

2015

Perspektywy S.C

Tomasz Wojciechowski

# [SKUTECZNA WSPÓŁPRACA W ZESPOLE INTERDYSCYPLINARNYM]

Materiały dla uczestników seminarium „Współpraca członków Zespołów Interdyscyplinarnych/ Grup Roboczych realizujących procedurę Niebieskie Karty”

## CZYM JEST KONFLIKT?

Według klasyka teorii konfliktu – Mortona Deutscha, konflikt to sytuacja, gdy dwie (lub więcej) strony, wzajemnie od siebie zależne (np. rodzice i dzieci) 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. Oczywiście, im wcześniej próbujemy rozwiązać konflikt, tym większa szansa na porozumienie.

## CO ROBIĆ?

Kluczowe pytanie brzmi: co można samodzielnie zrobić, gdy już do konfliktu doszło? Po pierwsze – **zastanów się, jaka jest twoja postawa wobec konfliktu**. Jaki przyjmujesz sposób radzenia sobie z konfliktem? Czy jest on różny w zależności od kontekstu i twoich celów (wówczas nazwiemy go strategią), czy też niezależnie od sytuacji masz swój preferowany sposób zachowania (wówczas nazwiemy go stylem)? Jeżeli masz przekonanie, że konflikt to najgorsza rzecz, jaka może się przytrafić, to jest wielce prawdopodobne, że będziesz go unikać i starać się nie rozwiązywać tak długo, jak będzie to tylko możliwe.

Po drugie – **określ źródło konfliktu**. Wbrew pozorom konflikt nie jest jedynie wynikiem niemożności dogadania się, może mieć również inne źródła, o których poniżej. Warto poznać rzeczywiste źródło konfliktu po to, by szukać rozwiązań adekwatnych do sytuacji.

Po trzecie – **bądź świadom/świadoma swoich potrzeb i interesów**. Konstrukttywne rozwiązywanie konfliktów to dochodzenie do potrzeb i interesów każdej ze stron, a następnie poszukiwanie tych, które są wspólne. Pierwszy krok w tym procesie to uświadomienie sobie własnych potrzeb.

### Krok 1 – świadomość strategii radzenia sobie z konfliktem

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

- 1) UNIKANIE – sposób, w którym nikt nie osiąga swoich celów, to znaczy nie są zaspokajane ani własne potrzeby i interesy, ani potrzeby partnera.
- 2) DOSTOSOWANIE – kiedy rezygnujemy ze swoich celów i potrzeb, staramy się łagodzić sytuację i wówczas druga strona realizuje swoje cele.
- 3) RYWALIZACJA – wówczas dążymy do osiągnięcia wszystkich celów i potrzeb własnych, kosztem porażki drugiej strony.
- 4) KOMPROMIS – kiedy obie strony osiągają jedynie część własnych potrzeb i celów, z części zaś rezygnują.
- 5) 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.

Ważne, żeby zdawać sobie sprawę, którą z powyżej opisanych strategii najczęściej przyjmujesz. Nie ma jednej dobrej strategii, każda z nich może być przydatna w określonej sytuacji, konflikcie, relacji. Istotne, aby móc stosować je zależnie od własnych potrzeb i celów.

## **Krok 2 – określ przyczynę konfliktu**

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. Bardzo istotne jest, by w pracy zespołu interdyscyplinarnego dokładnie omówić dane – fakty, na podstawie których interpretujemy sytuację, w której znalazła się omawiana osoba. Ważne jest, by odróżniać fakty od interpretacji.

**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, także wcześniejszy przebieg współpracy. Na ogół osoby pracujące w zespołach interdyscyplinarnych znajdują się w różnym stopniu – dotyczy to zwłaszcza środowisk lokalnych.

**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, zakresu odpowiedzialności poszczególnych osób i instytucji, także z charakteru udzielanego wsparcia. Przykładem takiego konfliktu strukturalnego może być potencjalny konflikt między prokuraturą – zbierającą dane o przestępstwie, a na przykład Ośrodkiem Interwencji Kryzysowej, którego terapeuci objęci są tajemnicą zawodową i tylko w szczególnych okolicznościach mogą ujawniać dane o swoich klientach. Konflikt ten będzie się toczył niezależnie od tego, jakie osoby będą reprezentowały poszczególne instytucje. Wynika z kształtu systemu, głównie prawnego, regulującego pracę poszczególnych instytucji.

**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).

### **Krok 3 – ustal swoje potrzeby i interesy**

Istnieje wiele sposobów rozwiązywania konfliktów. Jednym z nich są tzw. negocjacje problemowe – koncentrujące się na interesach stron. Sposób ten jest odmienny od tzw. negocjacji pozycyjnych, kiedy strony skupiają się na swoich stanowiskach, wymuszają wzajemne ustępstwa, składają sobie oferty, tak długo aż „dobiją targu”. W problemowym rozwiązywaniu konfliktów istota negocjacji polega na identyfikacji wzajemnych interesów, i szukania takich rozwiązań, które będą satysfakcjonujące dla obu stron. Kluczowe dla rozróżnienia obu stylów jest zrozumienie czym jest „stanowisko”, a czym „interesy”.

Stanowiska to konkrety, których potrzebę deklarujemy, to sposób zaspokojenia potrzeb i interesów. Interesy to motywacje, które doprowadziły do zajęcia stanowiska – potrzeby, dążenia, obawy i aspiracje.

Gdy skoncentrujemy się na stanowiskach (czyli na tym, czego chce każda ze stron), to między stronami konfliktu może wywiązać się walka, której celem jest pomniejszenie

wagi stanowiska drugiej strony i przeforsowanie własnego. Często wymyślanie coraz to nowych argumentów, które mają przekonać do naszego zdania drugą stronę nie prowadzi do rozwiązania lecz zaostrzenia sporu. Aby uzyskać rozwiązanie należy wziąć pod uwagę nie stanowiska lecz interesy (potrzeby), które są niejako ukryte pod stanowiskami i odpowiadają na pytanie: „dlaczego” chcę tego, co wyraziłem/am w swoim stanowisku” (nie zaś tylko „czego chcę”).

Warto pamiętać, że częściej ludzie „myślą stanowiskami”, łatwiej jest im odpowiedzieć na pytanie „czego chcę”, niż „dlaczego tego chcę”. Dlatego nierzadko interesy i potrzeby pozostają nieuświadomione. Gdy chcemy rozwiązać konflikt musimy mieć jasność, jakie są nasze interesy oraz zbadać, jakie interesy kryją się za stanowiskiem drugiej strony. Metaforycznie oddaje to idea góry lodowej, której tylko bardzo niewielka część (stanowiska) wystaje ponad powierzchnię wody, podczas gdy to niewidoczna reszta świadczy o jej potędze. Chcąc rozwiązać konflikt musimy dotrzeć do wzajemnych potrzeb i interesów. Jeśli będziemy koncentrować się na stanowiskach, nie uda nam się rozwiązać konfliktu. Musimy „zanurkować” w głąb, aby poszukać interesów, które są wspólne i dopiero wówczas szukać rozwiązań.

Konflikt rzadko jest przyjemny, ale często może okazać się korzystny. Choćby dlatego, że sprzyja otwartemu postawieniu ukrywanych wcześniej różnic i problemów. Często dopiero w sytuacji konfliktowej jedna ze stron dowiadyuje się, że w ogóle problem istniał. Sytuacja konfliktowa wymusza określenie, które problemy są ważne, bo gdy ustalimy listę własnych potrzeb i interesów, to kolejnym krokiem będzie ułożenie listy priorytetów. Konflikt wreszcie może doprowadzić do zmian, które są niezbędne, aby relacja, zespół, organizacja mogły się rozwijać.

Chcąc dobrze rozwiązywać konflikty warto wyrobić w sobie przekonanie, że konflikt jest naturalnym zjawiskiem w relacjach międzyludzkich. Unikanie jest jedną ze strategii radzenia sobie z konfliktem, pytanie tylko, czy skuteczną?

## **SPOSOBY ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW**

### **Negocjacje:**

- jest to procedura radzenia sobie z konfliktem, do której przystępują dobrowolnie zainteresowane strony,
- wybór rozwiązania należy do stron konfliktu,
- strony mają bezpośredni wpływ na procedurę rozwiązywania konfliktu,
- uwaga negocjatora koncentruje się na wielu działaniach: rozwiązywaniu problemu, ustalaniu procedury, utrzymywaniu odpowiedniego klimatu rozmów

### **Mediacja:**

- jest rozszerzeniem formuły negocjacji,
- mediator jest osobą neutralną, niezainteresowaną bezpośrednio treścią porozumienia, którą strony sporu zapraszają aby pomogła im prowadzić rozmowy,
- rola mediatora zakłada m. in.: pośredniczenie w komunikacji, organizowanie procesu prowadzenia rozmów, umożliwianie stronom emocjonalnego odreagowania, a nawet bycie „kozłem ofiarnym”,
- w mediacji zostaje zachowana dobrowolność udziału (na wybór mediatora musi zgodzić się każda ze stron, każda też może zażądać od niego wycofania się),
- decyzje co do kształtu rozwiązania podejmują strony,
- strony sporu zachowują wpływ na ustalenie procedury (mediator nic nie może zrobić bez akceptacji stron)

### **Arbitraż, decyzja administracyjna**

- jest procedurą, w której strony zrzekają się prawa do decydowania o kształcie rozwiązania konfliktu,
- decydem jest arbiter (czyli osoba niezaangażowana w konflikt, bezstronna i będąca dla stron autorytetem w dziedzinie, której spór dotyczy) lub przełożony,
- dobrowolność i możliwość podejmowania decyzji jest ograniczona do zgody, co do przystąpienia do arbitrażu i wyboru arbitra, lub przekazania sprawy spornej przełożonemu.



## RODZAJE KOMUNIKATÓW – SKUTECZNA KOMUNIKACJA

W zależności od, tego czy istnieje bezpośredni kontakt pomiędzy nadawcą a odbiorcą, czy też nie, wyróżniamy:

- komunikaty jednokierunkowe,
- komunikaty dwukierunkowe.

Z komunikatem jednokierunkowym mamy do czynienia wówczas, gdy nadawca (osoba A) nadaje komunikat osobie B i nie wiemy, czy i jak odbiorca reaguje na ten komunikat.

W codziennym życiu z jednokierunkowymi komunikatami mamy do czynienia dość często. Należą do nich np. przekazy radiowe i telewizyjne, prasa, ogłoszenia, obwieszczenia.

Jeszcze częściej dochodzi do wzajemnego przekazywania sobie komunikatów między nadawcą i odbiorcą. Następuje wówczas tzw. **sprężenie zwrotne** z odbiorcą, który reagując na odebrany komunikat staje się automatycznie nadawcą kolejnego komunikatu, a uprzedni nadawca występuje w roli odbiorcy. Taki komunikat nazywamy **komunikatem dwukierunkowym**. Poprzedni komunikat jest podstawą powstania kolejnego komunikatu, często będącego odpowiedzią na ten pierwszy i sytuacja ta może się powtarzać wielokrotnie. W takiej sytuacji mamy do czynienia z „komunikowaniem się” lub procesem komunikacji interpersonalnej.

Każdy komunikat jest nośnikiem informacji, jednakże w zależności od tego, jaką postawę i zachowanie prezentuje odbiorca oraz jaką postawę i zachowanie prezentuje nadawca, możemy wyróżnić m.in. następujące rodzaje komunikatów:

**Komunikaty krytyczne.** Mają one na celu wzbudzenie poczucia winy i przekazanie odbiorcy, że nie jest w porządku („Trzeba było nie chodzić na dyskoteki, to nie miałbyś teraz kłopotów w nauce”). Czasem celem komunikatów krytycznych jest ośmieszenie partnera.

**Komunikaty strukturalne.** Pouczają one o prawidłowym postępowaniu i zachowaniu („Systematyczne uczenie się sprzyja dobrym efektom w nauce”).

**Komunikaty opiekuńcze.** Z jednej strony informują one o chęci udzielania pomocy przez nadawcę, włączenia się w osobiste rozwiązanie problemów, z drugiej zaś – w przypadku tzw.



„nadopiekuńczości” – mogą odebrać lub ograniczyć inicjatywę i wolę odbiorcy („Widzę, że nie radzisz sobie z tym zadaniem. Zobacz – ja rozwiązuję to w ten sposób...”).

**Komunikaty wspierające.** Te komunikaty również wyrażają chęć pomocy ze strony nadawcy, ale w pełni respektują samodzielność i inicjatywę odbiorcy. Dzieje się tak dlatego, że komunikaty te:

- pozwalają uświadomić odbiorcy jego własne odczucia,
- wyrażają przekonanie, że odbiorca sam poradzi sobie z problemem,
- deklarują gotowość wsparcia, ale dopiero wówczas, gdy druga strona będzie tego potrzebowała („Wnioskuje po Twojej wypowiedzi, że masz trudności z rozwiązaniem tego zadania. Spróbuj dokładnie przeanalizować wskazówki do jego rozwiązania. Jeśli nadal będziesz mieć kłopoty, jestem do twojej dyspozycji, rozwiążemy zadanie razem”).

## **CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA EFEKTYWNOŚĆ PROCESU KOMUNIKOWANIA SIĘ**

To, czy efekt komunikowania się zakończy się mniejszym, czy też większym powodzeniem (sukcesem), zależy w dużej mierze od umiejętności nadawcy i odbiorcy, dotyczących następujących czterech obszarów:

- 1) mówienie (przemawianie),
- 2) pisanie,
- 3) słuchanie,
- 4) czytanie.

Innymi czynnikami decydującymi o skuteczności procesu komunikowania się są:

- zdolności i predyspozycje do przekazu i odbioru komunikatów,
- posiadana wiedza,
- system uwarunkowań społeczno – kulturowych w danej zbiorowości.

Splot wszystkich tych czynników sprawia, że proces komunikacji może stanowić przyjemność dla obydwu stron, a sama komunikacja może pełnić następujące funkcje:

- informacyjną,
- kontrolną,
- motywacyjną,
- regulująca odczucia i emocjonalne napięcia.

## KOMUNIKACJA POZAWERBALNA

Słowa stanowią jeden ze sposobów przekazywania komunikatów. Inną techniką, nie mniej ważną, jest komunikacja niewerbalna. Jak sama nazwa wskazuje, technika ta nie wymaga słów, a jej waga zależy od tego jak silnie nadawca związany jest z komunikatem (z tym, co chce przekazać) oraz odbiorcą.

Malarz tworząc obraz zazwyczaj pragnie przekazać pędzlem coś więcej niż układ linii i kolorów – swoje odczucia, emocje, stosunek do tego, co stanowi przedmiot jego pracy. Podobnie muzyk – komponując utwór – także w swoisty sposób adresuje do naszej podświadomości szereg komunikatów za pośrednictwem symboli w postaci nut i innych znaków muzycznych. Ale najczęściej można przekazać samym sobą – sposobem zachowania, gestami, wyrazem twarzy, postawą. Jest to tzw. **mowa ciała**, zwana również **mową niewerbalną**. Badania prowadzone przez psychologów dowodzą, że tylko 7% informacji jest przekazywanych werbalnie, czyli za pomocą znaczenia poszczególnych słów. Resztę, czyli 93%, przekazujemy w sposób niewerbalny.

Mówi się, że ludzie częściej kłamią, używając słów. W mowie niewerbalnej zdarza się to tylko sporadycznie. Nie warto kłamać, gdyż zdradzi to język ciała. Często nie zdajemy sobie sprawy, jaką rolę w komunikacji z innymi odgrywa nie tylko to, co mówimy, ale również to, jak mówimy i zachowujemy w procesie komunikowania się.

Do głównych form komunikacji niewerbalnej należą:

- wyraz twarzy,
- kontakt wzrokowy,
- gesty i inne ruchy ciała,
- kontakt dotykowy,
- postawa ciała,
- odległość od partnera,
- wygląd zewnętrzny,
- niewerbalne aspekty mowy,
- uśmiech.

**Wyraz twarzy** stanowi najbardziej wymowny sposób komunikacji niewerbalnej. Sposób, w jaki mówimy poruszając wargami, układ ust i brwi podczas rozmowy, grymas twarzy, wyraz oczu – to wszystko świadczy o naszym stanie emocjonalnym oraz najczęściej jest pierwszą reakcją na komunikat nadawany przez inną osobę.

**Kontakt wzrokowy** odkrywa nasz stosunek do rozmówcy. W zależności od tego, czy i jak patrzy się na drugą osobę oraz jak długo utrzymuje się kontakt wzrokowy, ludzie są mniej lub bardziej zainteresowani towarzystwem i podtrzymywaniem konwersacji. Unikanie kontaktu wzrokowego może być odebrane jako objaw znudzenia lub braku szczerości i zdecydowania. Z drugiej strony jednak nie można przesadzać i wpatrywać się w naszego rozmówcę gdyż stawia go to w niezręcznej sytuacji i w efekcie może utrudniać komunikowanie się.

**Gesty i inne ruchy ciała** towarzyszą niemal każdej rozmowie. Gdy mówimy, bardzo często pomagamy sobie „kreśląc” rękoma w powietrzu różne kształty, kiwamy głową, zaciskamy pięści, grozimy palcem itp. Każdy z tych gestów ma swoje znaczenie. Stanowią one w ten sposób nieodłączny element procesu komunikowania się oraz ważne dopełnienie komunikacji werbalnej. Mogą one również stanowić sygnały o naszym samopoczuciu lub stanie emocjonalnym.

**Dotyk i kontakt fizyczny** oznacza zazwyczaj pewną zażyłość z partnerem, ale również zależy od wieku, płci, pozycji w hierarchii władzy. Może mieć charakter pozytywny, wyrażający chęć niesienia pomocy lub akceptacji zachowania drugiej osoby (uścisk dłoni, klepanie po plecach, pocałunek) lub negatywny świadczący o drugiej osobie albo dezaprobatie tego, co robi (uderzanie, potrącanie).

**Postawa ciała** przyjmowana podczas rozmów wyraża zazwyczaj stosunek do danej osoby. Gdy aprobowujemy partnera, jesteśmy zwrócenii do niego nie tylko twarzą, ale i stopami

Ogólnie uważa się, że osoby otwarte i pewne siebie przyjmują postawę swobodną, a nawet nieco ekspansywną, z prosto uniesioną głową. Natomiast poza z głową pochyloną do przodu i rękami założonymi lub kurczowo coś trzymającymi oznacza niepewność i uległość. W pozycjach siedzących postawa osoby lekko pochylonej do przodu, z dłońmi opartymi na kolanach lub dłońmi skierowanymi ku górze, świadczy o czystych zamiarach, gotowości słuchania i otwartości. Skrzyżowanie jednej nogi na

kolanie mówi o pewności siebie, poczuciu wyższości, a nawet chęci ataku. Osoba siedząca w pozycji półleżącej, tzn. silnie przechylona do tyłu z silnie wyciągniętymi nogami, wraza dezaprobatę dla otoczenia, natomiast osoba bezwładnie siedząca z podpartą na dłoni głową komunikuje otoczeniu swoją bezsilność, zmęczenie lub przeciążenie pewnymi kłopotami.

**Odległość od partnera** jest związana z relacją zachodzącą między dwiema osobami i walką o własne terytorium psychologiczne. Im większa jest nić sympatii i otwartości łącząca osoby, tym odległość utrzymywana między nimi podczas rozmów jest mniejsza – i odwrotnie.

**Wygląd zewnętrzny i higiena osobista.** Te cechy wywierają silne wrażenie na ludziach i albo będą ułatwiać proces komunikowania się, albo stworzą barierę. Bardzo często tzw. pierwsze wrażenie decyduje o powodzeniu rozmowy, zdany egzaminie, przyjęciu do pracy.

**Niewerbalne aspekty mowy** podkreślają znaczenie przesyłanych komunikatów oraz nasz stosunek do tego, co i o czym mówimy. Bardzo często wyrokuje one również o skuteczności wysłanego przez nadawcę komunikatu. A należą do nich: intonacja i barwa głosu, tempo i rytm mówienia, sposób akcentowania naszych odczuć i emocji.

**Uśmiech** również stanowi jedną z form mowy niewerbalnej. Może być on miły, zachęcający, ciepły, nieśmiały albo ironiczny, złośliwy, ośmieszający, lekceważący. Uśmiech ma wpływ na nawiązanie, podtrzymywanie lub zakończenie komunikacji niewerbalnej.

## **NA CZYM POLEGA PRZEKRACZANIE GRANIC DRUGIEJ OSOBY – ASERTYWNOŚĆ W KONTAKTACH PRZEDSTAWICIELI POSZCZEGÓLNYCH INSTYTUCJI**

Asertywność, a szczególnie sposoby manipulowania drugą osobą – zwane często „technikami wywierania wpływu” – są tematem bardzo wielu różnych opracowań. Dostarczają one bardzo szerokiego spektrum środków – od odpowiedniego do zamierzonego celu doboru garderoby, scenerii spotkania, poprzez używanie odpowiednich gestów, kontrolowanie mimiki, artykulację, do skomplikowanych strategii łączących bardzo wiele elementów w jedną całość. Nie sposób ich tu wszystkich wymienić, nie jest to zresztą celem niniejszego opracowania. W kontekście komunikacyjnym, większość sposobów świadomego lub nieświadomego wywierania wpływu przekraczającego cudze granice mieści się w obrębie kilkunastu różnych „fauli” będących różnego rodzaju nieuprawomocnionymi manipulacjami. Zgrabnie zebrał je Thomas Gordon (1991) w „**typową dwunastkę**”.

W cytowanym dziele odnosi je do błędów, które popełniają rodzice w czasie wychowywania swoich dzieci, „dwunastka” jednak zrobiła karierę również poza obszarem wychowania. Jest to bowiem bardzo trafne nazwanie „zagrywek” manipulacyjnych, które równie często pojawiają się w relacjach pomiędzy dorosłymi. I tak do „brudnej dwunastki” należą:

1. Rozkazywanie, zarządzanie, komenderowanie
2. Ostrzeganie, upominanie, grożenie:
3. Perswadowanie, moralizowanie, wygłaszanie „kazań”:
4. Dyktowanie gotowych rozwiązań
5. Pouczanie, robienie wyrzutów
6. Osądzanie, krytykowanie, obwinianie
7. Chwalenie, pozytywne osądzanie osoby
8. Zawstydzanie, wymyślanie, ośmieszanie
9. Interpretowanie, analizowanie, stawianie diagnozy
10. Uspokajanie, pocieszanie, współczucie
11. Wypytywanie, badanie, indagowanie
12. Odsuwanie problemów na bok, kierowanie uwagi w zupełnie inną stronę

Manipulacyjny charakter „dwunastki” w większości przypadków polega na budowaniu lub nadużywaniu relacji pomiędzy dwoma osobami, która daje przewagę jednej ze stron: pozwala na „domaganie się” danego zachowania – jako zwierzchnik, przyjaciel, klient. Drugim obszarem nadużycia jest zazwyczaj manipulowanie faktami: wyolbrzymianie znaczenia jednych, pomniejszanie innych, generalizowanie, budowanie nieprawdziwych ciągów przyczynowo – skutkowych etc. Asertywne odpowiedzi polegają na jak najszybszym i najbardziej jednoznacznym (bez naruszania granic drugiej strony) odcięciu się od manipulacyjnego sposobu budowania komunikacji przez drugą stronę. W obszarze relacji – na nie pozwoleniu na zbudowanie „układu sił” pozwalającego na czerpanie korzyści przez jedną stronę. W obszarze danych – na przywróceniu realnego znaczenia, powiązań przyczynowo skutkowych pomiędzy poszczególnymi faktami.

## **TYPOWA 12 – BARYKADY ROZMOWY WG GORDONA – JAK NIE ROZMAWIAĆ ZE SOBĄ PODCZAS PRACY ZESPOŁÓW INTERDYSCYPLINARNYCH.**

1. Rozkazujesz, zarządzasz, komenderujesz:
  - przestań rozmawiać...
  - uspokój się natychmiast...
  - nie mów podniesionym głosem...
  - nie odzywaj się tak do mnie...
2. Ostrzegasz, upominasz, grozisz:
  - jeśli to zrobisz, pożałujesz...
  - jeszcze jeden taki numer i lecimy po premii
3. Perswadujesz, moralizujesz, wygłaszasz „kazania”:
  - powinienesz...
  - nie wolno ci...
  - musisz...
4. Dyktujesz gotowe rozwiązania:
  - najlepiej zrobisz, jeśli...
5. Pouczasz, robisz wyrzuty:
  - zastanów się czy...
  - ja w twoim wieku...
6. Osądzasz, krytykujesz, obwiniasz:



- ty nie myślisz logicznie...
  - jak zwykle, wiesz lepiej...
  - zupełnie nie masz racji...
  - to niedojrzały punkt widzenia...
7. Chwalisz, pozytywnie osądzasz osobę:
- teraz widzę, że jesteś miły...
  - nareszcie zrozumiałeś...
8. Zawstydzasz, wymyślasz, ośmieszasz:
- jesteś niedojrzały
  - zachowujesz się jak nasi klienci
  - słuchaj, mądralo...
9. Interpretujesz, analizujesz, stawiasz diagnozy:
- dajesz podwładnemu do zrozumienia, że je przejrzałeś, narzucasz motywy, np.:
    - myślisz tak, bo jesteś zazdrosny...
    - mówisz, żeby mnie nastraszyć...
    - sam w to nie wierzysz...
10. Uspakajasz, pocieszasz, współczujesz:
- próbujesz wyperswadować (na przykład klientowi) jego uczucia, osłabić je, rozproszyć obawy, np.:
    - proszę się nie martwić, to na pewno zadziała...
    - wszystkie klienci mają podobne kłopoty...
    - kiedyś też tak myślałam...
11. Wypytyujesz, badasz, indagujesz:
- poszukujesz informacji, motywów, przyczyn, by prędzej rozwiązać problem nie twój, ale twojego podwładnego.
12. Odwracasz uwagę, rozweselasz, zabawiasz:
- odsuwasz problem na bok, kierujesz współpracownika w zupełnie inną stronę, np.:
    - po prostu już o tym nie myśl...
    - porozmawiajmy o przyjemniejszych rzeczach

## **BIBLIOGRAFIA**

- Berne E., (1987), **W co grają ludzie. Psychologia stosunków między ludzkich.**, PWN Warszawa
- Degen U. (2004) **Sztuka nawiązywania pierwszego kontaktu**, GWP Gdańsk
- Gryphin M. (2004) **Podstawy komunikacji społecznej**. GWP Gdańsk
- Gutt J. W. Haman – „**Docenić konflikt**”- Warszawa 1993
- Hoga K. (2000) **Sztuka porozumienia**. Santorski & CO, Warszawa
- Kurcz I. (2000) **Psychologia języka i komunikacji**. Scholar Warszawa
- Łabuz A., **Jak wygrać każdy spór**, GWP, Gdańsk 2014
- Mc Kay. M. (2002) **Sztuka skutecznego porozumiewania się**. GWP Gdańsk
- Mietzl G. (2003) **Psychologia kształcenia**. GWP, Gdańsk
- Pease A. (2004) **Mowa ciała. Jak odczytywać myśli ludzi z ich gestów.**, Jedność, Kielce
- Willmot W., Hocker J. **Konflikty między ludźmi**, PWN Warszawa 2011,
- Witkowski T.Chełpa S.- „**Psychologia konfliktów**” Warszawa 1995