugiej osobie komunikatu w atmosferze życzliwości, w celu rozwiązania nawet skomplikowanych spraw. Udzielenie pozytywnej informacji zwrotnej sprzyja uświadomieniu

⁴² A. Twardowski, op. cit., s. 62

⁴³ E. Korulska, *Komunikacja interpersonalna*, (w:) „Dyrektor Szkoły” nr 3/ 2005-2006, s. III

⁴⁴ Ibidem, s. IV

⁴⁵ Ibidem, s. V

rozmówcy, że obrany przez niego kierunek jest odpowiedni.⁴⁶ Negatywna informacja zwrotna różni się od destrukcyjnej tym, iż pierwsza koryguje działania i zachowania, natomiast druga uderza w człowieka, a nie w problem.

Sprawdzoną i skuteczną metodą udzielenia informacji zwrotnej jest metoda kanapki. Przekazanie na początku pozytywnej informacji służy budowaniu dobrych relacji, aby przesłana w krótkim czasie konstruktywna krytyka łatwiej została przyjęta. Kontakt interpersonalny kończy dobrą informacją pozostawiającą pozytywne wrażenie z całego przebiegu spotkania.⁴⁷

Pożądanym efektem w komunikowaniu się przynosi wspieranie tej metody następującymi narzędziami:⁴⁸

- aktywnym słuchaniem;
- zadawaniem pytań otwartych;
- rozpoznawaniem potrzeb;
- zachowaniem asertywnym.⁴⁹

Przekazanie i przyjmowanie informacji zwrotnej determinują indywidualne predyspozycje. Osoby, które potrafią zaakceptować tylko jedną informację negatywną wprowadzają bariery w komunikacji. Ci, którzy są gotowi na przyjęcie kilku takich informacji wykorzystują je konstruktywnie. Największy problem stanowią osoby zdolne do przyjęcia wszystkich krytycznych opinii, na których nie robią dużego wrażenia, żeby dostrzegli potrzebę wykorzystania ich we własnym doskonaleniu.⁵⁰

W przygotowaniach do udzielenia informacji zwrotnej należy uwzględnić następujące wskazówki:

- pożądanym rezultatem w budowaniu relacji menedżer osiągnie wtedy, gdy uwrażliwi się na sytuację drugiego człowieka;
- postawi siebie na miejscu rozmówcy, aby zrozumieć jego odczucia;
- przekaże opinie w sposób sprawiedliwy i uczciwy;
- zadba o zachowanie równowagi w przekazywaniu komunikatów negatywnych i pozytywnych;
- podkreśli mocne strony partnera interakcji oraz uwzględni jego słabości;
- zwróci uwagę na odpowiedni czas i miejsce przekazywania komunikatu oraz ton i język przekazu;
- skupi się na zachowaniach a nie na postawach i przekonaniach;
- w sposób zorganizowany regularnie oceni postępy;
- jako wzór godny do naśladowania postąpi zgodnie z głoszonymi opiniami.⁵¹

W myśl zasady wzajemnej podmiotowości, umiejętność przyjmowania informacji zwrotnej służy rozwojowi uczestników biorących udział w procesie komunikacji. Zarówno przekazywanie jak i przyjmowanie informacji zwrotnej zalicza się do skomplikowanych umiejętności.

⁴⁶ W. Turewicz, *Budowanie relacji w przywództwie*, (w:) „Dyrektor Szkoły” 1/2011, s. 39

⁴⁷ Ibidem

⁴⁸ Ibidem

⁴⁹ Ibidem

⁵⁰ Ibidem

⁵¹ Ibidem

Skuteczność przyjmowania informacji zwrotnej zależy od podstawowych czynników, do których W. Turewicz zalicza:

- wyrażenie zgody na przekazanie informacji zwrotnej;
- wiara, że konstruktywna krytyka przyczyni się do doskonalenia drugiej osoby oraz pomoże w tworzeniu nowej jakości w relacjach z innymi.⁵²

W realizacji zadań i celów wynikających z misji szkoły, pracownicy niekiedy zasługują na krytykę.⁵³

Dyrektor uznany za autorytet, przekazując konstruktywną krytykę, może spotkać się z jej życzliwym przyjęciem i zapewnieniem, że zostanie wykorzystana do własnego doskonalenia. Przekazanie informacji krytycznych we właściwy sposób prowadzi do *takiego poziomu pozytywnych relacji, na którym kierowanie szkołą będzie dotyczyło towarzyszeniu pracownikom w ich działaniu, kreatywności i budowaniu środowiska przyjaznego całej społeczności.*⁵⁴

H. Hamer podaje następujące zasady wyrażania uwag krytycznych:

1. Wypowiadać zarzuty bezpośrednio do osoby zainteresowanej i tylko w cztery oczy;
2. Nie porównywać krytkowanego zachowania z innymi, to poniżej;
3. Wypowiadać zarzut jak najszybciej po fakcie;
4. Gdy rozmówca przyjął zarzut do wiadomości, nie należy powtarzać go, to upokarza;
5. Należy krytykować zachowanie, które da się zmienić;
6. Nie należy podkreślać dodatkowo niezadowolenia grymasem twarzy;
7. Naraz można wypowiedzieć tylko jeden zarzut – kumulowanie zarzutów sprawia, że przestaje się słuchać w ogóle;
8. Należy unikać złośliwości;
9. Nie należy pytać o motywy krytkowanego zachowania i próbować je odgadywać;
10. Należy unikać słów „nigdy”, „zawsze” – nie sprzyjają wiarygodności.⁵⁵

Efektywne postępowanie ze współpracownikami wymaga zrozumienia ich położenia i korelacji argumentów z własnymi oczekiwaniami oraz z istniejącymi warunkami.⁵⁶

Do najważniejszych umiejętności sprawnego porozumiewania się z podwładnymi, E. Korulska zalicza:

- trafną analizę sytuacji;
- wybór celu możliwego do osiągnięcia w określonych okolicznościach;
- wybór akceptowalnych przez partnerów interakcji zachowań;
- panowanie nad własnym zachowaniem;
- świadome kształtowanie zachowań podwładnych;
- obserwowanie i modyfikowanie na bieżąco zachowań własnych oraz cudzych.⁵⁷

⁵² W. Turewicz, op. cit., 39

⁵³ E. Kosińska, *Dyrektor w szkole*. Rubikon 1999, s. 49

⁵⁴ Ibidem, s. 49

⁵⁵ Ibidem, s. 47-48

⁵⁶ E. Korulska, op. cit, s. V

⁵⁷ Ibidem, s. VI

Nowoczesny model efektywnej komunikacji wywodzi się z filozofii „góra – dół, dół – góra” i koncentruje na negocjowaniu potrzeb. Potrzeba interpretowana jest jako motyw działania kryjący się za stanowiskiem. „Chcę mieć dużo pieniędzy, bo chcę wyjechać na wycieczkę za granicę, bo chcę kupić większe mieszkanie”.

Stanowisko ujmowane jest jako jeden ze sposobów zaspokajania własnych potrzeb.

Za jednym stanowiskiem kryje się wiele potrzeb. Umiejętność ich zauważania oraz zaspokajania stanowi skuteczny model rozwiązywania konfliktów. Koncentrowanie się na potrzebach stwarza nowe perspektywy sprawnego poszukiwania rozwiązań.

W negocjacjach na poziomie wygrany – wygrany rezygnuje się z mówienia i argumentowania na rzecz słuchania i odkrywania potrzeb.⁵⁸

Oto przykład stanowiska i wynikających z niego potrzeb: „Wpisuję panu naganę za spóźnianie się na lekcje”. „Stawiam Jankowi negatywną ocenę na koniec roku”.

Kryjące się za tym stanowiskiem potrzeby to:

- chcę być sprawiedliwy w oczach uczniów;
- chcę, aby koledzy i nauczyciele uważali mnie za wymagającego;
- chcę, aby dyrektor liczył się z moim zdaniem;
- chcę, aby Jaś wiedział, że jestem konsekwentny i wymagający.

Odkrycie potrzeb niekoniecznie realnych i ustalenie ich hierarchii wymaga znalezienia rozwiązań zaspokajających najważniejsze potrzeby. Odkrywaniu potrzeb służą pytania otwarte ujawniające meritum problemu, jako podstawy do poszukiwania rozwiązań sprzyjających zaspokajaniu potrzeb.

Błędnej interpretacji potrzeb zapobiega parafraza. Dokładne sprawdzenie, czy dobrze zostały zrozumiane, umożliwia poszukiwanie rozwiązań. Parafraza to powtórzenie swoimi słowami odkrytych potrzeb – „Czy dobrze Cię zrozumiałem?”

Aby nie zaburzyć komunikacji między ludźmi należy unikać interpretacji, czyli wyobrażeń o potrzebach naszych rozmówców.⁵⁹

T. Wróbel wypracowała szereg reguł negocjacji nastawionych na współpracę. Zalicza do nich:

- oddzielenie ludzi od problemów;
- koncentrowanie się na interesach, a nie na stanowiskach;
- poszukiwanie rozwiązań dających korzyści obu partnerom interakcji;
- odnotowywanie, nazywanie osiągnięć negocjacyjnych.⁶⁰

W miejscu pracy nietrudno o wywołanie konfliktu w przestrzeni psychologiczno-etycznej.⁶¹ Z tradycyjnego ujęcia konfliktu wynika, że związany on jest z licznymi błędami kierownika i utrudnia osiągnięcie optymalnej efektywności. Autorzy współczesnych opracowań teoretycznych niewątpliwie zgadzają się co do

⁵⁸ W. Turewicz, op. cit., 40

⁵⁹ Ibidem, s. 40.

⁶⁰ T. Wróbel. *Relacja między przełożonym a podwładnym*, (w:) „Wszystko dla Szkoły” nr 6 /97, s. 3

⁶¹ S. Gruszewska, *Wybrane zagadnienia psychologicznych i prakseologicznych podstaw kierowania i zarządzania szkołą i placówką oświatową*, (w:) C. Plewka, H. Bednarczyk (red.), *Vademecum menedżera oświaty*. Radom 2000, s. 108

tęgo, że konflikt jest zjawiskiem nieuniknionym o zróżnicowanych następstwach – negatywnych (dysfunkcyjnych) i pozytywnych (funkcyjnych).⁶²

Według E. Kosińskiej, powstawaniu konfliktów sprzyja „ścieranie się” sprzecznych oczekiwań, uczuć, postaw i zachowań członków grupy.⁶³

A. Pruszyńska i K. Roszko tworzą szeroki katalog przyczyn powstawania konfliktów. Zaliczają do nich:

- brak odpowiedniego przepływu informacji;
- słabe powiązania służbowe;
- sprzeciw przeciwko odgórnym decyzjom;
- niechęć do przejmowania odpowiedzialności;
- hamowanie inicjatywy podwładnych;
- niestabilność i dezorganizacja w funkcjonowaniu instytucji;
- lokowanie zainteresowań poza miejscem pracy;
- naruszanie przepisów prawa przez pracodawcę lub pracownika;
- brak aprobaty dla działań pracownika;
- lekceważąca postawa wobec podwładnych;
- bezpodstawne awanse pracowników;
- brak perspektyw dla osobistego rozwoju;
- brak możliwości wypowiedzenia własnego zdania przez pracownika;
- niedopasowanie obowiązków do możliwości pracownika.⁶⁴

A. Pruszyńska i K. Roszko, dostrzegając szereg zalet płynących ze sporów w organizacji, wymieniają następujące:

- motywacja do zmiany niekorzystnej sytuacji w organizacji;
- angażowanie się pracowników w działalność instytucji;
- innowacyjność w poszukiwaniu nowych rozwiązań;
- obrona interesów swojej organizacji.⁶⁵

Menedżer, który kontroluje konflikt, pozytywnie wpływa na swoją organizację.⁶⁶ Jego rola sprowadza się do takiego ukierunkowania konfliktu, aby ograniczyć jego destrukcyjny wpływ, a wykorzystać pozytywne skutki.⁶⁷ Umiejętne wykorzystanie sytuacji konfliktowej dla rozwoju grupy, poprawy komunikacji wśród nauczycieli wzmocni autorytet dyrektora i sprawi, że pozyska poparcie większości pracowników.⁶⁸ Zdolność szybkiego zdiagnozowania konfliktu stwarza szansę na podjęcie działań strategicznych zakładających porozumienie między stronami. Ich skuteczność warunkuje zidentyfikowanie fazy wystąpienia konfliktu.⁶⁹

Skuteczne rozwiązanie konfliktu może zakłócić pojawienie się różnego rodzaju pułapek dezorganizujących diagnozowanie i podejmowanie decyzji. M. Holstein-Beck wymienia następujące przykłady:

⁶² A. Pruszyńska, K. Roszko, *Konflikty. Zysk czy strata dla firmy?* (w:) M. Kruk (red.), *Komunikacja marketingowa*. Białystok 2008, s. 210-211

⁶³ E. Kosińska, op. cit., s. 35-36

⁶⁴ A. Pruszyńska, K. Roszko, op. cit., s. 210-213

⁶⁵ A. Pruszyńska, K. Roszko, op. cit., s. 210-213

⁶⁶ Ibidem

⁶⁷ O. Gabiec, M. Haniewska, *Rola menedżera w procesie zarządzania konfliktem*, (w:) M. Kruk (red.), *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 230

⁶⁸ E. Kosińska, op. cit., s. 35-36

⁶⁹ S. Gruszewska, op. cit., 108

- *samospełniające się proroctwo* – występuje, gdy dyrektor stawia tylko wybranym pracownikom większe wymagania, oczekując od nich lepszych rezultatów, a pozostałym tłumaczy, że skoro są niezdolni i leniwi, niewiele osiągną. Taki stosunek do drugiego człowieka wywołuje w nim niechęć do swoich obowiązków i utwierdza w przekonaniu, że nie osiągnie zadowalających wyników;
- *harmonia w miejscu chaosu* – „wprowadzana jest przez system poznawczy człowieka wtedy, gdy otrzymuje on niepewne informacje lub obrazy, a tym bardziej wtedy, gdy informacja jest wewnętrznie sprzeczna lub niezgodna ze zdrowym rozsądkiem. Przykładem jest informacja o ludziach powołanych do czuwania nad bezpieczeństwem publicznym, którzy sami są bandytami”;
- *stereotypy myślowe* – pozwalają na zdefiniowanie sytuacji i osób w nich występujących. Oto przykład takiego przekonania: „rudy – fałszywy”, cygan – złodziej. Pomimo, iż nie są one zgodne z prawdą, nastawiają wrogo do innych osób. Podobne znaczenie przypisuje się w procesie socjalizacji, tzw. konstruktom osobistym używanym w porządkowaniu świata wokół siebie. Przykłady: „mądry – głupi”, „nerwowy – spokojny”. Udział w konflikcie osób odpowiadających naszym stereotypom myślowym czy konstruktom osobistym prowadzi do awansowania „mądrego”, a zwolnienia „głupiego”. Takie postępowanie może się okazać, że wymagało odwrotnych rozstrzygnięć;
- *spostrzeganie selektywne* – sprowadza się do wyolbrzymiania, upraszczania, ograniczania poznania;
- *wyolbrzymianie* – „to przysłowiowe robienie z igły wideł”.⁷⁰

W celu odzyskania właściwych proporcji, należy udzielić odpowiedzi na szereg pytań:

1. Czy konflikt w organizacji istnieje?
 2. Na ile jest poważny?
 3. Czy istnieje możliwość samoistnego rozwiązania?
- *upraszczanie* – polega na ciągłym koncentrowaniu się na mniej istotnych szczegółach. Wymaga odpowiedzi na pytania typu:
 - a) Kogo albo czego konflikt dotyczy?
 - b) Jakie wystąpiły w nim zdarzenia?
 - c) Czy wywarło na kogoś presję?
 - d) Kto poniósł straty?
 - *ograniczanie poznania* – objawia się nadmiernym fantazjowaniem, lekceważeniem konsekwencji, kwestionowaniem faktów, prowadząc do fałszowania zaistniałej sytuacji konfliktowej;
 - *widzenie czarno-białe* – polega na skrajnym ocenianiu sytuacji i podejmowaniu decyzji co do wyboru rozwiązania konfliktu – „chcę wszystko albo nic”;
 - *natręctwo myśli* – to natrętne powracanie do tych samych kwestii, wewnętrzna rozmowa z samym sobą, wsłuchiwanie się we własne wersje wydarzeń. Tego typu skłonności utrudniają diagnozowanie i rozstrzygnięcie konfliktu.

⁷⁰ M. Holstein-Beck, *Menedżer poszukiwany*, CIM. Warszawa 2001, s. 136-137

Istotny element zarządzania konfliktem stanowią negocjacje przynoszące rozwiązanie typu wygrany – wygrany.⁷¹ Wymagają one podejmowania działań integrujących, które doprowadzą do kompromisu ludzi o odmiennych poglądach, a więc do porozumienia i do „zgodności ich różnych interesów”.⁷²

Menedżer oświaty, pełniąc rolę mediatora, moderatora i mentora, uczestniczy w rozwiązywaniu ważnych, a jednocześnie trudnych spraw szkolnych.⁷³

Rola mediatora sprowadza się do pośredniczenia w dialogu skłóconych ze sobą stron, umożliwiając im rozpatrzenie sprawy z wielu punktów widzenia.

Jego praca powinna opierać się na zasadach dobrze prowadzonych mediacji, do których J. Kordziński zalicza:

- utrzymanie partnerskich stosunków między uczestnikami tego procesu. Możliwość korzystania z własnych uprawnień dotyczy: odnoszenia się do innych z szacunkiem, uważnego słuchania innych, wypowiedziania się we własnych sprawach);
- mediator zajmuje neutralne stanowisko, nie reprezentuje żadnej ze stron, nie ujawnia informacji o uczestnikach mediacji i nie robi z nich użytku.⁷⁴

Dyrektor, jako lider, zarządza procesami grupowymi, pełniąc rolę moderatora. Znajomość mechanizmów i dynamiki pracy grupowej, różnorodnych technik pracy grupowej wykorzystuje w osiąganiu i realizacji różnorodnych priorytetów.

Praca z grupą obejmuje realizację zadań w zakresie:

- rozpoznawania oczekiwań i możliwości poszczególnych osób i całej grupy;
- przekształcenia grupy w zespół.⁷⁵

Istotne wyzwanie dla moderatora stanowi organizowanie pracy zespołowej. Dotyczy ono wywierania wpływu na innych w taki sposób, aby:

- chcieli pracować w aktywny sposób;
- umieli pracować w sposób zapewniający osiągnięcie ustalonych celów;
- podjęte działania wynikały z chęci zaspokajania własnych potrzeb oraz oczekiwań.

Czynniki utrudniające wymianę informacji między partnerami interakcji są barierami w komunikowaniu się. Do podstawowych przeszkód A. Borowska zalicza: *różnice w postrzeganiu i różnice językowe, szумы, emocje, niezgodność komunikatów werbalnych i niewerbalnych, nieufność, nieumiejętność słuchania, brak empatii i asertywności, wartościowanie, kontrola, wywyższanie się. Stosowanie manipulacji, brak właściwego sprzężenia zwrotnego, osądzanie, moralizowanie, dawanie rozwiązań, brak pełnego zrozumienia i niedążenie do niego oraz gry psychologiczne.*⁷⁶

⁷¹ J. Augustynowicz, E. Piotrowska, *Jak zmienić konflikt we współpracę?* (w:) M. Kruk (red.), *Komunikacja marketingowa..*, op. cit., s. 237

⁷² S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, s. 328

⁷³ J. Kordziński, *Trzy razy M*, (w:) Dyrektor Szkoły 12/2008, s. 29

⁷⁴ Ibidem, s. 29

⁷⁵ Ibidem, s. 30

⁷⁶ A. Borowska, op. cit., s. 125

E. Mc Kenna i N. Beech dostrzegają możliwość wystąpienia przeszkód w skutecznym komunikowaniu się wywołanych następującymi czynnikami:

- posługiwanie się nieodpowiednim językiem;
- wyczuwanie stroniczości i przesądów w przekazie;
- interpretowanie przez odbiorcę przekazu w sposób selektywny – osoba słyszy to, co chce usłyszeć, a nie to, co zostało przekazane;
- przedwczesne wyciąganie wniosków przez odbiorcę;
- defensywne zachowania odbiorcy na skutek wypowiedzianych przez nadawcę obraźliwych słów pod jego adresem;
- przeładowanie informacji w przekazie;
- nieprawidłowe interpretowanie informacji zwrotnej.⁷⁷

Powstające bariery wewnątrz grupy wynikają z trudnych do rozwiązania problemów. Jednym z nich jest syndrom inercji wywołany nadmiarem osób wykonujących tę samą pracę. Gorsze wyniki uzyskują oni w porównaniu z indywidualnymi rezultatami pracy.⁷⁸

Rozwiązanie tego problemu powinno dotyczyć:

- szczegółowego opisu zadania do wykonania;
- określenia efektów wykonanej pracy;
- ustalenia kompetencji osoby wykonującej zadanie.

Tzw. „hamowanie społeczne”, czyli obecność innych wywołuje negatywny wpływ na sprawność działań. Są tacy, którzy preferują wykonywanie pracy w pojedynkę lub w niewielkiej grupie, więc zmuszanie ich do pracy w większym zespole mija się z celem.

Poważnym problemem dezorganizującym pracę w zespole jest syndrom „grupowego ogłupienia” przejawiający się podejmowaniem błędnych decyzji za sprawą członków grupy przedkładających spójność i jednomyślność w zespole nad podejmowaniem właściwych decyzji.

W sytuacji różnorodnych problemów grupowych zagrażających jej funkcjonowaniu, moderator koncentruje się na wypracowaniu zadań i treści pracy grupy. Zarządzanie procesem pracy grupowej wymaga od moderatora biegłości w porozumiewaniu się na dwóch obszarach: eksperta, który proponuje rozwiązanie oraz doradcy – facylitatora, który dostrzega potrzeby zespołu i jego poszczególnych członków jak i skutecznie przekonuje do podejmowania najkorzystniejszych działań.⁷⁹

Menedżer, w roli mentora, wspiera innych uwzględniając zaplanowane cele i drogę ich realizacji. Tylko osoba godna zaufania potrafi nawiązać kontakt z członkami społeczności szkolnej i wykreować właściwe relacje z nimi. W indywidualnej pracy z innymi istnieje ryzyko wystąpienia toksycznych sytuacji, których należy się wystrzegać.

J. Kordziński zalicza do nich:

- dostrzeganie w drugim człowieku osoby, którą identyfikujemy z kimś o ciemnych stronach charakteru;
- zauważać w partnerze interakcji kogoś, kim chcielibyśmy być;

⁷⁷ E. Mc Kenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1999, s. 225

⁷⁸ J. Kordziński, *Trzy razy M*, op. cit., s. 29

⁷⁹ Ibidem, s. 29

- fałszywe odbieranie efektów pracy drugiego człowieka, słów i gestów;
- dopisywanie człowiekowi cech charakteru, których nie posiada.⁸⁰

Poprawne relacje warunkują następujące czynniki:

- jasne określenie przez dwie strony własnych oczekiwań;
- umiejętność dyskusowania nawet o trudnych i niepokojących sprawach;
- chęć wspólnego podejmowania przedsięwzięć;
- skuteczne określenie zadań do zrealizowania;
- postrzeganie znaczenia innych osób przez pryzmat kształtowanych i docelowo osiągniętych umiejętności.⁸¹

Komunikacja dokonuje się nie tylko werbalnie, ale również poprzez uzewnętrznianie energii i informacji za pośrednictwem: gestów, mimiki, postawy ciała, ruchów, kontaktu dotykowego, zachowań przestrzennych oraz niewerbalnych aspektów mowy – tonu, rytmu, tempa głosu.⁸²

W wywieraniu pozytywnego wrażenia zaleca się uwzględniać następujące elementy mowy ciała:

- układ ramion powinien być otwarty, swobodnie układający się po obu stronach ciała, gdy osoba stoi; unikać zaplatania ramion pod biurkiem; krzyżowania przedramion z przyciskaniem dłoni do piersi lub do ramion; pocierania prawą dłonią lewego ramienia lub lewą dłonią prawego ramienia;
- dłonie otwarte – nie należy ścisnąć pięści, załamywać rąk, spletać palców; uderzać palcami w blat stołu, trzymać dłoni w kieszeniach albo pod własnym siedzeniem; zaciskać ich kurczowo na poręczach czy oparciach krzesła; bawić się długopisami, kluczykami;
- ciało lekko nachylone w stronę partnera – zastosowanie takiego gestu powoduje u rozmówcy odczucie zainteresowania, przez co czuje się ważny;
- wzrok powinien być skierowany na twarz rozmówcy. Uciekanie od niego wzrokiem może oznaczać, że nie mówimy szczerze.⁸³

Dobre opanowanie sztuki komunikacji niewerbalnej należy uzupełnić właściwie dobranymi słowami, aby przekonać współpracowników do wypowiedzianych przez siebie poglądów.⁸⁴

Streszczenie

Skuteczne komunikowanie się należy do podstawowych umiejętności dyrektora – menedżera oświaty odpowiedzialnego za kształt relacji w środowisku szkolnym.

W niniejszym artykule opisano zjawiska występujące w toku bezpośredniego porozumiewania się nadawcy i odbiorcy. Zaprezentowano metody i techniki efektywnego postępowania ze społecznością szkolną determinujące wzrost sprawności w kierowaniu szkołą.

⁸⁰ Ibidem

⁸¹ Ibidem, s. 31

⁸² A. Borowska, op. cit., s. 124

⁸³ M. Kazimierowicz, *Kreowanie wizerunku szkoły*, (w:) „Nowa Szkoła” 4/2006, s. 26

⁸⁴ Ibidem

Summary

Effective communication is one of the basic skills of an educational manager (an educator) who is responsible for interpersonal relations in a school environment. In the current article the author has described phenomena that take place during the process of communication between a conversation initiator and receiver. Methods and techniques of an effective behavior within a school community, which determine the increase in school managing efficiency, have been presented.