



O TYM, CO W SZKOLE WAŻNE

KOMUNIKACJA | DOBRE RELACJE | WSPÓŁPRACA



LIBRUS[®]

Centrum Kształcenia Nauczycieli

REDAKCJA NAUKOWA

Małgorzata Grzywacz

PROJEKT I SKŁAD GRAFICZNY

Katarzyna Dobromilska

LICENCJA

CC BY - NC - ND 4.0

DATA WYDANIA

czerwiec 2020 r.

WYDAWCA

Centrum Kształcenia Nauczycieli Librus

www.ckn.librus.pl



PRAKTYCZNA WIEDZA BEZPŁATNIE NA TWOJEJ SKRZYNCIE MAILOWEJ?

Czemu nie!

Zapisz się do newslettera CKN i zyskaj

bezpłatne e-publicacje przygotowane
przez ekspertów-praktyków

informacje
o najnowszych
szkoleniach
i konferencjach

specjalnie dla Ciebie
przygotowane
promocje i rabaty

ZAPISZ SIĘ



DLA NAUCZYCIELI

Nauczyciel – przywódcą w klasie	9
Konflikty między dziećmi w szkole a rola nauczyciela	13
Jak mówić, żeby się porozumieć – komunikat „Ja” i aktywne słuchanie	18
Komunikacja – jak nie mówić, żeby dobrze powiedzieć	22
Komunikacja w budowaniu relacji z uczniem i jego rodzicem	26
Nawiązywanie relacji z uczniem – jak uczynić pierwszy... drugi... siódmy krok	30
„Chcę pogadać” – rola rozmowy w budowaniu relacji z uczniem	34
Razem, ale z indywidualnym podejściem, czyli o integracji klasy i fundamentach dobrych relacji	38
Rozmowa wychowawcza – jak obudzić motywację ucznia do zmiany?	42

DLA DYREKTORÓW

Komunikacja w zespole rozproszonym	47
Prowadzenie zespołu w środowisku zmiany	51
Krok po kroku, czyli etapy akceptacji zmiany	55
Dyrektor-moderator – czyli kiedy i jak reagować na konflikt	59
Konflikt? Zaczynij u źródeł!	64
Kompromis – czy warto „odpuszczać”?	68
Potrzeby pracownika a zaangażowanie	72
(Auto)motywacja nauczyciela wyzwaniem dla dyrektora	76
Świętowanie sukcesów	79



Barbara Bandoła

Nauczyciel z ponad 30-letnim stażem. Absolwentka Wydziału Filologicznego UŚ, oligofrenopedagog, szkolny organizator edukacji. Ekspert w systemie awansu zawodowego nauczycieli i wykładowca studiów podyplomowych dla nauczycieli. Współorganizatorka Ogólnopolskich Konferencji Filozoficznych dla Nauczycieli (Stowarzyszenie „Drogami Tischnera”). Członek OSKKO.

Magdalena Bucior

Psycholog, oligofrenopedagog, nauczyciel dyplomowany z 20-letnim stażem pracy. Współtworzy i realizuje programy wychowawcze i programy profilaktyki. Realizuje warsztaty umiejętności wychowawczych dla rodziców i nauczycieli szkolnych oraz przedszkolnych. Specjalizuje się w poradnictwie psychologicznym oraz we wspieraniu rozwoju intelektualnego i psychospołecznego dzieci z niepełnosprawnością.

Edyta Dendra

Od ponad 10 lat specjalista w zakresie HR-u, obecnie kierownik działu zarządzania zasobami ludzkimi firmy Librus. Wykładowca akademicki. Trener i doradca biznesu specjalizujący się w tematach zarządzania zespołami, budowania dojrzałej kultury organizacyjnej, zarządzania konfliktem i komunikacją. Absolwentka Szkoły Trenerów Biznesu Branży IT Brainstrom. Autor artykułów specjalistycznych. W codziennej pracy szczególnie ceni poszukiwanie rozwiązań, które równocześnie dbają o dobro pracowników i przynoszą wymierne korzyści firmom.

Paweł Gąsowski

Wykładowca. Trener. Koordynator i kierownik projektów. Twórca programów rozwojowych w korporacjach, zawodowo zajmował się obszarem zarządzania zmianą. Absolwent Szkoły Trenerów Biznesu i Szkoły Coachingu Moderadora. Współtwórca polityki rozwoju personalnego w firmach. Wspierał wdrażanie programów zarządzania jakością Six Sigma. Jako współautor gier szkoleniowych wykorzystywanych w procesie zarządzania zmianą został wielokrotnie nagrodzony przez Project Management Institute za najlepszy produkt szkoleniowy roku.

Sławomir Jarmuż

Doktor psychologii, założyciel i współwłaściciel firmy szkoleniowo-doradczej MODERATOR, trener, coach, konsultant. Pracował w: Zakładzie Psychologii Polskiej Akademii Nauk w Warszawie, Instytucie Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego oraz w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej we Wrocławiu. Opublikował szereg artykułów naukowych poświęconych osobowości i przywództwu. Łącząc wiedzę teoretyczną z doświadczeniem praktycznym przygotował i przeprowadził szereg programów szkoleniowych z zakresu: zarządzania, szkolenia trenerów, negocjacji, sprzedaży, motywowania ludzi oraz komunikacji interpersonalnej. Członek-założyciel GLOBE – The Global Leadership And Organizational Behavior Effectiveness Research. Współautor Podręcznika trenera, Psychologii dla trenerów, Alfabetu mitów menedżerskich i Paradoksalnej psychologii. Współtwórca koncepcji Szkoły Trenerów prowadzonej od 2000 roku przez firmę Moderator.

Marzena Jasińska

Trener, dyplomowany coach, doradca rodzinny. Wspiera rodziców w konsultacjach indywidualnych oraz warsztatach psychoedukacyjnych. Swoją pracę opiera na filozofii Jespera Juula, założeniach Rodzicielstwa Bliskości oraz Porozumienia Bez Przemocy. Specjalizuje się w zakresie neurodydaktyki oraz metodach uczenia się. Ekspert rozwoju osobistego, komunikacji, negocjacji. W swojej pracy zajmuje się także tematyką mediacji szkolnych, procesów grupowych, zarządzania zmianą w organizacji i zarządzania zespołem.

Anita Plumińska-Mieloch

Ekspert MEN ds. awansu zawodowego nauczycieli. Dyrektor szkoły. Autorka i współautorka wielu podręczników, zestawów ćwiczeń oraz poradników metodycznych do historii. Pełniła funkcję mentora w Aktywnej Edukacji oraz Nauczycielskiej Akademii Internetowej. Za swoją pracę otrzymała trzy nagrody Wielkopolskiego Kuratora Oświaty i nagrodę Ministra Edukacji Narodowej.

Maria Tuchowska

Nauczyciel dyplomowany, polonista i teolog. Posiada wieloletnie doświadczenie w pracy z dziećmi i młodzieżą, w placówkach integracyjnych różnego poziomu. Przeprowadziła kilkaset szkoleń z zakresu kompetencji psychospołecznych nauczycieli, prawa oświatowego, pracy z dziećmi i młodzieżą z różnego typu zaburzeniami. Edukator, coach.



Drodzy Czytelnicy!

Niniejsze opracowanie powstało z myślą o Was – **nauczycielach i dyrektorach** szkół, czyli osobach, które posiadają istotny wpływ na jakość polskiej edukacji.

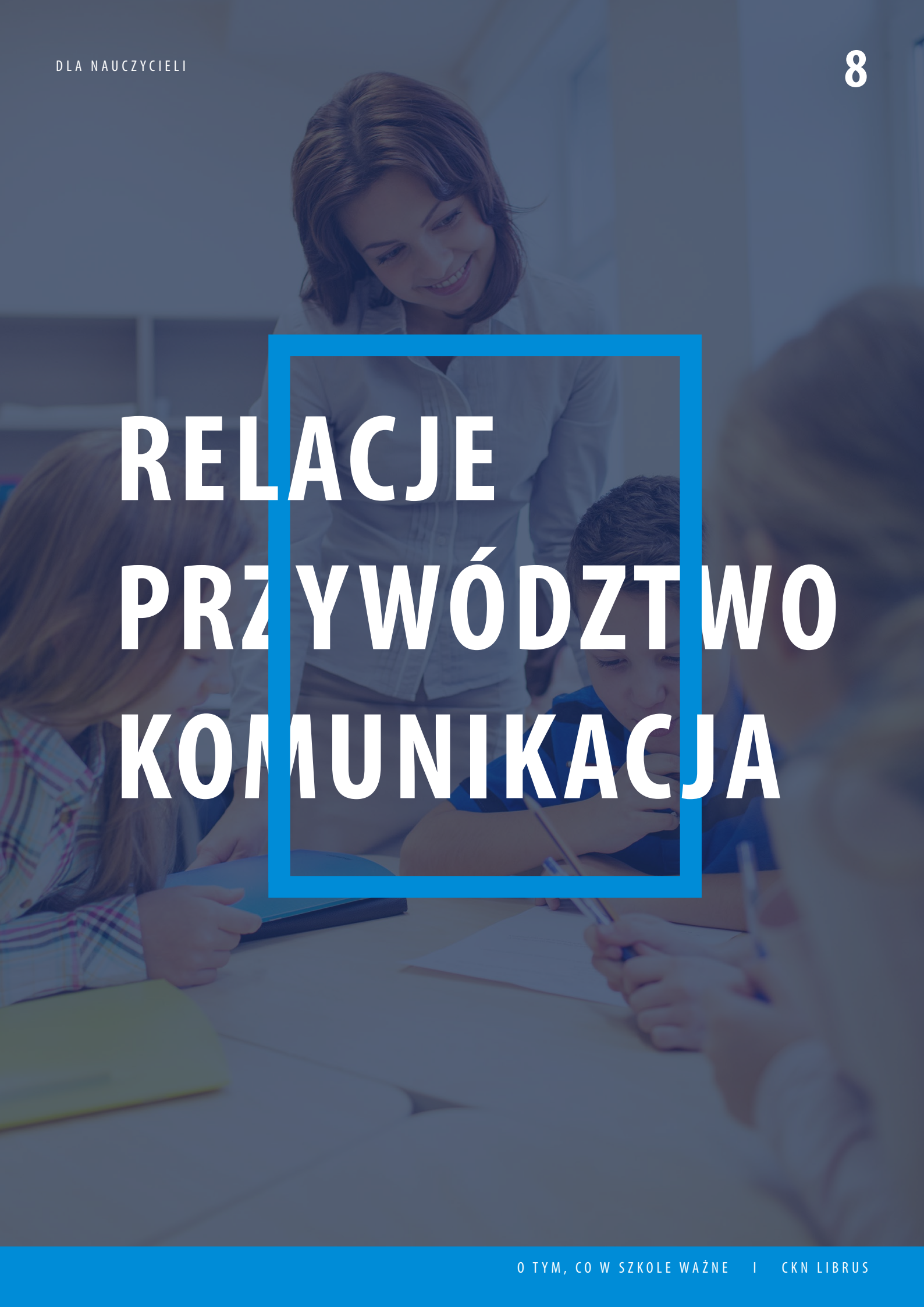
Naszym celem jest zapewnienie Wam wsparcia w realizacji codziennych wyzwań i obowiązków oraz zwrócenie szczególnej uwagi na istotne kwestie dotyczące pracy z uczniami oraz współpracownikami. Chcielibyśmy pokazać Wam, jak ważną rolę dla pracowników oświaty (i nie tylko) pełnią: **odpowiednia komunikacja, samodoskonalenie, dobre relacje z innymi oraz umiejętność współpracy w zespole**. Wypracowanie tych kompetencji może okazać się przydatne nie tylko w życiu zawodowym – wymaga ono jednak dużo zaangażowania i chęci. Zapoznając się z niniejszym opracowaniem, wykonujecie pierwszy krok ku zmianie – potem wystarczy tylko zamienić teorię w praktykę!

Aby zapewnić Wam łatwy dostęp do pełnego kompendium wiedzy, postanowiliśmy przygotować jeden zbiór składający się **kilkunastu merytorycznych artykułów**. Cała publikacja podzielona została na dwie części – pierwsza stworzona jest z myślą o nauczycielach, a druga skierowana do dyrektorów szkół. Dzięki temu bez problemu i w każdym momencie znajdziecie interesujące Was treści oraz odpowiedzi na nurtujące pytania.

W przedstawionych materiałach znajdują się istotne i wymagające pogłębienia aspekty codziennej pracy w szkole, np. czym charakteryzuje się odpowiedzialne przywództwo, jak motywować uczniów do zmiany, w jaki sposób postrzegać konflikt, a także czy warto świętować sukcesy współpracowników.

Mamy nadzieję, że przedstawione praktyki będą wspierać Was zarówno podczas zajęć dydaktycznych, organizacji pracy szkoły, jak i w życiu prywatnym.

Zespół Centrum Kształcenia Nauczycieli Librus

A photograph of a female teacher with brown hair, smiling as she looks down at a group of young students sitting at a desk. The students are focused on their work, with some holding pens. The image is overlaid with a semi-transparent blue filter. A bright blue rectangular frame is centered over the text.

RELACJE PRZEWÓDZTWO KOMUNIKACJA



Marzena Jasińska

Nauczyciel – przywódcą w klasie

Coraz więcej wiemy o rozwoju dzieci i o budowie mózgu. Coraz bardziej zależy nam na budowaniu z nimi dobrych relacji w oparciu o szacunek i uznanie równej godności. Wiemy też, jak te relacje są ważne w wychowaniu i edukacji. Na wielu konferencjach czy szkoleniach nauczyciele mogą usłyszeć, że „edukacja to relacja” lub „najpierw relacja, potem edukacja”. Co to znaczy, że mam dobrą relację z uczniami? Na jakich fundamentach ją budować? Jakim być przywódcą dla uczniów, aby równocześnie zadbać o relacje z nimi?

To, że dzieci potrzebują przewodnictwa dorosłych, jest bezsporne. Chociażby dlatego, że mają mniejsze doświadczenie życiowe, co powoduje mniejszą zdolność przewidywania konsekwencji swoich zachowań, planowania i ustalania, co jest ważne, a co mniej, podejmowania przemyślanych decyzji, refleksji. W ciągu swojego życia dzieci potrzebują zdobyć wiele kompetencji i pomóc im w tym muszą w sposób odpowiedzialny dorośli. Żeby dziecko nabyło kompetencje życiowe, dorośli, czy to nauczyciel, czy rodzic, musi przejąć przywództwo.

CZYM POWINNO SIĘ CHARAKTERYZOWAĆ ODPOWIEDZIALNE PRZYWÓDZTWO?

1. **Proaktywność** – proaktywny nauczyciel to taki, który zna i trzyma się swoich wartości i celów w relacji z uczniem. Nie ogranicza swojego działania do reagowania na to, co zrobią lub czego nie zrobią uczniowie, ale działa świadomie, właśnie w oparciu o swoje wartości i cele. Proaktywny nauczyciel planuje, przewiduje i zapobiega, ale też reaguje na to, co się dzieje, właśnie przejmując przywództwo. Potrafi też odróżnić to, na co ma wpływ i co zależy od niego od tego, na co nie ma wpływu. Działa tylko w obszarze swojego wpływu, bez narzucania innym tego, co i jak mają robić.

2. **Empatia** – to zdolność do zauważenia u ucznia tego, co przeżywa, co się dzieje w obszarze jego emocji.
3. **Elastyczność** – czyli przeciwieństwo tzw. „niezłomnej konsekwencji”. To branie pod uwagę różnych zmian, które dokonują się w relacji, ale i w nas samych. Jeśli uważam, że jakieś ustalenia, które były być może do tej pory pomocne, dziś już się nie sprawdzają, bo np. spotykają się z dużym oporem uczniów, przez co nie służą ani nam, ani dzieciom, to je zmieniam i szukam innych rozwiązań. Ta elastyczność to również możliwość zmiany zdania, kiedy np. moi uczniowie argumentami przekonają mnie do swoich racji i swojego stanowiska. Kiedy widzę, że moim podopiecznym bardzo na czymś zależy, ale ja nie mam przekonania co do tego, to elastyczność i przywództwo polega na tym, że mówię im: „Słuchajcie, ja nie jestem do końca przekonana o słuszności tego, czego chcecie, ale widzę jak Wam bardzo na tym zależy, dlatego mam taką propozycję. Poszukajcie np. do jutra argumentów i spróbujcie mnie przekonać, być może zmienię zdanie”.
4. **Troska i dialog** – to traktowanie poważnie spraw każdego ucznia. Szanowanie jego planów, potrzeb, myśli, uczuć, pomysłów, życzeń, ale i decyzji – nawet wtedy, kiedy stoją one w sprzeczności z naszymi czy też ogólnoszkolnymi. Szanowanie i uznanie wyrażają się słowami:
 - Widzę.
 - Słyszę.
 - Rozumiem.

Uznanie nie oznacza natychmiastowej realizacji czy zaspokajania życzeń, czy pomysłów dziecka. Po uznaniu, czyli zauważeniu tego, co chce lub o czym mówi uczeń, nauczyciel jako przywódca podejmuje decyzje, co z tym chce zrobić. Jeśli uznaje, że to, co proponuje uczeń, nie jest do zaakceptowania, to przywództwo właśnie polega na tym, żeby powiedzieć dziecku „NIE”. Jesper Juul mówi o mówieniu „NIE z czystym sumieniem”. Jeżeli ja w poczuciu odpowiedzialności, jako dorosły mający większe doświadczenie i wiedzę, powiem dziecku „NIE”, to muszę się liczyć z tym, że mogę spotkać się ze złością, gniewem czy nawet wściekłością u niego. Trudno, żeby uczeń po tym jak usłyszał „NIE”, był zadowolony i szczęśliwy. Złość jest wówczas naturalną reakcją. Zadaniem dorosłego jest wówczas przejęcie tej złości i zaopiekowanie się dzieckiem, właśnie okazując mu empatię.

AUTORYTET OSOBISTY A AUTORYTET OPARTY NA ROLI

Od dawna słyszymy, że nauczyciele nie mają autorytetu wśród uczniów czy rodziców. Pytanie, o jaki autorytet chodzi i jak go rozumiemy. Ponieważ mówiąc o odpowiedzialnym przywództwie, warto je opierać na autorytecie osobistym, w przeciwieństwie do autorytetu opartego na roli, który wynika z tego, kim jestem.

AUTORYTET

- **Autorytet osobisty** to autorytet oparty na poczuciu własnej wartości i dobrej znajomości siebie. To autorytet naturalny, który rozwija się dzięki temu, że szanuję i akceptuję dziecko takim, jakie ono jest. Buduję go na szacunku i zaufaniu do siebie, ale i do dziecka. To też poważne traktowanie

swoich wartości, granic i komunikowanie o ich naruszeniu tzw. językiem osobistym w szacunku i empatii.

- **Autorytet oparty na roli i funkcji**, którą pełnię, wiąże się ściśle z rolą nauczyciela i wyraża się słowami: „tak ma być i koniec”, „dzieci mają obowiązek słuchać i szanować starszych”. Jest to tzw. autorytet autokratyczny, który wywołuje w uczniach raczej strach i niepewność niż zaufanie czy szacunek.

Autentyczne przywództwo opiera się na autorytecie osobistym, choć znacznie prostsze i być może łatwiejsze jest odegranie roli i wymaganie bezwzględnego posłuszeństwa, ale jak mówi Jesper Juul „ten wysiłek się opłaca”, bo skorzystają na tym i uczniowie i my sami. Dzisiejsi uczniowie nie szanują kogoś tylko dlatego, że pełni jakąś funkcję. Nawet wprost mówią „nie będę Cię szanować tylko dlatego, że jesteś nauczycielem”. To dlatego autorytet zbudowany na funkcji trzeba zastąpić autorytetem osobistym.



JĘZYK OSOBISTY JAKO ELEMENT PRZYWÓDZTWA

To mówienie o sobie, swoich emocjach, zasadach, granicach, lękach, potrzebach. To informowanie świata:

- Czego chcę, czego nie chcę.
- Co lubię, czego nie lubię.
- Czego potrzebuję, czego nie potrzebuję.
- Co mi przeszkadza.

Ale też uważne wysłuchiwanie i dowiedzenie się w relacji z uczniem:

- Czego on chce, a czego nie chce.
- Co mu się podoba, a co mu się nie podoba.
- Co lubi, a czego nie lubi.
- Czego potrzebuje, a czego nie potrzebuje.
- Co mu przeszkadza.

Warto, aby nauczyciele nauczyli się wyrażać siebie poprzez język osobisty. Ochronią w ten sposób siebie i swoją godność, ale też w szacunku ochronią godność ucznia.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ OSOBISTA

Przywództwo nauczycieli opiera się również na odpowiedzialności osobistej, która polega na tym, że to nauczyciel jest odpowiedzialny za to, co mu się podoba lub nie podoba w relacji z uczniem. To też przekonanie, że to ode mnie (dorosłego) zależy, jak ta relacja będzie wyglądać, bo to ja ponoszę całkowitą odpowiedzialność za jej budowanie. Dlatego też to po mojej stronie jest ją zmienić czy naprawić, kiedy w niej coś idzie nie tak, jak powinno. To też oznacza, że nie stosuję tzw. „podwójnej moralności”, czyli jeśli w relacji z moimi uczniami wszystko jest w porządku to dzięki mnie, dzięki moim umiejętnościom, mojej postawie, ale jeśli coś w niej nie działa, to jest to wina ucznia, bo to on nie zachowuje się tak, jak powinien. Odpowiedzialność polega też na tym, że jako dorosły odpowiadam za:

- Swoje zachowanie i reakcje, czyli nie obarczam nimi dziecka – np. to on mnie sprowokował, gdyby on się inaczej odezwał, to...
- Swoje zadowolenie bądź niezadowolenie z życia, pracy.
- Swoje samopoczucie – dobre lub złe.
- Swoje myśli i uczucia.
- Swoje decyzje i wybory.

Jako nauczyciel biorę więc odpowiedzialność za swoje działania i frustracje i nie obciążam ani nie obwiniam nimi nikogo. Przywódca bierze też odpowiedzialność za swoje błędy. Tak jak nie ma idealnych rodziców, tak i nie ma idealnych nauczycieli. Kiedy jako nauczyciel popełnię jakiś błąd, to przyznaję się do niego, przepraszam i staram się naprawić to, co zepsułem.

CO TO ZNACZY BYĆ PRZYWÓDCĄ W SZKOLE?

- Poznać swojego ucznia.
- Respektować jego granice osobiste i szanować swoje granice.
- Być wobec ucznia autentycznym jak to tylko możliwe.
- Budować z nim więź i zaufanie.
- Być zorientowanym na dobro ucznia i klasy.

Uczniowie potrzebują w szkole przywództwa nauczycieli. To przywództwo opiera się na dobrej znajomości siebie i braniu odpowiedzialności. Najpierw to nauczyciel potrafi zarządzać sobą i swoim emocjami, potrzebami i zachowaniami, a dopiero potem z tym nastawieniem zwraca się do ucznia. To przywództwo opiera się na autentycznym wyrażaniu siebie, ale i na bezwarunkowej akceptacji i życzliwości dla ucznia. Nauczyciel przywódca wysyła sygnały, co jest dla niego ważne, co chce przekazać ważnego swoim uczniom oraz na jakich wartościach opiera swoje przewodnictwo w klasie. A to wszystko w szacunku do ucznia i siebie.

Źródła:

1. Juul J., Rodzic jak przywódca stada, Wydawnictwo MiND, Podkowa Leśna 2017.
2. Juul J., Kryzys szkoły, Wydawnictwo MiND . Podkowa Leśna 2014.
3. Juul J., O granicach. Kompetentne relacje z dzieckiem, Podkowa Leśna 2020.

**Marzena Jasińska**

Konflikty między dziećmi w szkole a rola nauczyciela

Otym, że konflikt jest nieodłączną częścią rozwoju ludzkości, wiemy nie od dziś. Tam, gdzie są dwa różne zdania, możemy mieć konflikt. Jednak to nie różnica zdań jest istotna, ale to, jak do niej podejmiemy. Sposób, w jaki patrzymy na sytuację konfliktową, będzie mieć znaczenie w tym, jak będziemy wspierać swoich uczniów w jej rozwiązaniu. Warto zatem przyjrzeć się swoim przekonaniom w temacie konfliktu i oprzeć się na tych, które służą nam i innym, po to, aby wybrać jak najlepszą strategię sprzyjającą rozwiązaniu.

W każdej szkole dochodzi do konfliktów czy nieporozumień. Mogą w nie być zaangażowane różne strony:

- rodzic-nauczyciel,
- uczeń-nauczyciel,
- uczeń-uczeń,
- rodzic-rodzic,
- nauczyciel-dyrektor,
- rodzic-dyrektor.

Czasem w konflikt mogą być zaangażowane trzy strony, np. rodzic-uczeń-nauczyciel. Na potrzeby tego artykułu szerzej omówię konflikty między uczniami oraz rolę nauczyciela czy dyrektora. Choć oczywiście część prezentowanych treści jest na tyle ogólna, że dotyczy tematyki konfliktów w ogóle.

CZYM JEST DLA CIEBIE KONFLIKT?

- Sytuacją, która burzy ład i harmonię (jest nieprzyjemna i trudna), której nie lubię i dlatego wolę jej unikać. Moja strategia skutkuje chwilowym wyeliminowaniem konfliktu, który i tak prędzej czy później po prostu da o sobie znać i to często w najmniej oczekiwanym momencie. To tzw. „zamiatanie problemów pod dywan”.
- Sytuacją, w której muszę wygrać, bo to przecież ja mam rację i to moje argumenty są logiczne i sensowne.
- Sytuacją, w której warto słuchać drugiej strony z pełnym zaangażowaniem i szacunkiem po to, żeby poznać jej perspektywę, jej potrzeby i poszukać sposobu, w którym obie strony i ich zdania zostaną potraktowane poważnie i z uznaniem.

Od tego, czym jest dla Ciebie konflikt i jak będziesz patrzeć na sytuacje konfliktowe, zależy wybór rozwiązania, jakie zastosujesz, a tym samym to, jak będziesz wspierać swoich uczniów.

JAK WARTO PATRZEĆ NA KONFLIKT

Najlepsze rozwiązanie, to spojrzenie na konflikt jak na sytuację, w której występują co najmniej dwie osoby, a każda z nich ma swoje potrzeby, pomysły, granice, odmienne zdanie.

Ta odmienność oraz brak jej zobaczenia, usłyszenia i uwzględnienia jest właśnie przyczyną konfliktu czy łagodniej mówiąc – nieporozumienia. Każda z tych osób ma też swoją wrażliwość i inny sposób postrzegania i doświadczania rzeczywistości. I to, co jest w tym ważne, to żadna z tych perspektyw nie jest ani gorsza, ani lepsza. Jak mówi Małgorzata Musiał „są takie, jakie są”. Odkrywanie tego, że ktoś obok mnie może mieć inaczej niż ja i szukanie porozumienia, aby pomimo tych różnic być razem, jest pierwszym krokiem do rozwiązania. Ponadto konflikt ma szansę na rozwiązanie tylko wtedy, kiedy obie osoby (strony) zostaną uwzględnione i uszanowane. Kiedy potraktuje się poważnie je oraz ich interesy.

„KUJ ŻELAZO, PÓKI JEST ZIMNE” (JESPER JUUL)

Konflikty należy rozwiązywać dopiero wtedy, kiedy my oraz uczniowie (choć częściowo) uporamy się z emocjami, które przeżywamy. Emocje wpływają na nasz oraz uczniów odbiór sytuacji i zniekształcają ją.

Daniel Siegel mówi o strefach regulacji, które towarzyszą każdemu z nas. Do konfliktów dochodzi w tzw. „czerwonej strefie”, w której przeżywamy silne emocje złości, wściekłości czy strachu. W tej strefie kontrolę nad nami przejmuje tzw. „mózg gadzi” i reakcje walka-ucieczka. Tutaj dążymy do wygranej za wszelką cenę. Ponieważ mamy problem ze słuchaniem, nie bierzemy pod uwagę perspektywy drugiej osoby. Nasze reakcje są szybkie, nawykowe i impulsywne. Podchodzimy do drugiego człowieka bez empatii.

Natomiast rozwiązywanie konfliktów odbywa się w tzw. „strefie zielonej”, nastawionej na rozwój, uczenie się, refleksję i zachowania społeczne. To tutaj jesteśmy w stanie widzieć perspektywę innych, dać im empatię i szukać rozwiązań. W strefie zielonej jesteśmy gotowi do współdziałania i współpracy, troszcząc się o innych i o siebie.

Dlatego też nauczyciel, który chce wspierać swoich skonfliktowanych uczniów, najpierw sam musi być w strefie zielonej, a następnie pomóc uczniom przejść ze strefy czerwonej do zielonej.

Tylko wyregulowany emocjonalnie nauczyciel jest w stanie otoczyć opieką i wspierać rozregulowanego emocjonalnie ucznia. To dlatego Jesper Juul metaforycznie mówi, że należy „kuć żelazo, kiedy jest zimne”. Strefa czerwona nie służy porozumieniu, a jedynie atakowaniu drugiej strony. Tu mamy krytykowanie, oskarżanie, napominanie, tu krzyczymy, obrażając innych, dochodzi więc do eskalacji konfliktu. Aby być zdolnym do wysłuchania i wzięcia pod uwagę innych, trzeba być w strefie zielonej.



CZEGO UCZNIOWIE UCZĄ SIĘ BĘDĄC W KONFLIKCIE?

Konflikt pozwala uczniom uczyć się bardzo ważnych kompetencji społecznych, w tym interpersonalnych, pod warunkiem, że obie strony otrzymają bezpieczne wsparcie ze strony nauczyciela. Podczas konfliktu uczniowie:

- Uczą się negocjacji, przedstawiania swojego zdania, słuchania zdania drugiego ucznia.
- Ustalania zasad, reguł np. wspólnych zabaw.
- Dyskutowania – choć czasem te dyskusje są burzliwe i intensywne.
- Uczą się asertywności, dbania o swoje granice i swoją autonomię.
- Dowiadują się, że inni też mają granice i gdzie one leżą.

Bywa, że dorośli zbyt często i zbyt szybko interweniują w konflikty między dziećmi, często mając takie przekonanie, że po prostu taka jest ich rola i że dzieci nie poradzą sobie same. Doprowadza to do błędnego koła, w którym dorośli interweniują, bo dzieci nie mają kompetencji, a te z kolei nie nabędą tych kompetencji, jeśli dorośli będą interweniować zbyt szybko.

Małgorzata Stańczyk mówi, że jeśli nie pozwolimy dzieciom się „dobrze pokłócić” i zdusimy konflikt w zarodku, to pozbawiamy je ważnego doświadczenia rozwojowego i umacniamy je w przekonaniu, że muszą odwołać się do jakiejś wyższej instancji (nauczyciela-sędziego), który zadecyduje i wyda werdykt.

INTERWENCJA NAUCZYCIELA

Co nie służy interwencji?

Wchodzenie w rolę sędziego, który zwykle ma intencję ustalenia, co zaszło i kto jest winien oraz wydania „sprawiedliwego” rozwiązania. To powoduje podział dzieci na tzw. ofiary-sprawcy, a w tym układzie zawsze jedno z nich będzie czuć się pokrzywdzone i pozbawione pomocy, a nawet ukarane. W roli sędziego nauczyciel ustawia się po stronie jednego z dzieci i tym samym sprawia, że to drugie czuje się odrzucone, ma poczucie krzywdy i zaczyna mieć jeszcze bardziej negatywne nastawienie w stosunku do kolegi czy koleżanki. Warto pamiętać, że koncentracja na poczuciu krzywdy, odrzuceniu, niesprawiedliwości uniemożliwia dostrzeżenie perspektywy drugiej osoby. Zamiast wspólnie z nauczycielem zastanowić się nad tym, co się wydarzyło i jak to naprawić, tzw. „sprawca” koncentruje się na własnych przeżyciach i własnym bólu.

Sama rola sędziego nie służy też nauczycielowi, ponieważ skupiając się na szukaniu winnego i na dochodzeniu do tzw. „prawdy”, do tego, kto w tym sporze ma rację, nauczyciel nie ma możliwości zaopiekowania się każdą stroną konfliktu i dania jej empatii.

Co służy interwencji? Jak pomagać?

Już wiemy, że rozstrzyganie, kto zawinił i dyktowanie tzw. „sprawiedliwych rozwiązań” nie jest pomocne ani dla uczniów, ani nie służy nauczycielowi. Cytowana już wcześniej Małgorzata Stańczyk mówi o tym, by dorosły był obecny i robił mniej, a to oznacza:

1. Zrezygnowanie z pośpiechu i natychmiastowego działania (patrz opisana wcześniej strefa czerwona i zielona).
2. Opiekowanie się wszystkimi dziećmi, a w pierwszej kolejności zaopiekowanie się tym dzieckiem, które jest bardziej wściekłe, trudniej mu zapanować nad swoim zachowaniem, niezależnie czy jest to sprawca czy ofiara.
3. Odróżnienie oceny od obserwacji – mówimy o faktach i przyjmujemy fakty. Należy porzucić perspektywę wartościującą, które z dzieci zachowało się gorzej, a które lepiej.

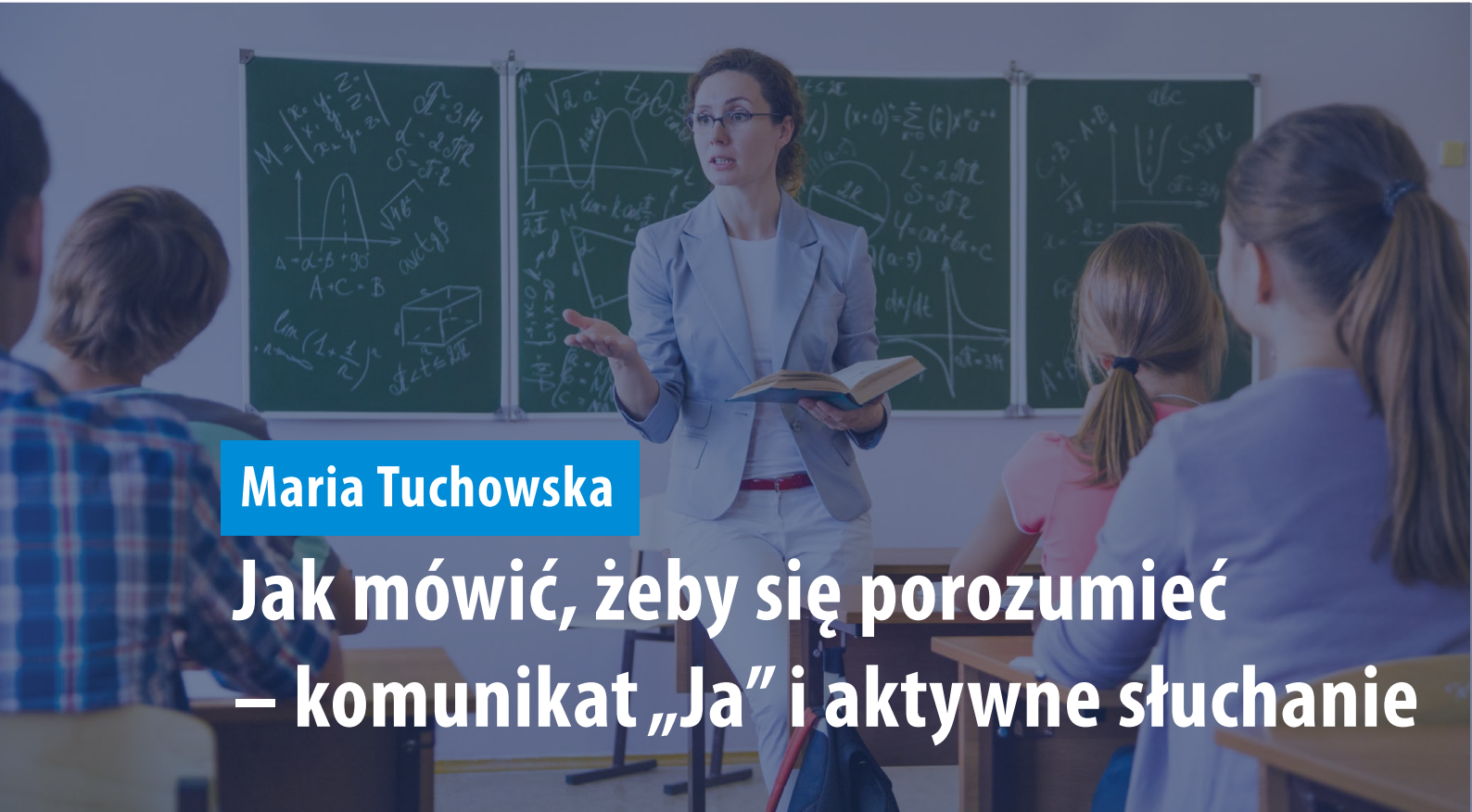
4. Udzielenie wspierającego komunikatu – widzę, słyszę.
5. Rozłożenie konfliktu na części i zobaczenie:
 - Co się między nimi dzieje – fakty, obserwacje.
 - Co można zmienić – nie chcemy zmieniać dzieci, ale to, co się dzieje pomiędzy nimi, czyli np. sposób, w jaki ze sobą rozmawiają.
 - Zapytać strony o propozycje rozwiązań.
6. Przyjęcie roli bezstronnego mediatora, co w przypadku nauczyciela-wychowawcy może być trudne i dlatego warto, aby tą osobą był psycholog lub pedagog szkolny.
7. Jeśli w szkole jest realizowany program mediacji rówieśniczych, zgłosić sprawę do zespołu mediacyjnego.

Kiedy chcemy wspierać dzieci w sytuacjach konfliktowych, warto słuchać obu stron koncentrując się na ich potrzebach i pozostawać przy faktach, czyli opisie tego, co się dzieje. Jeśli nauczyciel nie jest świadkiem zdarzenia, a zwykle nie jest, to musi pamiętać, że każde dziecko ma swoją historię tego, co się wydarzyło. To nie znaczy, że należy wierzyć jednemu, a drugiemu nie i uznać, że drugie kłamie lub przesadza. Wręcz przeciwnie, należy przyjąć historię każdego z nich z pełnym przekonaniem o jej autentyczności. Nauczyciel nie wie, co tak naprawdę się wydarzyło i co się działo w sferze emocji każdego ucznia. Możemy nie zdawać sobie sprawy, że to, co się zadziało, to wynik np. wcześniejszych zranień czy mocnych naruszeń.

Jacek Pyżalski, specjalista od przemocy rówieśniczej, mówi, że najlepszym sposobem na profilaktykę jest zadbanie przez nauczyciela o relacje w zespole klasowym, każdego ucznia z każdym. W ten sposób uczniowie zaspokajają swoje podstawowe potrzeby jak potrzebę bliskości, akceptacji, przynależności, współpracy. Mają wówczas poczucie, że wnoszą coś wartościowego w życie innych ludzi, co pozwala na dostrzeganie, że ludzie są różni i można się z nimi różnie komunikować, a nie konfliktować.

Źródła:

1. Daniel Siegel i Tina Bryson, „The Yes Brain, Mózg na tak”, wydawnictwo Harper Collins, Warszawa 2019.
2. Małgorzata Stańczyk, „Rodzeństwo – jak wspierać dzieci”, wydawnictwo Mamania, Warszawa 2019.
3. Małgorzata Musiał, „Dobra relacja”, wydawnictwo Mamania, Warszawa 2017.
4. Pyżalski J., Nauczyciele-uczniowie. Dwa spojrzenia na dyscyplinę w klasie, Wydawnictwo Impuls Kraków 2007.



Maria Tuchowska

Jak mówić, żeby się porozumieć – komunikat „Ja” i aktywne słuchanie

Komunikat „Ja” i aktywne słuchanie kierują dialog na właściwy tor – rozwiązanie, a nie problem.

O SŁUCHANIU AKTYWNYM SŁÓW KILKA

Zacznijmy od **słuchania**. Dlaczego to takie ważne? Bo tylko słuchając, pozyskamy informacje konieczne do budowania relacji i odpowiemy we właściwy sposób. Andrzej Poniedziałki napisał w jednym ze swoich monologów: Ponad ulgę mówienia jest radość, by mieć co powiedzieć... W szkole słuchanie bywa zakłócanie przez hałas, brak czasu, czynności biurokratyczne, a także zmęczenie, problemy z radzeniem sobie ze stresem i presją wyniku. Uczniowie, ich rodzice i nasi współpracownicy oczekują naszej uwagi, a my – nauczyciele, tego oczekujemy od nich. W rzeczywistości szkolnej to nauczyciel, jako specjalista od organizacji procesów edukacyjnych w sposób sprzyjający uczeniu się, odpowiada za inicjowanie **efektywnej komunikacji**, sprzyjającej budowaniu dobrych relacji, ponieważ tylko wtedy jest możliwa współpraca zarówno z uczniami, jak i ich rodzicami. Tak więc – słuchać. Jak? **Aktywnie**.

Aktywne słuchanie to wysyłanie komunikatów, które informują o naszej uważności i chęci zrozumienia rozmówcy. Pierwszym z takich komunikatów jest uważne słuchanie w milczeniu, bez przerywania. Nawet, a może szczególnie wtedy, kiedy nasz rozmówca przerywa tok wypowiedzi, szuka słów, z trudem porządkuje myśli. Cisza sprzyja skupieniu, ale jest także komunikatem **Jestem tutaj dla Ciebie. Jestem cierpliwa. Chcę Cię wysłuchać i zrozumieć**.

Cisza zachęca do dalszego mówienia. Pozwala także uniknąć blokad komunikacyjnych. Naszą uważność sygnalizować będą nasza mimika i gesty: potakiwanie, uśmiech, hmm..., no tak... Można zachęcać naszego rozmówcę do wypowiedzi używając tzw. otwieraczy:

To ciekawe. Widzę, że to dla Ciebie trudne. Chciałbyś jeszcze coś dodać? O ile dobrze Cię zrozumiałem...

Pomoże także odzwierciedlanie i parafrazowanie wypowiedzi: *Czy ja dobrze zrozumiałam? Powiedziałeś, że...*

W sytuacjach, w których rozmówca jest wyraźnie zdenerwowany, pełen emocji, które utrudniają koncentrację, dobrym zabiegiem jest klaryfikacja, czyli **porządkowanie wypowiedzi w aspekcie najistotniejszych informacji**: *Rozumiem, że sprawa dotyczy Ali. Chcesz mi o tym wydarzeniu opowiedzieć. Widzę, że jesteś bardzo wzburzona.*

Nie zapominamy o **mowie ciała**. Słuchając, dobrze jest nachylić się lekko w stronę rozmówcy, starać się podtrzymywać kontakt wzrokowy (od 30% do 70% czasu trwania rozmowy). Spokojny, równy oddech poinformuje rozmówcę o naszym spokoju, a to zwiększy poczucie bezpieczeństwa i otworzy sytuację komunikacyjną.

SKUTECZNOŚĆ KOMUNIKATU

Bardzo wiele sytuacji konfliktowych ma swoje źródła w zaburzeniach komunikacji. Mówiąc, przekazujemy informacje i nasze intencje. Bywa, że skutek jest zupełnie nieoczekiwany. Zamiast porozumienia, następuje eskalacja emocji i sytuacja często wymyka się spod kontroli. Skuteczne mówienie polega na takim formułowaniu komunikatów werbalnych, aby rozmówca nie czuł się zagrożony, zdezorientowany czy skazany na domysły. Miarą skuteczności komunikatu jest odpowiedź, jaką otrzymujemy. Formułowanie komunikatów „Ja” pozwala na takie **wyrażenie naszych uczuć i oczekiwań** wobec rozmówcy, które nie ranią i nie godzą w poczucie wartości. Przedmiot rozmowy zostaje przedyskutowany, wyjaśniony, nazwany, nie pozostawiając miejsca na domysły. **Dialog nakierowany jest na rozwiązanie**, a nie na sam problem.

Oczywiście? Podłuchane w szkole:

Nauczycielka na korytarzu w czasie przerwy. Przed nią dwójka bardzo pobudzonych chłopców w wieku ok. 10 lat. *Znowu się bijecie! Ile razy powtarzałam, że tak się nie rozwiązuje konfliktów! Zobaczycie, że jeszcze dzisiaj wezwę rodziców! Nauczycie się wreszcie, jak ze sobą rozmawiać!* Chłopcy pochylają głowy, ale za plecami poszturchują się nawzajem.

Stałam tam i obserwowałam całe wydarzenie, myśląc, czego nauczyli się ci dwaj chłopcy? Co zmieni się w ich zachowaniu? *Pani jest większa i mocniejsza, więc może krzyczeć – my też możemy krzyczeć na słabszych. Wezwie rodziców, bo sama jest bezradna. Nie jest zainteresowana rozwiązaniem naszych problemów. Nie ma sprawy. Załatwimy to sami, ale zadbamy, żeby nas nie złapała.*

Jak mogłoby być:

Chłopcy, nie daję zgody na takie zachowanie. Zapraszam do mnie. Porozmawiamy, jak inaczej można rozwiązać ten konflikt. Przebieg późniejszej rozmowy: Wiecie, po co się tutaj spotkaliśmy? Chcę, żebyście pamiętali, że nie zgadzam się na przemoc. Takie zapisy są też w szkolnym regulaminie. Jakie macie pomysły na rozwiązanie Waszego konfliktu? Chcecie o tym porozmawiać? Jak mogę Wam pomóc?

KOMUNIKAT JA – OPISZ, NAZWIJ SWOJE EMOCJE LUB POTRZEBY, UŻYWAJ MINIMUM SŁÓW

Na początku takie formułowanie komunikatów wymaga od nas wysiłku. Wydaje się także, że nasze wypowiedzi są nienaturalne, dziwne. Jednak po jakimś czasie zaczynamy myśleć w taki właśnie sposób, a poza tym dostrzegamy skuteczność tak przekazywanych informacji. Nasi rozmówcy są bardziej zaangażowani w dialog, otwierają się, wykazują chęć współpracy, biorą odpowiedzialność za swoje zachowanie, rosną w poczuciu własnej wartości. Wypowiedzi „Ja” są autentyczne, szczerze i dlatego prowokują rozmówcę do szczerości, ukazują nauczyciela jako człowieka, a nie wszytkowiedzącego eksperta. Są bliskie, prawdziwe, czytelne, prowadzą do tworzenia dobrych relacji. Poćwiczmy?

Nauczyciel (N): *Jesteś bałaganiarzem! Ciągłe Ci przypominam o porządku na półce!*

Komunikat Ja: *Na półce jest bałagan. Koniecznie trzeba to uporządkować.*

N: *Cały tydzień czekam na Twoją pracę. Nie mam już cierpliwości, żeby Ci ciągle przypominać.*

Komunikat Ja: *Termin oddania pracy minął w piątek.*

N: *Ile razy mam Ci powtarzać, że po wyjściu z klasy trzeba gasić światło?*

Komunikat Ja: *Zostawiłaś światło w klasie!*

N: *Kto temperował kredki i zostawił śmieci na ławce?*

Komunikat Ja: *Na ławce leżą śmieci. Trzeba je uprzątnąć.*

N: *Jeżeli jeszcze raz się spóźnisz, wezwę rodziców!*

Komunikat Ja: *Na lekcję przychodzi się punktualnie. Oczekuję tego od Ciebie!*

N: *Nie macie za grosz szacunku dla starszych! Nie widzicie, że niosę całą stertę książek?*

Komunikat Ja: *Bardzo proszę byście mi pomogły, zanosząc te książki do biblioteki.*

N: *Ile razy mam prosić o ciszę! Zmarnowaliśmy już 5 minut lekcji. Przestańcie rozmawiać!*

Komunikat Ja: *Zaczynamy!*

N: *Gadam do Ciebie jak dziad do obrazu. Miałaś pokazać mi swój zeszyt. Ile razy mam prosić?*

Komunikat Ja: *Kasiu! Zeszyt!*

N: *Przestań! Jesteś niemożliwy!*

Komunikat Ja: *Nie lubię szarpania za ubranie.*

N: *Nie, wcale mnie nie denerwuje Twoje błaznowanie! Proszę, proszę, może do cyrku cię wezmą?...*

Komunikat Ja: *Przeszkadza mi Twoje zachowanie.*

W każdym z powyższych zdań (sytuacji) komunikat „Ja” zmienia optykę całego zdarzenia. Wyciszone są negatywne emocje, **wybrzmiewa szacunek dla uczestników rozmowy, relacje pozostają na dobrym poziomie, a ja zachowuję się asertywnie.**

„TRUDNE” SŁOWO: ASERTYWNOŚĆ

Różnie reagujemy na ten termin. W moim doświadczeniu edukatorskim spotkałam reakcje: To głupie! Nikt tak nie postępuje! *To jakieś wymysły! Były też zdania: To bardzo trudne! Nie dla mnie! Ja już chyba za stary jestem, żeby się zmieniać w ten sposób...* Ale dla asertywności alternatywą jest tylko agresja (a tego zwykle nie chcemy) albo uległość (to nam się też nie podoba). **Zachowania asertywne pomogą, gdy bronimy swoich praw, wyrażamy i przyjmujemy krytykę i pochwały, gdy wyrażamy opinię, prosimy lub odmawiamy, wreszcie – gdy komunikujemy, że ktoś naruszył nasze terytorium psychologiczne.**

Broniąc swoich praw mówimy: *Proszę pozwolić mi...; Denerwuje mnie...; Nie zgadzam się...; Myślę inaczej...; Jeśli nie przestaniesz... (np. krzyczeć), to... (np. przerwę to spotkanie).*

Obroną swoich praw będzie także ustalanie np. czasu spotkania (np. do zamęczającego nas „rodzica-gawędziarza”: *Proszę Pani, tak jak się umówiliśmy telefonicznie, mogę Pani poświęcić pół godziny).*

Przyjmując krytykę, możemy się z nią zgodzić (*Zgadzam się z tą opinią*) lub nie (*Myślę inaczej*). Możemy także częściowo zgodzić się z krytykującym (*W pewnym zakresie...*) Przyjmując pochwałę, postępujemy podobnie: przyjmujemy (*Dziękuję, też tak uważam. Miło mi to słyszeć*), odrzucamy (*Mam inne zdanie na ten temat*) lub zgadzamy się z nią częściowo.

Krytyka i pochwała są wyrazem opinii naszego rozmówcy, a nie stwierdzeniem faktu. Jeśli to wiem, ani krytyka, ani pochwała nie wywoła u mnie emocji, nad którymi nie zapanuję. Nie wpłyną także na moje widzenie własnej osoby, bo są tylko opiniami.

Uczenie asertywnych zachowań (w tym porozumiewania się komunikatami „Ja”) **wpłynie na poczucie wartości uczniów, doda im pewności w sytuacjach, w których należy odmówić, a także wesprze naszych wychowanków, gdy będą musieli zmierzyć się z porażką.** Asertywne zachowania pozwalają chronić własną przestrzeń psychologiczną i szanować cudzą. Komunikowanie się w języku Ja doda młodym poczucia, że panują nad rzeczywistością, która ich otacza, a to zbliży ich do budowania dobrych relacji z ludźmi i osiągania sukcesów w życiu. I to będzie także nasz – nauczycieli, wychowawców – sukces!

Źródła:

1. Hamlin S., Jak mówić, żeby nas słuchali, Poznań 2008.
2. Kozyra B., Komunikacja bez barier, Warszawa 2008.

A photograph of a classroom scene. A male teacher in a light blue shirt is seated at a desk on the right, facing a group of students. The students, a mix of boys and girls, are seated at desks on the left, looking towards the teacher. The room has large windows in the background. A blue rectangular box with white text is overlaid on the image.

Maria Tuchowska

Komunikacja – jak nie mówić, żeby dobrze powiedzieć

Ze spotkania, szkolenia, lekcji zapamiętujemy najlepiej to, co uznaliśmy za atrakcyjne, następnie kompetencje nadawcy, a dopiero potem zakres merytoryczny wypowiedzi. Jak zatem skutecznie przekazywać wiedzę?

O WIARYGODNOŚCI, KOMPETENCJI I ATRAKCYJNOŚCI KOMUNIKATU

Skuteczna komunikacja to sztuka budowania dobrych relacji z odbiorcą i tworzenie przestrzeni do wymiany myśli. Dlaczego to tak ważne, że zdecydowałam się o tym pisać? Ponieważ dzisiaj, zgodnie z zapisami prawa oświatowego, nie ma już w szkołach nauczycieli – są specjaliści od organizacji procesów edukacyjnych, w sposób sprzyjający uczeniu się, a bycie specjalistą zobowiązuje.

Organizacja przestrzeni edukacyjnej wymaga od nas **rzetelnej wiedzy**, która pochodzi z różnych źródeł: studia, zawodowe i życiowe doświadczenie, kursy, szkolenia, przeczytane książki, itd. Dzięki niej wtedy jesteśmy wiarygodni dla odbiorcy. Wymaga także **kompetencji w przekazywaniu tej wiedzy**, a więc umiejętności precyzyjnego i jasnego formułowania myśli i dostosowania formy przekazu do odbiorcy. Może to oznaczać sięgnięcie po różne formy wizualizacji, ale także anegdotę, żart czy nawiązanie do doświadczeń odbiorców. Trzecim wymaganym warunkiem jest **atrakcyjność formy przekazu**, czyli środki stosowane dla podniesienia zainteresowania słuchacza (grupy). Znaczenie będą miały nie tylko kompetencje językowe, ale także umiejętne stosowanie komunikatów niewerbalnych: wygląd, gesty, mimika, intonacja, entuzjazm itp.

Plan przygotowywania się do wystąpień oparty na trzech powyższych elementach wydaje się prosty i logiczny, jednak... Przygotowując się do lekcji (spotkań z rodzicami, uczniami, wykładów itp.), mnóstwo wysiłku i czasu poświęcamy zagadnieniom mery-

torycznym, aktywnym metodom pracy, zagłębiamy się w szczegóły zagadnienia, aby nikt nie zarzucił nam słabego przygotowania. Tymczasem badania pokazują, że ze spotkania zapamiętujemy przede wszystkim **czynniki atrakcyjne**: wygląd nadawcy (np. oznaki luzu lub zdenerwowania), jakiś szczegół w jego ubiorze (np. czerwona sukienka lub srebrny zegarek na łańcuszku), buty (eleganckie, a może nie całkiem czyste?). Niektórzy eksperci podają, że to stanowi aż 57% zapamiętanych informacji!

Na drugim miejscu są **kompetencje nadawcy**. Zapamiętujemy (ok. 36% całości) szczegóły dotyczące kompetencji językowych (np. poprawność lub niepoprawność języka, wtrącenia gwarowe lub żarciki językowe, sygnały oznaczające entuzjazm lub brak entuzjazmu nadawcy). Na wiarygodność, czyli zakres merytoryczny naszej wypowiedzi, pamięć odbiorcy rezerwuje tylko ok. 7%... I to tylko, jeśli słuchacze byli skoncentrowani, chcieli się czegoś dowiedzieć, byli w dobrej dyspozycji fizycznej i psychicznej, czuli się bezpieczni itd. (A rzeczywistość? Nauczyciel zaczyna kolejną lekcję z działu od powtórzenia już „przerobionej” wiedzy i... Jak to nie wiecie? Od tygodnia o tym mówimy, a wy nie pamiętacie? 7% proszę Szanownych Czytelników! Jeśli uczniowie chcieli, byli skoncentrowani...).

O SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI BEZ SŁÓW

Specjalista wie, że wiedza merytoryczna jest punktem wyjścia. Problemem rzeczywistym jest to, jak tę wiedzę przekazywać w sposób wystarczająco atrakcyjny dla odbiorcy, z uwzględnieniem jego możliwości percepcyjnych.

A czego dowiaduje się odbiorca ode mnie podczas spotkania?

1. **Wyprostowana sylwetka, podniesiona głowa** – to znak mojego poczucia wartości, mojej zgody na bycie tym, kim jestem, a więc jest informacją, że nie chcę walczyć o uznanie za wszelką cenę, ale chcę rzeczywistego spotkania na tej samej płaszczyźnie komunikacyjnej.
2. **Uścisk dłoni**: stanowczy (ale nie nazbyt mocny!), ze spojrzeniem w oczy i lekkim uśmiechem, sprzyja relacjom.
3. **Strój odpowiedni do sytuacji** to wyraz szacunku dla rozmówcy, ale także znak świadomego przygotowania się do spotkania.
4. **Dbałość o dłonie i włosy, czystość i schludność** powodują, że rozmówca odczuwa przyjemność, przebywając w moim towarzystwie, a to może go otworzyć. (Uwaga na zbytnią dbałość o wygląd! Jeśli na przeciw zmęczonego po dniu pracy rodzica naszego ucznia stanie nauczycielka wyglądająca jak modelka na wybiegu lub nauczyciel w supermodnym garniturze, może to zamknąć relacje, ponieważ rodzic będzie czuł się tak źle w naszym towarzystwie, że będzie dążył do zakończenia spotkania).
5. **Uśmiech** dodaje pewności obu stronom, a uprzejmość – w każdej sytuacji – świadczy o klasie człowieka.
6. **Uważność, wyczulenie na komunikaty wysyłane przez rozmówcę**, reagowanie na zmianę pozycji ciała rozmówcy, lekkie pochylenie się w jego stronę, podtrzymywanie kontaktu wzrokowego... To wszystko sygnały, że jestem obecna, chcę zrozumieć, podążam za myśleniem interlokutora.
7. **Dbałość o przestrzeń spotkania**. Jeśli zapraszam ucznia lub jego rodzica na trudną rozmowę, dobrze jest przemyśleć, jak przestrzeń wpłynie na atmosferę spotkania. Nader istotnym elementem będzie intymność tego miejsca. Niech nikt nie przeszkadza, niech to będzie spotkanie przy stole, może nawet przy herbacie czy przynajmniej przy szklance wody. Zagwarantujmy sobie także czas (najlepiej w uzgodnieniu z zaproszoną osobą). Spoglądanie na zegarek może skutecznie zablokować porozumienie.

7. **Ton**, jakim mówię, to wyraz moich przekonań, spójności tego, co myślę z tym, co mówię. A więc jeśli gadam dużo, nudno, mechanicznie... szkoda czasu – mojego i moich gości (uczniów). Nie należy także przedobrzyć z entuzjazmem, który może zostać odebrany jako naiwność sądów bądź problem z panowaniem nad emocjami.



JAK NIE MÓWIĆ, ŻEBY DOBRZE POWIEDZIEĆ

Sposób budowania komunikatów to sfera kompetencji. To umiejętność nabyta, wymagająca uwagi i treningu, aby wspierała nasz rozwój, oddziaływała pozytywnie na ludzi wokół mnie i na moje widzenie siebie. Pierwszym krokiem w ćwiczeniu może być analiza mojego stylu komunikowania się i próba eliminowania barier i zniekształceń:

1. **Osądzania**, czyli narzucania własnych wartości innym osobom i formułowania rozwiązań cudzych problemów. Przejawia się ono w krytykowaniu (*Nigdy nie zrobisz tego dobrze. Czy Ty naprawdę nic nie rozumiesz?*), obrażaniu, wyśmiewaniu, złośliwościach (*Ależ z Ciebie leń! To byłoby dobre dla pierwszoklasisty, ale Ty zdaje się jesteś już w czwartej klasie, czy się pomyliłam?*), orzekaniu, interpretowaniu zamiast skupiania się na faktach (*Chcesz zaimponować kolegom!*), chwaleńni po to, aby oceniać lub manipulować (*Jesteś bardzo uzdolniona. Na pewno możesz wystartować jeszcze w jednym konkursie!*).
2. **Decydowania za innych** przez nakazywanie (*Siadaj i powtarzaj!*), grożenie, straszenie (*Zaraz Cię wyrzucę za drzwi!*), moralizowanie, pouczanie (*Pani powinna poświęcać synowi więcej czasu...*), nadmierne wypytywanie, brak szacunku dla prywatności respondenta (*Gdzie byłeś? Z kim? Dlaczego tak długo?*).
3. **Uciekania od cudzych problemów**, które może przyjąć formę doradzania, sugerowania rozwiązań (*Powiem Ci, co powinieneś teraz zrobić! Gdybyś bardziej się skupił, na pewno napisałbyś to bezbłędnie!*), zmieniania tematu, sarkazmu, dowcipkowania (*Czy to Twoja praca domowa? Myślisz, że jestem grafologiem?*), także logicznego argumentowania, pouczania (*Szkodzisz sobie na zdrowiu!*) i pocieszania (*Nie martw się, każdy przez to przechodzi!*).

4. **Porównań** (*A jaką ja ponoszę odpowiedzialność!*).
5. **Domyślania się** (*Ona na pewno chce powiedzieć, że jak będziemy umieli słuchać, to rozwiąże to nasze życiowe problemy*).
6. **Utożsamiania się** (*Koleżanka mówi: Nie spałam całą noc, mój synek znowu jest chory! Ja: Moje też tak chorowały, wiem jak to jest...*).
7. **Upierania się przy swojej racji** (*Przestań mi imputować, że jestem kretynką! Wiem, co mówię!*).
8. **Używania określeń wieloznacznych** (*Proszę chwilę zaczekać... tzn. ile? Zorganizujemy niedroga wycieczkę... tzn. za ile?*).

O ĆWICZENIU UNIKANIA I BYCIU SZKOLNYM SPECJALISTĄ

Przykłady barier i zniekształceń komunikacyjnych można wyliczać bez końca. Wpływają na jakość życia prywatnego i zawodowego, komplikują relacje z ludźmi, prowadzą do frustracji, szukania winnych, a w końcu do osamotnienia. Zatem: unikać! Ale jak? Poznawać siebie. Analizować schematy poznawcze, na tworzenie których wpływ ma wiele czynników: wartości i przekonania charakterystyczne dla społeczeństwa i kultury, w której żyjemy, dla środowiska domowego, w którym nas wychowano i te, które nabyliśmy w trakcie naszych osobistych doświadczeń. Starać się rozumieć siebie i innych przez analizę różnych rodzajów osobowości, budzić w sobie szacunek dla ludzi przez akceptację różnorodności przekazywanych wzorców, postaw i zachowań społecznych. Oswoić (i polubić) swoje kompleksy, czyli akceptować siebie takim, jakim jestem. Dać sobie i innym prawo do popełniania błędów (błędów nie popełniają tylko ci, którzy nic nie robią!) i podejmowania decyzji zgodnie ze swoimi potrzebami i rozeznaniem sytuacji. Dbać o dobre relacje z ludźmi, ćwiczyć diagnozowanie oczekiwań i potrzeb emocjonalnych rozmówców. Zrezygnować z przemocy i manipulacji. Na koniec – pogłębiać wiedzę merytoryczną z zakresu komunikacji interpersonalnej i posługiwać się językiem Ja. A jeśli rzeczywiście jestem szkolnym specjalistą od organizacji procesów edukacyjnych w sposób sprzyjający uczeniu się, to tego wszystkiego moi uczniowie nauczą się ode mnie. I tego każdemu nauczycielowi (i uczniowi) serdecznie życzę!

Źródła:

1. Faber A., Mazlish E.: Jak mówić żeby dzieci nas słuchały, jak słuchać żeby dzieci do nas mówiły, Poznań 2013.
2. Haman W., Gut J.: Docenić konflikt, Warszawa 2008.

A photograph of two women, one with short dark hair and glasses, the other with long blonde hair, both smiling and looking at a tablet held by the blonde woman. They are in a professional setting, possibly a classroom or office.

Maria Tuchowska

Komunikacja w budowaniu relacji z uczniem i jego rodzicem

Budowanie dobrych relacji to proces długotrwały i wymagający dużego zaangażowania ze strony nauczyciela. Nie wystarczy tu gruntowna wiedza merytoryczna i szerokie horyzonty myślenia (choć uczniowie bardzo to cenią), potrzeba czegoś więcej.

O PORZĄDKU RZECZY W BUDOWANIU RELACJI

Nauczyciel, jako specjalista od..., powinien poczuć się odpowiedzialny za tworzenie klimatu sprzyjającego rozwojowi młodych, żeby uczeń chciał się uczyć. Przywołując znany powszechnie model hierarchii potrzeb Abrahama Masłowa, klimat sprzyjający samorozwojowi zaczyna się od zabezpieczenia potrzeb niższego rzędu: **komfortu fizjologicznego, poczucia bezpieczeństwa, przynależności i szacunku**. W tej kolejności właśnie rodzi się **potrzeba samorealizacji**, w tym potrzeba uczenia się. Uczeń nie musi tego wiedzieć, ale doskonale czuje swoje potrzeby i wie, że czegoś potrzebuje, ma świadomość braku. Wysokie kompetencje komunikacyjne nauczyciela-wychowawcy pozwalają na wyjście naprzeciw oczekiwaniom wychowanków, a to warunkuje prawidłowe relacje i klimat sprzyjający uczeniu się.

PLANOWANIE PRACY WYCHOWAWCZEJ

Przygotowując się do pracy z uczniami, może dobrze jest zastanowić się nad relacjami z nimi. Co wiem o ich potrzebach? Skąd to wiem? Czy umiem diagnozować potrzeby uczniów? Przeczytałam kiedyś, że dobry nauczyciel-wychowawca dzieli swój czas przebywania z uczniami w następujący sposób: 40% czasu obserwuje (mocne strony, talenty, zachowanie, reakcje na bodźce, sposób pracy,

konsekwencję w wykonywaniu zadań, ulubione narzędzia i techniki pracy itd.), 40% uwagi poświęca słuchaniu (aktywnie, do końca, bez założeń i domyslenia się, wzrok powinien być na tym samym poziomie, uwaga skupiona także na mimice twarzy i mowie ciała), 15% uwagi poświęca na pytania (*Czy dobrze zrozumiałem? Pozwolisz, że uporządkuję to, co usłyszałam? Jakie macie pomysły na rozwiązanie Waszego konfliktu? Chcesz o tym porozmawiać? Jak mogę Ci pomóc? Mógłbyś rozwinąć tę myśl?...*). 5% to czas na uwagi w myśl zasady: *Wychowuje przykład, a nie wykład.*



OSOBOWOŚĆ NAUCZYCIELA

Wielkie znaczenie w komunikacji budującej dobre relacje ma **osobowość nauczyciela, jego wysoka samoocena, spójność postępowania z głoszonymi ideami, przewidywalność emocjonalna**. Taki nauczyciel głęboko wierzy w możliwość odniesienia sukcesu przez ucznia (na miarę jego potrzeb i możliwości), skupia się na mocnych stronach swoich wychowanków, wspiera ich w dążeniu do sukcesów, jest elastyczny w zarządzaniu grupą, potrafi dostrzegać i uznawać problemy uczniów, odczytywać sygnały niewerbalne, powstrzymywać się od natychmiastowego oceniania, interpretowania, dawania rad, pomagać w opanowywaniu strategii rozwiązywania problemów, opiera kontrolę nad klasą na porozumieniu i współpracy, odnosi się do swych uczniów z szacunkiem i akceptacją. Nieustannie wspiera swoich uczniów, podkreślając osiągnięcia i dając nadzieję na rozwój. Bardzo duża grupa uczniów nie docenia swoich możliwości. Wychowawca powinien to rozumieć jako wyzwanie do podjęcia wysiłku, aby odmówić uczniowi przyjęcia jego negatywnego obrazu siebie i wspierać go w budowaniu pozytywnego wizerunku.

SPOTKANIA Z RODZICAMI

Jak się przygotować do takiego spotkania? Ważny jest czas w ciągu roku szkolnego (początek, środek, koniec), wiek uczniów i stopień znajomości z rodzicami uczniów (który to rok pracy z klasą). Jednak każdorazowo należy jasno określić cel i charakter spotkania, ustalić temat, zaplanować szczegółowy porządek, precyzyjnie dobrać treści, które mają być omawiane, przygotować odpowiednie materiały, sprawnie poprowadzić zebranie, pomyśleć o dodatkowych atrakcjach, zaplanować czas na ewentualne rozmowy indywidualne.

Tak przygotowane i przeprowadzone spotkanie może pomóc w **budowaniu dobrych relacji z rodzicami**. Często w szkołach rodzice czują się źle, nie lubią przychodzić do szkoły, stereotypowo spodziewają się pretensji nauczycieli, pouczenia, krytykowania ich metod

wychowawczych lub oczekiwania współpracy, na którą nie są gotowi. Takiemu widzeniu szkoły i nauczycieli nie pomaga wizerunek tychże w mediach. To wszystko budzi w rodzicach reakcje obronne. Świadomy tych mechanizmów nauczyciel wita swoich rodziców z uśmiechem, mówi coś dobrego o ich dziecku, jest ciepły i życzliwy, zaprasza do sali, w której zaaranżowano np. wspólny stół i wystawę sukcesów uczniowskich. Dobre relacje na wejście ułatwiają listy dla rodziców, w których informujemy (zapraszamy) o spotkaniach i ich tematyce i przebiegu. Taki list może wyglądać np. tak:

Katowice, 07.09.2020 r.

Szanowni Rodzice Uczniów kl. IV b

Nazywam się Lucyna Kowalska. Od początku tego roku szkolnego pełnię funkcję wychowawcy klasy IV b. Powierzyliście mi Państwo troskę o Wasze dzieci. Bardzo poważnie podchodzę do tego zadania. Chcę być sprzymierzeńcem moich wychowanków i wspierać ich we wszechstronnym rozwoju. Bardzo liczę także na współpracę z Państwem, ponieważ tylko te działania wychowawcze są skuteczne, które są podejmowane we wzajemnym uzgodnieniu.

Zapraszam Państwa na nasze pierwsze spotkanie, które odbędzie się 12 września 2018 r. (środa) w godzinach: 17.30 – 19.30. Zebranie to poświęcone będzie, poza wzajemnym poznaniem się, omówieniu koncepcji naszej współpracy i ustaleniu jej zasad.

Plan spotkania:

1. Powitanie, wypełnienie listy obecności
2. Propozycja planu pracy wychowawczej w klasie IV
3. Propozycje wycieczek, imprez klasowych
4. Dyskusja, propozycje rodziców dotyczące pracy wychowawczej
5. Komentarz do najważniejszych dokumentów szkolnych
6. Wybór trójki klasowej
7. Pytania rodziców

Pozdrawiam Lucyna Kowalska

List pomaga zbudować porozumienie, zmniejsza dystans, pokazuje nauczyciela jako człowieka otwartego na relacje, gotowego wspierać zarówno dzieci, jak i ich rodziców. Plan zamieszczony w liście daje rodzicom możliwość zaplanowania czasu na to spotkanie tak, aby być do końca, nie denerwować się, że opiekunka do dzieci musi już wyjść itp. Pozostaje już tylko komfortowo przeżyć spotkanie i czekać z przyjemnością na następne.

Podczas spotkania ważnym aspektem jest gospodarowanie czasem. (Pamiętam jako rodzic zebrania, gdzie cisza po pytaniu o chętnych do zaangażowania się w jakieś szkolne działania trwała wiele minut. Wychowawca mojego syna czekał cierpliwie i stukał palcem po

brzegu biurka...). Może lepiej uprzedzić (przez uczniów lub w liście), jakich decyzji oczekujemy, aby uniknąć takich właśnie sytuacji. O szacunku dla rodziców będą świadczyć także dobrze przygotowane materiały. (W szkole mojego młodszego syna wychowawczyni na każdym zebraniu miała przed sobą stos papierów. Nieustająco w nim czegoś szukała, informując nas: *Już, już, proszę Państwa, zaraz dam tę listę do podpisu... To była kartka w koszulce z niebieską karteczką...* Niestety, rzadko znajdowała to, czego szukała. Jeszcze dzisiaj, po wielu latach, czuję tamten dyskomfort).

O PORZĄDKU W MYŚLENIU O RELACJACH

1. W spotkaniach i rozmowach z rodzicami ważne jest **używanie jasnych komunikatów tak i nie, mówienie wprost, o co chodzi**.
2. **Uważne słuchanie i stosowanie komunikatów** *Ja* zapewni komfort obu stronom spotkania.
3. Jeśli rodzic (grupa rodziców) reaguje emocjonalnie, podnosi głos lub krytykuje bez powodu, **nie usprawiedliwiamy się ani nie tłumaczymy nadmiernie**. Jeśli zawiniliśmy, to przepraszamy. Jeśli nie czujemy się winni, mówimy to wprost. Jeśli nie rozumiemy, o co chodzi, pytamy.
4. Lepiej nie napadać na rozmówcę, poddawać w wątpliwość jego inteligencji lub obrażać przodków. Dobrze natomiast jest **wyjaśniać powody swojego postępowania tak, by być zrozumiałym**.
5. Jeśli czujemy się zagrożeni w swojej przestrzeni psychologicznej, **jasno komunikujemy, że się na coś nie zgadzamy lub nie chcemy o czymś mówić**. Mamy prawo popełniać błędy. Takie samo prawo dajemy rodzicom uczniów.
6. **Skupiamy się na rozwiązaniu problemu**, a nie na tym, co było. Mówimy o faktach, unikamy interpretacji i osądzenia.
7. Pamiętamy o **komunikatach niewerbalnych** (postawa wyprostowana, uśmiech, spojrzenie w oczy rozmówcy).
8. **Spokój i poczucie humoru mogą nas uratować** w trudnych sytuacjach.

Jednak aby to wszystko było możliwe, musimy nieustannie pamiętać, że uczniowie są dziećmi swoich rodziców i to oni mają prawo wychować i kształtować swoje potomstwo tak, jak uznają za właściwe. Szkoła (nauczyciele) ma obowiązek wspierać rodziców w wychowaniu, ale nie może przejąć ich roli. Nauczyciele, którzy emocjonalnie adoptują swoich uczniów, przestają być specjalistami, czyli tymi, którzy diagnozują potrzeby i możliwości ucznia, zapewniają mu przestrzeń rozwoju. Stąd tak ważne jest panowanie nad emocjami i skupianie się na tym, co możemy oferować uczniom i ich rodzicom, a nie przeżywanie, że uczniowie nie chcą, a ich rodzice chcą inaczej. Nasi uczniowie to dzieci swoich rodziców, nie nasze!

Źródła:

1. Dzierzgowska I.: Rodzice w szkole, Warszawa 1999.
2. Koźmiński G.: Efektywna współpraca nauczycieli i rodziców, Złotów 2002.



Anita Plumińska-Mieloch

Nawiązywanie relacji z uczniem – jak uczynić pierwszy... drugi... siódmy krok

Czasami zastanawiamy się, dlaczego niektórzy z nauczycieli cieszą się zaufaniem i sympatią uczniów. Dlaczego dla jednego nauczyciela zrobią prawie wszystko, a dla drugiego nie zaangażują się w działanie, które może wydawać się atrakcyjne?

TEORII SŁÓW KILKA, CZYLI DLACZEGO RELACJA UCZEŃ-NAUCZYCIEL JEST WAŻNA

Szukając odpowiedzi na to pytanie warto zapoznać się z poniższym tekstem:

„Dobre relacje między uczniem a nauczycielem są podstawą uzyskania oczekiwanych efektów nauczania. Jeżeli uczeń czuje, że jest akceptowany, czuje się bezpiecznie, a nauczyciel do jego problemów odnosi się z szacunkiem i zainteresowaniem, wówczas buduje się atmosferę powodującą pełne wykorzystanie potencjału ucznia.

Nasze mózgi są w naturalny sposób nastawione na **dobre relacje i kontakty z innymi ludźmi**. Wszystko bowiem, czego doświadczamy w relacjach z innymi ludźmi, «mózg przetwarza w sygnały biologiczne, które wpływają na fizjologię i sprawność fizyczną ciała oraz determinują nasze zachowania» [Bauer 2015: 226 16–17]. Jeśli relacje międzyludzkie są dobre – tzn. rozumiem innych i jestem rozumiany – znacznie wzrasta efektywność nauczania oraz wewnętrzna motywacja, bez której nabywanie wiedzy przez człowieka nie byłoby możliwe.”

Przytoczony fragment mówi o kwestiach teoretycznie dla każdego nauczyciela oczywistych. Jednak czy faktycznie? Uczniowie w ankiecie dotyczącej autorytetu, zwracają uwagę na kwestie budowania relacji i zauważają ich znaczenie w budowaniu autorytetu. Opisuując tych nauczycieli, których autorytet jest niewielki, wskazywali:

„Jest przekonany o własnej nieomyślności, niestabilny emocjonalnie, sfrustrowany. Brak radości życia i uśmiechu na twarzy zniechęca uczniów i nie tylko ich”,

„jest fałszywy, nie buduje dobrych relacji z uczniami, bywa ponurakiem, poniża ucznia, daje się wciągać w szkolne gry uczniów”,

„nie ma dobrego słowa dla ucznia, tylko krytykuje”.

W innym badaniu przeprowadzonym przez autorów artykułu „Autorytet nauczyciela w percepcji uczniów i ich rodziców” respondenci jako drugą najważniejszą cechę nauczyciela mającego autorytet wskazali traktowanie uczniów po partnersku (pierwszą było bycie nauczycielem z powołania). Obie najbardziej pożądane cechy bazują na umiejętności budowania relacji z uczniami.

BUDUJEMY RELACJĘ

Jakie działania podjąć, aby skutecznie budować autorytet poprzez dobre relacje z uczniami? Warto zacząć już od chwili, gdy uczniowie wchodzi do klasy. Jeśli nauczyciel stanie przy drzwiach w sali (pamiętamy o BHP – to my wchodzimy pierwsi do klasy, aby sprawdzić, czy nie ma jakiegoś niebezpieczeństwa), to każdy uczeń będzie musiał koło niego przejść. Wystarczy wykorzystać te kilka sekund na uśmiech, a przede wszystkim na zagadnięcie mijających nas dzieci. Prosty komunikat – „o nowa fryzura, ładnie Ci” czy „moja córka ma takie same buty, wygodne są?” – już buduje relację między uczniem a nauczycielem. Nie wiemy, z jakiego domu przychodzi nasz uczeń. Nie wiemy, czy zjadł śniadanie, czy mama na niego nakrzyczała, czy nie było awantury w nocy... Może się okazać, że uśmiech czy kilka słów, które wyrażą zainteresowanie, zbuduje pozytywny dzień obdarowanego uwagą nauczyciela dziecka. Podobnie można wykorzystać zakończenie lekcji do tego, aby porozmawiać z uczniami. Którymi? Z wszystkimi, z którym się da! Być może najlepiej na początek wybrać tego, który nam przeszkadza w prowadzeniu zajęć. Nawiązanie relacji, pokazanie, że zależy nam na nim, może pozytywnie wpłynąć na jego zachowanie.

Uczeń, jak każdy człowiek, chce być zauważony, zwłaszcza wtedy, gdy coś złego dzieje się w jego życiu. Jeśli uczymy dany zespół rok czy dwa, to nawet przy niewielkiej liczbie godzin w tygodniu stosunkowo łatwo można zauważyć, że ktoś jest markotny, wyłączony i jest myślami gdzie indziej. Można wtedy poprosić ucznia, żeby pomógł nam odnieść zeszyty, mapę itd., a po drodze powiedzieć „wydaje mi się, czy jakiś dziś smutny jesteś?”. Być może te słowa sprawią, że uczeń zacznie z nami rozmawiać. Jeśli jednak nie podejmie tematu, dostaje jasny sygnał: jestem dla kogoś ważny, bo widzi, że jest mi trudno. **Takie „zauważenie” ucznia przez nauczyciela buduje relację.**

Budując dobre kontakty z uczniami, należy koniecznie zwracać uwagę na słowa, komunikaty i ton głosu. Krytykanctwo, wytykanie błędów w sposób, który rani, używanie ośmieszających zdrobnień lub przezwisk nie buduje relacji.

Dla ucznia pochwała będzie mobilizująca, przy czym najlepsza jest **pochwała „szyta na miarę”**. Jeśli po każdej poprawnej odpowiedzi na lekcji uczniowie wciąż słyszą: „dobrze”, „świetnie”, to po pierwsze nie wiedzą dokładnie, co dobrze zrobili i w czym właściwie są

świetni, a po drugie są tak samo traktowani, jak reszta kolegów. Słowo pochwały używane non stop, przestaje pełnić swoją funkcję. Uczeń, który usłyszy od swojego nauczyciela „**podoba mi się, jak łączysz fakty**” czy „**bardzo dobrze uzasadniłeś swoje zdanie**” lub „**masz wiedzę, chylę czoła!**”, „posłuchajcie, jak Tomek doszedł do dobrego rozwiązania – ten to ma tok myślenia!”, po pierwsze wie, co robi dobrze, a po drugie słyszy mobilizujące słowa. Którego nauczyciela będzie bardziej lubił, za którym podąży? Tego, który go rani słowami (komunikaty: „to nawet pięcioletnie dziecko wie”, „zmień szkołę”, „jesteś moim największym błędem”, „Twoja matka codziennie przez Ciebie pewnie płacze” itd.) czy tego, który widząc w uczniu człowieka, wspiera go słowem?

Trudno nawiązać pozytywne relacje z klasą, jeśli nie bierze się pod uwagę emocji swoich uczniów w banalnych (dla dorosłego) sytuacjach. Wystarczy przynieść na lekcję poprawione sprawdziany i nie oddając ich uczniom do ręki, przez kilka minut mówić o tym, jak fatalnie wypadły i jakie nieuki je pisały. Pojedynczy uczeń nie wie, czy komunikat dotyczy jego sprawdzianu czy może kolegi. Nie widzi go, nie może się do niego odnieść. Denerwuje się więc. Warto mieć do swoich uczniów zaufanie i mówić im o tym. Jeśli uczeń mówi, że nie odrobił zadania, bo był chory, a kolega, od którego brał zeszyty, nie powiedział mu o pracy domowej, nie zakładajmy od razu, że kłamie i jest leniwy.

ZAKŁAD

Kolejną metodą na nawiązywanie relacji z uczniami może być... zakład. Trzeba tylko pamiętać, że jest to sposób, który możemy realizować nie w każdej klasie, nie z każdym uczniem. Wyobraźmy sobie sytuację, w której chcemy nakłonić ucznia, aby na jakąś imprezę szkolną założył bardziej formalny strój, gdyż taki obowiązuje w placówce regulamin. Uczeń słyszy komunikat: „w chwili, gdy zobaczę Cię w garniturze, następną lekcję poprowadzę w sukni balowej”. Uczeń przychodzi ubrany wizytowo, a nauczyciel... prowadzi lekcję w obiecany stroju. Jaki z tego zysk? **Nauczyciel pokazał, że traktuje ucznia poważnie, wywiązuje się ze zobowiązań i ma dystans do siebie oraz poczucie humoru** (także na swój temat). Te dwie ostatnie kwestie są bardzo często wymieniane jako cechy nauczyciela mającego autorytet.

PRYZNANIE SIĘ DO BŁĘDU

Uczniowie bardzo cenią nauczycieli, którzy potrafią przyznać się do niewiedzy czy błędu. Jeśli zrobimy błąd ortograficzny na tablicy, pomylimy się w obliczeniach, lepiej jest powiedzieć „trzy plusy za aktywność dla Asi, bo nie dosyć, że potrafi wyłapać błąd, to jeszcze w kulturalny sposób zwrócić na niego uwagę” niż dowodzić, że to uczeń nie ma racji.

POCZUCIE BEZPIECZEŃSTWA

Dobre relacje z nauczycielem dają uczniowi **poczucie bezpieczeństwa**, gdyż nie boi się przyznać do niewiedzy, bo wie, że nie zostanie skrytykowany. Ileż razy zdarzało się tak, że nauczyciel pytał klasę – „rozumiecie?”. I wszyscy kiwali głowami, choć woleliby nimi potrząsać. Poczucie bezpieczeństwa da uczniom wprowadzenie **zasady „pas”**. Oznacza ona, że raz w ciągu lekcji uczeń bez konsekwencji może nie odpowiedzieć na pytanie, nie podejść do rozwiązania zadania itd. Nauczyciel podaje przyczyny wprowadzenia zasady poprzez komunikat: „Wiem, że nie jesteście robotami. Każdy z nas czasami bywa rozkojarzony, czasami ma zły dzień, dlatego raz w ciągu mojej lekcji możecie powiedzieć „pas”. Dla mnie jest to czytelny sygnał, że w tej chwili nie możecie brać udziału w zadaniu”.

Dzięki temu tworzy dla swoich uczniów pewnego rodzaju poduszkę bezpieczeństwa. Nie muszą się bać chwilowego rozkojarzenia, a jednocześnie znają wyznaczoną przez pedagoga granicę.

WSPÓLNE DZIAŁANIA

Najlepszym sposobem na budowanie relacji jest **wspólne działanie**, które pozwoli uczniom poznać nauczyciela z różnych stron. Czasami dobrze jest świadomie pozwolić na odwrócenie ról i sprawić, aby to uczeń stał się przewodnikiem. Instalacja aplikacji w telefonie, naprawienie zawieszonego komputera czy wskazanie najlepszego tuszu podwijającego rzęsy może przełamać lody.

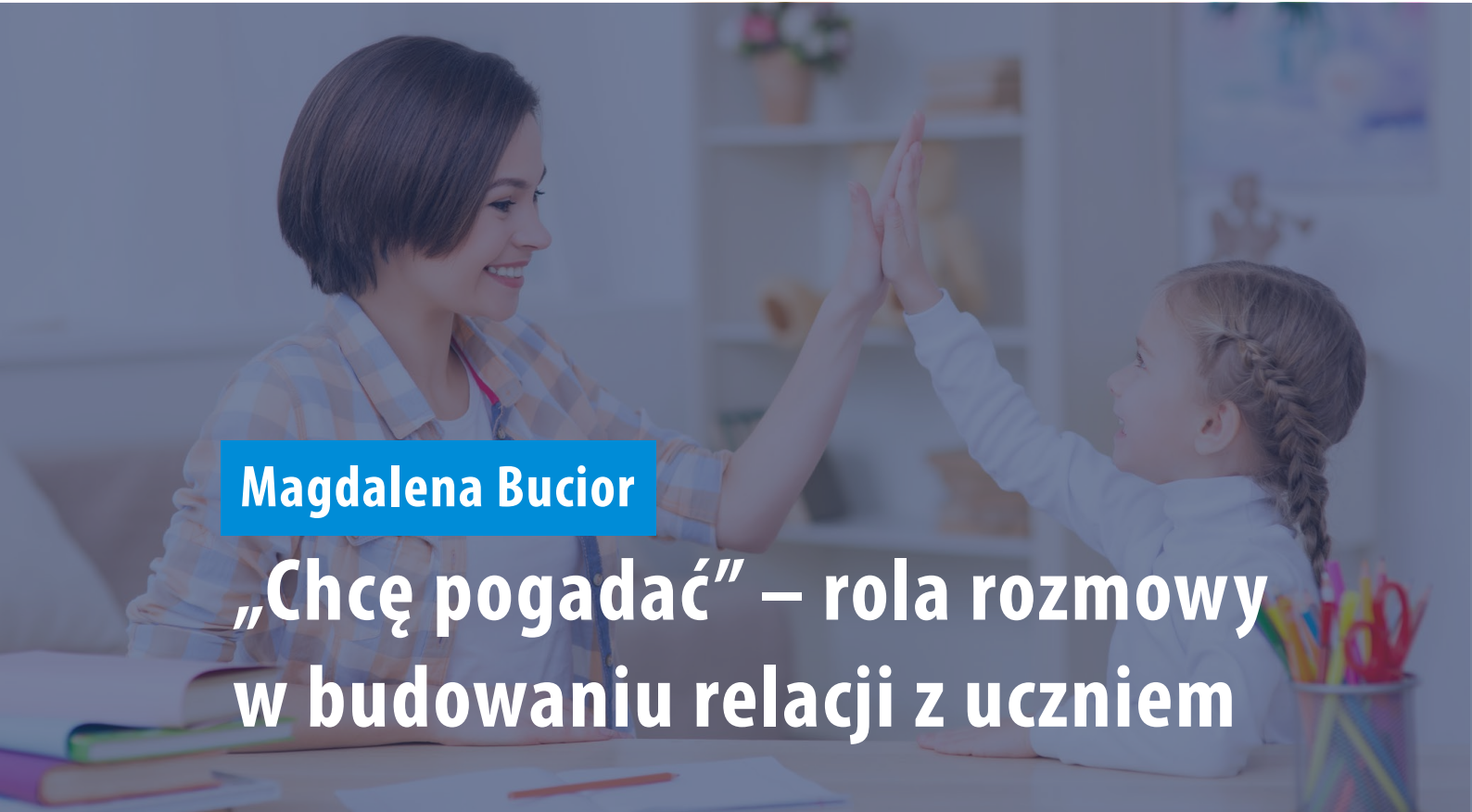
Nauczyciele, którzy pozwalają uczniom zorganizować samodzielnie wycieczkę czy nockę w szkole, będą mieli świetny punkt wyjścia do stania się autorytetem. Przy czym słowa „pozwalają zorganizować” jest ściśle powiązane z komunikatem: „Chcę, abyście się nauczyli planować i liczyć koszty. Wierzę, że potraficie coś świetnego wymyślić”. Czasami zdarza się, że wychowawca jest zniechęcony swoją funkcją i potrafi powiedzieć „Chcecie jechać, to sobie sami zorganizujcie” lub jeszcze doda do tego „Mnie za to nie płacą”.

Uczniowie czują się bezpiecznie w jasno określonych ramach. **Nauczyciel powinien pozostać „dorosłym”, a nie stawać się kolegą.** Skracanie dystansu na siłę i pokazywanie „taki ze mnie równy gość” przynosi szkodę zarówno nauczycielowi, jak i uczniom. Wyznaczenie granicy jest trudne. Wielu nauczycieli o krótkim stażu chce się od razu stać „kumplem” i pozwala łamać granice, nie mając na tyle wypracowanego autorytetu, aby je skutecznie stawiać. Co warto zapamiętać, aby budować jak najlepsze relacje z uczniami?

To słowa budują rzeczywistość! Mogą ranić, ale przede wszystkim mogą budować i kształtować poczucie własnej wartości, pozytywny obraz świata. Nauczyciel, który dostrzega w uczniu partnera (nie kolegę!), jest wobec niego uczciwy i sprawiedliwy, wypracuje sobie autorytet.

Źródła:

1. Musiał Emilia, Relacje uczeń nauczyciel kluczem do udanego nauczania „Edukacja – Technika – Informatyka” nr 3/17/2016
2. Michał Korbela, Justyna Burkot, Autorytet nauczyciela w percepcji uczniów i ich rodziców PROBLEMY WSPÓŁCZESNEJ PEDAGOGIKI 2016, 2(1), 7–16
3. Bauer J., Co z tą szkołą? Siedem perspektyw dla uczniów, nauczycieli i rodziców, Słupsk 2015.

A photograph of a female teacher with short brown hair, wearing a plaid shirt, smiling and high-fiving a young girl with blonde braids. They are sitting at a desk with books and a pencil holder. The background is a classroom setting with shelves.

Magdalena Bucior

„Chcę pogadać” – rola rozmowy w budowaniu relacji z uczniem

Dobra relacja uczeń-nauczyciel to niezastąpiony element szkolnej codzienności. Sprzyja uczeniu się, ponieważ to dzięki niej w grupie obecne są życzliwość i zaufanie. Uczniowie, którzy lubią swoich nauczycieli, pracują z większym zaangażowaniem i z wyższą motywacją. Nie obawiają się błędów i pomyłek i mają świadomość, że nieodłącznie łączy się to z poszukiwaniem wiedzy i z eksperymentowaniem. Częściej biorą współodpowiedzialność za to, co dzieje się w klasie. Dobra relacja nauczyciel uczeń przekłada się nie tylko na klimat współpracy. Dla naszych podopiecznych to przede wszystkim ważne wyposażenie na dalszą życiową wędrówkę i bezcenny wzorzec wartościowego kontaktu.

Nauczycielskie oddziaływania na rzecz dobrej relacji mogą być bardzo zróżnicowane. Wśród nich istotną rolę odgrywa spotkanie z dzieckiem w dialogu.

Szczególne miejsce, jakie w tworzeniu więzi przypada rozmowie, czyni ją bohaterem naszych dzisiejszych refleksji.

Rozmowa określa przestrzeń spotkania i jest zarazem jego najistotniejszym elementem. O czym warto pamiętać, rozmawiając z uczniami?

- **Bądź otwarty na rozmowę z dzieckiem** wtedy, gdy ono tego potrzebuje. W sytuacji, gdy nie możesz porozmawiać, a dziecko mówi, że jego sprawa jest ważna, skontaktuj je z innym nauczycielem – pokażesz mu, że nie lekceważysz jego kłopotu i że chcesz, aby otrzymało pomoc.

- **Bądź świadomy dysproporcji znaczenia** – rozmowa, która dla nauczyciela jest jedną z wielu, dla ucznia może być czymś bardzo znaczącym. Zadbaj o czas i miejsce, abyś mógł rozmawiać spokojnie i bez pośpiechu. Uczeń, który opowiada nauczycielowi o sprawach wyjątkowo dla siebie trudnych (strata, doświadczenie przemocy), musi przekroczyć własne bariery zawstydzenia i lęku (na przykład: obwinia siebie za trudną sytuację w domu; sądzi, że koledzy wyśmiewają się z niego, ponieważ na to zasłużył). Potrzebuje czasu, aby prawdziwie opisać to, co go niepokoi.



- **Pamiętaj o zasadach komunikacji.** Nawet jeśli wydają Ci się sztuczne, mogą porządkować sposób, w jaki rozmawiasz. Unikaj jednak sformułowań, które są dla Ciebie nienaturalne – traktuj zasady dobrego komunikowania się jak drogowskazy, a nie bezwzględne zalecenia.
- **Bądź elastyczny w reagowaniu na daną sytuację** – zachowuj się zgodnie z jej wymaganiami, a nie – z założonym z góry bezwzględnymi wytycznymi. Nawet wtedy, gdy sytuacja wymaga bezwzględnego przestrzegania określonych procedur. Twoje sprawności komunikacyjne, mediacyjne, życzliwość i empatia w stosunku do ucznia, a także rozsądny ogląd sytuacji, w dalszym ciągu mają duże znaczenie.
- W rozmowach z dzieckiem, które doświadczyło sytuacji trudnych lub wręcz traumatycznych – **to-nuj swoje emocje**. Poprzez opanowanie wzmacniasz w nim tak bardzo mu potrzebne **poczucie bezpieczeństwa** i przekonanie, że dorośli kontrolują sytuację.
- **Nie składaj obietnic, których nie jesteś w stanie dotrzymać** – na przykład uczniowi, który doświadcza odrzucenia, nie możesz obiecać, że poprzez działania dyscyplinujące innych uczniów wzmocnisz jego pozycję w klasie. Możesz jednak zapewnić go o tym, że zrobisz to, co powinieneś jako nauczyciel lub wychowawca, aby mu pomóc (powinieneś zaplanować działania, które poprawiają spójność klasy, rozmawiać z konkretnymi uczniami, zaprosić do współpracy specjalistów z poradni psychologiczno-pedagogicznej).

- **Nie obiecuj dyskrecji w sytuacji, w której zagrażałoby to bezpieczeństwu ucznia** – nie możesz na przykład zobowiązać się do milczenia i powstrzymania od interwencji wtedy, gdy dziecko powiedziało Ci o doświadczaniu przemocy. Odpowiedzialność oznacza poinformowanie ucznia o tym, do jakich działań jesteś bezwzględnie zobowiązany oraz do zapewnienia mu bezpieczeństwa i wsparcia na każdym etapie rozwiązywania problemu.
- **Dbaj o spójność pomiędzy tym, co mówisz do ucznia, a tym co robisz.** Jeżeli umówiłeś się z nim na jakieś konkretne działanie (na przykład na kolejną rozmowę lub na to, że porozmawiasz o jego sytuacji z innym nauczycielem) – **postaraj się zrobić wszystko, aby dotrzymać słowa.** Są dzieci, których zaufanie do dorosłych zostało wcześniej wielokrotnie nadszarpnięte. Nauczyciel bywa czasami tą osobą, która ma szansę dać wzorzec bezpiecznego i opartego na dojrzałej lojalności kontaktu. Stałość jego zachowań ma duże znaczenie.
- **Nie uchylaj się od podjęcia właściwych działań,** nawet jeżeli jest to dla Ciebie trudne.
- Zawsze, jeżeli wymaga tego sytuacja, **pracuj w zespole** – czasami dziecko może być zamknięte na Twoje argumenty, ale usłyszysz głos innego dorosłego.

Dobra relacja z uczniem procentuje w szczególności w tych sytuacjach, w których trzeba pokonać jakąś trudność, chociażby trudność edukacyjną. Nauczyciel, który ma z dzieckiem dobry kontakt, jest w stanie bardziej zmobilizować go do pracy niż ten, z którym relację uczeń ocenia jako neutralną. To, że dorosły odnosi się do problemu ucznia, nazywa go wprost i podkreśla konieczność zmiany, nie oznacza, że przestaje budować z uczniem dobrą relację. Wprost przeciwnie: profesjonalne oddziaływania nauczyciela, nawet jeżeli mają charakter porządkujący, wzmacniają jego autorytet i działają na rzecz dobrego kontaktu z dzieckiem. Ich podjęcie musi być jednak podyktowane rzeczywistą troską o podopiecznego.

W pracy z uczniami rozmowa jest narzędziem do przekazywania spostrzeżeń i informacji, dotyczących osiągnięć i tego, co jeszcze należy zrobić. Obejmuje to zarówno sytuacje edukacyjne, jak i wychowawcze. W prowadzeniu rozmów, które odnoszą się do trudnych zachowań dziecka, pomocne mogą być następujące wskazówki:

- **Przekazuj** swoje spostrzeżenia dotyczące problemu i mów o tym, na co dziecko powinno zwrócić szczególną uwagę. Analizuj z uczniem konkretne działania wspierające i **formułuj jasno swoje oczekiwania.**

- **Określaj zasady**, których uczeń musi przestrzegać i odnosić się do granic, które powinny być przez niego szanowane. Jeżeli wymaga tego sytuacja – powołuj się na zapisy statutu szkoły i na określone procedury.
- **Nazywaj** nawet niewielkie zauważone przez Ciebie **pozytywne zmiany w funkcjonowaniu ucznia**, w komentarzu do oceny podkreśl na przykład, który etap pracy został przez dziecko właściwie wykonany – unikaj ogólników, staraj się precyzyjnie nazwać ten element, który zasługuje na pochwałę. **Podczas rozmowy daj wyraz własnemu przekonaniu, że trudność można złagodzić.**
- **Nazywaj osiągnięcia ucznia w rozmowach z rodzicami.** Wykorzystaj wiedzę o mechanizmie wpisywania w rolę – Twoja postawa może być tym elementem, który będzie przeciwwagą dla negatywnego obrazu szkolnego funkcjonowania potomka.
- **Podkreślaj na forum klasy zaangażowanie ucznia w pokonanie trudności.** Pokaż, że cieszysz się z jego konkretnych sukcesów.
- **Pozwól sobie na zadowolenie nawet z małych zmian, które zauważasz.** To, że dziecko przekracza swoje ograniczenia, to w dużej części pochodna Twojego przekonania, że tak rozumiany sukces był możliwy, i Twojego indywidualnego zaangażowania.

Relację z dzieckiem budują spotkania, w których rozmowa bywa najistotniejszym elementem. W szkolnej codzienności okazji do takich spotkań jest wiele. Szczególna rola przypada wychowawcy klasy, który częściej widzi ucznia w okolicznościach mniej sformalizowanych i jest przez niego spostrzegany jako ta osoba, która z racji pełnionej funkcji będzie bardziej wspierająca. Teoretycznie większą szansę na dobry kontakt i dobrą rozmowę z uczniem ma ten nauczyciel, który widzi dziecko codziennie, niż ten, który spotyka się z nim na przykład tylko na zajęciach dodatkowych. Częstotliwość kontaktu w żaden sposób nie musi być jednak ograniczająca – niezależnie od tego, jak często z danym dzieckiem pracujemy, zawsze możemy korzystać z rozmowy jako narzędzia budującego z nim wartościową i znaczącą relację.

Źródła:

1. Faber A., Mazlish E., Jak mówić żeby dzieci nas słuchały, jak słuchać żeby dzieci do nas mówiły, Media Rodzina 2013.
2. Sakowska J., Szkoła Dla Rodziców i Wychowawców. Część 1, Wydawnictwo: Centrum Metodyczne Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej 2008.
3. Sakowska J., Puchała E. Szkoła Dla Rodziców i Wychowawców. Część 2, Wydawnictwo: Ośrodek Rozwoju Edukacji 2010.
4. Seweryńska A.M., Uczeń z rodziny dysfunkcyjnej. Przewodnik dla wychowawców i nauczycieli, WSiP Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne 2004.

Barbara Bandoła

Razem, ale z indywidualnym podejściem, czyli o integracji klasy i fundamentach dobrych relacji

Jesteśmy społeczni – bez drugiego człowieka nie istniejemy w pełni. Tym, co nas najbardziej interesuje, co przykuwa naszą uwagę, są zawsze sprawy ludzkie. Wzrastamy w rodzinie i grupach społecznych, nasz obraz samego siebie budujemy w oparciu o relacje z innymi.

Te oczywiste stwierdzenia winny znaleźć się u podstaw myślenia o wychowaniu w szkole i stanowić credo wychowawcy klasy.

Myśląc o budowaniu zespołu, warto (trzeba?) tworzyć program oddziaływań wychowawczych zgodnie z piramidą potrzeb człowieka Abrahama Masłowa¹.



Jestem przekonana, że nauczyciel pamiętający o tym, że jego wychowankowie muszą mieć zaspokojone wyżej przedstawione potrzeby w takiej właśnie kolejności, zapewni trafne, skuteczne, efektywne wychowanie, a szkoła, w której pracuje, kojarzyć się będzie jego uczniom wyłącznie dobrze. Skąd ta pewność?

Rzecz jasna program musi uwzględniać fakt, że rzeczywistość często odbiega od wymaginowanych założeń. Nierzadko przecież do szkoły przychodzi uczeń głodny, niewyspany, ubrany nieadekwatnie do pogody, wzburzony niesprzyjającą sytuacją rodzinną. Tylko wnikliwa obserwacja i taktowna, ale szybka reakcja może zniwelować brak zaspokojenia tych podstawowych, fizjologicznych potrzeb, które stanowią przeszkodę dla uczenia się i rozwoju. Mądry nauczyciel zaprosi głodnego ucznia na rozmowę, mimochodem proponując wspólne śniadanie. Nie będzie ostentacyjnie proponował pomocy, by nie stygmatyzować dziecka, lecz – gdy sytuacja tego wymaga – zorganizuje wspólnie z pedagogiem właściwe wsparcie socjalne.

U podstaw podejścia wychowawczego musi zatem leżeć poznanie ucznia jako osoby, jego sytuacji domowej, stanu zdrowia, zainteresowań, dotychczasowych sukcesów edukacyjnych i porażek. Zadanie o tyle trudne, że wymaga zbudowania dobrej relacji wychowawcy z każdym wychowankiem w klasie, wzajemnego zaufania w zespole. A tu dotykamy realizacji kolejnych szczebli w hierarchii wskazanej przez amerykańskiego psychologa – potrzeby bezpieczeństwa i przynależności.

WYCHOWAWCA CZY DOZORCA

Moje ponad trzydziestoletnie doświadczenie pedagogiczne podpowiada, że integrując klasę i budując dobre relacje, dużo można zyskać przy pierwszym spotkaniu. Mottem jest zawsze dla mnie Dezyderata² i zaczerpnięte z niej zdanie: „Jesteś dzieckiem Wszechświata, masz prawo być tutaj”. Naturalny uśmiech wychowawcy, rozmowa o tym, że każdy jest ważny i ma tu do zrealizowania swoje cele – każdy ma prawo się rozwinąć, to dobry wstęp. Warto uświadomić uczniom, że warto wzajemnie się poznać, ponieważ indywidualne cele będziemy osiągać w zespole i niejednokrotnie wspierać się w ich osiąganiu. I nie powinni być zmuszeni wierzyć nam tylko na słowo – tu wskazane zastosowanie ćwiczeń integrujących, dobranych adekwatnie do etapu psychorozwojowego uczniów. Tak poprowadzone pierwsze spotkanie to dobry początek wspólnej drogi. Korczakowskie spojrzenie na ucznia, w którym postrzegamy go indywidualnie, jako osobę w zespole, a nie wyłącznie na cały zespół, jest tu kluczem. To warunek, by być wychowawcą, a nie „dozorcą”. Umieszczenie w klasie w widocznym miejscu motta spotkania i odwoływanie się do niego w czasie pracy z uczniami utrwali zasady i postawi wszystko na swoim miejscu. Może być dobrym odniesieniem w rozmowie o wychowaniu i miejscu dziecka w klasie podczas rozmów z rodzicami.

Uważam za niezwykle cenne dla nauczycieli i wychowawców na każdym etapie drogi zawodowej wskazówki dr. Jacka Pyżalskiego, przekazywane w licznych wykładach i literaturze. Są bliskie moim doświadczeniom, dlatego na nich opieram swoje rozważania³.

KAŻDY Z KAŻDYM

Często dzieje się tak, że w klasie tworzą się zamknięte enklawy i „grup wzajemnej adoracji”. Utrudnia to lub uniemożliwia osobom spoza grupy poczucie przynależności. Aby temu zapobiec, warto zastosować od początku pracy z klasą sugerowaną przez dr. Pyżalskiego zasadę zajmowania przez uczniów w klasie miejsc wskazanych przez nauczyciela – za każdym razem innych. Wizytówki z imionami (wykonane z trwałego materiału, np. kartonu – nie na zwykłej miękkiej kartce) mogą być w każdym pierwszym dniu pracy z klasą

w danym miesiącu ustawiane na innych ławkach. Uczniowie, zajmując miejsca, mogą wówczas pracować za każdym razem w różnych konfiguracjach. Takie rozwiązanie umożliwia poznanie się wzajemne, stworzy uczniom nieśmiały, wycofującym się możliwość kontaktu z kolegami i koleżankami w sposób naturalny, zgodnie z przyjętymi dla wszystkich zasadami. Dzięki temu prostemu rozwiązaniu uczniowie na pewno nawiążą podstawowe relacje, będą rozmawiać i pracować „każdy z każdym”. Rozwiązanie będzie łatwiej wprowadzić, gdy zrobimy to na początku spotkań z klasą. Ale jeśli zastosujemy tę strategię po miesiącach pracy z grupą (co również jest możliwe, lecz dużo trudniejsze), potrzebne jest mocne uzasadnienie przyjętej strategii, wyjaśnienie uczniom, co mam na celu i podkreślenie, że nowy układ w ławkach jest czasowy⁴.

Tu dygresja związana z traktowaniem ucznia jak osoby, na którą oddziałuje wychowawca, a nie jak biernego medium oddziaływań. Warto jak najczęściej rozmawiać z uczniami transparentnie o przyjmowanych zasadach, strategiach, wyjaśniać powody i cele ich stosowania. W mojej praktyce takie postępowanie przynosiło bardzo dobre rezultaty. Poważne traktowanie uczniów skutkowało poważnym traktowaniem mnie jako wychowawcy.

W zasobach zwanych „warsztatem pracy” mamy wiele metod i form sprzyjających integrowaniu zespołu. Jednak nie okazały się one skuteczne, gdy będą stosowane mechanicznie, bez dostosowania do potrzeb klasy, w której są konkretni uczniowie, z ich mocnymi stronami i ograniczeniami. Dr Jacek Pyżalski w swoich dynamicznych wykładach⁵ podkreśla często, że małe kroki przynoszą duże efekty, dlatego rekomenduje częste łączenie w pary na zasadzie przypadkowego wyboru. Można stosować dobieranie par z użyciem kartoników o tym samym kolorze lub na przykład z napisami, ikonkami lub działaniami matematycznymi pasującymi do siebie. Ma to na celu osiągnięcie efektu opisanego powyżej – uczniowie, którzy często i w naturalny sposób pracują z różnymi kolegami w klasie, czują się „u siebie”, mają poczucie akceptacji i przynależności do zespołu.

ADEKWATNIE

Rzadko jest tak, że klasa stanowi zespół o wyrównanym potencjale intelektualnym – w zasadzie tak się nie zdarza. Pamięając o konieczności zaspokojenia potrzeby uznania, nauczyciel powinien wyczuć, że tu łatwo popełnić błąd wynikający z dobrych intencji. Może to być ostentacyjne chwalenie ucznia słabszego, które nie ma podstaw i jest nieadekwatne do sytuacji lub dawanie mu zbyt trudnych zadań, które przynoszą poczucie spektakularnej klęski przed klasą i mogą być powodem kpin ze strony innych. To przykładowe błędy, których popełnienie może negatywnie wpłynąć na poczucie własnej wartości młodego człowieka. Tu również sprawdza się wyważone postępowanie metodą małych kroków:

- dyskretne wspomaganie,
- adekwatny dobór zadań bez komentowania publicznie,
- owierzanie „misji” do wykonania w towarzystwie innego, bardziej sprawnego w danej dziedzinie ucznia.

Mogą one stanowić sposoby na to, by każdy w klasie miał możliwość odczucia rzeczywistego sukcesu. Sądzę, że w niejednej pedagogicznej głowie zaświeci się teraz lampka ostrzegająca przed nadmiernym chwaleniem ucznia wybitnie zdolnego – co niestety często ma miejsce i przynosi efekty odwrotne do oczekiwanego: stygmatyzowanie ucznia w grupie, wyrzucanie na margines, budzenie uczucia zazdrości i kompleksów u innych. Mechanizm działa w każdej grupie wiekowej dzieci i młodzieży, za każdym razem inaczej.

ZACHOWANIA NIEPOŻĄDANE

Integrowanie klasy od pierwszych chwil tworzenia się zespołu, budowanie dobrych relacji między nauczycielem i uczniami oraz uczniami nawzajem to oczywisty sposób na zapobieganie negatywnym zjawiskom. Mogą one przejawiać się w różny sposób – w animozjach między uczniami lub grupami uczniów, w izolowaniu kogoś od grupy. Mogą też z czasem urastać do poważnych problemów wychowawczych. Ten nauczyciel, który w porę i właściwie reaguje na zaobserwowane niepożądane zjawiska w klasie (np. wyśmiewanie, niewyszukane komentarze), nie będzie musiał podejmować poważnych interwencji.

Można by uporządkować niezbędne zachowanie nauczyciela w następujące wskazówki:

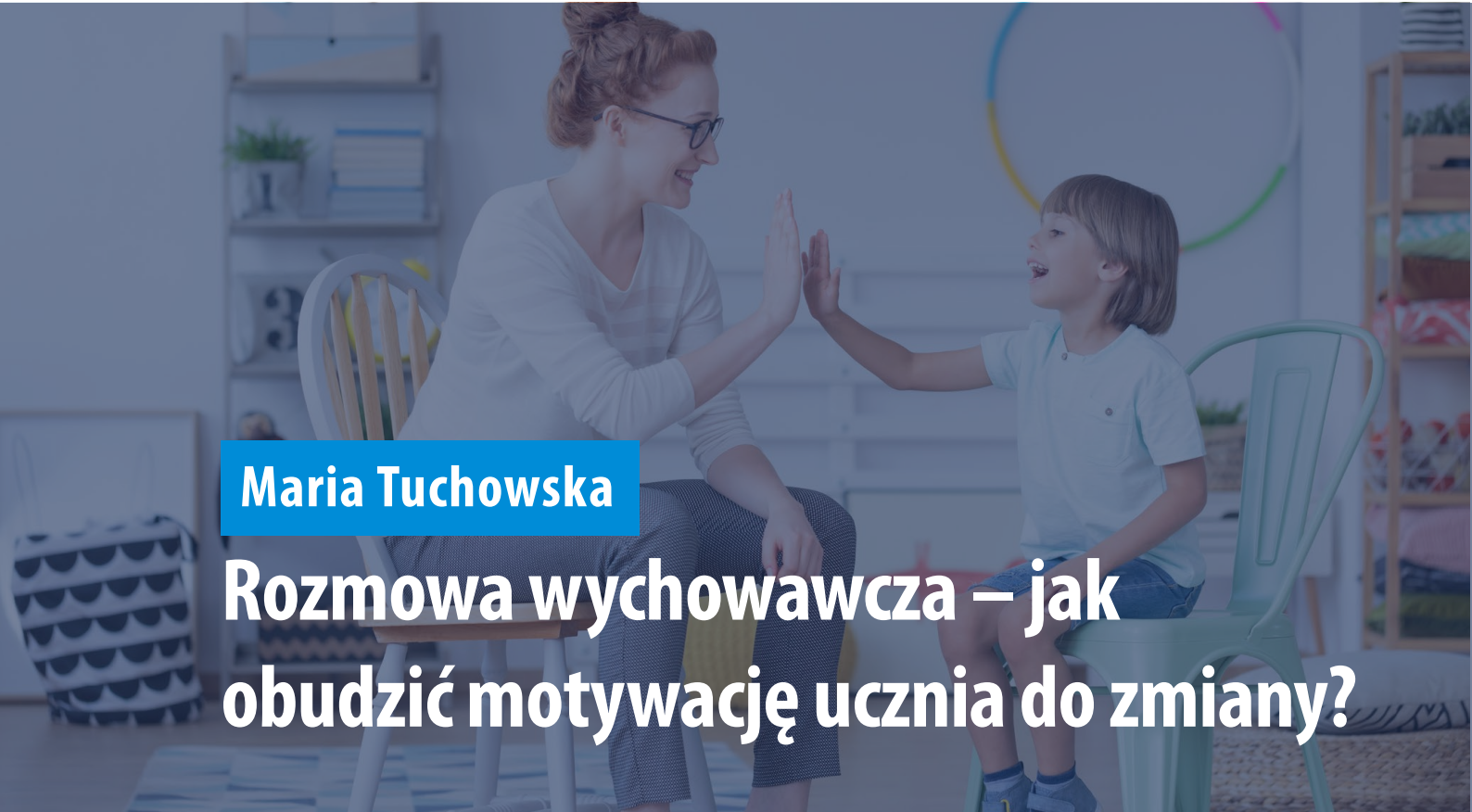
- myśl, jak zapobiegać negatywnym zjawiskom,
- reaguj zawsze, gdy zauważysz symptomy zachowań niepożądanych,
- zatrzymuj zachowania niepożądane, stosując zasadę małych kroków i stopniowania konsekwencji.

Dobrze wiemy, że w sytuacji niewłaściwego zachowanie się ucznia publicznie piętnowanie z pozycji „katedry” jest nieskuteczne, wywołuje odruch obronny, nakręca spiralę nerwowych reakcji. Dużo skuteczniejsze okazuje się taktownie i spokojnie, ale jednoznaczne zwrócenie uwagi na panujące w klasie zasady. Można to zrobić, np. podchodząc do ucznia i mówiąc, że ustalona jest zasada nieobrażania się, każdy ma prawo do błędu, oczekujesz tolerancji i pamiętania o przyjętych tu zasadach wzajemnego traktowania się itd. Warto myśleć o ograniczonym zasobie możliwych konsekwencji wobec ucznia i stopniować swoje reakcje, nigdy nie można jednak tolerować zachowań niepożądanych, nie reagować na nie.

U szczytu piramidy Malowa jest potrzeba samorealizacji. W niej ukryte jest podstawowe zadanie szkoły, które polega na tworzenia warunków do uczenia się uczniów. W klasie zgranej, dającej poczucie akceptacji każdemu uczniowi z osobna, tolerancyjnej i otwartej, uczenie się może zachodzić bez przeszkód. W innym przypadku będzie procesem bardzo zaburzonym i trudnym. Trzeba zatem poszerzać gamę metod i sposobów na integrowanie zespołu, korzystać z nich na zasadzie próbowania, sprawdzania, co działa, a co nie działa w mojej niepowtarzalnej przecież klasie. Pamiętać trzeba, że zapobieganie jest dużo lepsze niż leczenie.

Źródła:

1. https://pl.wikipedia.org/wiki/Hierarchia_potrzeb
2. <https://www.piwnicapodbaranami.pl/piosenki/dezyderata.html> ; dostęp: 22.06.2020 r.
3. e-konferencja – Szkoła na nowej podstawie?! [w:] <https://www.youtube.com/watch?v=0VM058hlfio>; dostęp 22.06.2020 r.
4. Sugestie Jacka Pyżalskiego – źródło: <https://www.youtube.com/watch?v=DtI3d0tzYjI> dostęp 22.06.2020 r.
5. e-konferencja – Szkoła na nowej podstawie?! [w:] <https://www.youtube.com/watch?v=0VM058hlfio>; dostęp 22.06.2020 r.



Maria Tuchowska

Rozmowa wychowawcza – jak obudzić motywację ucznia do zmiany?

Rozmowa, która ma obudzić motywację ucznia do zmiany swojego postępowania, oparta powinna być na współpracy. Aby osiągnąć zamierzone efekty, musimy bardzo dobrze znać potrzeby rozmówcy.

PLAN ROZMOWY WYCHOWAWCZEJ

Idąc tropem skutecznej komunikacji i komunikatu Ja, takie spotkanie można zacząć od **wyrażenia zrozumienia dla uczuć** ucznia, przy okazji upewniając się, że właściwie je odczytujemy. Okazanie zrozumienia nie oznacza zgody na niewłaściwe zachowanie, **jest spojrzeniem na problem oczami ucznia i podkreśla szczerą szczerość nauczyciela**. Teraz czas na swoją ocenę sytuacji, jasne odniesienie do reguł, kontraktu czy norm zachowania. Na koniec propozycja współpracy w celu rozwiązania problemu oraz pytanie o pomysły na rozwiązanie tej sytuacji (lub uniknięcie podobnych kłopotów w przyszłości).

Spotykamy się z uczniami w różnych sytuacjach wychowawczych. Żeby być przygotowanym do spotkania, trzeba zacząć od odpowiedzi na kilka pytań: Po co spotykam się z uczniem? *Taki jest obowiązek wychowawcy. Dyrektor (rodzic) tego oczekuje ode mnie. Chcę wesprzeć mojego wychowanka, pomóc mu uporać się z kłopotami. Zależy mi, aby mój uczeń osiągnął sukces, zmienił zachowanie, przejął odpowiedzialność za swój rozwój.*

W pierwszych trzech sytuacjach, wystarczy zaplanować spotkanie wg wyżej omówionego schematu i pamiętać o komunikacie Ja. Jeśli jednak rozmowa ma uruchomić lub motywować do wytrwania w procesie zmiany, potrzeba czegoś więcej.

ATMOSFERA

Podczas spotkania dbamy o dobre samopoczucie rozmówcy.

Dobrze, że jesteś. Miło Cię widzieć. Masz ochotę na herbatę? Zapraszam!

Dla ucznia, który zostaje zaproszony na rozmowę do wychowawcy (nauczyciela/pedagoga), ta sytuacja może być bardzo stresująca. Nasza życzliwość, otwartość i szczerowość ułatwi poradzenie sobie z emocjami. Nie oznacza to, że nasz gość będzie od razu skłonny z nami rozmawiać. Bywa, że się buntuje (*Po co mam z Panią rozmawiać? Czego ode mnie chcecie? Jasne, tylko do mnie macie pretensje, a wszyscy tak robią!*) albo zrezygnowany poddaje się sytuacji, ale tylko po to, by szybciej skończyć spotkanie (*Dobrze, już dobrze, to czego Pani chce? To i tak nic nie zmieni! Po co o tym gadać?*). Jak reagować?

Doceniam, że zdecydowałeś się przyjść. Widzę, że jesteś zdenerwowany – mogę Ci jakoś pomóc? Wiesz, po co się spotykamy?

Rozmowa, która ma obudzić motywację ucznia do podjęcia wyzwania, oparta powinna być na współpracy. Aby to było możliwe, musimy wiedzieć, czego potrzeba rozmówcy, jakie informacje mogą mu być potrzebne, przydatne. Jaka jest gotowość do podjęcia rozmowy, czy nasz uczeń chce rozmawiać. Najlepiej zapytać wprost:

Czy możemy porozmawiać? Chcesz porozmawiać? Chciałbyś poznać mój punkt widzenia w tej sprawie? Jak mogę Ci pomóc w tej sytuacji?

Jeśli uczeń odmawia, ignoruje nasze słowa, trzeba szukać innej drogi. Skuteczna komunikacja to dialog w atmosferze otwartości i poczuciu wolności, także do odmowy.

Rozumiem, że ta sytuacja może być dla Ciebie trudna. Mam wrażenie, że jesteś podenerwowany. Jak możemy wspólnie rozwiązać ten problem?

STOSOWANIE PYTAŃ OTWARTYCH

Otwarte formuły pozwalają naszemu rozmówcy na wyrażenie nie tylko swojego zdania, ale także nazwanie emocji, dylematów i rozterek:

Co o tym sądzisz? Jak się na to zapatrujesz? Jak to rozumiesz? Jakie jest Twoje zdanie na ten temat? A jak Ty widzisz tę sytuację? Chciałabym poznać Twoje zdanie w tej kwestii. Mógłbyś to rozwinąć? Chciałabym poznać więcej szczegółów tego wydarzenia.

Wzmocnić ten proces możemy, używając odzwierciedleń, czyli komunikatów informujących rozmówcę, jak my czujemy jego emocje, wątpliwości, dylematy.

Masz wątpliwości, jakie działania podjąć w tej sytuacji? Widzę, że ważne dla Ciebie jest, aby... Wyglądasz na zdziwionego, zaskoczonego... Niepokoi Cię ta rozmowa? To jest dla Ciebie ważne? Zauważyłam, że Cię to poruszyło...

WZMACNIANIE UCZNIA W DĄŻENIU DO CELU

Celem takich rozmów zwykle bywa zmiana w zachowaniu. Nie jest to łatwe dla ucznia, który czuje, że wszelkie zmiany mogą być komentowane przez rówieśników – może będą mu dokuczać, wyśmiewać? A może on sam tak właśnie reagował na zmiany u kolegów/koleżanek. To wszystko powoduje, że podjęcie decyzji i wytrwanie w zmianie jest niezmiernie trudne. Pomagają wzmocnienia, które niosą informację, że w trudnych chwilach będziemy go wspierać.

Podjęcie tej decyzji wymagało odwagi. Zastanawiasz się, które wyjście będzie najlepsze? Jak się teraz czujesz? Jak to wpłynęło na Twoje widzenie siebie (klasy, rodziny, szkoły...)? Jaki teraz masz cel? Kto może Cię wesprzeć? Jak?

Wzmacnianie naszego rozmówcy wpływa na jego poczucie sprawstwa i wiarę, że może dokonać tego, co sobie zaplanował. Dowartościować można wszystko to, co wpływa na wytrwanie w podjętych decyzjach:

Widzę, że jesteś gotowy podjąć się tego zadania. Wiem, że już kilka razy próbowałeś, doceniam Twoją determinację. Jakie masz doświadczenia w tej dziedzinie? Możesz powiedzieć, jakich trudności się spodziewasz? Jak sobie z nimi poradzisz? Kto/co może Ci pomóc? Jak się wtedy czułeś? Chciałbyś to poczuć znowu? Jak możesz to osiągnąć?

DOKUMENTOWANIE ROZMÓW WYCHOWAWCZYCH

Na zakończenie rozmowy konieczne jest spisanie ustaleń. (Moja przyjaciółka mawia: *Na gębę krem Nivea, reszta na papierze...*). Udokumentowana rozmowa nabiera innego znaczenia, a poza tym pamięć bywa zawodna, a papier dokładnie pamięta. Zapisujemy cel, który uczeń sobie wyznaczył i zadania do wykonania na określony czas. To może mu pomóc w wytrwaniu w decyzji, a nam ułatwi kolejną rozmowę, która może się zacząć od pytania:

Co dobrego się wydarzyło od naszego ostatniego spotkania?

UMIEJĘTNOŚCI PROWADZĄCEGO ROZMOWĘ WYCHOWAWCZĄ

1. Uważne słuchanie, dawanie sygnałów niewerbalnych (potakiwanie, podtrzymywanie kontaktu wzrokowego, lekkie pochylenie ciała w stronę ucznia).
2. Zadawanie pytań otwartych, aby zdobyć informacje szczegółowe – co? kto? jak? gdzie? po co?
3. Parafrazowanie (powtarzanie wypowiedzi rozmówcy).
4. Klaryfikacja (porządkowanie, aby ułatwić rozumienie problemu).
5. Wykorzystanie ciszy (pozwala rozmówcy zebrać myśli, skłania do szerszego omawiania tematu rozmowy).

CZEGO UNIKAĆ PODCZAS ROZMÓW WYCHOWAWCZYCH

Najczęstsze błędy podczas prowadzenia rozmów wychowawczych: ocenianie bez faktów, osądzanie, wartościowanie, żarty lub szyderstwa z pozycji nieomylnego eksperta, skupianie się na problemie, na tym co się wydarzyło, dlaczego tak się stało, kto zawinił,

a wreszcie wydawanie poleceń, jak należy postąpić w tej sytuacji. Uczniowie czują się manipulowani, poddani kontroli. Rodzi to coraz większy opór i chęć odwetu. Aby nie dopuścić do takich sytuacji, skupiamy się na opisywaniu konkretnych zachowań i faktów, uczciwie stawiamy sprawę (np. mówiąc: Nie zgadzam się na takie zachowania, inaczej się umawialiśmy. Ze smutkiem przyjmę informację o Twoich wagarach.) Najwięcej uwagi poświęcamy na szukanie rozwiązań, możliwości wybrnięcia z kłopotów, w jakich znalazł się uczeń, ale to on podejmuje decyzje. (np. Cieszę się, że chcesz to zmienić. Masz jakiś pomysł, jak to zrobić?).

ZANIM ZACZNĘ ROZMOWĘ WYCHOWAWCZĄ Z UCZNIEM

1. Dobrze jest pamiętać, że zmiana jest możliwa tylko wtedy, gdy człowiek jest na nią gotowy. Uczeń musi mieć czas, możliwość przemyślenia skutków (korzyści) swojego postępowania i komfort poczucia wolności w podejmowaniu decyzji.
2. Zmiana (motywacja, uczenie się, rozwój) wymaga zaangażowania. (Zamiast: To jest najlepsze rozwiązanie. Lepiej: Jaki masz pomysł na rozwiązanie tego problemu? Masz już plan? Czego potrzebujesz, aby go zrealizować?).
3. Zdanie nauczyciela (rodziców) na temat możliwości osiągnięcia (lub nie) sukcesu, może być znaczące, ponieważ zdeteminuje decyzje podejmowane przez wychowanka. (Zamiast: Ty myślisz o studiach? Lepiej: Jak widzisz swoją dalszą edukację? Myślałeś o jakimś konkretnym kierunku kształcenia? Jaka praca byłaby dla Ciebie satysfakcjonująca? Co musisz zrobić, aby mieć taką pracę?).
4. Wyznaczenie celu, nazwanie sukcesu, wpływa na nasze osiągnięcia. Jeśli założymy, że coś jest niemożliwe do osiągnięcia, pewnie takim się okaże. (Mechanizm samosprawdzającej się przepowiedni: Jeśli wiem, że się nie da, wszystkie działania potwierdzają, że się nie da).

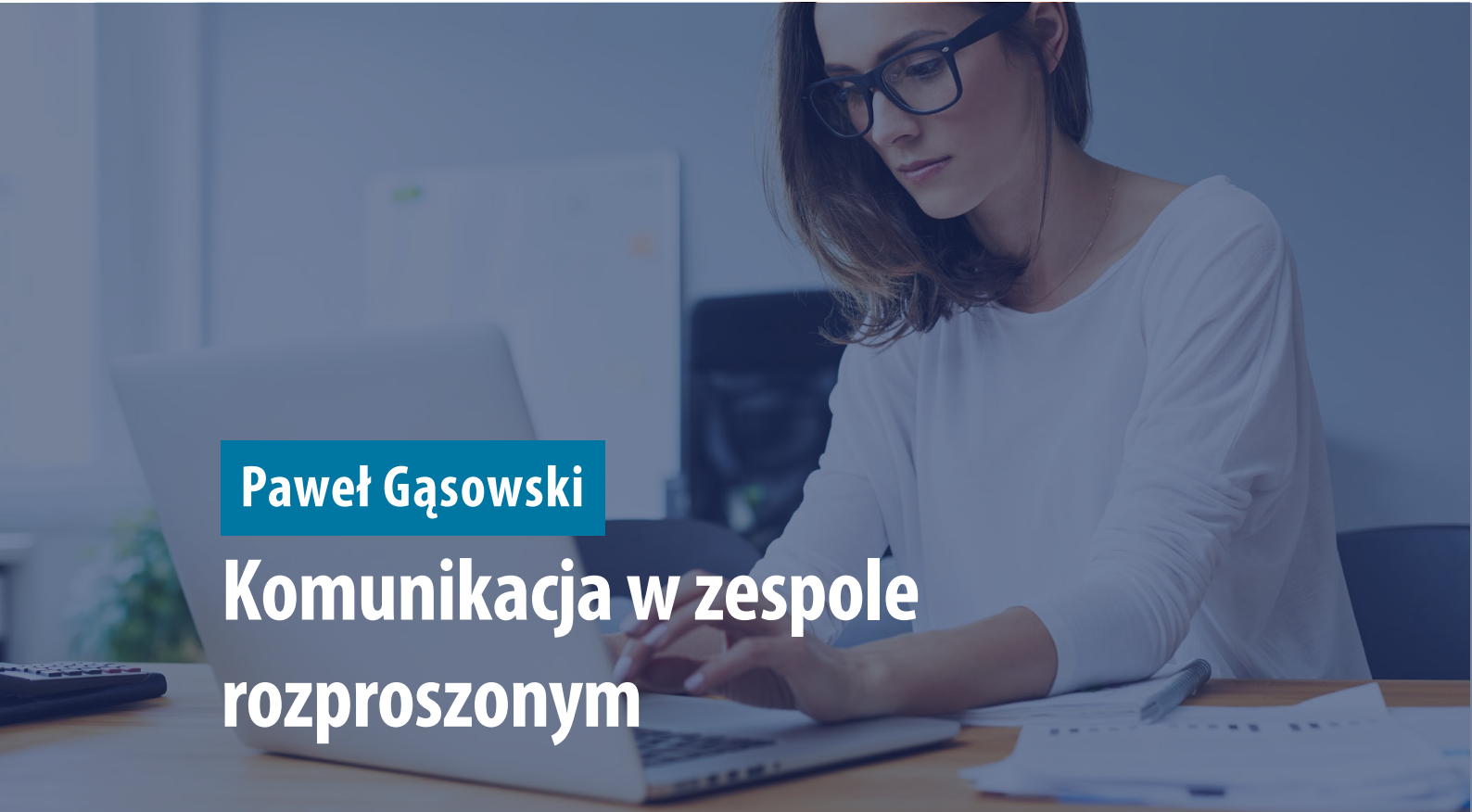
I JESZCZE O SŁOWACH I SPOSOBIE MÓWIENIA

Słowa mają konkretne znaczenie, ale nie wszyscy dysponujemy takim samym zasobem słów. Jeśli nie rozumiemy słów, przestajemy słuchać. Irytujemy się, bo uświadomiono nam naszą niewiedzę. W końcu rośnie w nas przekonanie, że celem nadawcy jest tylko jego korzyść – chce pokazać swoją przewagę nad nami. Nasi uczniowie są w różnym wieku rozwojowym, mają różne doświadczenia rodzinne i środowiskowe, otrzymali różną stymulację w dzieciństwie, kiedy kształtował się ich system języka. Mamy uczniów dyslektycznych, z zaburzeniami rozwoju, z dysfunkcją słuchu czy przetwarzania słuchowego. Każdy z nich wymaga innego sposobu mówienia. W sytuacjach trudnych emocjonalnie lepiej używać prostych słów, najlepiej konkretnych (lub popartych wizualizacją), mówić spokojnie, pozwolić na zadawanie pytań i pytać rozmówcę, czy potrzebuje dodatkowych wyjaśnień. To trudne wyzwanie dla nauczycieli. Wymaga nieustającego treningu i uważności, ale przynosi radość bycia rzeczywistym specjalistą. I niech tej radości będzie dużo!

Źródła:

1. Miller W.R., Rolnicki S.: Dialog motywujący - jak pomóc ludziom w zmianie, Kraków 2014.
2. Gordon T.: Wychowanie bez porażek, Warszawa 2014.

ZARZĄDZANIE AUTOMOTYWACJA ZMIANA



Paweł Gąsowski

Komunikacja w zespole rozproszonym

Czy tak powszechna umiejętność jak komunikacja wymaga ciągłego doskonalenia? Dla każdego pedagoga odpowiedź będzie jasna. Oczywiście, że tak. Nasze kompetencje stają się niewystarczające, gdy zmienia się środowisko wokół nas. W 2020 roku z powodu pandemii zmieniło się już bardzo wiele. Okoliczności rozproszyły nasze zespoły. Jak dostosować się do tych warunków? Sprawdźmy.

SYSTEM KOMUNIKACJI ZDALNEJ

Jeśli zerkniesz do metodyk zarządzania projektami, czyli złożonymi, innowacyjnymi przedsięwzięciami, znajdziesz cały rozdział poświęcony zarządzaniu komunikacją. Są tam sugestie i narzędzia, które opisują w uproszczeniu kto, co, kiedy i komu ma komunikować w trakcie pracy. Pierwszym krokiem w każdym projekcie będzie umówienie się uczestników na wybrane sposoby komunikacji w konkretnych sytuacjach. Zbiór takich uzgodnień nazywa się planem komunikacji. Inaczej mówiąc najpierw przemyśl, zaplanuj, potem realizuj i usprawniaj, a na końcu stabilizuj i utrwalać. Niezależnie od tego, jaki mamy etap planowania komunikacji i tak warto przestrzegać pewnych zasad. Jak zatem pełnić podstawowe role zarządcze przy wykorzystaniu zdalnych kanałów komunikacji?

DELEGOWANIE

W zależności od przyjętego modelu zarządzania o delegowaniu możemy myśleć zarówno jako przekazywaniu listy zadań do realizacji przez pracownika, jak i wyznaczaniu (często w drodze partycypacji) celów danej aktywności. Niezależnie od definicji pamiętaj o prawidłowościach:

- **Zadanie powinno być precyzyjnie i jasno opisane.**

W rozproszonym zespole duże znaczenie ma zapisanie zlecenia. Idealnie, jeśli zapiszesz je w jednym miejscu, do którego wszyscy mają dostęp. Dlatego napisz maila, zapisz zadania na zdalnej tablicy, „podwieś” wymagania na zdalnym dysku, załóż zgłoszenie w systemie, dodaj notatkę w miejscu, z którego wspólnie korzystacie.

- **Jeśli zadanie może wymagać wyjaśnień, oprócz notatki – zadzwoń.**

Omów krok po kroku, jak wyobrażasz sobie realizację zlecenia. Zapytaj o uwagi. Nanieś zmiany na zapisane wcześniej treści. Upewnij się, że druga strona rozumie, czego od niej oczekujesz.

- **Ustal i potwierdź datę planowanej realizacji.**

W rozmowie wyraźnie określ, czy proponowana data jest akceptowalna. Gdy takiego kontaktu nie wymagasz, pamiętaj, by w korespondencji lub w każdym innym systemie prosić o potwierdzenie przyjęcia zlecenia. Bez tego może okazać się, że informacja po prostu nie dotarła lub została źle zrozumiana.

- **Skaluj, jeśli to możliwe.**

W systemach do zarządzania zadaniami (np. Trello, Jira) bardzo łatwo jedno zdania dedykować szerokiemu gronu. To samo dotyczy maila do wielu odbiorców. Jego zespołowe omówienie wymaga uruchomienia komunikatora masowego (Zoom, ClickMeeting, MS Teams, etc.). Częstym błędem jest pominięcie tego kroku.

Delegując, korzystaj z dobrych opisów i komunikacji werbalnej do przedstawienia kontekstu, szczegółów i niuansów. Nie zapominaj o potwierdzeniu przyjęcia zlecenia i dacie jego rozliczenia. Traktuj zespół jak indywidualną jednostkę. W razie pytań bądź dostępna/y pod telefonem. Jeśli czegoś potrzebujesz pilnie, najpierw dzwoń, potem napisz podsumowanie.

MONITOROWANIE

To proces nadzorowania postępów, którego celem jest zmniejszenie prawdopodobieństwa m.in. opóźnień w zadaniach. Każdy zarządzający powinien mieć informację o postępach częściowych prac zleconych. To ten obszar komunikacji nazywamy sprawozdawczością albo popularnie raportowaniem. Wszystko zależy zatem od poziomu wdrożonego nadzoru.

- **Zaplanuj system kontroli.**

Jeśli zlecamy zadanie jako cel do osiągnięcia (bez szczegółowych prac) i jeszcze nigdzie tego nie odnotowaliśmy, często monitorowanie jest przypadkowe i opiera się na odpytaniu pracownika: Czy już masz zrobione? O ile uda nam się przypomnieć o zadaniu przed datą realizacji, pytanie czasem wygląda tak: Jak Ci idzie? Lub dasz radę na czas? W tym punkcie oprócz problemu z rozproszonym zespołem, wyzwaniem jest sam model wdrożonej sprawozdawczości. Do tego należy pamiętać, że tak często jak delegowaliśmy, tak

często skazani będziemy na monitorowanie. W tym procesie zdalne narzędzia odgrywają jednak większą rolę niż spotkania twarzą w twarz. Każdy system (zdalny arkusz Excela, przesłana prezentacja z postępów, raporty częściowe w formacie PDF, zdjęcia z realizacji prac) jest lepszy niż rozmowa o postępach. Wymaga bowiem większej jednoznaczności. Jeśli mamy w arkuszu wpisać procentowy postęp zadania i prognozę jego ukończenia, to te informacje można bardzo precyzyjnie opisać. Tak samo lista z postępu prac jest jednoznaczna. Coś jest zaznaczone lub nie. Zanim zaczniesz wymagać, ustal z pracownikami, jakie są Twoje oczekiwania.

- **Nie monitoruj prac, to zadanie dla pracownika.**

Monitorowanie to stały proces. Powinien być wykonywany bez udziału zlecającego. Ty najczęściej będziesz musiał przypominać o tym, że raport nie jest uzupełniony lub co bardziej uzasadnione, wyjaśniać odchylenia od założonego planu. Ponieważ to nie zawsze są rozmowy łatwe dla obu stron, a często wymagają szybkiej reakcji, warto je prowadzić telefonicznie lub przy wykorzystaniu wideokonferencji.

Zarządzając zdalnym zespołem, łatwiej zapomnieć o zleconych zadaniach, niż gdy mijamy się codziennie na korytarzu. Czas też nieco inaczej nam mija, gdy nie kontaktujemy się codziennie z pracownikami. Rozmowa na temat postępu prac to też dobra okazja do pracy nad motywacją. Zaczynać trzeba ją jednak od przeglądu postępów prac zaraportowanych przez pracowników. Ustal sposób nadzoru, dostosuj narzędzia i bądź konsekwentny.

MOTYWOWANIE

Ta funkcja zarządcza najbardziej kojarzy nam się z bezpośrednią komunikacją. Z badań Alberta Mehrabiana nad integralnością komunikacji werbalnej i niewerbalnej wiemy, że przy niespójności tych dwóch kanałów odcytujemy jako bardziej wiarygodny komunikat niewerbalny. Jeżeli zachęcasz pracownika do wzmożonego wysiłku, a w słuchawce telefonu słychać z Twoich ust brak zapału, wtedy odbiór będzie niespójny, a podwładny odbierze Twoje słowa jako co najmniej wątpliwe.

- **Zachęcać, przekonywać, budować zaangażowanie trudno jedynie pisemnie.**

Jeśli potrafisz zbudować siłę argumentów i przesłać je mailem, zrób to. Z badań psychologicznych wiemy, że postawy ludzi bardzo słabo buduje się lub zmienia kanałem poznawczym, czyli właśnie opartym na logice argumentów. Dużo lepiej odnosić się do emocji. Tym samym Twoja lista argumentów w mailu, bez narracji docierającej do emocji odbiorców, będzie mniej skuteczna.

- **Motywuj osobiście. Rozmawiaj z ludźmi.**

Na tego rodzaju rozmowy najlepiej umów się z pracownikiem, tak by każda strona miała komfort rozmowy. Uprzedź temat, aby zaskoczony rozmówca nie musiał po 3 minutach powiedzieć, że nie jestem gotowy i oddzwoni. Daj sobie czas na wysłuchanie wątpliwości i obaw pracownika. Pamiętaj – żeby szczerze rozmawiać o własnym zapale do pracy, potrzebujemy czuć się bezpiecznie. Nie każda pora dnia temu sprzyja. I Ty, i Twój pracownik musicie mieć jak najmniej bieżącej pracy, by móc zbudować bezpieczną relację telefoniczną lub wideo. Zadbaj, by w trakcie tego spotkania nikt Wam nie przeszkadzał.

INFORMOWANIE

Ta najbardziej oczywista funkcja komunikacji wcale nie jest najprostszą. Jeżeli naszym celem jest przesłanie informacji „Uda się”, raczej nie zrobimy tego skutecznie, wysyłając maila: „Do Waszej informacji” z 12 załącznikami po 50 stron. To częsty, choć nie jedyny błąd w tym obszarze. Obecne czasy zasługują na miano tych z łatwym dostępem do informacji. Bardzo szybko je rozpowszechniamy – ich udostępnienie (najczęściej bez obróbki) jest proste. „Prześlij dalej” w programie pocztowym, „udostępnij” w komunikatorach i social mediach, „zaznacz wszystko i prześlij do” – to funkcje, które znamy i wykorzystujemy. Problemem staje się dobór treści i rzetelność źródeł, obszerność informacji i ich zrozumiałość oraz użyteczność. Jak sobie z tym radzić?

- **Duże partie materiałów publikuj na zdalnych dyskach w formie plików do pobrania.**

Komunikuj ich zamieszczenia i sposób dostępu oraz co pracownicy z tymi informacjami powinni zrobić. Tworzysz tym samym nie tyle archiwum, co źródło danych do dalszego wykorzystania.

- **Informacje powinny być aktualne.**

Jeśli masz potrzebę udostępniania treści wcześniejszych, to zawsze w zakładce „archiwum”. Linki do źródeł dają nam możliwość zarządzania zawsze aktualną wersją dokumentu. Korzystaj z nich, przesyłając instrukcje pracownikom. Idealnie, jeśli wprowadzisz wersjonowanie dokumentów.

- **Jedno źródło dla wszystkich, którzy mają mieć dostęp.**

Zbyt często wysyłamy kolejne partie informacji mailem. To dobry nawyk w komunikacji z jedną osobą. Zespół, by mógł mieć zawsze aktualną wersję, powinien być kierowany w jedno zdalne miejsce. To również świetny sposób, by uniknąć popularnego głuchego telefonu i plotek.

Aby mieć pewność, że informacje są spójne i zawsze aktualne, korzystaj z dysków współdzielonych. Kieruj ludzi do źródeł i dbaj o ich aktualizację. Unikaj głuchego telefonu. Nie przekazuj informacji nadmiarowych lub na zapas – często będą tylko zaśmiewały komunikację.

JEDYNA SŁUSZNA DROGA...

W pracy z zespołem rozproszonym spotkać można wiele różnorodnych sytuacji, z których część może nas zaskoczyć. Wyzwaniem mogą się okazać różnice czasowe, uzgadnianie terminów, problemy technologiczne i wiele innych drobiazgów, które będą rzutowały na skuteczność i komfort pracy. Warto pamiętać, że komunikacja jest narzędziem w rękach szefa, z którego korzysta w ramach swojej odpowiedzialności i do realizacji powierzonych mu zadań. Niektóre z nich realizowane będą efektywniej z wykorzystaniem narzędzi pracy zdalnej, jednak inne mogą na tym ucierpieć. Dlatego do tematu komunikacji będzie trzeba podejść różnie i z wykorzystaniem różnych narzędzi w zależności od zadania oraz od zespołu, z którym pracujemy. Zwróć zatem uwagę na to: co, kiedy i komu komunikujesz. A w przypadku zespołu rozproszonego – raz jeszcze podkreślamy – wybierz najlepsze możliwe narzędzie.

**Edyta Dendra**

Prowadzenie zespołu w środowisku zmiany

Zmiany są jedyną pewną w naszym życiu. Mimo to, ich wprowadzanie i modyfikowanie naszych dotychczasowych przyzwyczajeń oraz standardów pracy jest trudne. Gdy dotyczy to szkoły, dyrektor staje przed wieloma wyzwaniem, dotyczącymi zarządzania zespołem, który funkcjonuje w środowisku zmiany.

Powszechne jest, że zmiana, na którą nie ma się wpływu, budzi opór, frustrację, poczucie niepewności, może nawet strach lub jeśli naturalna jest dla nas reakcja ataku w odpowiedzi na zagrożenie – złość i agresję. Jako atak na naszą rzeczywistość postrzegamy bowiem każdą zmianę, na którą nie zdecydowaliśmy się samodzielnie. Dlatego dobry manager musi wiedzieć, jak prowadzić w niej zespół i reagować na różne zachowania swoich podwładnych. Swoją warsztat w tym zakresie warto rozwijać zarówno wtedy, gdy dużo się dzieje, jak i gdy czas jest spokojniejszy, a zmian jeszcze nie widać przed nami. Doświadczenie ostatnich lat pokazuje, że często przychodzą one niespodziewanie, warto więc być gotowym na nie w każdej sytuacji.

POZNAJ PRZYZYCNĘ OPORU

Zmiana zawsze budzi lęk, a w jego konsekwencji – opór. Naturalnie występują dwie reakcje na lęk – ucieczka lub atak. Niektórzy psychologowie wskazują także „zamrożenie”, czyli niemożność podjęcia jakichkolwiek działań. Pracownik, który reaguje lękiem, będzie reprezentował bierną postawę, nie będzie angażował się w inicjatywy kierowane do grona pedagogicznego, zacznie spóźniać się do pracy, na lekcje lub w realizacji zadań, zaobserwować będzie można u niego spadek energii i chęci do działania. Osoby, dla których naturalną reakcją na lęk jest atak. Będą sięgać po jawną krytykę zmiany czy nawet dyrektora, wszczynać mało konstruktywne dysku-

sje, aby odrzucić kolejne propozycje działań itd. Już w tym miejscu, dyrektor powinien traktować dane zachowanie nie jako działania przeciw sobie, ale jako informację zwrotną dotyczącą nowej sytuacji.

Pierwszym krokiem dla efektywnego działania w zmianie **jest zdiagnozowanie przyczyny oporu dla każdego z pracowników**. Na tym etapie, warto poświęcić nieco więcej czasu na przysłuchiwanie się komunikatom i przyjrzenie się zachowaniom, które ułatwią postawienie takiej diagnozy. Zakładanie, że przecież przyczyna oporu jest jedna i oczywista, zwykle okazuje się błędne. Zazwyczaj na poziomie większej szczegółowości każdym pracownikiem kieruje inna obawa lub cel.

Co zwykle sprawia, że pracownicy bronią się przed zmianą? Jest kilka standardowych scenariuszy. Może to być np.:

- obawa o to, **że coś w wyniku zmiany zostanie utracone** (np. pozycja w gronie pedagogicznym, stanowisko, strefa wpływów),
- przekonanie, że **to, co było do tej pory, jest optymalne**,
- **niechęć do opuszczenia swojej strefy komfortu** i/lub obawa, że w wyniku zmiany trzeba będzie więcej pracować (np. gdy nauczyciel miał już wypracowane standardy pracy, scenariusze lekcji, sposób współpracy z zespołem przedmiotowym itd.),
- posiadanie swoich **przyzwyczajzeń i nawyków** (naturalne mechanizmy psychologiczne sprawiają, że ich zmiana jest dla każdego bardzo trudna i okupiona dużym wydatkiem energii – dlatego nasz mózg instynktownie się przed nią broni),
- złość/żal, że **znowu będzie trzeba zaczynać „od zera”** i dotychczasowe wysiłki poszły na marne,
- poczucie, że **w wyniku zmiany sytuacja pracownika jest niestabilna** (np. czy za rok nadal będzie dla mnie miejsce w tym zespole – np. przy zmianie dyrektora w szkole, może pojawić się obawa, czy przypadkiem za rok zastąpi mnie on „swoim” człowiekiem),
- obawa, że zmiana przyniesie bliżej nieokreślone negatywne skutki (ogólny lęk).

Powyższa lista to tylko przykłady. Zastanawiając się nad tym, jak pomóc pracownikowi przekonać się do zmiany, **warto uwzględnić też kwestie relacji** – między innymi zwykłą ludzką niechęć do np. nowych członków zespołu, dyrektora, który jest często postrzegany jako „twarz zmiany”, bo wiele z nich wprowadzana jest jego decyzjami itd.

POZIOM OPORU – CO NA NIEGO WPŁYWA

Każdy z nas ma naturalne lub wypracowane w toku życiowych doświadczeń standardy dostosowywania się do zmiany. W tym – **łatwość, z jaką wprowadza je w życie**. Są osoby, które łatwo adoptują się w nowym środowisku i takie, od których wymaga to ogromnego wysiłku. Doświadczenie w pracy z daną radą pedagogiczną pozwala założyć, kto jak silny będzie stawiać opór, gdy przedstawimy nowy pomysł lub projekt. Od tego też powinniśmy uzależnić, jak dużo uwagi i pracy włożymy w zmotywowanie do podjęcia zaplanowanych przez nas działań wobec kogoś z zespołu.

Naturalne jest, że słysząc o zmianie, uruchamia się mechanizm myślenia o stratach, które ta zmiana dla nas przyniesie. Np. konieczność wypracowania nowych standardów – stracimy wygodę w pracy, wynikającą z tego, że część rzeczy mieliśmy już przećwiczone,

wypracowane, robiliśmy je automatycznie. **Dlatego istotny jest bilans potencjalnych zysków i strat.** Mając pracownika, który stawia silny opór należy pokazać mu jasno korzyści z trwającego procesu i rozmawiając z nim, mocno podkreślić ten aspekt. Mówienie językiem korzyści (co TY będziesz z tego miał, co DLA CIEBIE z tego fajnego wynika) jest jedną z podstawowych technik sprzedażowych, ale w zarządzaniu stanowi również jedną ze skutecznych metod pracy. Dlatego zyski warto podkreślać wielokrotnie, także mimochodem czy też już na etapie omawiania projektu, a nie tylko np. podczas pierwszej trudnej rozmowy z pracownikiem, jeśli taka będzie miała miejsce.

Teoretycy zarządzania zmianą wskazują jeszcze na dwa aspekty – im większy **wpływ na to, jak wygląda zmiana oraz zaangażowanie pracownika w planowanie i wdrożenie nowości**, tym mniejszy jest jego opór. Dlatego myśląc o wdrożeniu w szkole czegoś nowego, warto rozmawiać z zespołem, słuchać ich opinii, dyskutować – dawać poczucie, że decyzja jest podjęta wspólnie. Jest to wyzwaniem, bo ostatecznie to i tak dyrektor podejmuje decyzję, która zwykle nie godzi wszystkich stron dyskusji i to on za nią odpowiada. Nie powinno to jednak skutkować rezygnacji z angażowania pracowników w proces decyzyjny. Czasem zmiana wynika z odgórnych przepisów czy postanowień organu prowadzącego. W takiej sytuacji, warto zaangażować zespół w ustalanie szczegółów i sposobu wdrożenia ich w życie naszej placówki.



Ponadto należy zastanowić się nad **uzasadnieniem zmian**. Eksperymentalnie dowiedziono, że uzasadnienie podnosi skuteczność komunikatu o blisko 30%. Przykładem może być eksperyment Elli Langer. Biorący w nim udział studenci prosili osoby stojące w kolejce do ksero, aby je przepuściły przed sobą w kolejce. Nawet uzasadnienie tak nielogiczne jak „bo muszę zrobić ksero”, znacząco wpływało na skuteczność prośby. Dlatego warto, abyś tłumaczył ludziom dlaczego – nawet jeśli wydaje Ci się to absolutnie oczywiste. Niewiele będzie Cię kosztować wypowiedzenie tej oczywistej myśli na głos, a pomoże Twoim pracownikom. Jeśli wiedzą oni, po co zmiany się dokonały i co dalej będzie ich czekać, poziom niepokoju spada. Jasna komunikacja jest tu nieoceniona.

Nawet jeśli nie zgadzasz się z jakimiś zmianami, które zostały wprowadzone odgórnie, nie warto tego akcentować w rozmowach z pracownikami. Potencjalną korzyścią takiego działania będzie zdobycie większej sympatii osób, które też są niezadowolone. Pewnym zagrożeniem – postawienie się w jednym szeregu z pracownikami (bycie „jednym z nich” może w różnych sytuacjach mieć zarówno dobre, jak i złe konotacje w pracy menadżera). Natomiast, zdecydowaną wadą takiej komunikacji jest obniżenie ogólnej motywacji – niepotrzebne wzmacnianie złych emocji i pomijanie potencjalnych pozytywów. Stosując wszelkie działania motywacyjne – wskazując na korzyści i tłumacząc powody – przestaniesz być autentyczny. Dyrektor jako menadżer powinien zadbać, aby nauczyciele byli zmotywowani – to przekłada się na sukces uczniów i szkoły. A w dalszej perspektywie – na własny sukces zawodowy dyrektora.

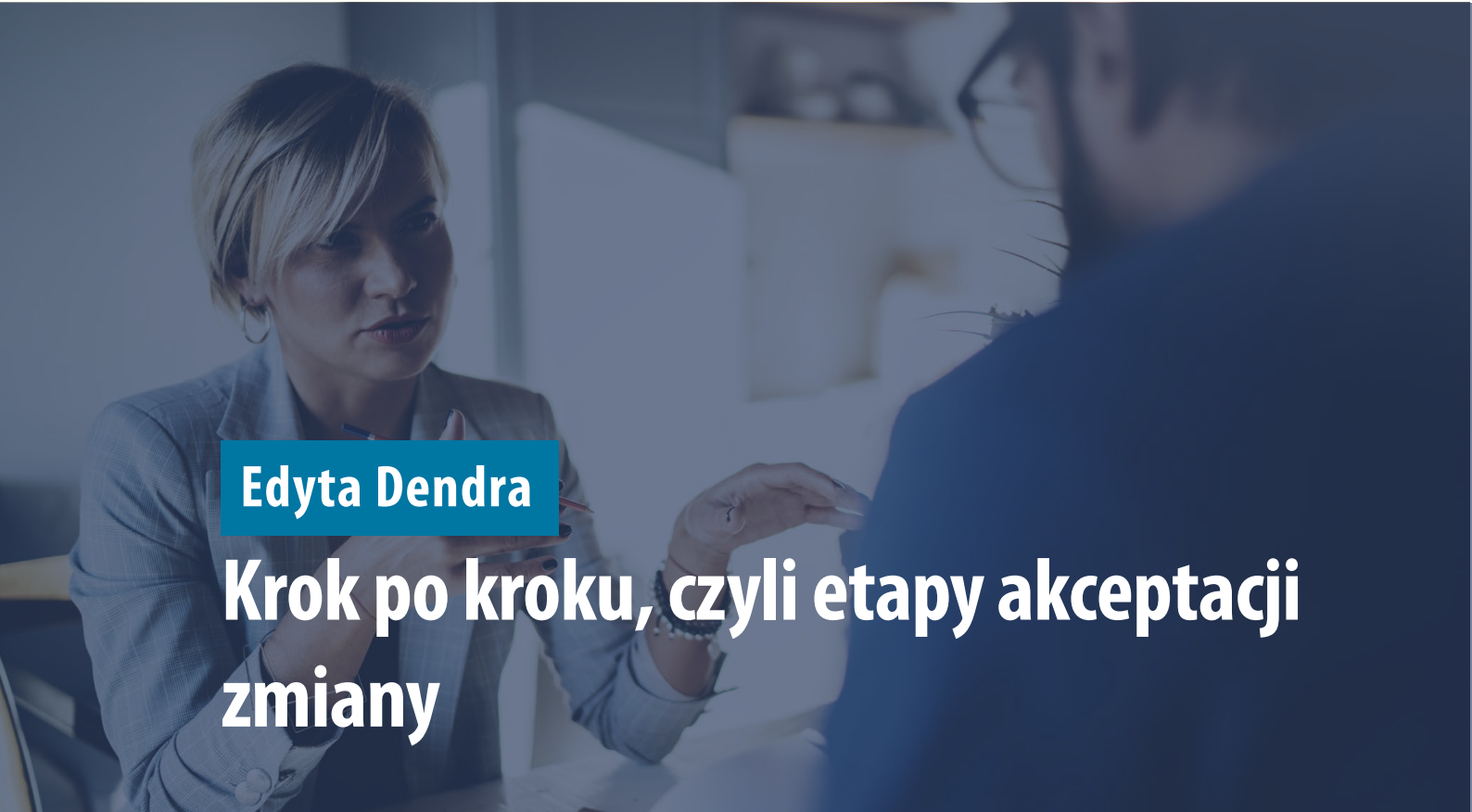
BUDUJĄC NA KRYTYCE

Choć jako dyrektor nie powinienes w gronie pracowników krytkować wprowadzanych zmian, słuchaj uważnie krytyki, jaka pada z ust Twoich pracowników. **I jeśli to możliwe – odpowiadaj na nią w sposób budujący.** Odnos się do niej, pokazuj inną perspektywę, argumentuj, zaproponuj modyfikacje na jej podstawie, jeśli jest konstruktywna. Pytaj pracowników, jak ich zdaniem można dostosować zmianę do realnych potrzeb, aby było im łatwiej, jeśli zmiana jest nieunikniona. **Ucinanie rozmów** może być narzędziem na pewnym etapie pracy z oporującym pracownikiem, jednak nie na początku współpracy w nowej rzeczywistości. To moment, kiedy złymi emocjami należy się zaopiekować i wesprzeć ich przepracowanie. Pozwól ludziom mówić je głośno, zgadzaj się z tym, że mają prawo tak czuć się w obecnej sytuacji, ale potem postaraj się przekierować ich myślenie na zajęcie się tematem – co możemy zrobić, aby zmiana była dla nas łatwiejsza, aby zmniejszyć obawy itd.

Jest jednak przestrzeń, w której należy zachować wyjątkową czujność. Szczególną uwagę, diagnozując sytuację i poziom oporu pracowników, powinien poświęcić dyrektor tym zachowaniom, które nie dotyczą bezpośrednio jego, ale mogą się ujawniać w pracy z uczniem. Pracownicy, którzy nie mają w sobie odwagi do konfrontacji z przełożonym i nie będą wprost wyrażać swoich zastrzeżeń (bierni i pasywno-agresywni), mogą wykorzystywać przestrzeń pracy z wychowankami do manifestowania swojego niezadowolenia. Dlatego oprócz wsłuchiwania się w głos pracowników, warto uważnie wsłuchiwać się we wszelkie niepokojące sygnały i uwagi ze strony uczniów czy rodziców. Jeśli okażą się zgodne z prawdą, należy rozważyć, czy nie są one nie tyle np. wynikiem braku jakiejś kompetencji nauczyciela, a symptomem oporu przed zmianą i informacją, że takiemu nauczycielowi należy poświęcić więcej uwagi i wsparcia.

Źródła:

1. Drucker P. F.: Zarządzanie w czasach burzliwych, Nowoczesność 2011.
2. Kotter J.P.: Jak przeprowadzić transformację firmy, Wydawnictwo One Press 2007.
3. Masłyk-Musiał E.: Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami, Oficyna Ekonomiczna 2003.
4. Wiącek-Janka E.: Zmiany i konflikty w organizacji. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 2006.



Edyta Dendra

Krok po kroku, czyli etapy akceptacji zmiany

Rola lidera to często rola przewodnika, który prowadzi swój zespół. Zmiana to doświadczenie, które zawsze jest wyzwaniem dla grupy. Aby przeprowadzić pracownika przez proces jej wdrażania, należy mieć świadomość, jakie są etapy akceptacji zmiany oraz z jakimi emocjami wiąże się każdy z nich.

Nasz mózg ma dwa tryby działania – **emocjonalny i racjonalny**. Nawet jeśli nasze argumenty przekonają racjonalny umysł do zmiany, to do realnego wdrożenia nowych działań niezbędne jest przekonanie umysłu emocjonalnego. Dlatego dobrze jest rozpoznawać emocje towarzyszące kolejnym etapom adaptacji do nowej rzeczywistości i umiejętnie na nie reagować.

OD WYPARCIA DO ADAPTACJI

Wprowadzenie zmiany zawsze następuje wg tego samego schematu. Składa się on z 5 faz, z których każdej towarzyszą dane emocje. Oczywiście różne osoby przechodzą przez nie w różnym tempie i z mniejszym lub większym nasileniem. Niektóre robią to szybko, prawie od razu akceptując nową rzeczywistość. Inne zatrzymują się na jakimś etapie na dłużej lub nawet cofają, rotując między dwoma etapami na zmianę i wracając do etapu, który wydawało się, że mają już za sobą.

TO SIĘ NIE DZIEJE NAPRAWDĘ...

Pierwszym etapem radzenia sobie ze zmianą jest jej wyparcie. Typowe są w niej myśli mówiące, że nie można mieć pewności, co z tej zmiany wyjdzie, że może jeszcze z niej ktoś zrezygnuje. A kiedy zmiana staje się faktem – przekonywanie samego siebie, że

zmiana w sumie bezpośrednio nas nie dotyczy, że wystarczy skupić się na tym, co należy do naszych obowiązków i nie dostrzegać konsekwencji zmiany, aby było dobrze. Jeśli np. dyrektor wprowadzi nowy sposób prowadzenia dokumentacji w szkole, część grona pedagogicznego będzie uparcie twierdzić, że to i tak nie wyjdzie i nie ma sensu uczyć się nowych procedur, bo po miesiącu-dwóch wróci się do starych i sprawdzonych rozwiązań.

Osoby w tej fazie unikają rozmów o zmianie, a jeśli wymaga ona od nich modyfikacji sposobu pracy – **ignorują nowe regulacje** (np. prowadzenie dokumentacji wg starego schematu). Często nie mają one świadomości doznawanych emocji, a głównymi spośród nich są obawa i strach.

Aby pracownik przeszedł przez tę fazę, musi zrozumieć nieuchronność zmiany, ale też - jej powody. Spełnienie tych potrzeb leży po stronie przełożonego. Pracownikom na tym etapie warto udzielać **jak najszerzych informacji**, jakie konsekwencje może jeszcze dla nich przynieść wprowadzana zmiana, a także jakie będą kolejne kroki. Jeśli to tylko możliwe – należy być w tym informowaniu jak najbardziej rzetelnym – podawać daty, zapisy z ustaw czy rozporządzeń. Zakładanie, że nauczyciele na pewno sami się z nimi zapoznali, nie musi być zgodne z prawdą.

PO MOIM TRUPIE!

Pojawienie się aktywnego oporu jest dowodem, że pracownik przeszedł do kolejnej fazy (**faza obrony/oporu**). Będzie w niej negował sens wprowadzania zmiany, krytykował ją i osoby, które były jej inicjatorami. To także faza, w której **strach przed zmianą jest najsilniejszy**. Pracownicy, poza otwartą krytyką, mogą podburzać innych lub wykazywać zachowania z zakresu „włoskiego strajku”. Jeśli np. dyrektor wprowadził do funkcjonowania szkoły nowy system, od osób będących w tej fazie usłyszy całe mnóstwo zarzutów wobec rozwiązania. Spotka się z pretensjami, że wybrał właśnie to, a nie inne rozwiązanie, komunikatami, że teraz nie może oczekiwać pracy na normalnym poziomie, skoro utrudnił pracownikom życie wprowadzaniem czegoś, co będzie niepotrzebnie absorbować ich uwagę, czas itd.



Typowymi emocjami, które towarzyszą pracownikom na tym etapie, są **złość, irytacja, rozdrażnienie, agresja, ale też uświadomiony strach i niewiara, że poradzą sobie z nową rzeczywistością**. W przypadku osób bardziej emocjonalnych – może to wiązać się z silnymi reakcjami, nawet takimi jak płacz podczas rozmowy o nowym rozwiązaniu.

W związku z intensywnością uczuć, jakie występują w tej fazie, podstawową potrzebą jest **uzyskanie możliwości wyrażenia emocji i poczucie, że zostanie się przez menadżera wysłuchanym**. Jeśli jest taka możliwość, warto w rozmowach z takimi osobami podkreślać, jak ważna jest ich rola w zakończeniu trwających działań sukcesem i jakie ma się wobec nich w tej sytuacji oczekiwania. Należy wskazywać pracownikom korzyści płynące ze zmian i minimalizować obawy, a także zachęcać ich, aby sami zastanowili się, co mogą zyskać w nowej rzeczywistości lub stracić, jeśli jej nie przyjmą.

Czasami zdarza się, że pomimo licznych działań przełożonego, pracownik nadal nie chce stosować się do nowych procedur, wymagań czy oczekiwań. Warto mieć na uwadze, że **w skrajnych sytuacjach**, jeśli pracownik nie wywiązuje się ze swoich zadań zgodnie z ustaleniami, **można zastosować dyscyplinowanie czy sankcje**. Sięganie po nie musi być jednak zawsze poprzedzone łagodniejszymi, perswazyjnymi metodami pracy z oporem.

A MOŻE TO DZIAŁAĆ?

Kolejna, **trzecia faza to faza prób**. To czas, kiedy strach ustępuje **niepewności połączonej z ciekawością**. Pojawiają się niecierpliwość i ekscytacja. Osoby zaangażowane w zmianę dochodzą do wniosku, że część ich obaw była zbędna, a efekt zmian w tym momencie jest korzystniejszy niż zakładały. Często też proponują własne rozwiązania, które mogą ułatwić ostateczne zaakceptowanie zmiany przez pozostałe osoby z zespołu.

Warto dodać jednak, że **liczne próby działania w nowych realiach nie kończą się w tej fazie sukcesem**. Jeśli np. w szkole dziennik został zmieniony na elektroniczny, to nauczyciele mimo że uważają go za dobre rozwiązanie, będą przez jakiś czas błędnie uzupełniać dane, korzystać z nieprawidłowych funkcji itd. Nie wynika to już jednak z oporu czy złośliwości, ale z jeszcze niewystarczającej znajomości nowego systemu. Pomyłki są jednak przestrzenią do rozwoju nowych kompetencji – **stanowią niezbędny element całego procesu**.

Dlatego też, na tym etapie należy szczególnie mocno wspierać pracowników, doceniać ich postęp, a nie piętnować potknięcia. W przeciwnym razie można ich zniechęcić i cofnąć do fazy oporu. Warto też, zapewnić im przestrzeń do popełniania błędów i uświadamiać, co jest priorytetowe w nowym standardzie, a na czym mogą skupić się nieco później.

Dla bezpieczeństwa trzeba jednak na tym etapie zacząć od **dużej kontroli poprawności pracy**. Z czasem należy stosować jej coraz mniej, dając coraz większą przestrzeń do samodzielności, aby pracownik płynnie przeszedł w ostatnią fazę wdrażania zmian.

MAMY TO!

Ostatni etap to faza adaptacji. Pracownicy ponownie czują w niej satysfakcję z pracy, często też przyznają, że nie chcieliby już wrócić do poprzedniej rzeczywistości. Są dumni, że sprościli wyzwaniu i pracują efektywnie.

Celem menadżera na tym etapie jest **utrzymanie tej efektywności i „zamrożenie” zmiany**. Nadal istotne jest docenianie pracowników i ich motywowanie, a także regularne udzielanie informacji zwrotnej. To także moment, kiedy z pracownikami warto choć w drobny sposób uczcić wspólny sukces.

UŁÓŻ PLAN DZIAŁANIA

Zmiany, które dotyczą środowiska szkolnego, często wynikają z chęci poprawy jakości pracy szkoły i to dyrektor jest ich inicjatorem. Samodzielnie projektując cały proces, warto zrobić to krok po kroku, mając na uwadze opisane powyżej potencjalne trudności – tak, aby przeciwdziałać im od początku, zamiast później borykać się z nimi i przepracowywać je z licznymi członkami rady.

1. **Wypracuj zmianę** – jeśli to tylko możliwe, zaangażuj w proces jej przygotowania osoby, których będzie ona dotyczyła.
2. **Zastanów się:**
 - jaka jest ogólna wizja zmiany – jak ma wyglądać rzeczywistość po jej wprowadzeniu,
 - jakie są korzyści ze zmiany,
 - jaki cel będzie realizować zmiana,
 - jakie obawy i obiekcje mogą mieć osoby zainteresowane (np. nauczyciele, uczniowie).
2. Uwzględniając te elementy, **przygotuj swój komunikat** – plan przedstawienia zmiany (np. w formie szkicu w punktach). Ważne, aby - nawet, gdy zmiana wypracowywana jest zespołowo - pojawił się moment prezentacji pełnego planu wszystkim zainteresowanym.
3. **Zastanów się, z jakich osób składa się grupa, której dotyczy zmiana.** Jeśli znasz je dość dobrze, spróbuj określić, w której fazie adaptacji do zmiany najprawdopodobniej się zatrzymają na dłużej. Wspieraj je w przejściu dalej i korzystaj z pomocy tych, którzy do fazy adaptacji dotrą najszybciej.
4. Pamiętaj – gdy wszystko będzie już działać, **warto choćby w drobny sposób świętować sukces!**

Źródła:

1. Peter F. Drucker: zarządzanie w czasach burzliwych, Nowoczesność 2011.
2. John P. Kotter: Jak przeprowadzić transformację firmy, Wydawnictwo One Press 2007.
3. Ewa Masłyk-Musiał: Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami, Oficyna Ekonomiczna 2003

**Edyta Dendra**

Dyrektor-moderator – czyli kiedy i jak reagować na konflikt

Mimo, że na lekcjach wychowawczych pokazujemy uczniom, jak radzić sobie z konfliktami, sami stając się jego uczestnikami, bywamy bezradni. Dlatego często niezbędna jest osoba niezaangażowana w konflikt, która może sobie z nim poradzić - moderator. W szkole tę rolę powinien przyjąć dyrektor.

JAK MODEROWAĆ KONFLIKT

Na początek, warto sobie uświadomić, że konflikt nie jest czymś złym – jest czymś naturalnym. To, czy będzie konstruktywny czy niszczący zależy od jego przebiegu i efektów. Wg Kratochvila, strony konfliktu konstruktywnego po jego zakończeniu pozostają sobie bliskie, a sprawa jest zamknięta.

Aby taki był wymiar konfliktu naszych pracowników, należy pomóc im skutecznie o nim rozmawiać i przypomnieć o podstawowych kwestiach.

Po pierwsze, na rozmowę warto umówić się z niewielkim wyprzedzeniem. Pozwoli to przygotować się do rozmowy, ochłonić z emocji, a jednocześnie nie roztrząsać sprawy w nieskończoność. Po drugie – obie strony powinny czuć się na siłach, by podjąć rozmowę. Zarówno psychicznie, jak i fizycznie. Jeśli ktoś jest chory lub przeżywa trudności np. w życiu prywatnym – rozważmy przesunięcie rozmowy w czasie.

Dyrektor jako moderator dyskusji powinien łagodzić pojawiające się emocje. Najskuteczniejszą na to metodą jest przyzwolenie, aby dana osoba wyrzuciła je z siebie, nazwanie tych emocji, a następnie ich normalizacja i racjonalizacja (Widzę, że kosztuje Cię to wiele nerwów. Nic dziwnego – pewnie wiele osób zachowałoby się podobnie. Skupmy się jednak na...). Warto też dbać, aby strony nie zeszły na poziom personalnych przepychanek i niezwiązanych z tematem docinek (choć to sygnał, że być może jest to konflikt relacji, a nie np. interesów, jak pierwotnie sądziłismy). Skupianie uwagi stron na problemie, który strony powinny rozwiązać, jest trudne, ale kluczowe dla konstruktywnego zamknięcia tematu.

ROZWIĄZANIE W 6 KROKACH

Thomas Gordon w swojej koncepcji zaprezentował 6 kroków, których przejście powinno skutkować konstruktywnym zakończeniem konfliktu. Często stosuje się ją wobec... dzieci. Jednak jest to koncepcja również doskonale sprawdzająca się, gdy mamy do czynienia z ostrym konfliktem między dorosłymi.

1. **Konflikt należy rozpoznać i nazwać.** Często dyrektor szkoły w tym punkcie powinien wejść w rolę moderatora, który wskazuje na wystąpienie konfliktu. Może również wskazać mediatora, który pomaga stronom w zdefiniowaniu problemu. Jeśli konflikt wiąże się z silnymi emocjami, pierwszy krok można wykonać z każdą stroną osobno, nim spotkanie się wspólnie. Ważne jest, aby zrozumieć, jakie są realne potrzeby, które stoją za problemem. Znalezienie odpowiedzi na pytanie „o co tak naprawdę chodzi?”, „na czym tak faktycznie Ci zależy?” jest niezwykle istotne. Często za konfliktami stoi np. niewypowiedziana potrzeba bycia docenionym, szanowanym jako pracownik itd.
2. **Zebrać możliwe rozwiązania.** Często sugeruje się, aby ten krok miał formę „burzy mózgów” – tu również rola moderatora jest nieoceniona. Im większa liczba pomysłów, jak daną sytuację rozwiązać, tym bardziej oddalamy się od początkowej perspektywy i tym łatwiej nam spojrzeć na konflikt w nowy sposób. Pozwala to także zobaczyć, na ile możliwych sposobów można go rozwiązać – poza pierwszym, który przyszedł nam do głowy i którego uparcie początkowo broniliśmy.
3. **Oceńć rozwiązania.** Warto pamiętać, że jak w każdej burzy mózgów – początkowo nie oceniamy pomysłów, a po prostu próbujemy je generować. Dopiero w kolejnym kroku jest miejsce na spojrzenie krytyczne. Jeśli potrzeby stron zostały dobrze rozpoznane na początku – dość łatwo będzie wyeliminować rozwiązania niesatysfakcjonujące. Jeśli dyrektor-moderator jest zaskoczony reakcją którejś ze stron na dane rozwiązanie (np. stanowczo odrzuca coś, co wydaje się dobre dla niej), warto wrócić do rozpoznania potrzeb, bo prawdopodobnie mimo deklaracji nie znamy rzeczywistych pobudek tej osoby.
4. **Wybrać najlepsze rozwiązanie.** Może to być modyfikacja czegoś, co zostało zaproponowane w 2 kroku. Moderator może wskazać, które rozwiązanie jest optymalne, ale powinien upewnić się, że obie strony konfliktu zgadzają się z jego opinią. Warto też upewnić się, że obie strony rozumieją, co wiąże się ze wskazanym rozwiązaniem.
5. **Wprowadzenie w życie wybranego rozwiązania.** Jeśli pełniliśmy rolę mediatora, powinniśmy pomóc stronom ustalić dokładnie, jakie działania, w jakich terminach powinny wejść w życie. Do ustalonego wspólnie grafiku, strony zawsze będą mogły się odnieść.
6. **Ocena rozwiązania.** Warto zweryfikować po czasie, czy problem faktycznie przestał istnieć, czy strony wywiązały się z ustaleń i czy są zadowolone. Jeśli nie, czasem trzeba ponowić rozmowy i znaleźć alternatywne rozwiązanie.

PROCEDURA NA PRZYSZŁOŚĆ

Czasem rozwiązaniem konfliktu jest po prostu ustalenie, jaki w przyszłości, w podobnych sytuacjach będzie standard zachowania. Należy sprawdzić, czy takie ustalenia miały już miejsce i w jakimś stopniu zawiodły, czy któraś ze stron, z jakichś względów ich nie respektowała. Czy jest coś, co sprawia, że strony konfliktu mniej chętne tworzą ustalenia. Warto wtedy sięgnąć po jedno z trzech rozwiązań.

Pierwsze to **umowa ograniczona czasowo** – umawiamy się, że spróbujemy nowego rozwiązania np. przez miesiąc, a potem spotkamy się i porozmawiamy o tym, czy i jak to działa.

Kolejny to tzw. **umowa warunkowa**. Będzie utrzymywana w mocy, o ile nie wystąpi jakieś zjawisko (np. o ile znów jedna ze stron nie złamie terminów, na jakie się zgodziła, w jakimś wspólnym projekcie). Jeśli do tego dojdzie, zaczyna obowiązywać określona umowa alternatywna.

Ostatni to **umowa bez wyznaczania precedensu**. Czyli tym razem się umawiamy na załatwienie tego w określony sposób. Ale nie jest to złota metoda, z której będziemy korzystać zawsze i która rozwiązuje podobne konflikty w przyszłości. Naszym wspólnym zadaniem jest do nich w przyszłości nie doprowadzać. A jeśli się pojawiają – niekoniecznie będziemy wybierać to rozwiązanie (szczególnie istotne, jeśli jedna strona znacznie bardziej ustępuje, by zakończyć konflikt).

Warto pamiętać, że najlepsze rozwiązanie uwzględnia interesy obu stron. Jako mediator, nie zakładaj, że Ty znasz najlepsze rozwiązanie. Lepiej, by strony konfliktu same je ustaliły – powinieneś raczej moderować te rozmowy, uświadamiać, jeśli pomysły są nierealne czy zadawać pytania, które wyznaczają inne ścieżki. Rozwiązanie narzucone z góry przez osobę trzecią, strony konfliktu będą mniej skłonne rzeczywiście przeprowadzić.

Jeśli strony odmawiają zakończenia konfliktu, warto porozmawiać z nimi osobno. W tej rozmowie dobrze uświadomić pracownikom konsekwencje braku rozwiązania konfliktu, aby wzbudzić chęć współpracy. Często na pytanie, co się zdarzy, jeśli obie strony nie dojdą do porozumienia, pracownik szczerze odpowie, że nie wie. To prawda – pozostawienie konfliktu samemu sobie może prowadzić do bardzo różnych, nawet skrajnych rezultatów. Tylko zajęcie się nim pozwala przejąć kontrolę.

Dopiero tutaj, jeśli wszystkie powyższe metody zawiodły, następuje miejsce, w którym można narzucić swoje rozwiązanie i postawić strony przed faktem dokonanym. Robiąc to, co trzeba jednak podkreślić, że nie jest to Twoim zdaniem optymalne rozwiązanie (samo to, że narzucasz swoją wolę) i dołożyłeś wszelkich starań, aby strony same wypracowały dalszą ścieżkę działania, jednak nie widzisz możliwości dojścia przez nie do porozumienia. Podkreśl też, że w przyszłości oczekujesz większej aktywności w wypracowywaniu rozwiązań w podobnych sytuacjach.

NOWA PERCEPCJA

Zwykle pierwszym krokiem do wyjścia z konfliktu jest zmiana perspektywy. Podstawowa to spojrzenie na sprawę asertywnie – czyli uświadomienie sobie, że to „JA” tak myślę, widzę sprawę, interpretuję Twoje motywacje. Warto o tym powiedzieć jasno, ale właśnie

z perspektywy „ja” – i opowiedzieć, jakie emocje to w nas budzi. Bywa, że usłyszenie perspektywy drugiej strony może nas zaskoczyć. Można się np. dowiedzieć, że ktoś nasze zachowanie wynikające z zagonienia lub małych własnych potrzeb interpersonalnych traktuje jako brak szacunku czy wrogość. Tymczasem nasze intencje nie były w ogóle jakkolwiek nacechowane.

POPATRZ Z RÓŻNYCH STRON

Bardziej złożoną analizą naszej perspektywy i innych możliwych perspektyw jest metoda czterech płaszczyzn percepcji. Jej korzenie pochodzą najprawdopodobniej z terapii Gestalt. Korzystając z niej, strony konfliktu mają zadać sobie trud spojrzenia na konflikt z 4 perspektyw.

Po pierwsze – **swojej własnej**. Jak sam to widzisz? Co się Twoim zdaniem wydarzyło?

Dlaczego tak zareagowałeś? Jak oceniasz reakcje z perspektywy czasu? Jak oceniasz całą tę sytuację?

Po drugie – **z jego/jej perspektywy**. Wyobraź sobie, jak poczułbyś się na miejscu tej osoby? Co on/ona mógł/mogła poczuć? Z czego mogła wynikać taka reakcja? Jak oceniasz sytuację jako on/ona?

Trzecia płaszczyzna to **spojrzenie z zewnątrz**. Co by zobaczyła/pomyślała osoba niezaangażowana w konflikt, stojąca zupełnie z boku, która nie ma dodatkowych kontekstów? Co widzisz jako obserwator? Co słyszysz? Przyjrzyj się uważnie OBU stronom konfliktu. Jak oceniasz tę sytuację z zewnątrz?

Ostatnia płaszczyzna to **metapłaszczyzna** uwzględniająca wszystkie trzy poprzednie. Spójrz na sprawę z góry. Może już masz jakieś nowe dane, które pozwalają na rozszerzenie tej perspektywy jeszcze dalej? Jakie wnioski za tym idą?



Takie „rozebranie” perspektyw wydaje się pracochłonne, ale można je przeprowadzić dość szybko. Szczególnie, gdy w grę wchodzi silne emocje, warto zadać sobie trud pracy z innymi perspektywami.

SIELANKA W POKOJU NAUCZYCIELSKIM

Oprócz roli mediatora lub moderatora konfliktów, dyrektor powinien pamiętać także o prewencji. Aby zminimalizować zagrożenie, że w pokoju nauczycielskim pojawią się konflikty destruktywne, trzeba przede wszystkim budować w szkole kulturę otwartego dialogu. Stawiając jasno cele i definiując zakresy obowiązków, dbając o to, aby informacje docierały do zainteresowanych osób, rozmawiając, zamiast przekazywać polecenia, dyrektor zmniejsza liczbę możliwych źródeł konfliktów. Ważne jest też dbanie o wzajemny szacunek w społeczności szkolnej i korzystanie z wiedzy pedagogicznej i psychologicznej, którą ma się jako nauczyciel, by wspierać radzenie sobie z trudnymi emocjami i konfliktami także pomiędzy pracownikami szkoły.

Źródła:

1. Chełpa S., Witkowski T., Psychologia konfliktów, Biblioteka Moderatora, Moderator, Wrocław 2004.
2. Gut J., Haman W., Docenić konflikt, Kontrakt, Warszawa 1993.
3. Moore C., Mediacje, praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

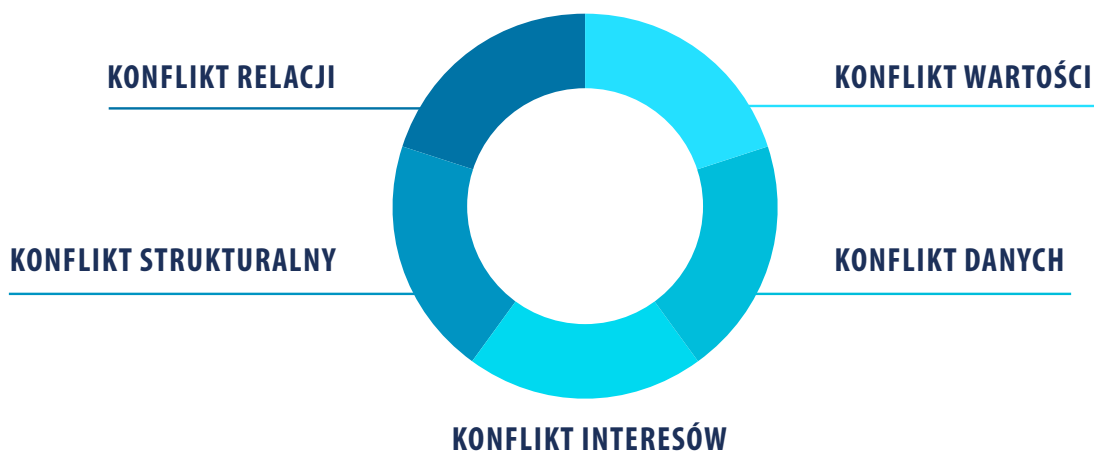


Edyta Dendra

Konflikt? Zacznij u źródła!

Najprościej – konflikt bierze się z różnic. Najczęściej przynajmniej jednej stronie wydaje się, że działania drugiej przynoszą jej jakiegoś rodzaju szkodę. Ważne, że może być to subiektywne wrażenie osób uczestniczących w konflikcie. Dlatego dość często rola menadżera sprowadza się do uświadomienia stronom, że nie muszą sobie zagrażać.

Aby móc dojść do porozumienia, trzeba w pierwszej kolejności zrozumieć przyczynę konfliktu. Tę faktyczną, a nie tylko deklarowaną. Narzędziem, które może w tym pomóc, jest **koło konfliktów Moore’a**. Określił on 5 obszarów, w ramach których konflikt może się rozwijać. I od których warto uzależnić sposób jego rozwiązywania.



MOJA PRAWDA MOJSZA

Pierwszy obszar to **konflikt danych**. Pojawia się on w sytuacji, gdy jedna lub obie strony mają niewystarczające lub błędne informacje. Na przykład: w zespole przedmiotowym jeden nauczyciel twierdzi, że program nauczania musi być oddany w określonej formie, której wzór znalazł w sieci. To na pewno formatka wynikająca z przepisów – była na poważnej stronie! I trzeba ją wykorzystać, choć powoduje to mnóstwo dodatkowej pracy...

Co robić, gdy powstanie? Teoretycznie rozwiązanie konfliktu danych jest bardzo proste – wystarczy ujednolicić informacje, ustalić stan faktyczny. Sprawdzić, oba źródła i wspólnie przyjąć, które z nich będzie dla danej sprawy prawdziwe. Warto jednak pamiętać, że ten rodzaj konfliktu często jest tylko zasłoną dymną dla zupełnie innego rodzaju problemów.

KAŻDY SOBIE RZEPKĘ SKROBIE

Kolejny typ konfliktu to **konflikt interesów** (inaczej: konflikt potrzeb stron). To jeden z częściej występujących typów konfliktów. To np. sytuacja, gdy jeden z nauczycieli chce wprowadzić w życie szkoły jakieś zmiany i unowocześnienia (interes: potrzeba rozwoju / chęć wybicia się na tle innych), a inne osoby w zespole utrudniają mu realizację tego planu, bo byłoby to dla nich źródłem dodatkowej pracy (interes: brak dodatkowych zadań / obronienie się przed zmianą).

Co robić, gdy powstanie? Zwykle rozwiązanie tego typu konfliktu jest możliwe przy dobrej woli obu stron. Wymaga jednak trochę pracy. Po pierwsze, warto zdiagnozować i nazwać interesy obu stron. Czasem wystarczy, aby jedna ze stron wycofała się ze swojego stanowiska i swoich działań (nauczyciel, którego interesem jest brak dodatkowych zadań, raczej nie zechce przyznać tego głośno). Często istotne jest odnalezienie ogólnej płaszczyzny, na której potrzeby obu stron nie będą się wykluczać i która umożliwi współpracę, a następnie wspólne zastanowienie się nad realizacją odmiennych na pierwszy rzut oka celów. Np. nauczyciel, który chce zmian, chce ich, aby uczniom uczyło się lepiej. Nauczyciel, który oponuje, nie chce zmian, bo uważa, że uczniowie są przeciążeni. Wspólny interes: zadbanie o dobro uczniów. To jest już podstawa do zupełnie innej rozmowy. W konflikcie interesów poza rozwiązaniem korzystnym dla obu stron czasem przydaje się też kompromis, gdzie obie strony idą na pewne ustępstwa. Ważne – gdy moderujemy rozmowy w kierunku kompromisu, warto z obiema stronami ustalić „granicę bólu”, poza którą nie zgadzają się wyjść.

NIE MÓW MI, CO MAM ROBIĆ!

Problemem, w którym kluczową rolę odgrywa dyrektor jako osoba zarządzająca placówką, jest **konflikt strukturalny**. Dochodzi do niego, gdy funkcja i odpowiedzialność kilku osób się nakłada.

Ma on często też miejsce, gdy ktoś przejmuje czyjeś obowiązki. Np. dawny wicedyrektor zostaje nauczycielem przedmiotowym, a funkcję wicedyrektora pełnić zaczyna ktoś inny. Formalnie nowa osoba jest wskazana do szeregu obowiązków wicedyrektora. Ale np. część nauczycieli z przyzwyczajenia zwraca się z niektórymi problemami z tego zakresu do osoby, która wcześniej pełniła tę funkcję. A ta osoba chętnie angażuje się w rozwiązywanie kwestii, które nie powinny być już jej kompetencją i próbuje otrzymać status quo.

Co robić, gdy powstanie? Zwykle rozwiązać należy go na poziomie struktury lub podziału prac. Istotne w jego zażegnaniu jest również budowanie atmosfery wzajemnego szacunku dla pracy innych. Potrzeba też cierpliwości – nawet zmiany w strukturze czy ponowne jasne wskazanie obszarów odpowiedzialności zwykle nie zamyka sprawy. Najczęściej strony konfliktu potrzebują czasu, aby przekonać się, że nowe podziały czy rozwiązania faktycznie skutecznie działają.

NIE KAŻDY DA SIĘ LUBIĆ...

Najczęściej pojawiającym się konfliktem jest **konflikt relacji** – czyli wzajemna niechęć. Zwykle jego źródło jest gdzieś indziej, ale z czasem próby dojścia do porozumienia przeradzają się w konflikt oparty na wzajemnych animozjach. Ze względu na odległe realne źródło problemu często nazywa się go też konfliktem pozornym. Choć emocje, które mu towarzyszą, nigdy pozorne nie są! To właśnie poziom emocji jest tym, na którym należy wykonać pracę.



Co robić, gdy powstanie? Zajęcie się tego typu konfliktem jest trudne z kilku względów. Po pierwsze – emocje nie są racjonalne. Upraszczając nieco – za ich powstawanie odpowiada tzw. ssaczy mózg. Działa on najsilniej w sytuacjach stresowych i reaguje jeszcze zanim na sytuację zareaguje świadoma część mózgu. Dlatego mamy niewielki wpływ na emocje. Jednak duży na to, co z nimi następnie robimy...

Po drugie – silne stany emocjonalne uzależniają. Czasem strony konfliktu racjonalnie twierdzą, że chcą się pogodzić, ale sabotują znalezienie rozwiązania. Bywa że nie w pełni świadomie. Ich mózg nie chce „nudy”, która wiąże się z zakończeniem sporu.

Ponadto, długotrwały konflikt wypracował już schematy reagowania na siebie nawzajem i interpretowania zachowań w negatywny sposób (bo on to robi złośliwie, bo on celowo to powiedział... – przypadek czy działanie nieintencjonalne nawet nie przychodzi drugiej stronie do głowy!).

Podstawa do poradzenia sobie z tą sytuacją to m.in. nauczenie stron spoglądania z innej, niż zwyczajowa, perspektywy, a także nauczenie asertywnej komunikacji, w której skupiamy się na swoich uczuciach, a nie na ocenie drugiej osoby. Warto mieć jednak na uwadze, że jest to proces, w który może dochodzić skokowo do postępu i regresu. Trzeba więc cierpliwie pracować ze stronami i trzymać rękę na pulsie nawet, gdy pozornie temat wydaje się zamknięty.

GDY CHODZI O PRAWDĘ

Ostatni typ konfliktu to **konflikt wartości**. Jego zażegnanie jest bardzo trudne, jeśli nie niemożliwe. Dotyczy różnic na poziomie systemu wartości w zakresie religii, etyki, światopoglądu, przekonań politycznych, zasad moralnych itd. I nie chodzi tutaj o brak wzajemnej sympatii spowodowanej różnicami, a o sytuację gdy np. uczennica zachodzi w ciążę i osoby z grona pedagogicznego o skrajnie różnych poglądach etycznych chcą jej w tej sytuacji szczerze pomóc.

Co robić, gdy powstanie? Gdy występuje można zrobić tylko dwie rzeczy: po pierwsze przekonać strony, że inni mogą mieć odmienne poglądy i nie musimy się we wszystkim zgadzać. A po drugie – znaleźć jedną płaszczyznę, na której możliwa jest współpraca i skupić na niej całą uwagę stron konfliktu. Przy czym, warto mieć świadomość, że tutaj nie ma mowy o kompromisie. Co najwyżej o zawieszeniu broni i współpracy na rzecz wyższego dobra.

Znając źródło konfliktu, dyrektor wie, jaką taktykę jego rozwiązania przyjąć. Jednak przyczyna nie jest wszystkim, o czym warto myśleć, wspierając rozwiązywanie konfliktów w zespole. Istotne jest też np. jak dane osoby z natury reagują na konflikt i na jakim etapie cyklu życia konfliktu zostaliśmy włączeni w jego rozwiązywanie.

Źródła:

1. Aronson E., Człowiek istota społeczna, PWN 1995.
2. Goffman E., Człowiek w teatrze życia codziennego, PIW 2000.
3. Gut J., Haman W., Docenić konflikt, Kontrakt 1993.
4. Kalin K., Muri P., Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
5. Moore C., Mediacje, praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów, Wolters Kluwer 2009.



Edyta Dendra

Kompromis – czy warto „odpuszczać”?

Każdy z nas trochę inaczej reaguje na konflikt. Istnieją strategie radzenia sobie z nim, które są dla nas naturalne i takie, które przychodzą nam z dużym trudem. Warto znać ich pełen wachlarz i świadomie sięgać po te, które są najlepsze w danej sytuacji.

STYLE I STRATEGIE

Koncepcji rozwiązywania konfliktów jest wiele. Najpopularniejszą jest koncepcja Thomasa i S. Kratochvila. Mówi ona, że zwykle sięgamy po jedną z pięciu strategii rozwiązywania konfliktu. Są nimi:

1. **Unikanie/wycofanie się** – udaję, że nie widzę konfliktu, nie reaguję na napięcia i trudności, udaję, że nic się nie dzieje.
2. **Rywalizacja/walka** – pokonam Cię i podniosę swoją samoocenę.
3. **Łagodzenie/uleganie** – rezygnuję ze swojej racji na rzecz naszych relacji.
4. **Kompromis** – spotykamy się pośrodku, każdy coś traci, każdy coś zyskuje.
5. **Współpraca** – znajdujemy razem rozwiązanie, na którym oboje wygrywamy.

JASNA I CIEMNA STRONA MOCY

Mimo że niektóre z tych strategii wydają się intuicyjnie korzystniejsze od innych, warto pamiętać, że dla każdej jest właściwy czas i miejsce, a każda może też okazać się mało skuteczna w pewnych sytuacjach.



Unikanie konfliktu często sprawia, że napięcie między osobami zaangażowanymi w daną sytuację nadal narasta i nie podejmuje się żadnych działań zaradczych (bo konflikt rzadko „rozchodzi się po kościach”). Może to w pewnym momencie doprowadzić do wybuchu i emocji niewspółmiernych do faktycznej skali problemu. Jest to jednak sposób działania dobry, jeśli nie mamy dość energii na aktywne rozwiązanie konfliktu – bo mamy teraz inne, ważniejsze problemy, jesteśmy chorzy lub nasze samopoczucie jest z innego powodu fatalne. Dobrze wtedy mieć świadomość, że do tematu trzeba będzie wrócić, ale zrobić to w czasie, który będzie korzystniejszy dla nas i pewnie w efekcie – także dla skutków rozmowy z drugą stroną konfliktu.

Walka/rywalizacja jest najbardziej agresywnym typem i zwykle powoduje wycofanie się drugiej strony konfliktu. Warto jednak mieć na uwadze, że alternatywnie możemy spotkać osobę, która również jest głównie dominującą i wtedy zwykle dochodzi do bardzo ostrego spięcia. Osoby korzystające z tej strategii zwykle są negatywnie postrzegane przez otoczenie – trudno się z nimi pracuje, nie dopuszczają faktycznej współpracy, zawsze muszą mieć rację. Jednak są sytuacje, gdy sięgnięcie po tę strategię jest najbardziej uzasadnione – przede wszystkim wtedy, kiedy trzeba podjąć bardzo szybkie decyzje lub druga strona konfliktu jest niekompetentna, ale aktywna w konflikcie.

Uleganie jest strategią, która pozwala zachować dobre relacje z drugą stroną. Warto jednak zawsze rozważyć, kiedy mamy ochotę z niej skorzystać, czy relacje z daną osobą na pewno są ważniejsze niż rozwiązanie sytuacji w sposób dla nas korzystny. Należy też mieć na uwadze, że osoby zawsze uległe może się lubi, ale niekoniecznie szanuje. Ten styl również wpływa (podobnie jak walka) na postrzeganie naszego wizerunku jako współpracownika. Warto więc sięgać po niego wtedy, kiedy reakcje są bardzo istotne lub gdy dla nas problem jest relatywnie mało istotny, ale widzimy, że dla drugiej strony to ważna kwestia. Jest to także strategia uzasadniona wtedy, gdy druga strona ma nad nami znaczącą przewagę, np. w zakresie pozycji służbowej.

Kompromis popularnie jest określany jako najlepszy sposób rozwiązywania konfliktów. W rzeczywistości, jest to jednak sposób najbardziej zrównoważony, niekoniecznie najkorzystniejszy. O kompromisie mówimy wtedy, kiedy każda ze stron w jakimś stopniu ustępuje, aby wybrać rozwiązanie akceptowalne dla wszystkich. Ale też nikt nie jest w pełni zadowolony ani żadna potrzeba w pełni zaspokojona. Po kompromisie warto sięgać, gdy od realizacji naszych interesów ważniejszy jest dla nas czas zakończenia sprawy lub relacje, a jednocześnie nie jest to kwestia mało istotna, w której jesteśmy gotowi dostosować się do drugiej strony. Kompromisy są przede wszystkim efektywne czasowo. A hasło „wypracujemy kompromis” studzi emocje i pomaga przejść do racjonalnego szukania rozwiązań. Istotne jest, aby decydując się na to rozwiązanie, mieć świadomość, gdzie jest nasza nieprzekraczalna granica.

Ostatnia strategia to **współpraca**. To najbardziej efektywny styl rozwiązywania konfliktów. Wymaga jednak dużej otwartości na drugą stronę. Dużego zaangażowania oraz... dużo czasu. Przydatna jest też dobra komunikacja i wola obu stron. Współpracując, strony szukają rozwiązania, które obie je w pełni zadowala i realizuje faktyczne potrzeby, które spowodowały zachowania będące przyczyną konfliktu. W pierwszym kroku trzeba dojść, więc do tego, jakie są nasze autentyczne potrzeby. W drugim – rozpocząć poszukiwanie ścieżki nieoczywistej, ale takiej, która je obie spełni.



W związku z tym, że liczba naturalnych strategii reagowania na konflikt jest ograniczona, w praktyce występuje kilka najpopularniejszych scenariuszy konfliktów, dzięki którym można wspierać swoich podwładnych.

Pierwszy scenariusz polega na tym, że **żadna ze stron aktywnie nie angażuje się w konflikt**, nie eskaluje go otwarcie, ale jednak oczywistym jest, że złe emocje są jedynie powstrzymywane, a współpraca nie jest efektywna. Optymalne byłoby, gdyby jedna ze stron wyszła z inicjatywą. Możemy ją do tego zachęcić i przygotować na poprowadzenie rozmowy. Możemy też sami być jej inicjatorem.

Taką rozmowę warto zacząć od tego, aby przyznać, że choć obie strony nie lubią konfliktów, to ten już się pojawił i czas się nim zająć. Dobrze jest poinformować obie strony z wyprzedzeniem, że chcesz się z nimi spotkać, bo dostrzegłeś problem – i nazwać go. Warto przygotować się na to, że osoby zaangażowane w konflikt mogą oczekiwać, że staniesz po którejś ze stron. To duża pokusa, bo wydaje się, że szybko zamyka temat. Nie daj jednak zbyt dużych nadziei na poprawę relacji między stronami. Któraś zawsze będzie czuła się pokrzywdzona, a Ty z mediatora staniesz się sędzią lub stroną w konflikcie. Dlatego pozwól obu wyrzucić emocje, jeśli się pojawią, ale kieruj rozmową tak, aby strony rozmawiały ze sobą, a nie do Ciebie. Pomóż im także uniknąć naturalnego wycofywania się z rozmowy, gdy sytuacja robi się bardziej napięta. Zadbaj, aby każda strona miała możliwość wypowiedzieć się i przedstawić swoją perspektywę. Często samo to wiele rozwiązuje.

Sporym wyzwaniem jest również sytuacja, w której **obie strony dążą do konfliktu**, a ich postawa jest agresywna. W takim momencie, obie strony jasno mówią, jakie mają zdanie w danym temacie, a często pod wpływem zaostrenia dyskusji – mówią także rzeczy, których w rzeczywistości nie myślą po to tylko, aby „wygrać” z drugą stroną i np. zrobić jej przykrość. Co istotne, nawet gdy któraś ze stron wygra, obie po zakończeniu konfliktu często czują się urażone i nadal mają w sobie wiele złych emocji.

W tej sytuacji, również dobrze jest zorganizować spotkanie, jednak przede wszystkim należy zadbać o jego organizację - jasny plan, agendę rozmowy oraz duży zapas czasu. Możliwe, że dobrym pomysłem będzie robienie przerw w rozmowie, aby dać stronom czas na opadnięcie emocji. Hamuj emocje stron. W tej sytuacji dobrym rozwiązaniem jest parafrazowanie wypowiedzi stron, tak aby zminimalizować ich wydzwięk emocjonalny, a skupiać uwagę na merytorycznej treści wypowiedzi.

Jedna ze stron dąży do konfrontacji, a druga jej unika. Często kończy się to skargą strony pasywnej do przełożonego, więc jest duża szansa, że to pracownik poprosi Cię o udział w rozwiązaniu tej sytuacji. Tu szczególnie przydadzą się umiejętności mediatora – warto na początku ustalić zasady rozmowy. Ważne, aby obie strony zgodziły się, że zabierają głos w dyskusji i nie przerywają sobie, gdy druga strona mówi. Twoim zdaniem będzie egzekwowanie tej zasady i zagwarantowanie przestrzeni do wypowiedzi dla obu osób. Prawdopodobnie do pewnego momentu będzie trzeba osobę pasywną zachęcać do wypowiedzi i dbać o to, aby mogła prowadzić rozmowę w swoim tempie – zwykle zdecydowanie wolniejszym niż osoby aktywnej.

Scenariusz, gdy obie strony decydują się na **kompromis lub współpracę**, nie wymaga interwencji przełożonego i często jest konfliktem, którego otoczenie nawet nie postrzega jako jakiegokolwiek problem.

Jako trzecia, obiektywna strona zadbaj, aby różnice w stylu reagowania na konflikt nie stały się dodatkowym powodem do złych emocji między stronami. Staraj się zrozumieć, że ludzie mają różne strategie radzenia sobie z trudnymi sytuacjami i nie oceniaj, czy są one dobre czy złe. Twoim zadaniem jest pomóc im dojść do porozumienia pomimo różnic.

Źródła:

1. Aronson E., Człowiek istota społeczna, PWN 1995.
2. Goffman E., Człowiek w teatrze życia codziennego, PIW 2000.
3. Gut J., Haman W., Docenić konflikt, Kontrakt 1993.
4. Kalin K., Muri P., Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
5. Moore C., Mediacje, praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów, Wolters Kluwer 2009.



Edyta Dendra

Potrzeby pracownika a zaangażowanie

Wiedząc, jak działa motywacja pracownika, warto wspierać ją, korzystając z konkretnych narzędzi, dopasowanych do potrzeb pracownika. Piramida Masłowa jasno wskazuje, jakie są potrzeby tzw. higieny – zarobek pozwalający się utrzymać czy poczucie bezpieczeństwa z np. umowy o pracę. Część psychologów jednak coraz częściej wskazuje, że jej kolejne poziomy ułożone są w kontekście zawodowym wg indywidualnej hierarchii priorytetów każdej osoby. A jej określenie dla danego pracownika pomaga skutecznie z nim pracować.

SPRAWDŹ, KOGO MASZ W DRUŻYNIE

Analizując zespół pod kątem motywacji pracowników, można zastosować prostą matrycę (zamieszczoną na końcu artykułu), w której opisana jest dla każdego pracownika motywacja „od” i „do”. W pierwszej kolejności zastanówmy się, co pracownika motywuje (motywacja „do”) i co z tych motywatorów jest dostępne w jego pracy, a co nie – i w jaki sposób moglibyśmy mu te brakujące motywy dostarczyć. Drugi poziom to demotywy (motywacja „od”) – rzeczy, które obniżają chęć do pracy. Zastanówmy się, jakie w pracy występują i jakie mogłyby oddziaływać na tego pracownika – szczególnie, więc warto zadbać o to, by go nie dotyczyły. Analizując motywację pracownika, warto też pomóc sobie jedną z teorii motywacji, aby uporządkować pryzmat, przez jaki przyglądamy się każdej osobie z zespołu. Przykładowo wg teorii **Davidą McClellandą** każdy z nas ma inny poziom potrzeb w trzech obszarach: **afiliacji, osiągnięć oraz władzy**. Zwykle jedna z potrzeb jest szczególnie silna, druga istotna, ale mniej, a trzecia raczej marginalna. McClelland zwracał uwagę, że każda z nich może wpływać stymulująco lub hamująco na rozwój pracownika – zależnie od typu kompetencji. Np. silna potrzeba osiągnięć sprawi, że pracownik szybko będzie przyswajał wiedzę, ale trudno będzie mu budować relacje ze współpracownikami, pracować w grupie (jeśli afiliacja jest niska).

Pracownicy, którzy mają **wysoki poziom potrzeby afiliacji** to osoby, którym szczególnie zależy na akceptacji zespołu. Relacje są istotniejsze niż realizacja osobistych celów. Pracownicy tego typu wolą pracę w grupie od indywidualnej. Wkładają też wiele energii w budowanie dobrych relacji – zarówno własnych z poszczególnymi osobami, jak i w ramach zespołu. Dbają o klimat w pokoju nauczycielskim i utożsamiają się ze szkołą, w której pracują. Zwykle są to osoby o świetnych umiejętnościach komunikacyjnych, przyjazne i empatyczne. Nie radzą sobie jednak zbyt dobrze, gdy muszą kontrolować i dyscyplinować np. uczniów – wolą relacje oparte na partnerstwie.

Silna **potrzeba osiągnięć** przejawia się stawianiem sobie samemu trudnych, ale osiągalnych celów i wyzwań. Te osoby łatwo ustalają swoje priorytety i nie porywają się na nierealne projekty. Są otwarte na informację zwrotną – zarówno na pochwały, jak i na konstruktywną krytykę, która pomoże im osiągać coraz ambitniejsze cele. Będą też zainteresowane szkoleniami, kursami i innymi okazjami do samorozwoju.

Ostatnia potrzeba wg McClellanda to **potrzeba władzy**. Osoby, które mają jej wysoki poziom, chcą sprawować kontrolę nad sytuacją, ale też zachowaniami współpracowników. Chcą też być zawsze poinformowane o tym, co dzieje się np. w szkole. Często osoby te dobrze czują się w sytuacji rywalizacji. Wolą pracować indywidualnie, niż w zespole. Jednocześnie potrafią wpływać na innych – często wykorzystując do tego socjotechniki.

OD ANALIZY DO STRATEGII

Widząc i znając rozkład potrzeb pracownika, można wobec niego stosować motywatory odpowiadające jego profilowi.

Wobec pracowników o **dominującej potrzebie afiliacji**:

- Chwal za **realizację zadań w zespole**, wpływ na zespół, atmosferę w szkole itd.
- **Powierzaj zadania i role**, które wymagają działań w grupie – nie tylko nauczycieli, ale także np. z radą rodziców czy samorządem uczniowskim.
- Jeśli jest ku temu przestrzeń – wysyłaj na **szkolenia wyjazdowe**, które łączą w sobie aspekt szkoleniowy i integracyjny.
- Dbaj o **pozytywny klimat pracy** – dla tych osób dyrektor, który co jakiś czas przyniesie do pokoju nauczycielskiego ciasto, to prawdziwy skarb.
- Dbaj o Wasze **relacje**.
- Jeśli to możliwe – daj szansę **reprezentowania szkoły** jako społeczności.
- Pomóż w zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

Wobec pracowników o **dominującej potrzebie osiągnięć**:

- Chwal za **zrealizowane zadania**, doceniając jego poziom kompetencji specjalistycznych.
- Udzielaj konstruktywnej **informacji zwrotnej**, która pomaga się rozwijać.
- Omawiając pracę podkreślaj, jak wpłynęła ona na całą szkołę, innych nauczycieli itd.

- Zaoferuj **kursy i szkolenia**.
- Przekazuj zadania, które **stanowią wyzwanie**, minimalnie wykraczają poza kwalifikacje danej osoby (a więc będzie miała możliwość samodzielnie je poszerzyć).
- Poszerzaj zakres obowiązków.
- **Zminimalizuj kontrolę**, pozwól samodzielnie podejmować decyzje.
- Stawiaj w roli **specjalisty**, który może dzielić się z innymi swoją wiedzą.

Wobec pracowników o **dominującej potrzebie władzy**:

- Podkreślaj zasady zdobywania **kolejnych stopni awansu** zawodowego nauczyciela, wskazuj mu jego możliwości w tym zakresie.
- Stawiaj **w roli lidera** np. zespołów przedmiotowych lub ds. uczniów zdolnych, statutu szkoły itd.
- Jeśli to możliwe – wprowadź **element rywalizacji**.
- Chwal zawsze **na forum**.
- Nominuj do **nagród**.
- Jeśli to możliwe (i masz do tej osoby zaufanie) – daj przestrzeń do podejmowania decyzji wpływających na inne osoby.

ZADBAJ O SIEBIE

Jeśli chcesz, aby Twój zespół był zmotywowany, sam musisz taki być. Warto pamiętać, że Twój poziom energii, zaangażowania, motywacji itd. to maksymalny poziom, jaki osiągnąć mogą Twoi pracownicy. Dlatego dbaj o higienę psychiczną i wewnętrzną równowagę. Rozpoznaj swoją własną hierarchię potrzeb i świadomie realizuj je w pracy i poza nią. W przypadku, gdy nie potrafisz zadbać o to dla siebie, trudno będzie Ci zapewnić pracownikom odpowiedni sposób motywowania. Jeśli nie jesteś przekonany i uważasz, że od tego jesteś dyrektorem, aby dbać o innych, a Ty sam przecież jakoś dajesz radę, podejź do tego jak do eksperymentu. Analiza każdego pracownika i zindywidualizowanie podejścia do niego to wyzwanie. Dlatego zacznij od siebie i sprawdź, czy to faktycznie coś daje. Załóż np. że przez miesiąc będziesz motywował sam siebie w sposób dostosowany do własnych potrzeb, a potem – jeśli zobaczysz różnicę – zastosuj ten model do rady pedagogicznej, rady rodziców, uczniów. Twój wzrost motywacji pojawi się także przy okazji rzetelnego realizowania zadań jako menadżera.

Źródła:

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer, 2011.
2. Boski P.: Potrzeba osiągnięć jako psychologiczny czynnik rozwoju społeczno-ekonomicznego W: J. Reykowski (red.), Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi, Książka i Wiedza, 1980.
3. Brzeziński M., Głaskologia. Faktyczne reguły motywowania i rozumienia motywacji, Instytut Kreowania Skuteczności, 2013.
4. Drucker P.F., Zarządzanie w XXI wieku. Wyzwania, MT Biznes, 2009.
5. Pervin L.A., John O.P.: Osobowość: teoria i badania. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2002.

ZAŁĄCZNIK - MATRYCA MOTYWACJI PRACOWNIKA

MOTYWACJA „DO”

Co mój pracownik w pracy ma i chce mieć (motywuje go)? 	Czego mój pracownik w pracy nie ma, a chce mieć (byłoby to dla niego motywujące)?
Co mój pracownik w pracy ma i nie chciałby mieć (demotywuje go)? 	Czego mój pracownik w pracy nie ma, a nie chciałby mieć (byłoby to dla niego motywujące)?

MOTYWACJA „OD”

**Edyta Dendra**

(Auto)motywacja nauczyciela wyzwaniem dla dyrektora

Motywowanie pracowników jest tematem, który specjaliści od zarządzania niezmiennie odmieniają przez wszystkie przypadki. Do teraz nie został stworzony jeden złoty przepis, który pozwalałby utrzymywać motywację zespołu na stałym, wysokim poziomie. Dlatego warto nauczyć się spoglądać na ten temat z wielu perspektyw i wyciągać różnorodne wnioski, które pomogą nam zmieniać strategię działania zależnie od sytuacji i składu zespołu, którym zarządzamy.

WYPALENIE NAUCZYCIELA – STATYSTYKI NIE KŁAMIĄ

Jak mówią badania, pracownicy zawodów społecznych są najbardziej narażeni na wypalenie zawodowe. W grupie wysokiego zagrożenia są więc także nauczyciele. Nawet ci jeszcze niewypaleni, pracują pod dużą presją i każdego dnia muszą zmagać się z przeciążeniem, stresem oraz ciągłą oceną ich pracy ze strony uczniów, rodziców czy kolegów z pokoju nauczycielskiego. Utrudnia to dyrektorom utrzymanie wysokiej motywacji zespołu. A ta jest niezbędna, aby radzić sobie ze wspomnianymi wyzwaniami.

Wysoko zmotywany zespół łatwiej jest utrzymać, kiedy wie się dokładnie, co motywuje daną osobę. Przeprowadzenie takiej analizy jest niezbędne, by dobrać skuteczne metody i nie marnować energii na działania, które zamiast pomagać, będą jedynie śmieszyć czy irytować konkretnego członka rady. Takie zdiagnozowanie zespołu jest szczególnie istotne podczas wybierania motywatorów wzmacniających motywację zewnętrzną. Warto jednak mieć na uwadze, że często jeszcze istotniejszym zagadnieniem jest utrzymanie wysokiej motywacji wewnętrznej. A w jej zakresie osoba prowadząca zespół może zdać się na pewne ogólne prawdy, które przyspieszą podjęcie pierwszych, efektywnych działań.

Z ZEWNĄTRZ CZY OD WEWNĄTRZ?

Jedna z teorii motywacji (J. Hunt) wyróżnia podstawowy podział tego mechanizmu na dwa typy – motywację zewnętrzną i wewnętrzną. Pierwsza oznacza, że chęć i zapał do działania mamy z powodu jakiejś nagrody, która jest przewidziana za realizację zadania. Druga – że dzięki realizacji zadania zostanie zaspokojona jakaś nasza potrzeba, a więc w efekcie – pocujemy dzięki temu satysfakcję i przyjemność.

Bardziej rozbudowana koncepcja, której autorami są L. M. Deci i R. M. Ryan, wskazuje na 3 typy zachowań motywacyjnych: samoistną, instrumentalną i amotyację. Motywacja samoistna jest odpowiednikiem motywacji wewnętrznej. Ma miejsce w sytuacji, gdy praca daje radość i satysfakcję sama w sobie. Motywacja instrumentalna wynika z chęci uzyskania nagrody lub uniknięcia kary. Amotyacja dotyczy sytuacji, gdy pracownik nie czuje się zmotywowany, nie widzi sensu i nie ma poczucia wpływu na swoją pracę.

MOTYWOWANIE W PRAKTYCE

Wymienione 3 klasy motywacji pokazują, jakie narzędzia ma przełożony oraz czego powinien unikać, aby pracownicy czuli się zmotywowani. Teoretycy mówią, że większość z nas ma potrzebę wykonywania swojej pracy dobrze. Jeśli ma ku temu odpowiednie warunki, przestrzeń do rozwoju kompetencji i wykonywania zadań będących coraz większym wyzwaniem, poziom motywacji powinien być dobry.



Myśl, że tylko pieniądze mogą motywować pracowników, jest błędna. Badania przeprowadzone przez F. Herzberga wskazują, że w ponad 80% na zadowolenie z pracy wpływają czynniki takie jak - możliwość rozwoju, poszerzania wiedzy, podejmowania nowych wyzwań. Raport z 2019 r. firmy Randstad przeprowadzony na polskim rynku potwierdza, że chęć szeroko pojętego rozwoju zawodowego była dla pracowników częstszą motywacją do zmiany pracy niż czynniki finansowe. Chcąc więc skutecznie motywować nauczycieli, dyrektor w pierwszej kolejności powinien zadbać o stawianie przed nimi zadań będących wyzwaniem. Powinni mieć przestrzeń do

rozwoju kompetencji i realizowania zadań wg swojego pomysłu. Poczucie autonomii i skuteczności w działaniu, jest bowiem pierwotną nagrodą dla naszego mózgu – pobudza **motywację samoistną**.

Co ważne, jeśli pracownik jest w ten sposób skutecznie motywowany samoistnie, a za jego sukcesami pójdzie **motywacja instrumentalna**, która nie jest bardzo silnie powiązana z docenieniem szczególnych osiągnięć czy docenienia jakości pracy (a więc np. nagroda zostaje przyznana ot tak, „z urzędu”), obniża ona poziom dalszej motywacji. Taka nagroda zaczyna być postrzegana jako narzędzie kontroli. Grupa pracowników, których motywują tylko nagrody lub uniknięcie kary za np. niewykonanie zadania, jest stosunkowo mała. Często taka postawa dotyczy osób, w których już motywacja samoistna została zagłuszona wcześniejszymi błędami menadżerskimi. Dotyczy ona sytuacji, gdy praca jako taka dla pracownika nie jest istotna – istotny jest tylko efekt końcowy, wynik. Dotyczy to często stanowisk, na których wykonuje się nudne, powtarzalne zajęcia, traktowane przez pracownika jako przymus. W przypadku nauczycieli zakładać można, że zdecydowana większość, z nich wybierając swój zawód, widziała wartość w tego typu pracy i roli, jaką pedagodzy mają w społeczeństwie. Oczywiście są zadania, które mogą nie wzbudzać motywacji i dla nich czasem przydatna jest motywacja instrumentalna, ale prawdopodobnie są to zadania dotyczące np. wypełniania dokumentacji niż procesu nauczania.

Istotne z perspektywy dyrektora-menedżera jest też niedoprowadzanie do sytuacji, w której pracownik otrzymuje zadanie, wobec którego czuje się niekompetentny – wyposażenie pracownika w umiejętności potrzebne, aby pracę wykonywać dobrze, to istotny obszar związany z motywacją. Jeśli pracownik wie, że nie potrafi poradzić sobie z zadaniem ani przewidzieć skutków podejmowanych prób jego wykonania sprawia, że motywacja samoistna znika, do tego ma świadomość, że i tak nie uzyska nagrody lub nie uniknie kary – nic na to nie poradzi. Wtedy mamy do czynienia z amotywacją.

DLACZEGO ŚWIADOMOŚĆ TYCH TRZECH TYPÓW MOTYWACJI JEST TAK ISTOTNA W ZARZĄDZANIU?

Unaocznia ona, że w większości przypadków tym, czym powinien zajmować się menadżer, jest podtrzymywanie motywacji samoistnej, która jest w pracowniku najczęściej na wysokim poziomie, gdy rozpoczyna on pracę oraz kiedy się w niej rozwija. Aby rozwój był możliwy, warto dopasowywać zadania do zainteresowań i potrzeb pracownika (co np. w przypadku nauczycieli-przedmiotowców jest częściowo zagwarantowane), podnosić nieznacznie, ale regularnie ich poziom trudności (nowe projekty, zadania, pomysły na podniesienie jakości edukacji w ramach grup przedmiotowych itd.), a w ramach zadań monotonna i mniej zgodnych z jego zainteresowaniami – wzmacniać motywację instrumentalnie (np. upraszając nużące procesy, doceniając, chwając itd.).

Źródła:

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer, 2011.
2. Boski P.: Potrzeba osiągnięć jako psychologiczny czynnik rozwoju społeczno-ekonomicznego. W: J. Reykowski (red.), Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi, Książka i Wiedza, 1980.
3. Brzeziński M., Głaskologia. Faktyczne reguły motywowania i rozumienia motywacji, Instytut Kreowania Skuteczności, 2013.
4. Drucker P.F., Zarządzanie w XXI wieku. Wyzwania, MT Biznes, 2009.
5. Pervin L.A., John O.P.: Osobowość: teoria i badania. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2002.



Sławomir Jarmuż

Świętowanie sukcesów

Czy świętowanie większych i mniejszych sukcesów pracowników ma jakikolwiek sens? A może to tylko wyraz kolejnej mody w zarządzaniu lub niepoważnej ideologii? Po co poświęcać czas i pieniądze na coś, co za chwilę pójdzie w niepamięć? Warto popatrzeć racjonalnie na praktykę świętowania sukcesów z perspektywy psychologii i praktyki zarządzania ludźmi, a zwłaszcza zarządzania zmianą i sytuacją kryzysową.

(NIE)BANALNE ZMIANY

Nie ma nic bardziej oczywistego w dzisiejszym świecie niż stwierdzenie, że wszystko się zmienia. Już Heraklit z Efezu wypowiedział słynne zdanie „Wszystko płynie”. Zatem mówienie o zmianie z perspektywy XXI wieku wydaje się banalne. Ale tylko z pozoru. Dzisiaj zmiana w edukacji nabiera innego znaczenia. Pandemia wywróciła na jakiś czas sposób nauczania w szkole. Nie wiadomo, na ile zmieni się system edukacji po przezwyciężeniu problemu z wirusem. Wiadomo natomiast, że szkoły zmierzyły się z olbrzymim wyzwaniem. Z dnia na dzień trzeba było przekształcić sposób nauczania, opanować technologię i radzić sobie z chaosem organizacyjnym. Szkoły i ich dyrektorzy zarządzali kryzysem i zmianą, co z banalnością nie miało nic wspólnego. Aby przejść ten trudny proces, warto znać prawidłowości sprawdzone w praktyce zarządzania ludźmi. Jednym z elementów świadomego zarządzania zmianą jest świętowanie sukcesów.

NATURALNOŚĆ ŚWIĘTOWANIA

Przez całe wieki ludzie żyjący na wsiach czekali na koniec zimy jako trudnego do przetrwania okresu. Wielkanoc była okresem świętowania nie tylko z powodów religijnych, ale także nadejścia wiosny i nadziei na lepsze. Jeśli spojrzeć na zwyczaje w różnych społeczeństwach, to właściwie wszędzie radosne wydarzenia były celebrowane przez ludzi. Dotyczyło to nie tylko naturalnych wydarzeń, ale także osiągnięć lub ważnych zmian w życiu. Wygląda na to, że mamy w tym wypadku do czynienia z powszechnym zjawiskiem kulturowym, a może nawet z aspektem natury człowieka. Dlatego też, praktyka świętowania jest świadomie wykorzystywana w zarządzaniu ludźmi a zwłaszcza w prowadzeniu organizacji przez zmianę lub kryzysową sytuację.

CO SIĘ DZIEJE W TRAKCIE ZMIANY?

Jeśli z szkole lub innej organizacji następują zmiany, naturalną reakcją ludzi jest opór. Co ciekawe, taka reakcja wiąże się z naszą ewolucyjną przeszłością. Gdy nasi praprzodkowie znajdowali bezpieczne schronienie, wokół którego było dużo pożywienia, niechętnie opuszczali takie miejsce. Dzisiaj także zmiana zaburza poczucie bezpieczeństwa, które wiąże się z różnymi czynnikami, na przykład zagrożeniem utratą zatrudnienia, koniecznością innego sposobu pracy, obawą przed porażką itp. Opór jest szczególnie silny, gdy zmiana jest narzucana. W przypadku nagłej, niespodziewanej zmiany – takiej jak wybuch pandemii – szybko staramy się przystosować do nowych warunków. Tak też stało się w szkołach, gdzie dyrektorzy i nauczyciele podjęli wiele działań będących odpowiedzią na nową sytuację. Wymagało to dużego wysiłku i opanowania nowych umiejętności. W wielu szkołach efektywne przejście na zdalny system nauczania było niewątpliwym sukcesem zarówno nauczycieli, jak i dyrekcji. Taka sytuacja jest dobrym powodem do świętowania, oczywiście w racjonalny sposób. Jeden z czołowych teoretyków i praktyków zarządzania zmianą – John Kotter postuluje, aby postępy w przechodzeniu przez zmiany były świętowane. Autor mówi zarówno o dużych, jak i niewielkich sukcesach. Doświadczenia bardzo wielu firm pokazują, że takie praktyki przynoszą organizacji i ludziom w niej zatrudnionym wiele korzyści.

CO DAJE ŚWIĘTOWANIE SUKCESÓW?

Jednym z najważniejszych powodów świętowania sukcesów jest podnoszenie wewnętrznej motywacji do pracy. We współczesnej psychologii mówi się o kilku potrzebach decydujących o uruchomieniu wewnętrznej motywacji. Jedną z nich jest potrzeba uznania. Świętowanie jest sposobem docenienia zarówno całego zespołu, jak i pojedynczych jego członków. Drugim, co najmniej równie ważnym powodem świętowania, jest podnoszenie morale pracowników. Zmiana wiąże się często z trudnymi sytuacjami, które powodują koncentrację na sobie i niechęć do współpracy, a często jawną rywalizację. To z kolei psuje atmosferę, a niekiedy wręcz rozbija zespół. Trudne sytuacje przyczyniają się do nieetycznych zachowań. Dlatego właśnie dbanie o morale jest tak ważne. Członkowie zespołu czujący, że wszyscy postępują fair, mogą pokonać zagrożenia pojawiające się w trakcie zmian czy kryzysu.

Świętowanie sukcesu przyczynia się więc do cementowania współpracy. Często zdarza się, że wspólne pokonanie problemów tworzy prawdziwy zespół. Świętowanie sukcesu jest w tym procesie istotne. Dyrektor, który świadomie planuje celebrowanie dobrych doświadczeń pracowników, zwiększa zarazem swoją wrażliwość na ludzi. Zaplanowanie sposobu, w jaki zespół będzie świętował sukces, wymaga zastanowienia się, jak odbiorą to pracownicy, na ile będzie dla nich radosne i budujące. Takie działania wymagają nie tylko koncentracji na innych, ale także kreatywności.

Podsumowując, świętowanie sukcesów przyczynia się do:

- budowania wewnętrznej motywacji,
- podnoszenia morale pracowników,
- zwiększania współpracy,
- uwrażliwienia dyrektora na potrzeby pracowników,
- kreatywności w zarządzaniu.

JAK ŚWIĘTOWAĆ?

Samo słowo „świętowanie” kojarzy się z imprezą lub wystawnym przyjęciem. Tymczasem może nim być niewielki, ale znaczący gest w stosunku do pracowników. Bez względu na to, jaką formę będzie miało świętowanie, sukces należy celebrować możliwie jak najszybciej. Nauczyciele powinni jednoznacznie kojarzyć świętowanie z sukcesem. Odracanie w czasie można porównać do sytuacji, kiedy uczeń napisał bardzo dobrze klasówkę i spodziewa się szybko wyniku, a nauczyciel przynosi wyniki po kilku tygodniach.

Najpopularniejszy sposób świętowania to spotkanie z pracownikami, jeśli to możliwe – z całym zespołem. Jest to szczególnie popularne w organizacjach biznesowych, gdzie menadżerowie dysponują funduszami na takie cele i mają wsparcie organizacyjne. Szkoły rządzą się innymi regułami, ale zorganizowanie spotkania jest także możliwe. Nauczycielom w szkole i innym pracownikom należy zakomunikować cel takiego spotkania. Dyrektor powinien mieć przygotowaną krótką mowę, która będzie nieformalna i osobista. Należy w niej podkreślić wysiłek pracowników i pozytywne efekty dla szkoły. Bardzo ważne, aby wskazać konkretne osoby, które szczególnie przyczyniły się do sukcesu, ale nie pomijać pozostałych. Warto też podkreślić, jak ważne dla dyrektora były te działania. Jeśli dyrektor szkoły ma autorytet u nauczycieli, to tego rodzaju komunikat jest niezwykle budujący. Dobrze jest także opowiedzieć konkretne historie związane ze zmianą, w którą pracownicy byli zaangażowani. Jeszcze jedna bardzo istotna rzecz, to pokazanie przez dyrektora autentycznego zainteresowania, jak wyglądała praca, która skończyła się takim powodzeniem.

Świętowanie sukcesu nie musi mieć publicznego charakteru, zwłaszcza gdy trudno jest zorganizować spotkanie. Czasami wystarczy rozmowa z osobami, które najbardziej przyczyniły się do ostatecznego, pozytywnego wyniku. W takiej rozmowie należy pamiętać o tzw. konstruktywnych i zarazem aktywnych informacjach zwrotnych. Wyrażenie pochwały czy uznania w formie standardowych reakcji takich jak: „Świetna robota”, „Jestem z Was dumna” itp., wbrew pozorom nie służy dobrze motywowaniu czy budowaniu własnej wartości. Taka reakcja jest konstruktywna, ale pasywna, ponieważ nie wymaga wysiłku od osoby udzielającej informacji zwrotnej. Aktywna reakcja polega na pokazaniu zainteresowania, prośbie o zdanie relacji, dopytaniu się. Dopiero wtedy osoby, które osiągnęły sukces, są prawdziwie docenione i mają poczucie, że wspólnie świętują. Zatem świętując sukcesy, należy pamiętać o tym, aby:

- Szczególnie wyróżnić osoby, które najbardziej przyczyniły się do sukcesu, nie pomijając innych.
- Mówić o sukcesach bez patosu, w nieformalny i osobisty sposób.
- Pokazać, jak ważne dla dyrektora było zaangażowanie nauczycieli.
- Opowiedzieć konkretne historie związane z przechodzeniem przez trudne zmiany.
- Dawać konstruktywne, ale aktywne informacje zwrotne to znaczy wykazać autentyczne zainteresowanie pracą, która doprowadziła do sukcesu.

DOBRE PRAKTYKI, CZYLI JAK ŚWIĘTUJĄ INNI

Inspiracją do planowania świętowania w szkole mogą być praktyki w innych szkołach. Oto kilka przykładów na czas kwarantanny:

- Wysyłanie e-kartek z podziękowaniem za szczególny wysiłek. Taką kartką może być krótkie nagranie wykonane przez dyrektora dostępnymi środkami.
- Nagroda na zakończenie roku dla nauczyciela. Niezwykle ważne jest, aby taka nagroda (nawet drobna) trafiała w potrzeby lub zainteresowania nauczyciela. Standardowa książka pełni taką funkcję tylko wtedy, gdy rzeczywiście dotyczy ważnego tematu dla tej osoby.
- Przygotowanie miejsca, gdzie będą znajdować się podziękowania. Można to zrobić jako padlet w sieci. Tradycyjne sposoby na przykład zwykła tablica korkowa będą dostępne po powrocie do tradycyjnego funkcjonowania.
- Wysyłanie linka z bardzo atrakcyjnym nagraniem, na przykład poruszającym filmikiem, zdjęciem, rozmową itp. opatrzonym komentarzem „Ze specjalnym podziękowaniem za...”
- Zorganizowanie krótkiego spotkania online z nauczycielami, w którym nie będzie spraw bieżących, tylko wyrażenie przez dyrektora uznania i wdzięczności za wysiłek i wyniki.

MĄDRY DYREKTOR, NOWOCZESNA SZKOŁA

Doświadczenie pracy szkoły w warunkach pandemii uświadomiło wszystkim pozornie oczywistą prawdę dotyczącą zarządzania ludźmi, także w edukacji. Mówi ona, że dla sprawnego funkcjonowania zespołu, niezbędne są szczególna dbałość o morale i motywację pracowników. Bez tych czynników niezwykle trudno przejść przez sytuację kryzysową lub większą zmianę. Mądry dyrektor nie tylko ma świadomość znaczenia tych czynników, ale też wiedzę, jak je wprowadzać w życie. Świątowanie sukcesów na pewno jest jedną z praktyk, która wzmacnia zespół i przyczynia się do jego efektywności. Nauka o zarządzaniu oraz koncepcje psychologiczne mówią także o innych ważnych elementach zarządzania w kryzysie i zarządzania zmianą. Należą do nich: budowanie koalicji osób zaangażowanych w zmiany, odpowiednia komunikacja zmiany czy jej utrwalanie. Każda z tych praktyk jest osobnym tematem dla dyrektora szkoły. Nowoczesna szkoła powinna odpowiadać na wyzwania zmieniającego się świata. Sytuacja związana z pandemią pokazała to z całą wyrazistością. Aby radzić sobie ze zmiennością i kryzysami, trzeba mieć zmotywowanych i dojrzałych pracowników. Bez wątpienia mądre i zaplanowane świętowanie sukcesów przyczynia się do tworzenia właśnie takich zespołów.

PODNIĘŚ SWOJE KOMPETENCJE ON-LINE!
Bez wychodzenia z domu

ZOBACZ TEMATY SZKOLEŃ



CENTRUM KSZTAŁCENIA NAUCZYCIELI LIBRUS

KONTAKT

szkolenia@librus.pl
tel.: 32 350 85 85, wew. 4



PRAWO OŚWIATOWE



DYDAKTYKA



ROZWÓJ OSOBISTY



WYCHOWANIE



WSPARCIE W NAUCE



ZDROWIE



www.szkoła.librus.pl

www.rodzina.librus.pl

Portale Librus

aktualności, baza wiedzy i codzienne inspiracje

