

oprac. Małgorzata Cużytek  
**POROZUMIENIE W SZKOLE. DOSKONALENIE  
UMIEJĘTNOŚCI MEDIACYJNYCH PRACOWNIKA  
ODPOWIEDZIALNEGO ZA WSPOMAGANIE SZKÓŁ**

## Część I – KONFLIKT

*„Docenić konflikt to znaczy dostrzec i wykorzystać jego potencjał.  
Wiemy, że jest to trudne i wymaga codziennego treningu.  
Ale głęboko wierzymy, że ryzykując choćby jedno nowe zachowanie  
w konflikcie, możemy zmienić cały jego przebieg”.*  
(Haman W., Gut J.)

### 1. Konflikt – czym jest, skąd się bierze i czy należy się go obawiać? Dlaczego i o co ludzie spierają się ze sobą?

Konflikty stanowią nieodłączny element naszego społecznego życia – mamy różne potrzeby, oczekiwania wobec siebie, patrzymy na świat z różnych perspektyw. Z tego powodu, mimo szczerych chęci, trudno jest nam dojść do porozumienia. Niegdyś uważano, że konflikty należy eliminować z przestrzeni życia społecznego, dziś przeważa pogląd, że nie są one jednoznacznie negatywnym zjawiskiem, a konstruktywnie rozwiązane mogą przyczyniać się do rozwoju i budowania pozytywnych relacji międzyludzkich.

TRADYCYJNY POGLĄD	WSPÓŁCZESNY POGLĄD
<ul style="list-style-type: none"><li>• Konfliktu można uniknąć</li><li>• Powodem konfliktu są błędy ludzi</li><li>• Konflikt stanowi zaprzeczenie harmonijnej współpracy</li><li>• Przywódcy powinni eliminować konflikty za wszelką cenę</li><li>• Konflikty są niepożądane</li><li>• Optymalna efektywność organizacji wymaga likwidacji konfliktu</li></ul>	<p>Konflikt jest nieunikniony Konflikt powstaje z wielu przyczyn Konflikty przyczyniają się do wzrostu efektywności współpracy ludzi Wiele konfliktów odgrywa bardzo ważną rolę Przywódcy powinni kierować konfliktem tak, aby przyniósł pozytywne konflikty Optymalna efektywność organizacji wymaga konfliktu na umiarkowanym poziomie</p>

### 2. Dobre i złe strony konfliktów. Destrukcyjny vs konstruktywny przebieg konfliktu.

Nie należy bać się konfliktu. Konfliktem trzeba umieć zarządzać. **Pozytywne konsekwencje konfliktu pojawiającego się w organizacji** (np. w szkole): (za Balawajder K., 1998):

- **Wzrost motywacji i energii** – miarkowany konflikt może stymulować zainteresowanie i ciekawość wobec innych osób i ich problemów oraz pobudzać grupę do bardziej efektywnej pracy
- **Innowacyjność i rozwój** – konflikty mogą skłaniać ludzi do poszukiwania nowych sposobów osiągania celów, jeśli nie można konstruktywnie realizować

zaplanowanych działań. Konfrontacja różnych opinii może przynieść nowe jakościowo rozwiązania starych spraw

- **Sygnal dysfunkcyjności** – pojawianie się w organizacji (grupie) konfliktu może być sygnałem ostrzegawczym, że dawne ustalenia i porządki wymagają weryfikacji i zmiany
- **Przyrost wiedzy** – konflikt bywa cennym źródłem wiedzy o innych ludziach, ich potrzebach, opiniach, stanowiskach wobec ważnych spraw. To pole do kształtowania otwartej komunikacji, asertywności empatii oraz kontroli emocjonalnej u osób zaangażowanych w konflikt
- **Wzrost zaufania** – konflikt rozwiązany w sposób przynoszący korzyści obu stronom pogłębia relacje między ludźmi i skłania do dalszej efektywnej współpracy
- **Poczucie sprawiedliwości** – rozwiązanie konfliktu pogłębia poczucie, że organizacja jako struktura społeczna kieruje się uczciwymi regułami, broni członków swojej społeczności przed anarchią i chaosem, motywuje do osobistego zaangażowania w jej działania w przyszłości.

Konflikty wprowadzają atmosferę napięcia i niepokoju między ludźmi w organizacji, przez co mogą zakłócać jej funkcjonowanie, obniżać jakość pracy i działać destabilizująco na swoich członków. Koszty zaognionych, przedłużających się i nierozwiązywanych w sposób konstruktywny konfliktów ponosi cała organizacja. **Te koszty, to między innymi:**

- **Stres, poczucie zagrożenia, negatywne emocje** – uczestnicy konfliktu czują zagrożenie dla własnych interesów, doświadczają silnych negatywnych emocji, narażeni są na dezaprobatę ze strony innych osób. Aktywność zogniskowana jest na obronie, a nie współpracy
- **Agresja i ucieczka** – formą radzenia sobie z trudną sytuacją bywa wycofanie się z kontaktów społecznych lub jawne lub ukryte agresywne zachowania wobec innych
- **Koncentracja na konflikcie** – osoby bezpośrednio nie zaangażowane w konflikt są często mimochodem w nie włączane. Napięcie związane z nierozwiązanym konfliktem, udziela się całej grupie
- **Pogorszenie komunikacji między ludźmi** – wrogość, niechęć, intrygi, plotki, brak zaufania – utrudniają lub uniemożliwiają współpracę w grupie.

### **3. Rodzaje konfliktów - „Koło konfliktu” wg. koncepcji Moore’a**

Jednym z powszechnie używanych przez negocjatorów i mediatorów narzędzi do analizowania przyczyn i źródeł konfliktu jest tzw. koło konfliktu, stworzone przez amerykańskiego mediatora Christophera W. Moore’a. Wyróżnił on pięć potencjalnych źródeł konfliktu i tym samym pięć typów konfliktów: konflikt relacji, konflikt danych, konflikt interesów, konflikt strukturalny i konflikt wartości. Na jedną sytuację konfliktową może nałożyć się kilka przyczyn. A często, gdy konflikt się

zaostrza, do jednej – pierwotnej przyczyny – dochodzą nowe kwestie.

**Konflikt danych** - pojawia się, kiedy strony konfliktu nie dysponują niezbędnymi danymi, mają różne informacje lub odmiennie je interpretują. Może to prowadzić do zaostrzenia konfliktu, kiedy strony oskarżają się o zatajenie danych, celowe wprowadzanie w błąd.

**Konflikt relacji** – związany jest z silnymi, trudnymi emocjami przeżywanymi w relacji z daną osobą. Może pojawiać nawet wówczas, gdy nie ma obiektywnych powodów do konfliktu. Przyczyną mogą być stereotypy czy zła komunikacja.

**Konflikt wartości** - wynika z odmiennych systemów wartości, różnych światopoglądów, ale także z różnicy zasad i wartości wobec codziennych czynności, np. stosunek do pracy i etyka zawodu.

**Konflikt strukturalny** - wynika ze struktury sytuacji - ograniczonych zasobów (w zależności od kontekstu: np. dostępu do komputera z drukarką itp.), struktury organizacji (np. niejasno określone kompetencje w odniesieniu do poszczególnych stanowisk), pełnionych ról, ograniczeń czasowych. Ten typ jest właściwie niezależny od ludzi. Jeżeli w organizacji na bardzo małej przestrzeni pracują osoby, które jednocześnie muszą wydrukować ważne dokumenty potrzebne w ich pracy (np. do rozliczenia projektu), to gdy dochodzi do konfliktu, przyczyna nie leży w trudnych charakterach tych osób, czy złej komunikacji (choć może), ale w braku wystarczającej liczby drukarek.

**Konflikt interesów** - jest związany z niemożnością realizacji potrzeb, osiągnięcia celów. Interesy dzielimy na trzy rodzaje:

- interesy rzeczowe: pieniądze, czas, czy podział pracy;
- interesy proceduralne: sposób prowadzenia rozmów, negocjacji;
- interesy psychologiczne (poczucie bezpieczeństwa, godności, szacunku).

#### 4. Dynamika i psychologiczne mechanizmy eskalacji konfliktu

Według klasyka teorii konfliktu – Mortona Deutscha, konflikt to sytuacja, gdy dwie (lub więcej) strony, wzajemnie od siebie zależne (np. rodzice i dzieci, nauczyciele – rodzice uczniów, pracownik - szef), spostrzegają „niemożliwe” do pogodzenia różnice lub niemożność zrealizowania własnych dążeń i podejmują działania, żeby tę sytuację zmienić. Dążenia te mogą dotyczyć zasobów (np. pieniędzy), potrzeb (np. niezależności), wartości (np. sprawiedliwości). W wyniku podejmowanych działań konflikt może ulec rozwiązaniu, zaostrzeniu bądź złagodzeniu. Sam konflikt ma własną dynamikę i przechodzi kilka faz. Im wcześniej próbujemy rozwiązać konflikt, tym większa szansa na porozumienie. Bardzo często na zaawansowanych etapach konfliktu strony nie są już w stanie samodzielnie go rozwiązać i wówczas potrzebna jest zewnętrzna pomoc – **mediator**.

## "GÓRA LODOWA" KONFLIKTU

**SPOREM** nazywamy tę część konfliktu, którą widzimy kiedy obserwujemy dwie kłócące się osoby (Może to być różnica zdań, odmienne stanowiska poglądy; może on być sygnałem jakiejś poważniejszej sprawy)

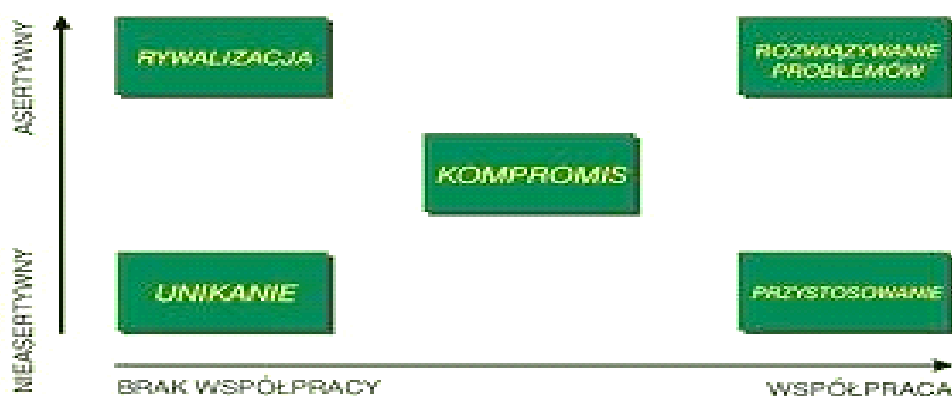
Podłożem **KONFLIKTU UKRYTEGO** są zwykle różnice potrzeb i oczekiwań względem partnera sporu, różnicy interesów ( najważniejsze jest wzajemne poznanie oczekiwań, co jest podstawą do rozwiązania sytuacji trudnej)

**KONFLIKT GŁĘBOKO ZAKORZENIONY** to nasza „głęboko zakorzeniona wiedza” (używamy stereotypów, by poradzić sobie ze złożonością otaczającego nas świata; zapominamy, że często są one jedynie uogólnieniem i mogą prowadzić do mylnych wniosków; w sytuacji konfliktu bazujemy na naszych doświadczeniach, wiedzy wyniesionej z domu, wyczytanej z książek, zasłyszanych mądrości, przestróg itp.)

**KONFLIKT FUNDAMENTALNY** jest najbardziej złożoną i zagmatwaną warstwą konfliktu (w sytuacji, gdy konflikt trwa długo, trudno mówić o rozwiązaniu, a raczej o łagodzeniu konfliktu; to konflikt, który jest dziedzictwem i akumulacją wszystkich nierozwiązanych sporów, głęboko zakorzenionych „pielęgnowanych ran”, krzywd i dramatów; wiąże się on z bardzo silnymi emocjami po obu stronach i jest środowiskiem do tworzenia przyszłych konfliktów)

### 5. Sposoby reagowania na konflikt, a specyfika rozwoju emocjonalnego, społecznego, moralnego uczniów.

Jak zbadano, ludzie mają różne sposoby (przyjmują różne strategie) radzenia sobie z sytuacją konfliktową. Wyróżniono pięć takich sposobów:



- **UNIKANIE** – sposób, w którym nikt nie osiąga swoich celów, to znaczy nie są zaspokajane ani własne potrzeby i interesy, ani potrzeby partnera.
  - **DOSTOSOWANIE** – kiedy rezygnujemy ze swoich celów i potrzeb, staramy się łagodzić sytuację i wówczas druga strona realizuje swoje cele.
  - **RYWALIZACJA** – wówczas dążymy do osiągnięcia wszystkich celów i potrzeb własnych, kosztem porażki drugiej strony.
  - **KOMPROMIS** – kiedy obie strony osiągają jedynie część własnych potrzeb i celów, z części zaś rezygnują.
  - **WSPÓŁPRACA** – kiedy obie strony osiągają najważniejsze dla siebie cele i potrzeby. Jest to jedna ze strategii, która wymaga poświęcenia czasu, za to przynosi satysfakcję obu stronom, korzystna zwłaszcza w sytuacjach, kiedy relacja z drugą stroną bądź sam przedmiot sporu są szczególnie istotne. Strony wypracowują rozwiązanie, które pozwala na osiągnięcie najważniejszych dla nich postulatów.
- **Autodiagnoza własnego stylu radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi?**

**TEST - „STYLE RADZENIA SOBIE Z KONFLKTEM”**

	<b>Stwierzenia</b>	<b>Zgadza m się</b>	<b>Nie zgadza m się</b>	<b>Nie wiem</b>
•	Skutecznie oddzielam problemy od ludzi			
•	Kwestie sporne próbuję odłożyć do chwili, gdy znajdę czas na ich przemyślenie.			
•	Zazwyczaj dążę do realizacji swoich celów			
•	Podczas ustalania rozwiązań rezygnuję z pewnych punktów w zamian za inne			
•	Pozwalam mojemu partnerowi utrzymać kilka jego punktów, jeśli on pozwoli utrzymać kilka moich			
•	Uważam, że nie zawsze warto przejmować się różnicami zdań			
•	Staram się, aby przeciwne strony bezpośrednio sobie przedstawiły swoje poglądy, rozważyły wspólnie przyczyny konfliktów i wspólnie poszukały rozwiązań.			
•	Jako szef żądam / żądałbym szybkiego zażegnania konfliktu bez względu na to, kogo i czego by dotyczył			
•	Trzymam skonfliktowane strony z dala od siebie do czasu znalezienia rozwiązania			
•	Poszukuję wspólnego celu dla obu stron konfliktu i nakłaniam do jego realizacji			
•	Zdarza się, że pozwalam stronom wziąć			

	odpowiedzialność za rozwiązywanie konfliktowego problemu.			
•	Za wszelką cenę próbuję utrzymać swoją propozycję jeśli jestem przekonany, że jest najlepsza			
•	Próbuję wziąć pod uwagę wszystkie wątpliwości obu stron			
•	Staram się nie wypowiadać własnego zdania w sytuacji, gdy w konflikcie są inne osoby			
•	Staram się, aby konflikty w znanych mi organizacjach były rozstrzygane zgodnie z literą prawa, czyli przez odniesienie się do odpowiednich przepisów i regulaminów			
•	Osoby konfliktowe po prostu zwolniłbym z pracy			
•	Staram się odłożyć zajęcie się konfliktem do czasu, gdy będę miał więcej informacji			
•	Uważam, że rozwiązanie sytuacji konfliktowej, które przegłosuje większość współpracowników jest jedynym słusznym rozwiązaniem			
•	Po prostu przedstawiam swoje poglądy i pytam o poglądy drugiej strony			
•	Staram się znaleźć stanowisko pośrednie pomiędzy stanowiskiem moim i drugiej strony			
•	Z reguły gdy następuje konflikt między przełożonym, a podwładnym, należy dać obu stronom czas, a wszystko samo się jakoś ułoży			
•	W sytuacjach konfliktowych obstaję przy realizacji głównie moich punktów			
•	Nakłaniam drugą stronę do rozwiązania kompromisowego			
•	Zawsze próbuję wykazać komuś logiczność i korzyść mojego stanowiska w trudnej sprawie			
•	Zdaję się na osąd osoby trzeciej, najlepiej autorytetu lub przełożonego			
•	Staram się na początku sporu wyjaśnić wszystkie zastrzeżenia i problemy			
•	Sytuacje konfliktowe najlepiej rozstrzygać wykorzystując rozwiązania losowe, np. rzut			

	monetą			
•	Unikam zajmowania stanowiska, które może spowodować kontrowersje			
•	Z reguły proponuję jednej ze stron jakieś korzyści za rezygnację z jej stanowiska			
•	Usiłuję natychmiast zniwelować dzielące nas różnice			
•	Często domagam się uznania swoich praw			
•	Zawsze staram się, aby wszystkie życzenia obu stron zostały zaspokojone			
•	Gdy widzę, że w grupie powstały jakieś nieporozumienia, staram się przecześć wszystko z boku, aby dodatkowo nie powodować rozdrażnień			
•	Zabroniłbym swoim podwładnym wtrącania się w jakiegokolwiek spory, które ich nie dotyczą			
•	Zazwyczaj szukam pomocy drugiej strony przy wypracowaniu rozwiązania			
•	Gdy jest wiele możliwych rozwiązań problemu, jako szef nakazałbym zrobić wszystko według moich sugestii			
•	Próbuję znaleźć uczciwą kombinację zysków i strat dla obu stron			
•	Zawsze dzielę się problemem z inną osobą, abyśmy mogli razem go rozwiązać			
•	Staram się robić wszystko, co konieczne aby uniknąć niepotrzebnych napięć			
•	Dla przyspieszenia sprawy nakazałbym twardo jednej ze stron rezygnację z jej stanowiska			

Za każdą odpowiedź przypisujemy sobie odpowiednią liczbę punktów:

1. Zgadzam się: 1 pkt.

2. Nie zgadzam się: 1 pkt.

3. Nie wiem: 0 pkt.

Za odpowiedzi zgodne z kluczem powyżej przyznajemy sobie odpowiednią liczbę punktów.

**INTEGRACJA:** 1,7,10,13,19,26,30,32,35,38

**DOMINACJA:** 3,8,12,16,22,24,31,34,36,40

**UNIKANIE:** 2,6,11,14,17,18,21,28,33,39

**KOMPROMIS:** 4,5,9,15,20,23,25,27,29,37



TWÓJ WYNIK:  
INTEGRACJA:.....  
UNIKANIE:.....  
DOMINACJA:.....  
KOMPROMIS:.....

## Część II – KOMUNIKACJA

*Natura dała nam dwoje uszu i jedno usta,  
żebyśmy dwa razy więcej słuchali niż mówili  
(Zenon z Kition)*

**1. Nastawienie, uprzedzenia, zniekształcenia poznawcze** – czyli o tym, dlaczego tak trudno nam się nawzajem zrozumieć?

**Błędy i blokady występujące w komunikacji: dwanaście przykładów „blokad komunikacji interpersonalnej” wg Thomasa Gordona:**

- **Rozkazywanie, kierowanie, komenderowanie:** „Musisz to zrobić”, „Nie możesz tego zrobić”, „Oczekuję, że to zrobisz”, „Skończ z tym”, „Idź i przeproś ją”.
- **Ostrzeganie, namawianie, grożenie:** „Lepiej, żebyś to zrobił, bo inaczej...”, „Jeśli tego nie zrobisz, to...”, „Lepiej nie próbuj tego”, „Ostrzegam cię, jeśli to zrobisz...”
- **Moralizowanie, mówienie kazań, prośby:** „Powinieneś to zrobić”, „Powinieneś spróbować tego”, „Jesteś odpowiedzialny za zrobienie tego”, „To twój obowiązek”, „Życzę sobie, żebyś to zrobił”, „Pośpiesz się z tym, bardzo proszę”.
- **Doradzanie, sugerowanie, proponowanie rozwiązań:** „Myślę, że powinieneś to zrobić”, „Pozwól mi podpowiedzieć ci...”, „Byłoby dla ciebie najlepiej, jeślibyś...”, „Dlaczego nie podejdziesz do tego inaczej?”, „Najlepsze rozwiązanie, to...”
- **Przekonywanie za pomocą argumentów logicznych, wykładu, udowadniania:** „Czy zdajesz sobie sprawę, że...”, „Fakty przemawiają za...”, „Pozwól mi podać ci fakty”, „To jest właściwy sposób”, „Doświadczenie mówi nam, że...”
- **Sądzenie, krytykowanie, potępienie, strofowanie:** „Postępujesz głupio”, „Zszedłeś z wytyczonej drogi”, „Nie zrobiłeś tego słusznie”, „Mylisz się”, „To bezsensowne tak mówić”.
- **Chwalenie, aprobowanie, ocena pozytywna, pochlebstwo:** „Twój sąd jest zawsze bardzo dobry”, „Jesteś inteligentny”, „Masz dużo możliwości”, „Zrobiłeś duże postępy”, „Zawsze to robiłeś w przeszłości”.

- **Obrzucanie wyzwiskami, wyśmiewanie, zawstydzanie:** „Jesteś rozlazłym pracownikiem”, „Masz mętny sposób myślenia”, „Mówisz jak inżynier”, „Rzeczywiście postąpiłeś głupio”.
- **Interpretowanie, analizowanie, stawianie diagnozy:** „Mówisz to, bo jesteś zły”, „Jesteś zazdrosny”, „To, czego naprawdę potrzebujesz, to...”, „Masz problemy z władzą”, „Chcesz robić dobre wrażenie”, „Jesteś trochę paranoiczny”.
- **Upewnianie, uspokajanie, wyrażanie współczucia, pocieszanie, podtrzymywanie na duchu:** „Jutro będziesz się czuł inaczej”, „Sprawy ułożą się lepiej”, „Najciemniej jest przed świtem”, „Nie ma tego złego, co by na dobro nie wyszło”, „Nie martw się o to tak bardzo”, „Nie jest aż tak źle”.
- **Badanie, wypytywanie, przesłuchiwanie:** „Dlaczego to zrobiłeś?”, „Jak długo odczuwałeś to w ten sposób?”, „Co zrobiłeś, żeby spróbować to rozwiązać?”, „Czy radziłeś się kogoś?”, „Kiedy uświadomiłeś sobie to odczucie?”, „Kto wpłynął na ciebie?”
- **Odwracanie uwagi, zmiana tematu rozmowy, zabawianie:** „Myśl o stronie pozytywnej”, „Próbuj nie myśleć o tym, aż odpoczniesz”, „Chodźmy na obiad i zapomnijmy o tym”, „To przypomina mi czas, gdy...”, „Wydaje ci się, że masz problemy!”

#### **Niektóre z barier (błędów), to:**

**DOMYŚLANIE SIĘ** – zamiast słuchać uważanie argumentów drugiej strony próbujemy odgadnąć, co rozmówca chce nam powiedzieć, często wręcz kończymy za niego zdanie, dopowiadamy wyrazy, co może być dla naszego rozmówcy nieprzyjemne. Celem takich działań jest chęć przyspieszenia toku rozmowy lub udzielenia pomocy osobie, która być może ma kłopoty z jasnym sformułowaniem swoich myśli. Niebezpieczeństwem jest błędne zrozumienie informacji lub odbiór naszych starań jako protekcjonalność.

**FILTROWANIE** – „wybiórcze” słuchanie. Skupiamy się na faktach, które niejako „wpisują się” w nasze rozumienie danej sprawy z kolei ignorujemy te informacje, które nie pasują do schematu. Odmianą filtrowania jest „pozorne słuchanie” - sytuacja w której zamiast zastanowić się nad argumentacją drugiej strony, już obmyślamy odpowiedź – kontrargument, obronę przed realnym lub domniemanym atakiem, „ciętą” ripostę.

**OSĄDZANIE** – ocenianie rozmówcy niezależne od siły jego argumentów. Ocena może dotyczyć treści komunikatu lub sytuacji zewnętrznych (wygląd osoby, kontekst sytuacyjny). Negatywna ocena zwykle źle nastawia do samej treści komunikatu i nie wróży pozytywnego załatwienia sprawy.

**DYGRESYJNOŚĆ (ucieczka „w skojarzenia”)** – nagła zmiana tematu rozmowy; podążanie za ciągiem własnych skojarzeń dotyczących rozmowy, zamiast uważnego słuchania. Czasem jest to celowy zabieg służący poprawie własnego komfortu, poprzez odsunięcie „niewygodnego tematu”.

**DORADZANIE** – punktem wyjścia jest założenie, że należy dać rozmówcy czas na wypowiedzenie się, podczas gdy słuchacz z góry wie, co zamierza powiedzieć, jakie decyzje podjąć. Doradzanie klientom / petentom jest koniecznym (celem usprawnienia pracy urzędu) zadaniem - stanowi ono często integralną częścią pracy urzędnika i należy do jego obowiązków. Niebezpieczeństwa, które płyną z sytuacji doradzania są dwojakie. Pierwsze z nich dotyczy rutyny, która może się wkraść po wielu latach pracy i „usypiać czujność”. Drugie niebezpieczeństwo, to „nadopiekuńczość”.

**UTOŹSAMIANIE SIĘ** – to, co mówi odbiorca można zanadto odnosić do własnych doświadczeń, przez co możemy bardziej skupiać się na własnej osobie, niż na osobie rozmówcy. Celowo podejmowanym działaniem może być zjednywanie sobie rozmówcy poprzez podkreślanie podobieństw łączących obie strony.

**OPÓR** – często wynika z osądzania, rozmówca nie może się wypowiedzieć, bo słuchacz przerywa jego wypowiedź, energicznie oponuje, nie przyjmuje argumentów, czasem całkowicie zrywa kontakt.

## 2. Metody aktywnego słuchania

Wbrew pozorom słuchanie jest dużo trudniejszą umiejętnością, niż mówienie; tzw. **aktywne słuchanie**, poprawiające efektywność porozumienia, wymaga wysiłku koncentracji i skupienia uwagi na tym, co nasz rozmówca chce nam przekazać.

Aktywne słuchanie pełni bardzo ważne funkcje w relacjach międzyludzkich:

- 1/ Słuchając dajemy naszemu rozmówcy poczuć naszą **akceptację** i chęć **zrozumienia** go.
- 2/ Aktywne słuchanie **provokuje** drugą osobę do mówienia. Pozwala, by mówiła o tym, co czuje, jak widzi problem, jak daną sytuację przeżywa.
- 3/ Właściwe słuchanie umożliwia mówiącemu samodzielne **odszukanie rozwiązania**.
- 4/ Aktywnie słuchając zapobiegamy przedwczesnemu wyciąganiu wniosków. Umożliwia **nieudzielanie rad**.
- 5/ Słuchając naszego rozmówcę pozwalamy mu się **wygadać**. To często przynosi ulgę i problem jest łatwiejszy do zniesienia.

Jeśli chcesz być dobrym słuchaczem zadbaj o to, by:

- utrzymywać kontakt wzrokowy z rozmówcą
- okazywać zainteresowanie

- zachęcać do kontynuowania wypowiedzi
- dopytywać o szczegóły, kolejne informacje. Tutaj potrzebne jest jednak spore wyczucie i duża doza delikatności.
- regularnie streszczać usłyszane informacje
- pomijać własne spostrzeżenia, opinie, poglądy, własną dezaprobatę
- okazywać cierpliwość
- akceptować pauzy, dzięki którym mówiący szuka odpowiednich określeń

**Aktywne słuchanie jest formą pomocy. Jest to objaw naszego bycia obok, zainteresowania. To dawanie drugiemu człowiekowi tego, co w danym momencie potrzebuje.**

Podczas rozmowy staraj się informować rozmówcę, że usłyszałeś to, co mówił. Rób to za pomocą niewerbalnych (gesty, mimika, potakiwanie) i werbalnych metod.

Werbalnymi sposobami są:

- **parafrazowanie** - powtórzeniem własnymi słowami tego, co powiedział nasz rozmówca. Chodzi o oddanie klimatu rozmowy. W parafrazowaniu nie należy interpretować tego, co się usłyszało

- **klaryfikacja** - to prośba o wyjaśnienie, gdy nie możemy zrozumieć wypowiedzi. Czasem też w wypowiedzi pojawia się wiele wątków - prosimy wtedy o wybranie jednego

- **zadawanie pytań**. Ważne jest, by unikać tzw. pytań zamkniętych. Pytania otwarte dają możliwość zaproszenia lub nie do terytorium naszego rozmówcy. To ważne, by poczuł się panem swojej prywatności

Pytanie w postaci: "dlaczego tak zrobiłeś..." nie jest dobre, ponieważ nie pozwala w pełni wyrazić uczuć naszego rozmówcy. Zawiera w sobie element oceny. Natomiast pytanie: "co tobą kierowało..." jest lepsze, ponieważ zachęca do rozmowy. Zmusza też mówiącego do kontaktu z własnymi uczuciami, myślenia, szukania rozwiązań. Zadając pytania próbujemy dotrzeć do wewnętrznego świata drugiej osoby. Starajmy się, więc tutaj o dużą wyrozumiałość i delikatność.

- **odzwierciedlanie uczuć**. Jest wiele osób, mających kłopoty z wyrażaniem swoich uczuć. Bardzo często męczą się i nie potrafią uświadomić sobie tego, co czują. Często też mówią, że nie potrafią płakać. Takim ludziom należy pomóc koncentrując się na ich uczuciach. Nie na sytuacji, faktach, zdarzeniach, ale na tym, co CZUJĄ w związku z daną sytuacją

- **dzielenie się własnymi uczuciami** - bardzo często pomocne może być opowiadanie drugiej osobie o swoich doświadczeniach, przeżyciach, o tym, co się czuje. Taka otwartość wobec przyjaciół jest bardzo pomocna. Buduje atmosferę wzajemnego zaufania. Często też ułatwia naszemu rozmówcy otwarcie się i zwierzenie z trosk i

obaw.

**PAMIĘTAJ!!!**

- **Słuchanie i umiejętność porozumiewania się należą do najskuteczniejszych form porozumiewania się**
- **Ludzie mają potencjalną zdolność do rozwiązywania własnych problemów.**
- **Relacja jest znacznie ważniejsza niż problem.**
- **Osoba jest znacznie ważniejsza niż rozwiązanie problemu.**

### 3. Kilka słów o języku „Ja”

Kiedy czujemy się sfrustrowani sytuacją lub czyimś zachowaniem, reagujemy najczęściej oskarżeniami lub innymi negatywnymi komunikatami, które wzmagają konflikt i zazwyczaj nie prowadzą do konstruktywnych rozwiązań, poza tym utrudniają dialog i budzą negatywne reakcje. Komunikaty te formułowane są najczęściej z poziomu języka TY, MY albo SIĘ.

**JĘZYK „TY”** - w którym formułowana jest większość wypowiedzi związanych z barierami komunikacyjnymi, np. oskarżanie, diagnozowanie, pouczanie itp.,  
np. *TY jesteś niesolidny,*  
*(TY) chciałbyś wszystkimi rządzić,*  
*(TY) powinieneś to zrobić zupełnie inaczej.*

Posługując się tym językiem przerzucamy odpowiedzialność na drugą osobę, co na ogół powoduje spontaniczną reakcję obronną.

**JĘZYK „MY”** - w którym wypowiadamy się (na ogół bez pełnomocnictw) w imieniu grupy, środowiska, klasy społecznej, nauki, teorii lub rodzaju ludzkiego. Komunikaty formułowane w tym języku są nieosobiste  
np. *to nie ja - to wszyscy tak myślą, odczuwają, robią*  
*(MY) nie chcemy tego robić, bo to jest nudne.*

**JĘZYK „SIĘ”** - którego używamy, mówiąc o sobie i o tym, co się z nami dzieje tak, aby nie brać za to odpowiedzialności  
np. *Nie zdążyłam tego zrobić, wiesz, człowiek po pracy taki przemęczony.*  
*Nie chciałem, ale jakoś tak wyszło.*  
*Jestem zmuszona, żeby postawić ci jedynekę (tego się ode mnie wymaga w podobnych sytuacjach)*

Język „SIĘ” występuje też w formach ukrytych Np. Mówię: „nie mogę”, żeby nie wziąć odpowiedzialności za to, że nie chcę.

Mówię: „nie mam czasu”, choć mam go tyle, ile wszyscy ludzie na planecie, tyle że decyduję się przeznaczyć go na coś innego.

Dobrym sposobem na stopniowe odchodzenie od nawykowego stosowania barier komunikacyjnych i zapobieganie negatywnym reakcjom odbiorców jest używanie **JĘZYKA „JA”**.

Język ten to taki sposób wypowiedzania się, w którym wyrażamy siebie, swoje reakcje, przeżycia, myśli, opinie i wyraźnie zaznaczamy, że wypowiadamy się na swój temat i w swoim imieniu. Język „JA” pozwala unikać zakłóceń w komunikowaniu się, a przez to ułatwia zaspokajanie potrzeb w relacjach z innymi, dzięki niemu jesteśmy odbierani jako ludzie otwarci, uczciwi, autentyczni i najczęściej sami też się tak czujemy. Ogranicza on, przynajmniej na poziomie werbalnym, możliwości stosowania takich zabiegów, jak narzucanie innym swoich pomysłów, decydowanie za nich czy rozmaite formy osądzania. Mówiąc o sobie i w swoim imieniu, mogę wyrażać poglądy, opinie, sądy krytyczne, ale:

- za wszystko to biorę osobistą odpowiedzialność
- to, co mówię, jest bardziej realistyczne i nie tworzy szumu informacyjnego charakterystycznego dla innych języków.

Na przykład:

Zamiast: „Wkurzasz mnie!” - „Złoszczę się, kiedy to robisz”

Zamiast: „Zawsze się spóźniasz. Chyba w ogóle ci nie zależy na współpracy” - “Kiedy nie przychodzisz punktualnie na spotkanie, (ja) denerwuję się, ponieważ mam ograniczoną ilość czasu na załatwienie naszych spraw”.

Zamiast: „TY jesteś niesolidny” - „Czuję się bezradny, gdy tu jest taki bałagan”

Języka „JA” używamy przy formułowaniu informacji zwrotnej i jeżeli chcemy zachować się asertywnie, bywa on też szczególnie użyteczny w sytuacjach konfliktowych.

#### 4. Zasady udzielania informacji zwrotnych:

ZASADA:	UZASADNIENIE:
Udzielając informacji zwrotnych nie należy oceniać, osądzać, tylko opisywać wrażenie.	W przeciwnym razie informacja zwrotna będzie odczuwana jako nieuzasadniona krytyka.
Informacja zwrotna musi odnosić się do dającego się wyodrębnić, konkretnego zachowania, a nie do osobowości człowieka.	Osobowości nie da się ani całkowicie opisać przez nadawcę informacji zwrotnej, ani też zmienić w całości przez jej odbiorcę.
Informacja zwrotna powinna być	Nieprecyzyjny komunikat zwrotny

sformułowana jasno i precyzyjnie.	prowadzi do nieporozumień.
Powinna jasno oddzielać spostrzeżenia od przypuszczeń i odczuć.	W przeciwnym razie rozmówca przyjmie fałszywe założenia.
Nie analizować rozmówcy ani nie ujmować go w kategoriach psychologicznych.	Kryje się w tym niebezpieczeństwo fałszywej interpretacji. Analiza odczuwana jest jako psychiczne zagrożenie. Rozmówca zamyka się w sobie.
Uczucia wyrażać w bezpośredniej formie, tzn. jako komunikaty „ja”.	Komunikaty „ty” sprawiają wrażenie krytyki, zaś komunikaty w formie bezosobowej wydają się pełnić rolę norm, posiadających moc wiążącą. Obie formy są zatem trudne do zaakceptowania. Potrzebny jest komunikat „ja”.
Informacja zwrotna musi być sformułowana w takim tonie, w jakim zarówno ja mogę się zwrócić do rozmówcy, jak i on do mnie.	Takie formułowanie wypowiedzi, aby można ją było skierować do któregośkolwiek rozmówcy, cechuje kontakty równorzędnych partnerów.
Informacja zwrotna powinna być przekazywana w miarę możliwości jako bezpośrednia reakcja na czyjeś działanie/zachowanie.	W przeciwnym wypadku odbiorca może nie zauważyć związku pomiędzy swoim zachowaniem a informacją zwrotną.
Informacja zwrotna musi odnosić się do zachowania, które można zmienić.	Na nic się nie zda zwracanie uwagi na pewne niedociągnięcia, jeżeli odbiorca nie jest w stanie sam ich zmienić.
Należy brać pod uwagę kondycję psychiczną – zarówno własną, jak i odbiorcy.	Przy silnym psychicznym obciążeniu człowiek nie jest w stanie ani przekazywać informacji zwrotnych zgodnie z zasadami, ani też ich otwarcie przyjmować.
Informacja zwrotna powinna być również przekazywana na tematy pozytywne.	Informacja zwrotna o pozytywnej treści poprawia klimat rozmowy. W jej następstwie łatwiej jest zaakceptować informację zwrotną o negatywnej treści.

## 5. Techniki konstruktywnego wyrażania krytyki:

### A. Metoda udzielania informacji zwrotnej: 4 x Z

- Zapytaj

W czym mogę Pani pomóc, Czy domyśla się Pan w jakiej sprawie chciałam się z Panem spotkać, Co Pani wie na temat ....?

- Zakomunikuj:

Właśnie tę sprawę chciałam poruszyć. Dokładnie tak zapamiętałam to zdarzenie. Wydarzyło się: co?, gdzie?, kiedy? ...

- Zaplanujcie:

Co możemy zrobić, aby w przyszłości uniknąć podobnych nieporozumień. Jak Pan planuje załatwić się sprawę? Ja sugerowałabym...  
Może Pani spróbować ....., albo.....

- Zmotywuj:

Wiem, że nasz wspólny wysiłek przyniesie rezultaty. Wiem, że potrafimy dojść do porozumienia w tej sprawie.

Technika ta wywodzi się z tradycji metod coachingowych, a jej celem jest zbudowanie poczucia sprawstwa i współodpowiedzialności za wykonanie zadań, nabywanie nowych umiejętności, sposób zachowania się osoby poddawanej konstruktywnej krytyce.

## **B. Procedura wyrażania krytyki FUKO: FAKTY + USTOSUNKOWANIE (UCZUCIA) + KONSEKWENCJE + OCZEKIWANIA**

- **Fakty (Spostrzeżenia)** = co?, kto?, gdzie dokładnie?, w jaki sposób? w oparciu o co?, kiedy? W jakim celu? - opisz zdarzenie lub problem bez interpretacji, ocen, moralizowania.
- **Ustosunkowanie (Uczucia)** = moje uczucia w związku z tym zdarzeniem

*Spostrzeżenia wywołują w nas często określone emocje. W tym miejscu należy opisać, co czujemy w obliczu tego, co spostrzegliśmy.*

- **Konsekwencje** = jakie konsekwencje / spodziewane rezultaty przewiduje rozmówca, jeśli sytuacja się nie poprawi.
- **Oczekiwania (Potrzeby)** = jaką zmianę chcę osiągnąć, jakie kroki w tym celu podejmę i jakich działań chcę ze strony dziecka.

Założenia techniki FUKO oparte zostały na Rosenbergowskiej koncepcji „Porozumienia bez przemocy”. Niekiedy komunikat domknąć można **prośbą** o wykonanie czegoś (np. „Proszę zgromadzić brakującą dokumentację”)



## Część III - NEGOCJACJE

*"Największą tajemnicą negocjacji jest znalezienie sposobów wrzucenia różnych interesów do jednego kapelusza".  
(Pierre Garbore)*

### 1. Podstawowe elementy wiedzy na temat negocjacji, uniwersalne reguły negocjacyjne.

Termin „negocjacje” pochodzi od łacińskiego słowa „negotium”, co oznacza interes, zobowiązanie, trudną sprawę. Negocjacje możemy rozumieć jako **wysiłki podejmowane w celu rozwiązania konfliktu zaistniałego między co najmniej dwoma osobami**, aby dojść do akceptowanego porozumienia między nimi. Szkoła jest miejscem ciągłych, często burzliwych negocjacji. Negocjują między sobą dorośli zaangażowani w nauczanie i wychowanie uczniów: nauczyciele – rodzice uczniów – pedagog/ psycholog szkolny – dyrektor oraz sami uczniowie między sobą i z nauczycielami/ wychowawcami. Niekiedy przedmiotem negocjacji bywają sprawy błahe (termin wycieczki szkolnej, konsekwencje wynikające z niewielkiego przewinienia), bywają też jednak sprawy ważne, niekiedy decydujące o dalszej karierze szkolnej ucznia (problem poważnego naruszenia dyscypliny szkolnej, brak promocji ucznia do następnej klasy z powodu kłopotów w nauce). Sztuka negocjowania w oparciu o zdrowe zasady ułatwia wszystkim stronom konfliktu porozumienie i poszukiwanie sensownego rozwiązania trudnych spraw.

#### ISTNIEJĄ TRZY KONIECZNE WARUNKI ZAISTNIENIA NEGOCJACJI:

- **Osoby są od siebie wzajemnie zależne**
- **Interesy (potrzeby) stron są częściowo wspólne**
- **Negocjacje pozwolą wypracować lepszy rezultat, niż działania podejmowane bez negocjacji.**

**Aby negocjator mógł odnieść sukces, musi być przygotowany pod następującymi względami:**

- Dobra orientacja w sprawie
- Jasna wizja celów
- Ustalone priorytety
- Gotowy plan negocjacji i gotowość do jego elastycznej zmiany

- Gotowość do wsparcia najważniejszych argumentów dowodami.

## 2. Czynniki sprzyjające negocjacom:

- gotowość stron do porozumienia
- istnienie problemu do rozwiązania
- odpowiednie kompetencje stron do negocjacji
- posiadanie podstaw i danych do negocjacji

**Czynniki nie sprzyjające negocjacom.** Nie należy ich podejmować, gdy:

- są małe szanse na porozumienie
- istnieją inne możliwości załatwienia sprawy
- występuje duży konflikt i emocje z tym związane

**Każdy z nas - czy tego chce czy nie - jest negocjatorem.** Problem polega na tym, że często nie zdajemy sobie sprawy, iż właśnie toczymy negocjacje. Jeśli nawet to wiemy, a nie potrafimy umiejętnie ich poprowadzić - ta niewiedza kosztuje.

## 3. Rodzaje negocjacji:

Negocjacje są jednym ze sposobów uzyskania od innych tego, czego od nich chcemy. Celem negocjacji jest osiągnięcie porozumienia, a więc znalezienie wspólnego rozwiązania consensusu. W zależności od wzajemnego traktowania się przez występujące w negocjacjach strony **wyróżnią się negocjacje twarde, miękkie i rzeczowe.**

- **W negocjacjach twardych** uczestnicy są przeciwnikami i dążą do pokonania drugiej strony, żądają jednostronnych korzyści nie ufają przeciwnikowi stosują groźby, są twarde w stosunku do ludzi i do problemów, żądają ustępstw jako warunku rozmów.
- **W negocjacjach miękkich** uczestnicy starają się być partnerami i poszukują porozumienia, ufają sobie, starają się unikać walki, szukają takiego rozwiązania, które zostanie zaakceptowane przez obie strony, aprobuje ewentualne straty w imię porozumienia.
- **Negocjacje rzeczowe** eliminują negatywne elementy negocjacji twardych i miękkich. Opierają się na dążeniu do wspólnego rozwiązania problemu. Celem ich jest osiągnięcie rozsądnego wyniku bez zrażania którejkolwiek ze stron.

## 4. W procesie negocjacji można wyróżnić trzy fazy.

- 1/ W fazie wstępnej następuje poznanie się partnerów ze sobą określenie reguł postępowania oraz zdefiniowanie celów negocjacji
- 2/ Głównym celem fazy środkowej jest zbliżenie oczekiwań partnerów negocjacyjnych, zdefiniowanych w fazie wstępnej. Jest to czas, w którym partnerzy przekonują się nawzajem do zaakceptowania własnych propozycji
- 3/ Faza końcowa polega na zaakceptowaniu rozwiązań osiągniętych podczas negocjacji oraz zawarciu porozumienia

**Negocjacje powinny być procesem sprawnym.** Sprawność ocenia się z punktu widzenia długości trwania negocjacji oraz trwałości rozwiązania konfliktu. Podstawą negocjacji jest elastyczność – dążąc do realizacji najważniejszych celów, należy umieć zrezygnować z mniej ważnych kwestii. Chcąc dojść do porozumienia, należy stosować odpowiednie style i strategie negocjacji. Styl negocjowania – to określony sposób prowadzenie rozmów, wynikający z predyspozycji osobowościowych negocjatorów lub z przekonania, że w danej sytuacji ten sposób jest najbardziej odpowiedni. Świadomie wybrany styl jest strategią negocjacji.

- **Zasady i techniki negocjacji**

**Negocjacje ułatwia stosownie następujących zasad:**

- **Oddzielenie problemu od ludzi stojących za nim**
- **Skoncentrowanie się na zadaniach, a nie na prezentowanych poglądach**
- **Szukanie korzyści dla wszystkich stron**
- **Stosowanie obiektywnych kryteriów**

Niezależnie od stylu i zasad negocjacji, stosuje się ich określone **techniki**. Do najważniejszych technik negocjacji należą:

- Rozpoczynanie z wysokiego pułapu;
- Nie przyjmowanie pierwszej propozycji;
- Umiejętne ustępowanie;
- Wysuwanie hipotez;
- Ograniczenie kompetencji negocjatora;
- Manipulowanie czasem;
- Wskazywanie na konsekwencje i przeciwne przykłady.

Proces negocjacji to proces dochodzenia do możliwego najkorzystniejszego rozwiązania dla obu stron. Nie powinno się traktować go jako walki, w której strony spotykają się po to, aby jeden mógł pogłębić drugiego i przez to osiągnąć sukces. Rozmowy powinny być prowadzone z myślą o osiągnięciu korzystnego kompromisu - porozumienia się bez poczucia strat, przegranej i ofiar.

Na wypracowanie najlepszych efektów negocjacji oraz utrzymanie dobrych kontaktów ze stroną przeciwną pozwala styl rzeczowy, w którym uczestnicy negocjacji rozwiązują wspólny problem i mają do niego twórcze podejście. Negocjatorzy nie przenoszą swojej opinii o ludziach, z którymi prowadzą rozmowy, na stosunek do przedmiotu negocjacji, są delikatni wobec ludzi i twardzi wobec problemu, ustalają obiektywne kryteria.

## IV. MEDIACJE

*„Mediatorzy nie są decydentami.  
Nie mogą wydawać wyroków (...)  
Mediatorzy są animatorami dyskusji, podczas której strony  
negocjują wspólne decyzje” (Mayer R.)*

- Definicja i charakterystyka mediacji:

**Mediacje** (*łac. mediare – być w środku*) – metoda rozwiązywania sporów, w której osoba trzecia pomaga stronom we wzajemnej komunikacji, określeniu interesów i kwestii do dyskusji oraz dojściu do wspólnie akceptowalnego konsensusu. Proces ten ma **charakter dobrowolny, poufny i nieformalny**. W Polsce rzadko jeszcze wykorzystywany do wspierania skonfliktowanych stron, stanowi skuteczną alternatywę wobec innych sposobów rozwiązywania konfliktów. Charakterystyką mediacji jest to, że prowadzone są one w obecności osoby trzeciej cieszącej się ich zaufaniem – mediatora. Mediacje mają na celu stworzenie stronom dogodnych warunków umożliwiających osiągnięcie porozumienia. Skupiają się przy tym na poszukiwaniu rozwiązań, możliwych do zastosowania na przyszłość, a nie na przepracowywaniu trudnych emocji czy na dogłębnej analizie przeszłych zdarzeń. W przypadku sporu na tle prawnym celem mediacji jest jego zakończenie, zwłaszcza w postaci ugody zawartej przez strony w wyniku mediacji (ustalającej wysokość zadośćuczynienia, odszkodowania lub nakładającej na strony inne obowiązki i zobowiązania prawne). Mediacje różnią się od rozstrzygnięć autorytatywnych (w tym sądowych) przede wszystkim tym, że ich celem nie jest ustalenie, kto ma rację, ale wypracowanie rozwiązania jakie zadowolaloby obie strony sporu i na jakie w związku z tym mogą one przystać.

- Do czego używane są mediacje?

Mediacje mogą być stosowane w szerokiej gamie konfliktów:

- rodzinnych, małżeńskich, pokoleniowych
- towarzyskich, koleżeńskich, rówieśniczych
- w sprawach spadkowych, majątkowych i cywilnych
- **pracowniczych, organizacyjnych**
- w administracji i sporach urzędowych
- w sprawach gospodarczych

- w sprawach karnych a także dotyczących nieletnich

#### MEDIACJE PRACOWNICZE / ORGANIZACYJNE

Mediacja jest efektywnym narzędziem zarządzania komunikacją wewnętrzną w organizacji. Mediacje pracownicze adresowane są do osób, które na co dzień przebywają i pracują w tym samym miejscu. Jednym z ich celów jest budowanie dobrych relacji oraz usprawnianie komunikacji między pracownikami.

- Zasady mediacji

Każda mediacja, niezależnie, czy rówieśnicza, rodzinna, szkolna, między firmami itp. powinno kierować się podobnymi zasadami. Podstawowe zasady (standardy) mediacji to:

- **Zasada dobrowolności** i zakaz wywierania przez mediatora nacisku na strony
- **Zasada poufności** (obowiązek zachowania w tajemnicy informacji pozyskanych w związku z przeprowadzoną mediacją)
- **Zasada bezstronności** i zakazu pobierania przez mediatora dodatkowych korzyści wykraczających poza ustalone ze stronami wynagrodzenie
- **Zasada bezpieczeństwa** (godności) stron i dbania o zachowanie ich równowagi
- **Zasada neutralności** (zakazu wysuwania przez mediatora konkretnych propozycji rozwiązania sporu)
- **Zasada szybkości i efektywności postępowania**
- **Zasada czuwania przez mediatora nad zgodnością z prawem porozumienia** osiągniętego przez strony

Dodatkowo mediacja cechuje się:

- **Nieformalnością i prywatnością postępowania.**
- **Budowaniem atmosfery szacunku** stron do siebie, a także poczucia **bezpieczeństwa**
- **Satysfakcją rozstrzygnięć** dla stron konfliktu (win-win / wygrany-wygrany).

#### SKUTECZNY MEDIATOR

- tworzy atmosferę zaufania
- słucha i daje poczucie bycia wysłuchanym
- zadaje odpowiednie pytania
- stosuje parafrazę
- stosuje klaryfikację
- odzwierciedla emocje

- stosuje normalizowanie
- podsumowuje
- bazuje na wypowiedziach osób obecnych podczas spotkania
- Etapy mediacji według Christophera W. Moore'a
  - Nawiązanie kontaktu ze stronami
  - Wybór strategii mediacji
  - Zbieranie i analiza informacji
  - Sporządzenie szczegółowego planu mediacji
  - Budowanie zaufania i współpracy
  - Rozpoczęcie sesji mediacyjnej
  - Zdefiniowanie spraw i ustalenie planu
  - Odkrywanie ukrytych interesów
  - Generowanie opcji rozwiązań
  - Ocena możliwości rozwiązań
  - Przetarg końcowy
  - Osiągnięcie formalnego porozumienia

#### MONOLOG MEDIATORA

1. **Przywitanie. Przedstawienie się mediatora i stron.**
2. **Przedstawienie istoty i celu mediacji.**
3. **Wyjaśnienie stronom, iż mediacja jest dobrowolna i poufna.**
4. **Wyjaśnienie roli mediatora, podkreślenie, że jest on osobą neutralną, bezstronną, wspomagającą proces dochodzenia do satysfakcjonujących obie strony rozwiązań.**
5. **Określenie ram procesu (np. czas trwania).**
6. **Ustalenie reguł postępowania [formy zwracania się do siebie, częstotliwość i długość przerw, jeśli planujemy jednorazowo dłuższe spotkanie].**
7. **Zaproponowanie stronom zgłoszenia ich własnych propozycji oraz upewnienie się, że wszystko zostało dobrze zrozumiane.**
8. **Uzyskanie indywidualnej zgody każdej ze stron na rozpoczęcie mediacji.**

#### BIBLIOGRAFIA:

- Balawajder K., *Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacji*, Wyd Uniwersytetu Śląskiego, Katowice: 1998
- Czwartosz E., Czwartosz Z., *Zrozumieć konflikt*, Nowa Szkoła. Skuteczne zarządzanie w praktyce, 1, 1-14. (1998)
- Elliott J., Place M., *Dzieci i młodzież w kłopotcie: poradnik nie tylko dla psychologów*, WSiP, Warszawa 2000
- Ernest Ken, *Szkolne gry uczniów*, WSiP, Warszawa 1991

- Griffin, E., *Podstawy komunikacji społecznej*, GWP, Gdańsk 2003
- Gut J., Haman W., 1993, *Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy*, Wyd. Kontrakt, Warszawa
- H. Hamer, „*Rozwój umiejętności społecznych*”, *Przewodnik dla nauczyciela*, Warszawa 1999
- Hauk D., *Łagodzenie konfliktów w szkole i w pracy z młodzieżą*, Wyd. „Jedność”, Kielce 2002
- Mc Kay, M., Fanning, P., Davis M., *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Wyd. GWP, Gdańsk 2003
- Oyster, C.K., *Grupy*, Zys i S-ka, Warszawa 2002
- Rosenberg M., *Porozumienie bez przemocy*, Wyd. Santorski i s-ka, Warszawa 2003
- Rylke H., *W zgodzie z sobą i z uczniem*, WSiP, Warszawa 1993
- Steward J., *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wyd. PWN, Warszawa 2007

Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK  
ROZWOJU  
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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

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