



INSTITUT  
ROZWOJU EDUKACJI

# SKUTECZNA KOMUNIKACJA W ZESPOLE PLACÓWEK OŚWIATOWYCH

Autor: Adam Piasecki

---

Odwiedź naszą stronę  
**piasecki.in**

A large iceberg floats in a teal-colored sea. The visible tip of the iceberg is small and jagged, while the vast, dark, and textured base of the iceberg is submerged beneath the water's surface. The sky is a pale, hazy blue with soft, white clouds. Two horizontal orange bars are positioned above and below the main title text.

# GRANICE MOJEGO JĘZYKA WYZNACZAJĄ GRANICE MEGO ŚWIATA

Ludwig Wittgenstein

# SKUTECZNA KOMUNIKACJA - PROCES

**1. NADAWCA**  
(intencje, emocje)

**2. KODOWANIE**

**3. KANAŁ**

**4. DEKODOWANIE**

**5. ODBIORCA**  
(intencje, emocje)



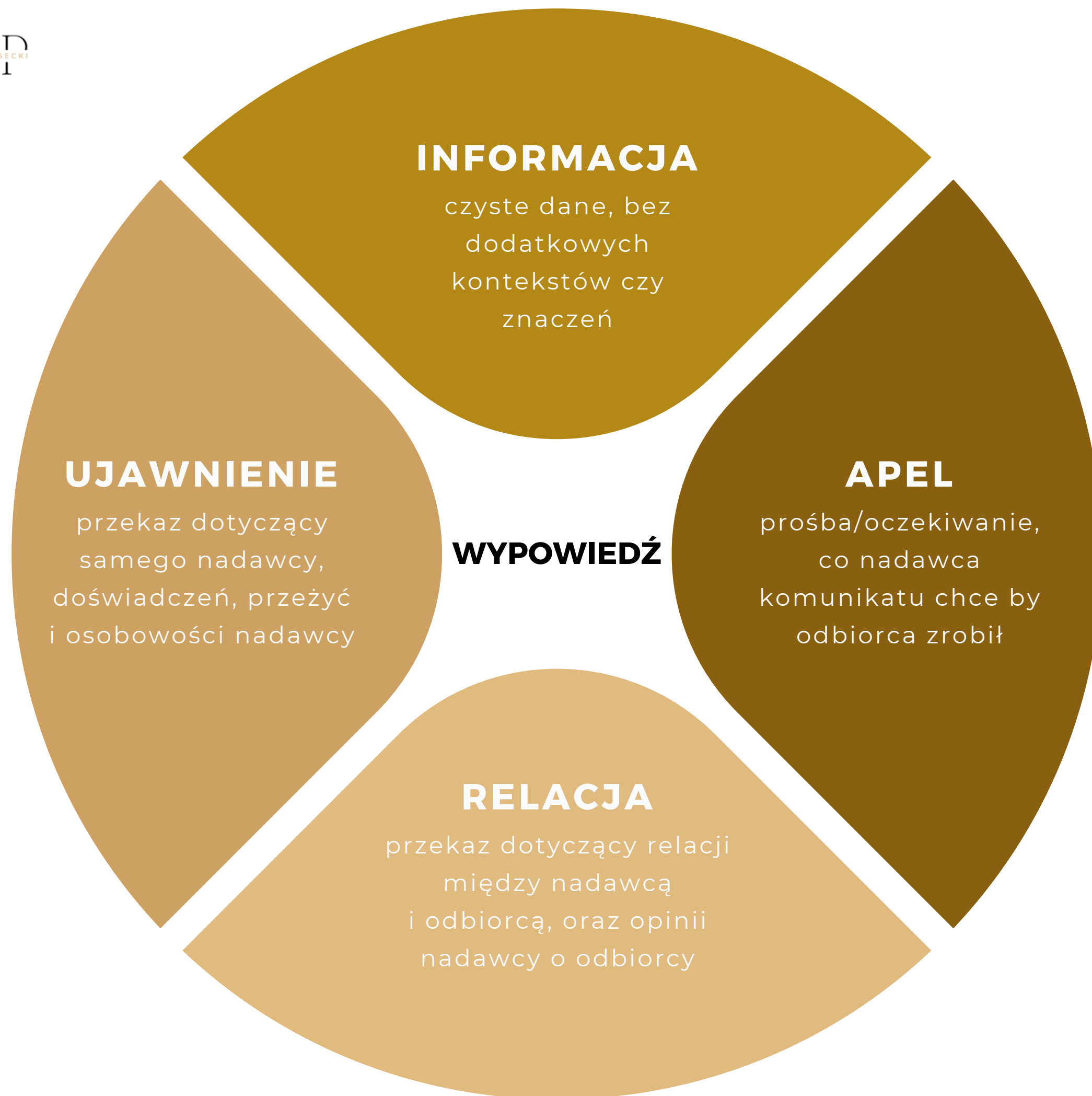
- Refleksja
- Aktywne słuchanie
- Empatia
- Poszukiwanie intencji



- Język komunikacji
- Komunikacja niewerbalna
- Emocje
- Osobowość



- Uprzedzenia
- Manipulacje

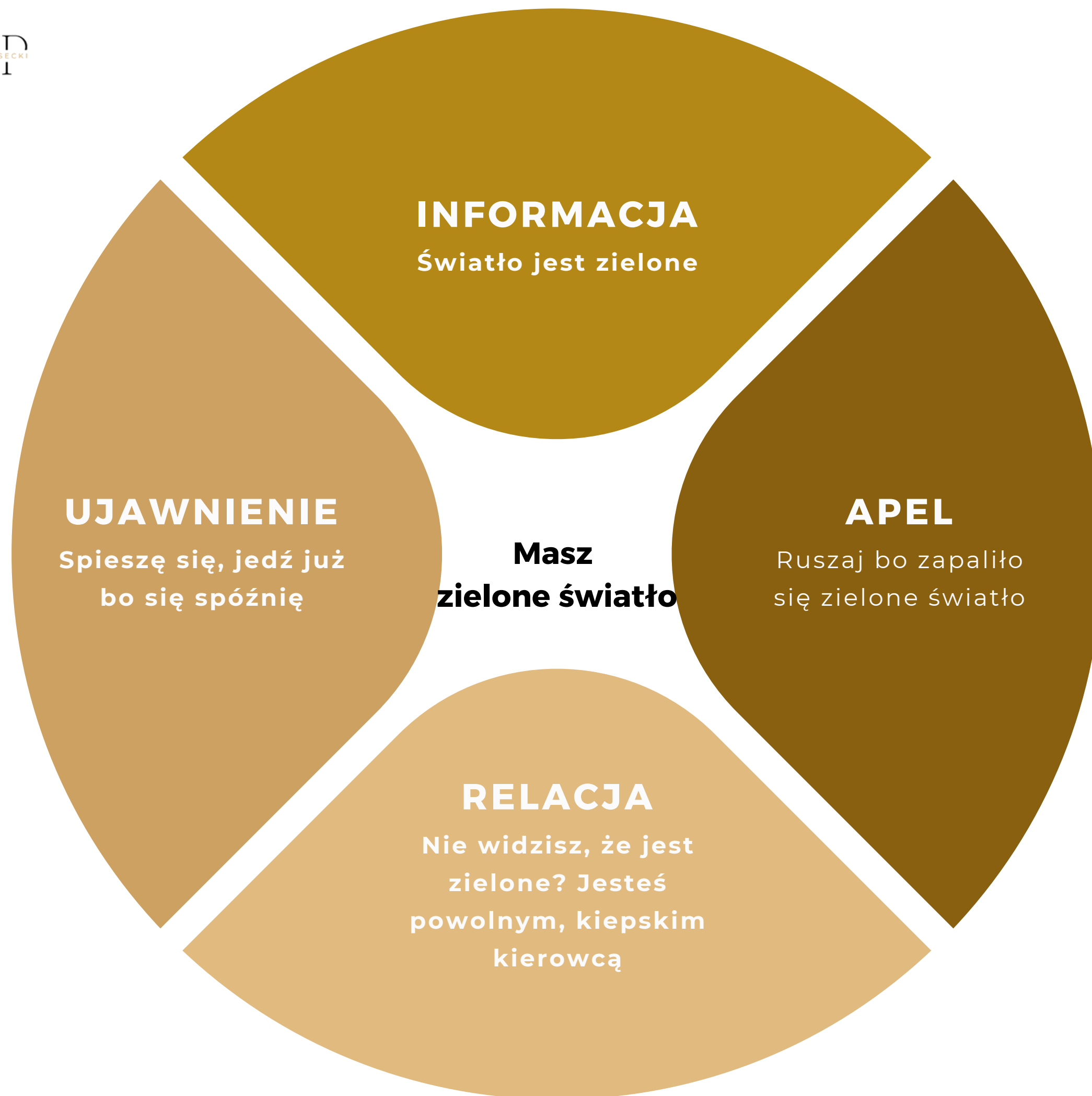


# MODEL 4 USZU VON THUNA

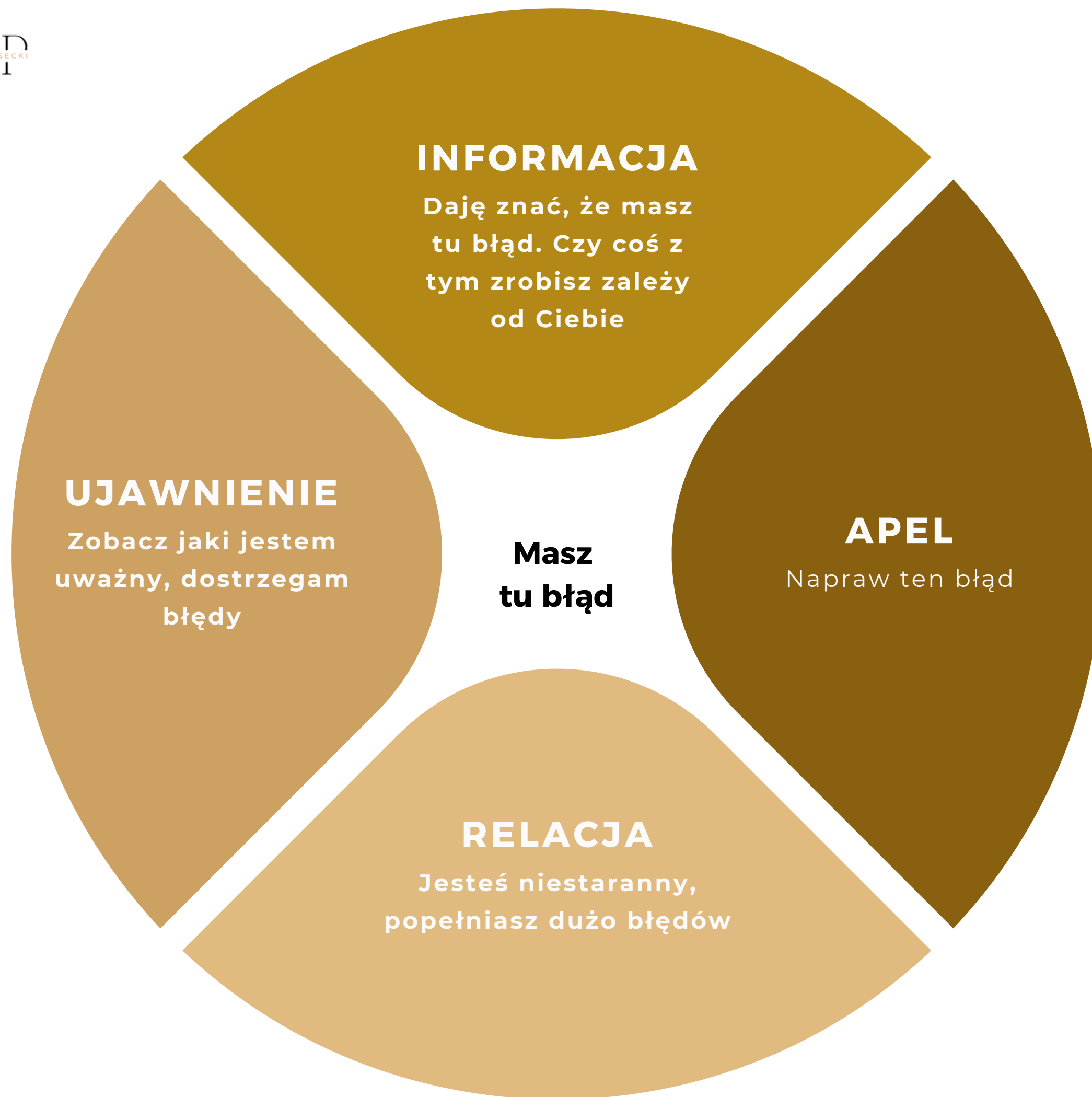


Mocna kawa wcale nie jest taka zła





# MODEL 4 USZU VON THUNA



# MODEL 4 USZU VON THUNA

# KOMUNIKACJA NIEWERBALNA

## POSTAWA CIAŁA

to, czy jesteśmy wyprostowani, czy zgarbieni, może wpływać na sposób, w jaki zostajemy odebrani przez innych. Osoba o wyprostowanej postawie może wydawać się pewniejsza siebie, podczas gdy skulona postawa może sugerować niepewność lub niezadowolenie.

## GESTY

gestykulacja może pomagać w podkreślaniu, ilustrowaniu lub uzupełnianiu mowy. Na przykład, kiwanie głową może oznaczać zgadzanie się lub potwierdzanie, a machanie ręką może wskazywać na żegnanie lub zachętę do zbliżenia.

## EKSPRESJA GŁOSU

sposób mówienia, ton głosu, tempo mowy i używane akcenty również przekazują informacje oraz mogą wpływać na sposób interpretacji przekazywanych słów. Przykładowo głośna i szybka mowa może wskazywać na podekscytowanie lub zaangażowanie, podczas gdy spokojny ton może sygnalizować relaks lub pewność siebie.

## KONTAKT WZROKOWY

ruchy oczu, czy zmiany wielkości źrenic mogą zdradzać nieśmiałość, skrępowanie, nieszczerść intencji, znudzenie lub wrogość i agresję. Utrzymywany dłużej niż przez 70% konwersacji, może być uznany za nadmiernie natarczywy i nietaktowny.

# KOMUNIKACJA NIEWERBALNA

## DOTYK

wyrażający bliższą relację z naszym rozmówcą, ale także zdradzający emocje. Na przykład podpieranie brody może sugerować znudzenie. Podanie ręki to z kolei jasny sygnał, że kończy się czas spotkania.

## DYSTANS FIZYCZNY

im mniejsza jest odległość między rozmówcami, tym bliższa łączy ich relacja. Wyróżniamy odległość publiczną (ponad 360 cm wokół ciała), społeczną (120-360 cm wokół ciała), osobistą (45-120 cm wokół ciała) i intymną (45-50 cm wokół ciała, czyli bardzo bliski dystans).

## MIMIKA TWARZY

może wyrażać szeroki zakres emocji, takich jak radość, smutek, złość, zdziwienie czy strach. Uśmiech może sygnalizować przyjazne nastawienie, a zmarszczenie brwi może wskazywać na niezadowolenie.

## WYGLĄD FIZYCZNY

będący dość powierzchowną formą komunikacji niewerbalnej, łatwą do zmanipulowania, choćby poprzez bazowania na efekcie halo (tendencji do przypisywania pozytywnych lub negatywnych cech na podstawie pierwszego wrażenia).



KON  
ZAR  
OŚW

OGÓLNO  
STOWARZ  
KADRY  
KIEROW  
OSWIA





# NEGOCJACJE

## Pozycja wyjściowa

---

**CO NEGATYWNIE WPŁYWA  
NA NASZĄ POZYCJĘ W NEGOCJACJACH...?**

---

- ☑ brak wizji celu i scenariusza negocjacji
- ☑ uzależnienie od wyniku negocjacji
  - przegrywa ten, komu bardziej "zależy"



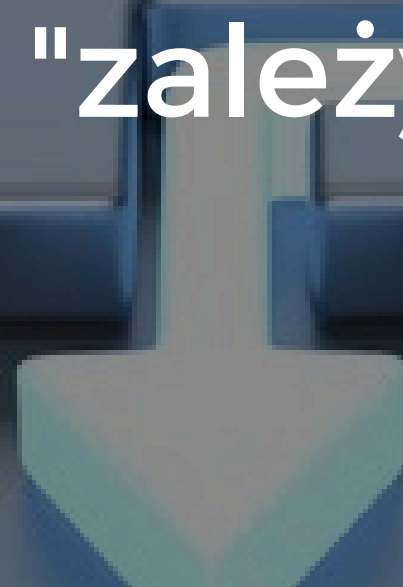


# BATNA

## Best Alternative To a Negotiated Agreement

Najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia

Przegrywa ten, komu bardziej  
"zależy"



# ZASADY W NEGOCJOWANIU - wprowadzenie

Wizja celu i precyzyjna definicja obszaru ustępstw

- ☑ obszar, a cel negocjacji
- ☑ obszar współpracy- projektowanie i definiowanie obszaru ustępstw
- ☑ punkty krytyczne

**"Doskonałość osiąga się nie wtedy, kiedy nie można już nic dodać,  
ale wtedy kiedy nie można nic ująć".**

Antoine de Saint Exupery



# TECHNIKI MANIPULACJI

wzbudzanie poczucia winy

atak personalny

dobry i zły policjant

czy to wszystko na co Pana stać? - Henry Kissinger

optyk z Brooklynu

metoda Columbo

zdechła ryba

niespójna akcja

komplementowanie, zaprzyjaźnianie się

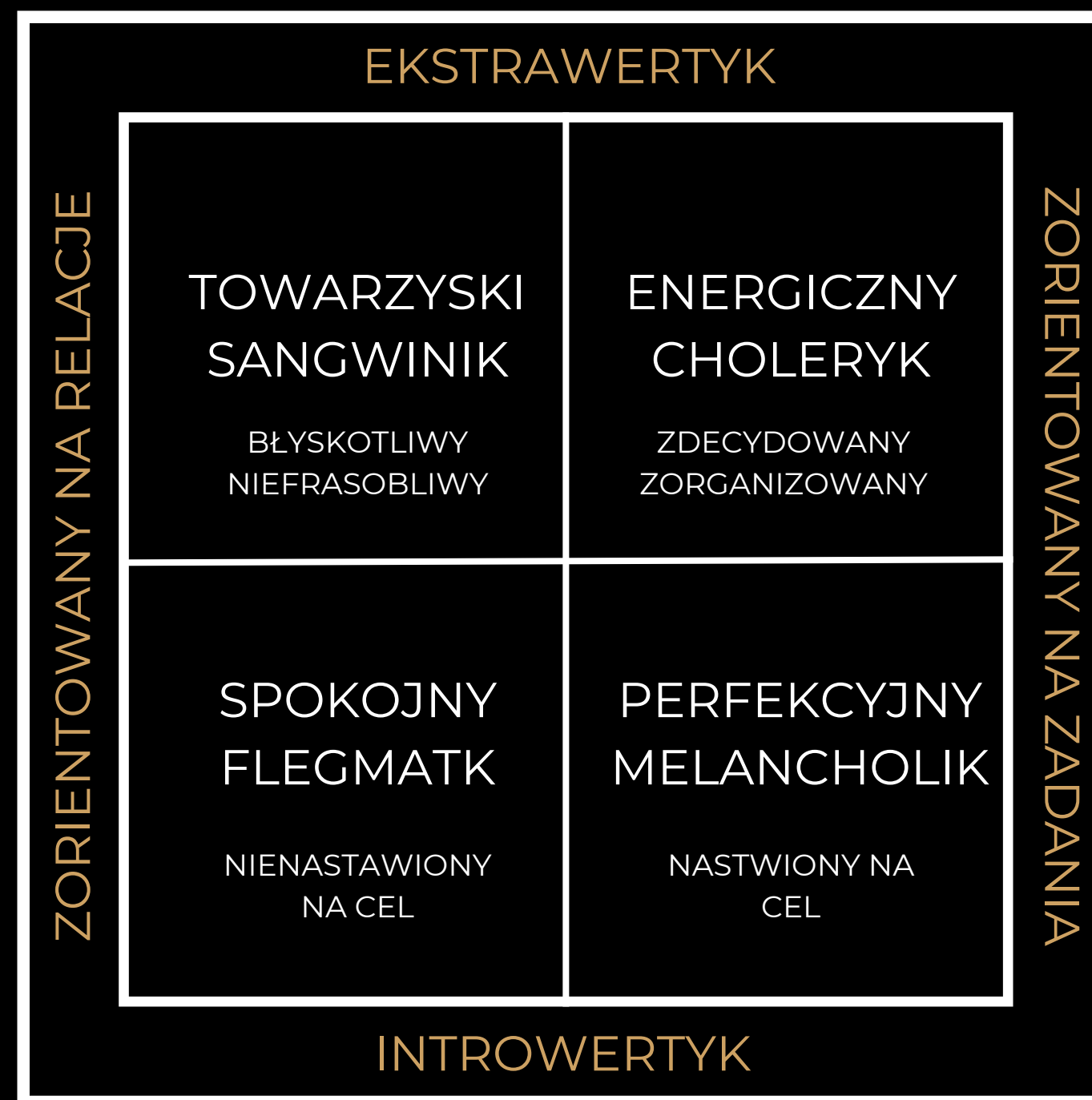
---

ASERTYWNOŚĆ  
W  
KONFRONTACJI  
Z MANIPULACJĄ

---



## Macierz zachowań i strategie współpracy





# Strategia negocjacyjna, granice ustępstw- macierz zachowań i strategie współpracy

## TOWARZYSTKI SANGWINIK

dar przyciągania do siebie ludzi, gadatliwy, narrator,  
dusza towarzystwa, wesoły, spontaniczny, umacnia  
kontakt przez dotyk, wylewny, entuzjastyczny,  
ekspresywny

## STRATEGIE WSPÓŁPRACY

zostaw trochę czasu na nawiązanie relacji, wspieraj  
ich wizje i marzenia, nie bądź nastawiony jedynie  
na cel, przedstawiaj sprawę w sposób  
efektowny/zajmujący, w celu uzasadnienia  
nie przedstawiaj liczb i pojęć



# Strategia negocjacyjna, granice ustępstw- macierz zachowań i strategie współpracy

## PERFEKCYJNY MELANCHOLIK

głęboki, skłonny do rozmyślań, analityczny  
poważny i zdeterminowany, filozofujący i poetyczny,  
wyczulony na piękno, wrażliwy na potrzeby innych

### STRATEGIE WSPÓŁPRACY

przedstaw konkrety i dotrzymuj słowa, uzasadniaj  
faktami i liczbami, nie bądź zbyt swobodny  
w zachowaniu, rozpoczął sprawę zawsze  
doprowadzaj do końca, nie wahaj się, nie pochlebiaj



# Strategia negocjacyjna, granice ustępstw- macierz zachowań i strategie współpracy

## ENERGICZNY CHOLERYK

dynamiczny i aktywny, musi korygować błędy,  
trudno go zniechęcić, nie ulega wzruszeniom,  
silna wola i zdecydowanie

## STRATEGIE WSPÓŁPRACY

bądź konkretny i zwięzły, przedstawiaj fakty logicznie  
i sprawnie, dostarcz alternatyw i pozwól wybrać,  
nie decyduj za niego, nie bądź niezorganizowany,  
nie przeskakuj z tematu na temat





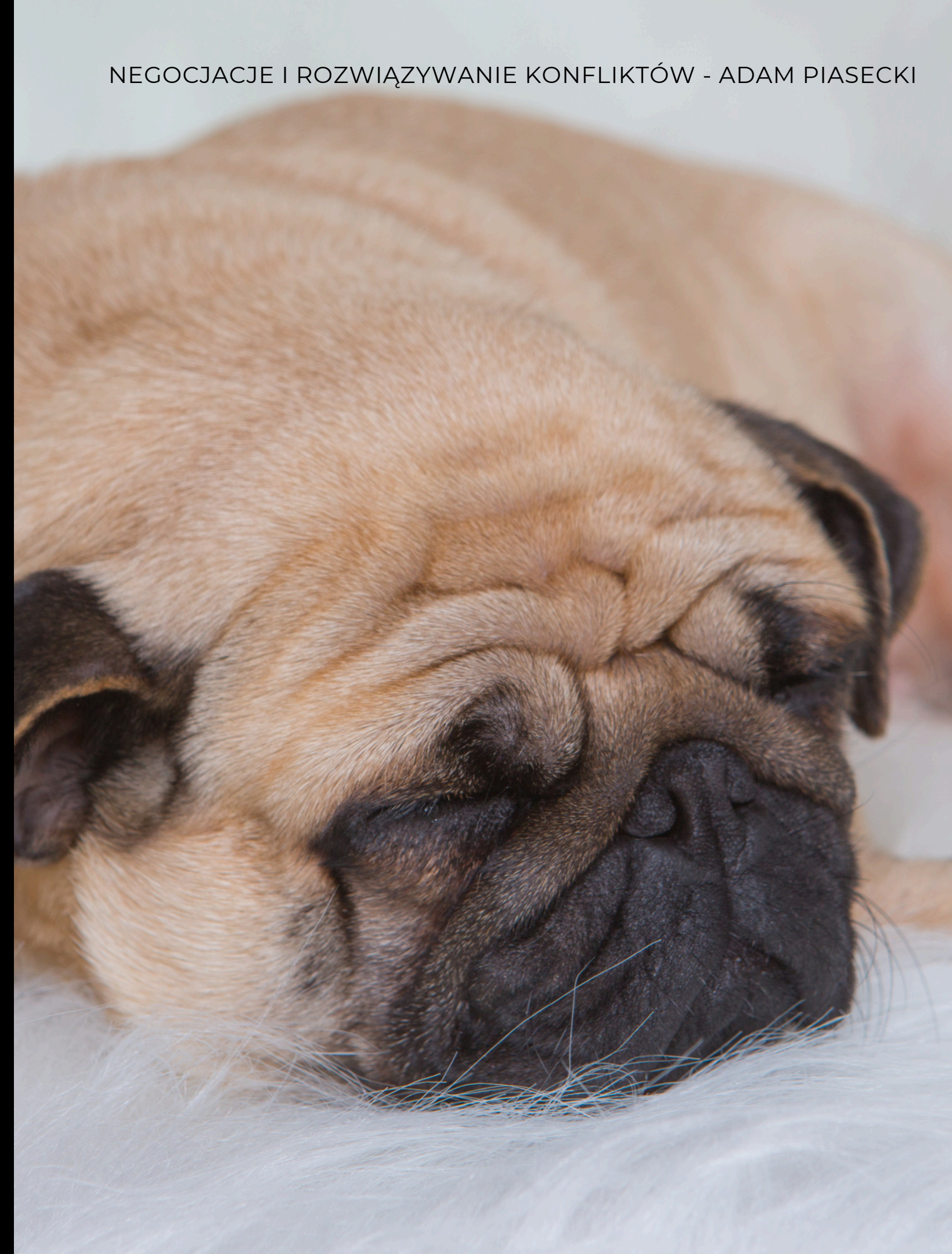
# Strategia negocjacyjna, granice ustępstw- macierz zachowań i strategie współpracy

## SPOKOJNY FLEGMATYK

powściągliwy, spokojny, chłodny i opanowany,  
cierpliwy, zrównoważony, cichy, a przy tym dowcipny,  
życzliwy i uprzejmy, głęboko skrywa emocje

## STRATEGIE WSPÓŁPRACY

zostaw trochę czasu na nawiązanie relacji,  
pytaj o opinie i ich obserwacje, nie spiesz się,  
bądź wesoły, rezolutny, towarzyski, nie formalizuj,  
w celu uzasadnienia nie przedstawiaj liczb i pojęć,  
nie traktuj ich z góry





# MODEL SPIRALI KONFLIKTU FRIEDRICHA GLASLA

**To teoretyczne narzędzie, które opisuje, jak konflikt może eskalować i przechodzić przez różne etapy.**

**Glasl wyróżnił dziewięć etapów eskalacji, zgrupowanych w trzy poziomy, pokazując, jak konflikt może zmieniać swój charakter od różnicy zdań aż po skrajnie destrukcyjne formy.**

# ETAPY ESKALACJI KONFLIKTU WEDŁUG GLASLA

## POZIOM I

**Poziom I: Wygrana-Wygrana (Faza początkowa – konflikt da się jeszcze załagodzić, a celem jest porozumienie)**

**1 Twardnienie stanowisk** – strony zauważają różnice, ale próbują się porozumieć. Konflikt ma charakter konstruktywny.

**2 Debata i polemika** – pojawia się rywalizacja, obie strony coraz mocniej forsują swoje racje, zaczyna brakować miejsca na kompromis.

**3 Działania zamiast słów** – strony przestają rozmawiać i próbują działać na własną rękę, co zwiększa napięcie.



# ETAPY ESKALACJI KONFLIKTU WEDŁUG GLASLA

## POZIOM II

**Poziom II: Wygrana-Przegrana (Faza pośrednia – eskalacja konfliktu, jeden z uczestników zaczyna dążyć do „wygranej” kosztem drugiej strony)**

**4 Budowanie koalicji** – strony szukają wsparcia u innych osób, wzmacniając swoje stanowisko i pogłębiając konflikt.

**5 Uderzenie na wizerunek przeciwnika** – strony próbują zaszkodzić sobie nawzajem, zaczyna się dehumanizacja przeciwnika.

**6 Groźby i ultimatum** – używane są groźby lub zastraszanie jako sposób na uzyskanie przewagi. Relacje są bardzo napięte.

# ETAPY ESKALACJI KONFLIKTU WEDŁUG GLASLA

## POZIOM III

**Poziom III: Przegrana-Przegrana (Faza destrukcyjna – konflikt staje się samonapędzający, bez względu na koszty)**

**7 Niszczycielskie ciosy** – celem staje się całkowite zniszczenie przeciwnika, bez oglądania się na straty.

**8 Rozbicie przeciwnika** – strony starają się „zniszczyć” drugą stronę na poziomie emocjonalnym, zawodowym lub społecznym.

**9 Razem na dno** – konflikt staje się samobójczy dla obu stron, które nie widzą możliwości rozwiązania poza destrukcją.



# Góra lodowa

---

DUŻO WIĘCEJ DZIEJE SIĘ W NAS,  
POD POWIERZCHNIĄ WODY.  
WSZYSTKO MA POCZĄTEK I  
KONIEC  
W NAS-W NASZEJ GŁOWIE.

KAŻDY, CHOĆ TEGO NIE WIDZIMY,  
NOSI W SOBIE SWÓJ ZŁOŻONY  
ŚWIAT WARTOŚCI, PROBLEMÓW,  
CELÓW CZY RELACJI



*E-mail*

[kontakt@piasecki.in](mailto:kontakt@piasecki.in)

*Telefon*

504 257 837

601 77 43 67

PROJEKT GRAFICZNY  
ORAZ WYKONANIE:



FOTOGRAFIA & GRAFIKA

# Dobrego dnia