



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA

MATERIAŁY DYDAKTYCZNE

mgr Magdalena Marian

WROCLAW

2009

*"Nauczyciel przedmiotów zawodowych w zakresie organizacji usług gastronomicznych
i hotelarstwa oraz architektury krajobrazu - studia podyplomowe"*
projekt realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków
Europejskiego Funduszu Społecznego.



1. DEFINICJE I ZAKRES KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ. KOMUNIKACJA WERBALNA I NIEWERBALNA.

1.1. Definicje

Termin „komunikacja” wywodzi się od łacińskiego słowa *communicare* = dzielić /z kimś/, uczestniczyć /w czymś/.

Z. Nęcki definiuje **komunikowanie interpersonalne** jako wymianę werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania.¹

W teorii komunikacji pojawiają się następujące pojęcia:

komunikować – 1. podawać coś do wiadomości 2. przekazywać komuś informacje w bezpośrednim kontakcie (Słownik języka polskiego);

komunikować się - 1. utrzymywać z kimś kontakt 2. mieć połączenie z innym pomieszczeniem, miejscem (Słownik języka polskiego);

komunikat - 1. krótka oficjalna informacja podana do powszechnej wiadomości; 2. informacja przekazywana w procesie bezpośredniej komunikacji z drugą osobą (Słownik języka polskiego);

komunikatywny - 1. o tekście, dziele sztuki itp.: zrozumiały 2. dobrze porozumiewający się z innymi ludźmi 3. mający związek z przekazywaniem informacji (Słownik języka polskiego).

Wg A. Wiszniewskiego wyróżniamy następujące cele komunikowania się:²

1. Przekazywanie informacji i doświadczeń.
2. Budowanie modelu służącego do wyjaśniania świata.
3. Prezentacja własnej osoby i poznawanie innych.
4. Rozwój własnej osobowości.
5. Nawiązywanie związków z innymi ludźmi.
6. Wpływanie na postępowanie innych ludzi.
7. Kształtowanie przekonań i postaw innych ludzi.

¹ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s.7.

² A. Wiszniewski, *Sztuka mówienia*, Katowice 2003.



8. Porównywanie idei i pomysłów.
9. Organizowanie poczynań i współpracy.
10. Uzgadnianie transakcji.
11. Zapewnienie innym przyjemności i rozrywki.
12. Uleganie pokusie, by mówić o sobie.

CECHY KOMUNIKOWANIA:

1. Jest procesem społecznym, odnosi się do dwóch jednostek i przebiega zawsze w środowisku społecznym.
2. Ma charakter dynamiczny, bo polega na przyjmowaniu, rozumieniu i interpretowaniu informacji.
3. Jest procesem ciągłym, bowiem trwa od chwili narodzin aż do śmierci.
4. Jest procesem symbolicznym, bo posługuje się symbolami i znakami. Aby mogło dojść do porozumienia się uczestników, musi istnieć pomiędzy nimi wspólnota – muszą operować tymi samymi znakami.
5. Jest nieodwracalne, ponieważ nie da się go cofnąć, powtórzyć, czy zmienić przebiegu.

1.2. *Komunikacja werbalna. Sposoby komunikowania werbalnego.*

Istnieje wiele różnych rodzajów komunikowania się: mówienie, słuchanie, czytanie, pisanie, gestykulacja, mimika twarzy, komunikacja proksemiczna, dźwięki paralingwistyczne, wygląd fizyczny itp.

Mówienie, słuchanie, pisanie i czytanie należą do sfery komunikacji werbalnej. Określenie werbalna pochodzi od łac. słowa *verbalis* = słowny.

Werbalne sposoby komunikowania służą przekazywaniu informacji, podczas gdy niewerbalne sygnalizują stosunek nadawcy komunikatu do jego treści.

Wg badań z końca lat 90. słuchanie stanowi 40% komunikacji, mówienie – 35%, czytanie - 15%, a pisanie - 10%. Obecnie nie dysponujemy wynikami aktualnych badań, ale można przypuszczać, że w dobie szybkiego rozwoju technologicznego, w dobie komputerów i telefonów komórkowych z funkcją SMS, prawdopodobnie istotnie zwiększyła się rola pisania i czytania.



Język polski realizuje się w dwóch typach tekstów: tekstach mówionych oraz tekstach pisanych. Występują w nich różne środki językowe, co uwarunkowane jest samą formą przekazu, a także od charakterem tekstu i zakresem treści, które przekazują.

Teksty pisane cechują się większą poprawnością gramatyczną i stylistyczną. Z tekstami pisаныmi wiąże się zagadnienie ortografii i interpunkcji, która w języku mówionym zastąpiona jest intonacją. Tekst pisany jest bogatszy w treść, z racji tego, że jego nadawca nie ma, jak w przypadku komunikatu mówionego, do dyspozycji takich środków pomocniczych, jak: mimika, gesty itp.

Tekst mówiony natomiast cechuje mniejsza spójność zdań, częste są pauzy i powtórzenia. Sytuacja mówienia jest pierwotną formą kontaktów językowych. Sytuacją najbardziej typową dla języka mówionego jest bezpośredni kontakt mówiącego z słuchaczem. Nadawca widzi, bądź słyszy reakcję odbiorcy na swoje słowa. Wpływa to na sposób formułowania myśli, na metody ich przekazywania, pozwala też na dokonywanie zmian w wygłaszanym tekście. Mówiący może intonacją wyrażać własne stany emocjonalne, nadawać zdaniom charakter oznajmujący, nakazujący, bądź pytający. Również mimiką i gestykulacją można ukazywać stosunek do myśli wyrażanych słowami. Znamioną cechą komunikacji mówionej jest niemożliwość powrotu do tego, co już zostało powiedziane. Ten typ komunikacji charakteryzuje się również tym, że formułowanie zdań odbywa się jednocześnie z procesem myślowym.

W języku mówionym o wiele częściej niż w pisany używamy równoważników zdania (konstrukcji pozbawionych orzeczenia), liczymy bowiem, że słuchacz zrozumie je dzięki kontekstowi. Wypowiedzi mówione składają się ze zdań o wiele krótszych niż wypowiedzi pisane. Zdarzają się także zdania urwane, niedokończone. Nie powodują one zakłóceń w porozumiewaniu się, pod warunkiem, że mówiący uzupełni je gestem lub mimiką. Przykładem jest zdanie typu: *boli mnie tu (ze wskazaniem palcem bolącego miejsca)*.

Wypowiedzi mówione cechują się charakterystycznym słownictwem. Oczywiście dobór słownictwa zależy jest od stylu wypowiedzi (np. naukowy, potoczny, artystyczny, przemówień). W tekstach mówionych zdarzają się tzw. kolokwializmy (*kolokwializm to wyraz, wyrażenie lub forma składni stosowane wyłącznie w języku potocznym*). Formy mówione obfitują także w regionalizmy i dialektyzmy, czyli wyrazy pochodzące z dialektu, gwary charakterystycznej dla danego regionu.



Gdy mowa o komunikacji werbalnej, nie sposób nie wspomnieć także o takim jej aspekcie, jakim jest słuchanie. Sformułowane zostały zasady aktywnego słuchania, których zastosowanie czyni proces komunikowania się bardziej skutecznym i efektywnym.

ZASADY AKTYWNEGO SŁUCHANIA:³

- ✓ koncentrowanie się na osobie mówiącej - zwracanie uwagi na wypowiedziane słowa, brzmienie głosu, mimikę, gestykulację i układ ciała;
- ✓ unikanie przerywania nadawcy;
- ✓ nieocenianie przekazywanej informacji;
- ✓ niedawanie rad;
- ✓ unikanie emocjonalnych reakcji;
- ✓ przedstawianie, jak rozumiemy nadawcę poprzez powtarzanie własnymi słowami tego, co usłyszeliśmy;
- ✓ pomaganie nadawcy, by poczuł się swobodnie;
- ✓ unikanie pochopnego wnioskowania z wypowiedzi nadawcy;
- ✓ okazywanie zrozumienia osobie mówiącej;
- ✓ okazywanie zainteresowania treścią przekazywaną przez nadawcę.

1.3. *Bariery i zakłócenia komunikowania*

Niezwykle istotną rzeczą, gdy mowa o procesie komunikowania się, jest pamiętanie o tym, że na każdym jego etapie mogą wystąpić zakłócenia i bariery komunikowania.

Rozróżniamy następujące typy zakłóceń⁴:

- ✓ **zakłócenia psychologiczne** – występują one u odbiorcy w układzie dekodującym. Spowodowane one są odmiennością przekonań odbiorcy, co blokuje dostęp kodowanych przez nadawcę treści do umysłu odbiorcy. Są to:
 - negatywne nastawienie,
 - nieśmiałość,
 - brak zainteresowania problemem,
 - zbyt duże zaangażowanie emocjonalne,

³ J. Stankiewicz, Komunikowanie się w organizacji, Wrocław 1999.

⁴ G. Łasiński, Sztuka prezentacji, Poznań 2000.



- lekceważenie słuchaczy,
 - brak koncentracji,
 - monotonność wypowiedzi,
 - nieumiejętność słuchania,
 - zmęczenie,
- ✓ **zakłócenia semantyczne** – spowodowane niezrozumieniem przez odbiorcę przekazywanych symboli (np. nieznaną znaczenia danych słów, bądź użycie ich w znaczeniu innym dla nadawcy i dla odbiorcy). Są to:
- zniekształcenie informacji,
 - niezrozumiała tematyka,
 - niezrozumiała terminologia czy język,
- ✓ **zakłócenia fizyczne i środowiskowe:**
- hałas,
 - temperatura,
 - miejsce,
 - pora dnia,
 - awaria np. sieci komputerowych,
 - zbyt duża liczba uczestników,
 - presja czasu.

Bariery komunikacyjne:

- **Filtrowanie** – oznacza celowe manipulowanie informacją tak, aby się przedstawić odbiorcy w lepszym świetle
- **Wybiórcze postrzeganie** - odbiorca w procesie komunikacji słyszy i widzi sprawy, na podstawie swoich własnych potrzeb.
- **Różnice w percepcji** - najczęściej przybierają postać różnic intelektualnych, wiekowych, płci, pozycji społecznej, statusu majątkowego i zawodowego.
- **Błędy językowe** - często występującym błędem w procesie komunikowania jest niepoprawny dobór słów i zwrotów oraz stosowanie skrótów myślowych.



- **Przeciążenie informacyjne** - do poszczególnych osób dociera więcej informacji niż mogą one odebrać.
- **Emocje** - każdy komunikat wywołuje określone reakcje odbiorcy.
- **Dysonans pomiędzy przekazem werbalnym i niewerbalnym.**
- **Płeć** – różnice pomiędzy kobietami a mężczyznami.

1.4. *Istota i akty komunikowania niewerbalnego.*

Michael Argyle⁵ twierdzi, że zachowanie niewerbalne służy przede wszystkim:

- a) **wyrażaniu emocji** (zweźsz oczy, opuszczasz brwi, wpatrujesz się intensywnie, zaciskasz usta — jesteś zły);
- b) **przenoszeniu postawy** (np. „Lubię cię” — uśmiechasz się, nasilasz kontakt wzrokowy — albo „Nie lubię cię” — odwracasz wzrok, ton twojego głosu staje się bezbarwny, stajesz tyłem);
- c) **informowaniu o cechach osobowości** („Jestem otwarty” — twoje gesty są szerokie, modulujesz głos podczas mówienia, zdecydowany ton głosu);
- d) **ułatwianiu komunikacji werbalnej** (obniżasz głos i spoglądasz przed siebie, gdy kończysz wypowiedź, by wskazać partnerowi, że teraz on może mówić).

Na komunikację niewerbalną składają się takie elementy, jak:

1. **gestykulacja**, czyli ruchy rąk, dłoni, palców, nóg, stóp, głowy i całego ciała.
 - ✓ wskazuje ludzi lub przedmioty;
 - ✓ określa strukturę wypowiedzi poprzez wyliczenie elementów;
 - ✓ podkreśla coś;
 - ✓ ilustruje kształty, rozmiary, bądź ruchy, szczególnie, gdy trudno je określić słowami;
 - ✓ przykuwa uwagę słuchaczy.
2. **mimika twarzy** - uwydatnia stosunek mówiącego do wypowiedzianych treści, stopień przekonania o ich prawdziwości. Bogactwo ekspresji mimicznej jest olbrzymie. Ważne, by to, co mówią oczy, twarz, nie przeczyło wypowiedzianym słowom;

Mimika wyrażająca emocje jest uniwersalna dla sześciu głównych emocji:

⁵ M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 2002.

"Nauczyciel przedmiotów zawodowych w zakresie organizacji usług gastronomicznych i hotelarstwa oraz architektury krajobrazu - studia podyplomowe"
projekt realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



- szczęścia,
- smutku,
- strachu,
- zaskoczenia,
- gniewu,
- odrazy (pogardy, obrzydzenia).

Dowodem na to są badania Paula Ekmana i Waltera Friesena na Nowej Gwinei.

3. **dotyk i kontakt fizyczny** – obyczaje kulturowe określają, których obszarów ciała można dotykać, a których nie wolno. Podanie ręki w Polsce postrzegane jest jako gest powitania. Istnieją jednak kultury, gdzie żaden kontakt fizyczny nie wchodzi w grę, a powitanie sygnalizuje się głębokim ukłonem (Japonia);
4. **spojrzenia wzajemne i spoglądanie jednostronne** – nawiązanie kontaktu wzrokowego poprzedza kontakt bezpośredni. Utrzymywanie kontaktu wzrokowego jest znakiem przyjaznego nastawienia, uciekanie wzrokiem zaś to sygnał uników psychicznych;
5. **dystans fizyczny** między rozmówcami,
E. Hall zajmujący się problemem komunikacji proksemicznej, wyróżnia następujące cztery podstawowe odmiany dystansu przestrzennego, występującego w interakcjach pomiędzy rozmówcami:
 - sfera intymna – 45 cm z przodu, 20 cm z tyłu, 15 cm z boku. Dostępna tylko dla najbliższych osób;
 - sfera osobista – od 45 do 120 cm. Sfera dla współpracowników, przyjaciół, znajomych;
 - sfera społeczna – od 1,2 do 3,6 m. Nieznajomi, niezaprzyjaźnieni koledzy z pracy.
 - sfera publiczna – od 3,6 m. Przeznaczona dla wystąpień publicznych.

Proksemika bada przestrzenne stereotypy ludzkiego zachowania i wpływ przestrzeni na komunikację międzyludzką

6. **pozycja ciała** – wyraża napięcie wewnętrzne, bądź rozluźnienie, np. skrzyżowane ramiona to pozycja obronna, sygnalizująca poczucie zagrożenia;
7. **wygląd zewnętrzny**,
8. **dźwięki paralingwistyczne** (śmiech, płacz, ziewanie, posapywanie, gwizdanie, wdychanie),
9. **jakość wypowiedzi** (sposób wokalizacji),
10. **elementy środowiska** (wielkość pomieszczenia, charakter wnętrza, oświetlenie, dźwięki).



Sygnaly niewerbalne wysylamy zarowno podczas mowienia, jak i sluchania. Sygnaly werbalne sluzą przekazywaniu tresci, podczas gdy sygnaly niewerbalne ukazują stosunek nadawcy do przekazywanych tresci, sygnalizują jego stosunek emocjonalny tak do nich, jak i do sluchaczy.

Sygnaly niewerbalne mogą spełniać swoją funkcję niezależnie od komunikatów werbalnych, jednak pełnię swojej funkcjonalności osiągają dopiero, gdy wspomagają słowo mówione.

Sygnaly niewerbalne, w zależności od pełnionej funkcji, dzielimy na:

- ✓ **emblematy** (ich funkcją jest przekazywanie znaków dobrze znanych w danej kulturze, np. podniesienie ręki z palcami ułożonymi w „V” jako znak zwycięstwa, pokazywanie języka jako znak lekceważenia; mogą również zastępować wypowiedzi, gestami możemy powiedzieć np. „chodź!”);
- ✓ **ilustratory** (przekazują wizualną interpretację wypowiedzianych słów, np. gest pokazujący wielkość złowionej ryby);
- ✓ **wskazniki emocji** (celem zachowań ekspresyjnych jest okazywanie przeżywanych uczuć. Część z tych zachowań jest pod kontrolą mówiącego, ale część jest naturalną reakcją emocjonalną. Należą tu takie reakcje, jak: intonacja głosu, gesty, mimika, dotykanie lub unikanie dotyku, gwałtowne podniesienie głosu, przyspieszenie oddechu, zarumienienie skóry, znieruchomienie, zasłanianie oczu itp.);
- ✓ **regulatory** (regulują zachowania konwersacyjne – np. podniesienie ręki, jako chęć zabrania głosu, bądź unikanie kontaktu wzrokowego, spuszczenie głosu jako znak odmowy zabrania głosu);
- ✓ **adaptatory** (funkcja dopasowania do sytuacji. Typowe zachowania to poprawianie się w krzesło, poprawianie ubrania, włosów, odchrząknięcie przed zabraniem głosu, nieświadome rysowanie, zabawa długopisem, przecieranie szkieł okularów).

2. KREOWANIE WIZERUNKU ZAWODOWEGO. AUTOPREZENTACJA W PRACY NAUCZYCIELA.

2.1. Autoprezentacja, techniki autoprezentacyjne.

Autoprezentacja to proces kontrolowania przez jednostkę sposobu, w jaki jest postrzegana przez otoczenie. Człowiek daje otoczeniu do zrozumienia, że jest taką, a nie inną



osobą, czy też, że posiada określone cechy. Autoprezentacja odnosi się do repertuaru zachowań, które mają miejsce w sytuacjach kontaktów społecznych takich, jak pierwsze spotkanie (pierwsza randka, rozmowa kwalifikacyjna, pierwszy dzień pracy, pierwsze spotkanie biznesowe), kiedy aktywnie staramy się zrobić na rozmówcach dobre wrażenie (podczas sprzedaży, przemówienia), a także wtedy, gdy chcemy przejąć inicjatywę w sytuacjach współzawodnictwa (np. ubiegając się o awans) itd.

Autoprezentacja rozumiana jest jako zachowanie podejmowane w celu tworzenia u osób z otoczenia pożądanego przez jednostkę obrazu własnej osoby, w celu uzyskania od innych pożądaných zachowań. Zachowania autoprezentacyjne nie muszą być świadome i zaplanowane, występują one również w świecie zwierząt.

Autoprezentacja nie zawsze jest zjawiskiem negatywnym, opartym na czystej manipulacji. Warto sobie wyobrazić, co by było, gdyby ludzie nie dbali o to, jak postrzegają ich inni. Troska o wywierane wrażenie pomaga dostosować zachowanie do społecznych norm.

Tabela 1. Powszechnie stosowane taktyki autoprezentacyjne wg Leary'ego⁶

7.	Konformizm i uleganie	Zachowywanie się zgodnie ze społecznymi normami albo z preferencjami innych ludzi
8.	Dekoracje, rekwizyty i oświetlenie	Wykorzystywanie otoczenia do celów autoprezentacyjnych.
3.	Publiczna atrybucja	Wyjaśnianie własnego zachowania w sposób zgodny z określonym wizerunkiem społecznym.
4.	Pamięciowe manipulacje	Rzeczywiste lub udawane zapamiętywanie lub zapomnianie w celach autoprezentacyjnych.
5.	Zachowania niewerbalne	Wyraz twarzy, gesty, przyjmowana pozycja oraz sposób poruszania się.
6.	Kontakty społeczne	Publiczne manifestowanie związków z pewnymi osobami i odcinanie się od innych.

⁶ M. Leary, Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji, Gdańsk 1999.



ad.1 Opisywane siebie – najbardziej bezpośrednia metoda przekazywania informacji o własnej osobie. Ta taktyka jest stosowana zazwyczaj w interakcji „twarzą w twarz”, ale także na piśmie, np. podczas pisania podania o przyjęcie do pracy, czy życiorysu. Daje nam możliwość selekcji faktów i informacji, które chcemy ujawnić. Nadinformowanie o niektórych faktach i niedoinformowanie o innych. Tworzenie „werbalnych portretów”.

ad.2 Wyrażanie postaw – (postawy w tradycyjnej psychologii uważane są za wewnętrzne uczucia sympatii bądź antypatii). Demonstrując daną postawę, osoba przekazuje określony wizerunek samej siebie.

ad.3 Publiczne atrybucje – (atrybucja to wniosek człowieka na temat przyczyny jakiegoś zdarzenia). Tłumaczenia, jakie przedstawiamy otoczeniu, wpływają na to, jak jesteśmy postrzegani. Ludzie dzielą się swymi atrybucjami z otoczeniem. (Częściej deklarujemy osobistą odpowiedzialność za sukces niż za porażkę).

ad.4 Pamięciowe manipulacje – ludzie często operują wywieranym wrażeniem za pomocą strategicznego zapamiętywania i zapominania. Przykładem jest sytuacja, gdy udajemy, że kogoś rozpoznajemy, bo chcemy być postrzegani jako osoba koleżeńska, życzliwa i z dobrą pamięcią.

ad.5 Zachowanie niewerbalne – dzięki wyrazowi twarzy, wyglądowi zewnętrznemu, spojrzeniu, pozycji ciała, gestom człowiek przekazuje informacje o swojej osobowości, nastroju, opiniach, stanach fizycznych i psychicznych.

Sposób, w jaki się ubierasz, wpływa na to, jak postrzegają Cię inni. Coraz częściej pracodawcy ustalają określone reguły ubioru w pracy, tzw. DRESS CODE. Nie ogranicza się on tylko do wskazania koloru garniturów, czy sukienek, ale także długości spódnic, odcienia krawatów, wymogów co do fryzury, noszenia rajstop, biżuterii, czy długości i koloru paznokci.

W ramach tej techniki leży także jakość i sposób wokalizacji. Należy pamiętać, że głos jest naszą wizytówką, narzędziem komunikacji z ludźmi i najczęściej stosowanym narzędziem pracy. Bełkotanie, mamrotanie i inne nieprawidłowości wymowy stanowią barierę w komunikacji. Dobra i wyrazista dykcja podtrzymuje słuchacza i wzmacnia jego zainteresowanie naszą wypowiedzią. Doskonalać swój głos, zmieniasz siebie.

ad.6 Kontakty społeczne - autoprezentacja przez kontakty z innymi polega na strategicznym sterowaniu informacją nie o własnej osobie, ale o ludziach i rzeczach,



z którymi jesteśmy powiązani. Chcemy być kojarzeni z osobami, które odniosły sukces. Czasami mimochodem wspominamy o naszych kontaktach ze znanymi osobowościami (niektórym wystarczy przypadkowe spotkanie na ulicy, bądź fakt urodzenia w tym samym mieście). Realizacją tej techniki jest podkreślanie swojego związku z odnoszącą sukcesy drużyną sportową (np. poprzez elementy stroju).

ad.7 Konformizm i uleganie – często podążamy za tłumem z obawy, że w przeciwnym wypadku zostaniemy źle ocenieni. Przykładem zwyczaju, do którego dostosowujemy się ze względów autoprezentacyjnych jest dawanie napiwków kelnerom.

ad.8 Otoczenie – powszechne jest wyciągnięcie wniosków na temat innych ludzi na podstawie wyglądu ich domu czy biura oraz posiadanych przedmiotów. Możemy wyróżnić trzy aspekty otoczenia wykorzystywane do manipulowania wrażeniem: **dekoracje, rekwizyty i oświetlenie**. **Dekoracje** to stosunkowo stałe i niezmiennie cechy otoczenia, takie jak rozmiar pomieszczeń, styl umeblowania, wykończenie, a nawet kolorystyka. **Rekwizyty** to wymienne aspekty otoczenia. Właściwie każdy przedmiot może być traktowany jako rekwizyt, jeśli jego posiadacz sądzi, że fakt posiadania bądź wyeksponowania jej wywrze jakieś wrażenie. Rodzaj i intensywność **oświetlenia** może wpływać na to, jak odbierana jest osoba zajmująca pomieszczenie. (np. rozproszone boczne światło stwarza wrażenie większego ciepła i otwartości niż ostre górne). W tym typie taktyki mieści się także wybór miejsca do siedzenia – jako przykład można podać wrażenie, jakie wywierają na wykładowcy studenci, którzy wybierają miejsca w pierwszych rzędach w odróżnieniu od tych, którzy „chowają się” w ostatnich.

2.2. Kreowanie wizerunku zawodowego nauczyciela.

Kreacja wizerunku jest to świadome działanie służące przedstawieniu naszej osoby innym w taki sposób, by postrzegały nas tak jak tego chcemy. Głównym celem autoprezentacji jest nie tyle doprowadzenie innych osób do tego, by spostrzegali autora zabiegów w pozytywny sposób, ile nakłonienie ich, by postępowali tak, jak on chce. Z reguły istnieje większe prawdopodobieństwo, że ludzie będą nas traktowali zgodnie z naszymi oczekiwaniami, jeśli wywrzemy na nich pozytywne wrażenie – wydamy im się np. przyjacielscy, kompetentni, moralni, czy atrakcyjni. Z tego też powodu każdy zwykle próbuje zaprezentować pozytywny, społecznie pożądaną wizerunek własnej osoby.



Tworzenie własnego wizerunku zawodowego nieodłącznie związane jest z profesjonalizmem, który powinien się przejawiać w takich między innymi cechach, zachowania i zaleceniach, jak⁷: posiadanie odpowiednich kwalifikacji, bycie dobrze poinformowanym, dyskrecja, stany emocjonalne nieprzeszkadzające w pracy, punktualność, grzeczność, zawsze dobre przygotowanie, odpowiedni wygląd oraz wiele innych wartości.

Na podstawie badań, przedstawionych w książce *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, pod red. E. Hope⁸, do wizerunku zawodowego nauczyciela respondenci zaliczyli:

Cechy osobowościowe:

- ✓ kultura osobista,
- ✓ poczucie humoru,
- ✓ życzliwość,
- ✓ empatia,
- ✓ sympatia do uczniów,
- ✓ zaangażowanie w pracę.

Rzetelność :

- ✓ dobre merytoryczne przygotowanie do zajęć;
- ✓ ciekawy sposób prowadzenia zajęć;
- ✓ zilustrowanie tematu przykładami

Rozległa wiedza szczególnie w zakresie przedmiotu, którym się zajmuje.

Stosunek do uczniów:

- ✓ „dostępność” dla uczniów;
- ✓ poświęcanie uczniom czasu;
- ✓ brak skłonności do poniżania uczniów;
- ✓ brak obaw przed dialogiem z uczniem.

⁷ J. Bieńkowski, *Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej*, Warszawa 2003; s. 142.

⁸ *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, pod red. E. Hope, Gdańsk 2005, s. 99-107.



Sprawiedliwość:

- ✓ Jasny i przejrzysty system oceniania;
- ✓ Umiejętność sprawdzenia wiedzy

Kreowanie wizerunku zawodowego ma nierozzerwalny związek z powstaniem w otoczeniu uzasadnionego wrażenia profesjonalizmu, które opiera się na:

- **Kompetencji** – zdolności, talenty, kwalifikacje, doświadczenie, określające, co już potrafimy zrobić oraz to wszystko, o czym wiemy, że umielibyśmy zrobić. Profesjonalizm wymaga, aby rozwijać te umiejętności, w których jest się najlepszym.
- **Wiarygodności** – należy wyglądać i mówić tak, jakby potrafiło się wykonać konkretne zadanie i wzbudzać przekonanie, że potrafi się zrobić wszystko, o czym się mówi. Niezbędne jest używanie języka i pojęć charakterystycznych dla danej specjalizacji, oraz znajomość konwencji obowiązujących w danym zawodzie i swobodne poruszanie się w nich.
- **Opanowaniu** – panowanie nad sobą dowodzi dojrzałości. Jeśli w pracy poddajemy się emocjom, tracimy kontrolę nad sobą, w efekcie tracimy też wiarygodność. Zachowanie profesjonalne polega na podjęciu wyzwania i zareagowaniu zamiast odreagowania. Inne zewnętrzne oznaki opanowania w pracy, które charakteryzują profesjonalistę, to: zdolność panowania nad innymi, co oznacza zdolności przywódcze, zdolność kierowania projektami, odpowiedzialność za środki do dyspozycji i budżet, zdolność do panowania nad własnymi sprawami, dobra organizacja.
- **Pewności siebie** – pochodzi z wnętrza, ale ujawnia się na zewnątrz. Istnieją fizjologiczne symptomy pewności siebie takie, jak wyprostowana postawa i swobodny oddech. Są też symptomy psychologiczne, wynikające z pozytywnego nastawienia i świadomości, że jest się dobrze poinformowanym i dobrze przygotowanym. Pewność siebie można okazać używając pojęć pozytywnych, nie negatywnych oraz właściwie oceniając (bez przeceniania i niedoceniania) własne możliwości.
- **Stalości** – umiejętnie stworzone wrażenie profesjonalizmu nie jest czymś, co można wkładać i zdejmować jak marynarkę. Wizerunek skuteczny musi być niezmienny. Ma



on znaczenie, na co dzień nie tylko dla siebie, ale i dla ludzi, których spotykasz. Wygląd ma wpływ na to, jak ludzie będą reagowali na daną osobę, jej potrzeby i prośby. Korzystny wizerunek przyniesie pozytywne rezultaty i nawet jeżeli w danym momencie nie wydaje się czymś koniecznym, w przyszłości okaże się wart włożonego weń wysiłku.

2.3. Tworzenie CV, listów motywacyjnych.

2.3.1. CV

Tworząc Curriculum Vitae (w skrócie CV, łac. *bieg życia*) oraz listy motywacyjne, musimy pamiętać, że oba te dokumenty aplikacyjne są naszą wizytówką, że często w ten sposób wywieramy na naszym potencjalnym pracodawcy pierwsze wrażenie. Świadomie, bądź nie, realizujemy podczas ich pisania wspomnianą wyżej technikę autoprezentacyjną, określaną jako „opisywanie siebie”, pozwalającą na selekcję informacji, które chcemy ujawnić.

Przy tworzeniu Curriculum Vitae należy pamiętać o zawarciu w nim poniższych stałych elementów:

1. **Dane osobowe** – imię, nazwisko, adres, nr telefonu, e-mail;
2. **Dane personalne** – data i miejsce urodzenia, czasami (choć rzadko) informacja o stanie cywilnym;
3. **Wykształcenie** – podawane w kolejności od ostatnio otrzymanego. Edukacja jest ważną informacją, szczególnie w przypadku ubiegania się do instytucji zwracających uwagę na kierunkowe wykształcenie: banki, kancelarie prawnicze. Warto podkreślić uczelnie wyższe i tytuły oraz dodatkowe szkolenia kierunkowe, ale pominąć szkoły podstawówki i przedszkola. Nawet szkoła średnia nie zawsze będzie potrzebna, jeśli profil zawodowy wyznacza głównie wykształcenie wyższe.
4. **Doświadczenie zawodowe** – również odwrócona chronologia najpierw informacja o ostatnim zatrudnieniu, później kolejne. Podajemy lata zatrudnienia, pełną nazwę stanowiska, określenie obowiązków zawodowych, kompetencji. Skupiamy się na doświadczeniach, które są istotne z punktu widzenia oferty, na którą odpowiadamy.



Nie zamieszczaj informacji nieistotnych. Wymienianie wszystkich prac sezonowych odbytych podczas studiów również nie jest konieczne.

5. **Znajomość języków obcych** – te informacje muszą być prawdziwe, ponieważ mogą zostać poddane weryfikacji już podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Jeśli posiadamy certyfikaty, świadectwa potwierdzające ich znajomość, należy o tym wspomnieć. Znajomość języków obcych możemy także przedstawić w formie opisowej, np. *biegła znajomość języka angielskiego w mowie i piśmie*.
6. **Dodatkowe umiejętności** – zastanów się, które z posiadanych przez Ciebie umiejętności są ważne ze względu na stanowisko, o które się ubiegasz. Jeżeli chcesz wymienić swoje cechy osobowości, czy też posiadane kompetencje, to ta sekcja jest do tego odpowiednia. Nie lekceważ swoich zainteresowań i hobby. Pozwól, aby przybliżyły Twoją osobę: czy aktywnie spędzasz wolny czas, czym się pasjonujesz, jakie sporty uprawiasz, czy udzielasz się społecznie. Pamiętaj jednak, aby tak samo, jak w przypadku znajomości języków obcych, wpisywać informacje prawdziwe.

CV należy podpisać ręcznie. Umieszcza się w nim klauzulę zawierającą zgodę na przetwarzanie danych osobowych.

Rodzaje CV:

- a. Anglosaski – o ustalonej budowie i kształcie graficznym, pisany komputerowo;
- b. Francuski – pisany odręcznie, co umożliwi pracodawcy uzyskanie dodatkowych informacji na podstawie charakteru pisma.

Błędy, jakie występują w życiorysach:

1. Brak wyraźnego profilu zawodowego (wymienianie wszystkich zajęć, takich, jak zbieranie truskawek). Należy zastanowić się, które z naszych doświadczeń mogą zainteresować pracodawcę.
2. Niechlujne CV – literówki, błędy ortograficzne, brak formatowania tekstu, nieprofesjonalne zdjęcie – może zasugerować, że sami jesteśmy osobami nieuporządkowanymi.
3. Brak opisu stanowiska – należy podać to, czym się zajmowaliśmy, jakie były nasze obowiązki.



4. Niepoważne CV – zbyt kreatywne (np. na różowym papierze), upiększenia, krzykliwe kolory, inne ekstrawagancje, nieodpowiednie adresy e-mail.
5. Kłamstwa w życiorysie (np. znajomość języka obcego, wymieniane zainteresowania).

2.3.2. List motywacyjny

1. **Cel listu motywacyjnego** - skuteczny list motywacyjny to list, który skierowany jest do konkretnej firmy, na konkretne stanowisko lub jest odpowiedzią na konkretną ofertę pracy.

2. Struktura listu

List powinien mieć swoją strukturę, która sprawi, że czytający będzie miał jasność, jaki jest cel listu, jaka jest Twoja oferta oraz propozycja kolejnych kroków. Przy układzie tradycyjnym list powinien posiadać:

Wstęp – w którym pokazujesz cel listu (odpowiedź na ogłoszenie o pracę, nawiązanie do wcześniejszego kontaktu, przedstawienie swojej osoby jako kandydata na dane stanowisko, jeśli list jest wysyłany nie w odpowiedzi na ofertę pracy);

Rozwinięcie – w którym prezentujesz siebie, swoje atuty oraz pokazujesz swoją motywację do pracy na konkretnym stanowisku lub w danej firmie. Nie powtarzaj informacji, które rekruter może znaleźć w Twoim CV, ale poszerz je, uzupełnij lub rozwiń. O motywacji napisz wprost i od siebie, pokaż, na czym Ci zależy i co wyjątkowego dajesz w ofercie potencjalnemu pracodawcy.

Zakończenie – w którym zachęcasz do spotkania ze sobą lub informujesz o możliwościach kontaktu.

3. Formalności

Każdy list motywacyjny musi zawierać:

- informację, gdzie i kiedy został napisany,
- podstawowe dane osobowe o Tobie (imię i nazwisko, adres, kontakt telefoniczny i mailowy)
- nazwę i adres odbiorcy – tam, gdzie to możliwe, warto umieścić imię i nazwisko konkretnej osoby, do której kierujesz swoją aplikację;



- numer referencyjny – jeśli aplikacja odpowiada na konkretne ogłoszenie oznaczone takim numerem (numer ten umieść przed treścią listu lub we wstępie listu);
- aktualną klauzulę dotyczącą danych osobowych, jeśli załączone CV jej nie zawiera lub kiedy wysyłasz sam list;
- zwrot grzecznościowy na początku (np. Szanowni Państwo lub Szanowny Panie / Pani) oraz zwrot grzecznościowy na końcu (Z poważaniem, Z wyrazami szacunku);
- Twój podpis – imię i nazwisko (jeśli wysyłasz list na papierze – to również Twój odręczny podpis).

4. Układ / Grafika / Prezentacja / Język / Poprawność językowa

List powinien być **zwięzły i przejrzysty**.

Powinien zmieścić się na **1 stronie A4** – przy dłuższym mamy mniejszą pewność, że zostanie dokładnie przeczytany. Zadbaj o **podział tekstu na akapity**, o **odpowiednie odstępy** pomiędzy nimi, jak również odstępy pomiędzy wierszami. Nie jest ważne, czy tekst listu jest wyjustowany, czy wyrównany do lewej. Ważne, aby tekst był **starannie sformatowany**, aby nie było w nim niepotrzebnych odstępów, czy spacji, aby czcionka była takiego samego rodzaju i wielkości. Ważniejsze treści zaznacz, jako **pogrubione**, albo **podkreśl**. Szczególnie zadbaj o **poprawność językową** oraz o sprawdzenie, czy w liście nie ma błędów ortograficznych, literowych, stylistycznych czy interpunkcyjnych. Jeśli zdecydowałeś się na określoną grafikę i czcionkę w CV – **wykorzystaj te elementy również w liście**. Widać wtedy spójność, dbałość o szczegóły oraz profesjonalizm w podejściu.

3. ORGANIZACJA ORAZ UCZESTNICTWO W ODPRAWACH, ZEBRANIACH I NARADACH.

3.1. Podstawowe informacje o zebraniach

Zebranie to uporządkowany sposób wymiany informacji między grupą osób. Jest praktycznym środkiem do tworzenia poczucia tożsamości, utrwalania dobrych stosunków, a przede wszystkim okazją do wymiany wiedzy i doświadczeń.

Podstawowe cele zebrania to:

- ✓ przekazywanie informacji (zebranie zespołu),



- ✓ rozwiązywanie problemów (zebranie kadry kierowniczej),
- ✓ podejmowanie decyzji (zebranie na temat strategii).

Zebrania powinny:

- ✓ być zorganizowane i posiadać własną strukturę organizacyjną,
- ✓ mieć charakter formalny i odbywać się według określonego porządku obrad,
- ✓ mieć jasno sprecyzowany temat,
- ✓ być protokołowane.

3.2. Rodzaje zebrań

Rozróżnia się wiele typów zebrań: odprawy, posiedzenia, zgromadzenia, konferencje, narady, zjazdy, kongresy, seminaria, sympozja.

- ✓ **Odprawa** - krótkie 15-60-minutowe zebranie o charakterze wewnętrznym, roboczym, mające cel instruktażowy. Spotkanie przełożonego z podwładnymi, na którym omawiane są sprawy bieżące oraz wydawane polecenia. Odbywają się dość często (codziennie, raz lub dwa razy w tygodniu).
- ✓ **Narada** – krótkie - 60 minutowe zebranie pracowników o charakterze wewnętrznym, np. narada produkcyjna dotycząca nowego wyrobu.
- ✓ **Sympozjum** - zgromadzenie reprezentantów określonej dziedziny nauki, twórczości lub naukowców i specjalistów - praktyków. Może być kilkudniowe.
- ✓ **Sesja** - spotkanie organu samorządowego (sesja rady lub zgromadzenie przedstawicieli instytucji naukowych). Może trwać kilka godzin.
- ✓ **Seminarium** - forma szkolenia mająca na celu zapoznanie się z nowymi problemami występującymi np. w technologii pracy biurowej. Często polega na dyskusji, opartej na przestudiowanej uprzednio literaturze. Dyskusja jest kierowana przez prelegenta. Seminarium może trwać kilka godzin lub kilka dni po kilka godzin.
- ✓ **Spotkanie** - kilkugodzinne zgromadzenie określonych kręgów osób.
- ✓ **Posiedzenie** - określenie używane zamiast słowa zebranie. **Posiedzenia, zebrania** odbywają się rzadziej niż odprawy (raz w miesiącu lub kwartale) i trwają dłużej (1-3 godziny), porusza się na nich sprawy obejmujące większe przedziały czasowe, a po dyskusji podejmowane są decyzje dotyczące funkcjonowania firmy.



- ✓ **Konferencja** - zgromadzenie przedstawicieli różnych dziedzin. Często odnosi się to do zgromadzeń międzynarodowych.
- ✓ **Zjazd** - zjazd przedstawicieli pewnej grupy ludzi, np. zjazd absolwentów studium. Może trwać kilka dni.

3.3. Przygotowanie zebrania i porządek obrad

Prace wstępne

Bardzo ważnym elementem jest właściwe przygotowanie zebrania. Prace, które powinny poprzedzać organizację zebrania to:

- ✓ ustalenie celu zebrania, jego terminu oraz tematu do referowania,
- ✓ ustalenie listy uczestników zebrania i osób referujących,
- ✓ zaproszenie osób referujących, ustalenie tematu wystąpienia oraz czasu potrzebnego na jego zreferowanie,
- ✓ przygotowanie sali konferencyjnej,
- ✓ ustalenie porządku obrad,
- ✓ przygotowanie materiałów dla uczestników oraz rozesłanie ich,
- ✓ przygotowanie zaproszeń, zawiadomień i ich rozesłanie,
- ✓ wysłanie uczestnikom spotkań:
 - treści sprawozdania i materiałów statystycznych,
 - porządku obrad (jeżeli nie został wydrukowany w zaproszeniu).

Program zebrania powinien zawierać:

- ✓ dokładny termin, miejsce i przewidywany czas trwania zebrania,
- ✓ temat oraz sprawy, które mają być rozpatrywane na zebraniu,
- ✓ nazwiska osób referujących oraz czas przewidziany na omówienie sprawy.

Uczestnicy zebrania zobowiązani są do potwierdzenia swojej obecności własnoręcznym podpisem na liście obecności.

Przygotowanie sali



Jednym z ważnych elementów przygotowania zebrania jest zaaranżowanie sali, które będzie zależało nie tylko od wielkości i wyposażenia sali oraz liczby uczestników, ale również od jego celu. Istnieje kilka sposobów ustawienia stołu i krzeseł, które można wykorzystać przy aranżowaniu wnętrza sali, stosownie do natury i celu zebrania.

1. Panelowe ustawienie stołu prezydyjnego i krzeseł jest stosowane przy dużej liczbie uczestników i odpowiednim okresie na szeroką dyskusję;
2. Stół w kształcie koła jest stosowany przy zebraniach o niewielkiej liczbie uczestników, gdzie są do rozwiązania pewne kwestie sporne (tutaj jest dobra słyszalność w każdym miejscu i każdy może być z jednakową uwagą wysłuchany);
3. Stół w kształcie litery T jest ustawiany przy organizowaniu zebrań niezbyt licznych, o charakterze oficjalnym;
4. Stół w kształcie litery U, podobnie jak wymieniony poprzednio, jest ustawiany na spotkaniach o charakterze oficjalnym w dość licznym gronie;
5. Stół w kształcie dwóch liter L jest stosowany w licznym gronie podczas prezentacji.

Przywitanie uczestników zebrania

Zebrania należy rozpoczynać punktualnie. Osoba organizująca zebranie powinna zjawić się na miejscu przed czasem, aby sprawdzić, czy wszystko jest w porządku.

Uczestników zebrań, w których bierze udział kilka osób, wita gospodarz, natomiast w czasie większych spotkań powitanie następuje w chwili otwarcia obrad - gości wita asystentka lub sekretarka, oddelegowany do tego pracownik, bądź kilku pracowników.

Porządek obrad

Każde zebranie musi mieć swój zaplanowany wcześniej porządek obrad.

I. Wstęp:

1. Otwarcie obrad
2. Wybór przewodniczącego, prezydium składającego się z 3-5 osób
3. Odczytanie protokołu z ostatniego zebrania, głosowanie za przyjęciem protokołu lub jego odrzuceniem
4. Powołanie komisji - mandatowej, skrutacyjnej, wyborczej, uchwał i wniosków

II. Rozwinięcie:

1. Czytanie sprawozdań



2. Wygłaszanie referatów
3. Dyskusja oraz zgłaszanie wolnych wniosków

III. Wnioski, uchwały:

1. Zgłaszanie wniosków i uchwał do realizacji
2. Podjęcie uchwał w drodze głosowania

IV. Zakończenie:

Zebranie zamyka przewodniczący.

Nie wszystkie elementy typowego porządku obrad zawsze muszą wystąpić. W przedsiębiorstwie nie zawsze wybiera się przewodniczącego, gdyż zebraniom przewodniczy zwykle szef firmy, a na odprawach nie przeprowadza się dyskusji, więc nie musi jej być w porządku obrad.

3.4. Protokołowanie

Protokół zebrania

W czasie zebrania należy rejestrować przebieg zdarzeń i okoliczności towarzyszące oraz sporządzić jednoznaczny protokół zebrania.

Protokół zebrania lub innego zgromadzenia ma na celu odtworzenie przebiegu zebrania i powinien być sporządzony w następującym układzie:

1. **Nazwa i numer protokołu** - numerem protokołu jest kolejny numer zebrania w danym roku, łamany przez rok:

Protokół nr 2/2009

z Walnego Zgromadzenia Wspólników

Przedsiębiorstwa Handlowo-Uslugowego „LEWITEX” Spółka z o.o.

miejsczącego się w Bielsku-Białej przy ul. Barwnej 2/4

2. **Data i miejsce sporządzenia protokołu** - jest to miejsce i data zebrania, informacja o tym może być podana w formie: *które odbyło się dnia 10 maja 2009 roku w sali konferencyjnej spółki*. Często popełnianym błędem jest podawanie godziny zebrania w formie: **o godz. 14⁰⁰**, podczas gdy zebranie nie odbyło się przecież o godzinie 14⁰⁰, o tej godzinie jedynie się rozpoczęło. Poprawnie więc należy napisać, po kropce: *Początek zebrania o godzinie 14⁰⁰*.
3. **Wyszczególnienie osób uczestniczących lub nieobecnych** - w zależności od liczby uczestników zebrania do protokołu wpisuje się nazwiska obecnych (gdy liczba



uczestników nie przekracza 20) albo - przy większej liczbie uczestniczących - tylko nazwiska nieobecnych, można także podać wyłącznie liczbę obecnych i nieobecnych oraz dodać formułę: *zgodnie z załączonymi listami obecności* - jednocześnie do takiego protokołu należy zawsze załączyć listy obecności na zebraniu: *Obecnych na zebraniu 98 osób, nieobecnych 18, zgodnie z załączonymi listami obecności.*

4. **Imię i nazwisko przewodniczącego oraz protokolanta:***Obradom przewodniczył Jarosław Dutkiewicz, a protokołowała Zuzanna Talkowska lub: Na przewodniczącego zebrania w głosowaniu jawnym, zwykłą większością głosów wybrano Jarosława Dutkiewicza. Protokołowała Zuzanna Talkowska.*
5. **Porządek zebrania** - przy układaniu tego punktu protokołu może być typowy porządek zebrania, z którego należy wybrać tylko niezbędne elementy:
 - *Otwarcie obrad i wybór przewodniczącego.*
 - *Przyjęcie protokołu z poprzedniego zebrania.*
 - *Sprawozdanie z realizacji uchwał i wniosków z poprzedniego zebrania.*
 - *Propozycje zmian ekonomiczno-organizacyjnych.*
 - *Wybór komisji skrutacyjnej i wniosków.*
 - *Dyskusja.*
 - *Podjęcie uchwał i wniosków.*
 - *Zamknięcie obrad.*

Nie należy ujmować w porządku obrad wyboru przewodniczącego zebrania, jeżeli funkcja ta została przydzielona wcześniej.

5. **Opis przebiegu zebrania** - należy odnosić do porządku zebrania:

Ad 4. Propozycje zmian przedstawił...

Ad 5. W drodze tajnego głosowania powołano komisje...

Ad 6. W dyskusji głos zabrali:...

Ad 7. Podsumowania dyskusji dokonał przewodniczący zebrania.

6. **Podjęte uchwały i wnioski** - oprócz odnotowania w dyskusji, wpisuje się je w oddzielnym punkcie, bez skrótów i uproszczeń; należy odnotować sposób podjęcia uchwał czy wniosków, dlatego trzeba zawsze zaznaczać czy uchwały podjęto w głosowaniu jawnym, czy tajnym; ważne jest też zaznaczenie liczby głosów „za”, „przeciw” oraz „wstrzymujących się”. Częstym błędem jest stwierdzenie: *Uchwałę przyjęto **jednogłośnie***, gdyż za uchwałą nie padł przecież tylko jeden głos. Poprawna



forma jest następująca: *Uchwałę przyjęto **jednomyślnie** lub Uchwałę przyjęto w głosowaniu jawnym, zwykłą większością głosów. Głosów przeciwnych nie było.*

7. **Formuła o zakończeniu** - można użyć formuły w najprostszym jej brzmieniu, czyli: *Na tym protokół zakończono.*
8. **Podpisy przewodniczącego zebrania i protokolanta** - przewodniczący składa podpis po prawej stronie, a protokolant na tej samej wysokości, po lewej. Protokół zebrania sporządza się według ustalonych schematów.

Zasadnicza część protokołu może być przedstawiona w jednej z form:

- **dosłownej**, polegającej na wiernym odtworzeniu przebiegu zebrania; protokoły takie sporządza się zwykle po zebraniu, na podstawie nagrań magnetofonowych lub stenogramów, gdyż nie ma fizycznej możliwości bieżącego sporządzania ich na zebraniu,
- **streszczonej**, polegającej na streszczeniu poszczególnych przemówień czy wystąpień i jednoczesnym połączeniu wypowiedzi zgodnych tematycznie; dyskusja w protokole pisanym w tej formie jest streszczona, a oprócz tego pogrupowane są wypowiedzi na ten sam temat, niezależnie od tego, w jakim momencie dyskusje miały miejsce (nie wolno streszczać uchwał i wniosków - muszą być przytoczone dosłownie),
- **uproszczonej**, polegającej na zredukowaniu do minimum części informacyjnej i dyskusyjnej, a ograniczeniu się do podania informacji, kto zabrał głos i ewentualnie na jaki temat; w tej formie można protokołować mniej ważne zebrania, na których w dyskusji nie poruszono zbyt istotnych spraw (podjęte uchwały i wnioski należy podać w dosłownym brzmieniu).

Wyróżnia się **układy treści** opisu przebiegu zebrania:

- **chronologiczny**, w którym zachowuje się kolejność wystąpień, wypowiedzi i faktów - należy zachować nie tylko kolejność wydarzeń zgodnie z porządkiem obrad, ale i kolejność wystąpień dyskutantów; dyskusję zaczyna się protokołować zwykle od stwierdzenia podkreślającego układ chronologiczny - w dyskusji kolejno głos zabrali:...
- **tematyczny**, polegający na łączeniu wypowiedzi zgodnych tematycznie i usystematyzowaniu ich według ważności, zaczynając od najważniejszych tematów, związanych z celem zebrania - dla podkreślenia zastosowanego układu można zacząć od stwierdzenia: *w dyskusji głos zabrali:...*
- **mieszany**, zawierający cechy układu chronologicznego i tematycznego, w tym układzie tylko dyskusja ujęta jest tematycznie.



Aby uniknąć błędów, należy przed zebraniem przeanalizować czy:

- wyznaczono odpowiedni czas na spotkanie,
- zostały odpowiednio podzielone obowiązki i role,
- kogoś nie pominięto przygotowując zawiadomienia.

4. PROCES PRZYGOTOWANIA WYSTĄPIENIA PUBLICZNEGO.

4.1. Kontekst wystąpienia publicznego

Proces przygotowywanie wystąpienia publicznego należy rozpocząć od postawienia sobie siedmiu zasadniczych pytań:

1. **KTO?** czyli kim jesteś Ty, przemawiający?
2. **DO KOGO?** czyli do kogo się zwracasz?
3. **W JAKIM CELU?** czyli co zamierzasz osiągnąć?
4. **CO?** czyli co chcesz powiedzieć?
5. **JAK?** czyli jaką formę ma mieć wystąpienie?
6. **KIEDY?** czyli kiedy musisz wystąpić?
7. **GDZIE?** czyli w jakim otoczeniu przyjdzie Ci przemawiać?

Ad.1. W jakiej roli występujemy? Kogo reprezentujemy? (kraj jako dyplomata, albo jakąś instytucję). Z kim jesteśmy kojarzeni? (partia polityczna, urząd).

Ad.2. Musimy wziąć pod uwagę liczebność słuchaczy (dostosować do niej siłę głosu, styl mówienia itp.), poziom reprezentowany przez słuchaczy (im skuteczniej go ocenimy, tym lepiej), jednorodność grupy (studenci są grupą bardziej jednorodną niż np. parafianie), wiek i płeć słuchaczy, zawody słuchaczy (inaczej mówi się do humanistów, inaczej do inżynierów), nastrój słuchaczy.

Ad.3. Rozróżniamy:

WYSTĄPIENIA INFORMACYJNE -> przekazywanie informacji;

WYSTĄPIENIA PERSWAZYJNE -> wywarcie wpływu na postawy, bądź zachowania słuchaczy;

WYSTĄPIENIA NEGOCJACYJNE -> doprowadzenie do porozumienia między stronami, których interesy są rozbieżne;



WYSTĄPIENIA KONSULTACYJNE -> wystąpienia w dyskusjach, naradach, których celem jest rozwiązanie problemu.

Ad.4.

Nie staramy się powiedzieć wszystkiego, co wiemy. Z nadmiaru danych, którymi dysponujemy, należy ułożyć wystąpienie spójne i klarowne.

Ad.5.

Jak długo chcesz (musisz) mówić?

Czy chcesz odwołać się do uczuć, czy intelektu słuchaczy?

Czy przyjmujesz styl podniosły, pełen emfazy, czy też styl oszczędny w środkach?

Ad.6.

Nie jest obojętne, czy przemówienie wygłaszamy rano, w porze obiadowej, czy tuż przed przerwą. Należy pamiętać, że słuchacze odbierają nas przez swój chwilowy nastrój.

Ad.7.

Najlepsze miejsce do wygłaszania przemówień to takie, gdzie słuchaczom jest średnio wygodnie. Jeśli warunki są niesprzyjające, należy skracać swoje wystąpienie. Natomiast gdy warunki są zbyt komfortowe, dobrze jest co jakiś czas, żartem, bądź anegdotą, rozbudzić słuchaczy.

4.2. Konstruowanie wypowiedzi

W wystąpieniach dłuższych ważna jest ich kompozycja, czyli budowa. Podział na zasadnicze części został ustalony jeszcze w starożytności. Przemówienie powinno zawierać: wstęp, część główną - rozwinięcie tematu oraz zakończeniu.

Wstęp jest konieczny, pozwala bowiem zaskarbić przychylność słuchaczy i skupić ich uwagę. Zanim zaczniemy przekonywać, czy informować, musimy zaciekawić publiczność. W celu wzbudzenia zainteresowania odbiorców można we wstępie zacytować anegdotę, dowcip itp. Reguły klasycznej retoryki określają długość wstępu na 1/8 długości całego tekstu. Ważne jest, aby wstęp nie stanowił oddzielnego (treściowo i językowo) fragmentu wystąpienia, ale gładko prowadził do głównej części wypowiedzi.



Właściwa część tekstu – **rozwińnięcie tematu** – zawiera główną myśl, tezę, którą mówca uzasadnia odpowiednimi argumentami i przykładami, przytaczając fakty oraz dokonując ich interpretacji. Dla ułatwienia odbioru można tekst podzielić na mniejsze fragmenty, stanowiące pewne całości.

Zakończenie – od niego zależy ostateczne wrażenie słuchaczy. Wnioski końcowe powinny być przemyślane i wygłoszone z pamięci – umożliwi to mówcy kontakt wzrokowy z publicznością. Podsumowanie powinno usystematyzować najważniejsze tezy, czy postawić pytania skierowane do słuchaczy. Oznaką grzeczności wobec słuchaczy będzie podziękowanie im za uwagę.

Orientacyjne określa się, że długość wstępu i zakończenia nie powinna przekraczać 1/3 długości wystąpienia.

Forma wystąpienia zależy najczęściej od doświadczenia mówcy. Mniej doświadczony mówca powinien napisać swoje wystąpienie w całości, a następnie kilkakrotnie je przeczytać. Tekst należy podzielić na akapity z dużymi odstępami – by łatwiej było je odnaleźć wzrokiem w trakcie wystąpienia. Doświadczonemu mówcy – wystarczy szczegółowy konspekt wystąpienia.

4.3. Styl wypowiedzi

Bogactwo języka sprawia, że te same treści możemy przekazać na różne sposoby. Styl jest to zindywidualizowany język charakterystyczny dla jednostki bądź jakiejś zbiorowości.

Wyróżniamy kilka stylów o charakterze funkcjonalnym, które podporządkowane są pewnym celom, posługują się odpowiednim słownictwem i konstrukcjami zdaniowymi.

Styl potoczny – jest obrazowy, wieloznaczny, swobodny, konkretny (przeważają w nim rzeczowniki), ekspresywny, korzystający z gwar, czy języków obcych.

Styl naukowy – występują w nim specjalistyczne terminy; zmierza ku maksymalnej precyzji i jednoznaczności; pojawia się słownictwo o charakterze abstrakcyjnym (odnoszące się do ogólnych pojęć); cechują go skomplikowane struktury zdaniowe. Jego odmianą jest styl popularnonaukowy, z mniej specjalistycznym i abstrakcyjnym słownictwem.

Styl urzędowy – pozwala w sposób jednoznaczny i zwięzły uporządkować relacje pomiędzy nadawcą wypowiedzi a różnymi instytucjami; posługuje się charakterystyczną terminologią, bezosobowymi formami czasowników oraz utartymi zwrotami, typu: „w odpowiedzi na pismo”.



Styl publicystyczny – spotykany w środkach masowego przekazu; bardzo niejednorodny, zależy bowiem od gatunku wypowiedzi dziennikarskiej; obecność elementów emocjonalnych; dążenie do jak najbardziej obrazowego przedstawienia treści; używanie prostych, schematycznych konstrukcji zdaniowych.

Styl artystyczny - charakterystyczne uporządkowanie wypowiedzi służące względem estetycznym -> można to uzyskać dzięki zabiegom w sferze brzmieniowej (np. rymy), w sferze słowotwórczej (neologizmy) oraz w sferze stylistycznej (np. archaizacja, dialektyzacja tekstu).

CECHY DOBREGO STYLU

➤ POPRAWNOŚĆ JĘZYKOWA

Respektowanie zasad gramatyki danego języka oraz zasad jego wymowy.

Niepoprawność językowa może spowodować niechętny stosunek odbiorcy do mówiącego, naruszyć autorytet mówcy.

➤ ZROZUMIAŁOŚĆ WYPOWIEDZI

Możemy ją uzyskać poprzez stosowanie właściwych i jednoznacznie zdefiniowanych pojęć i wyrazów. Na zrozumiałość składa się również prawidłowa konstrukcja szyku wyrazów w zdaniu. Trzeba zwrócić uwagę, by prostotą konstrukcji składniowych i w tekście mówionym unikać zdań wielokrotnie złożonych. Należy we właściwy sposób łączyć informację znaną odbiorcy z informacją nową. Zrozumiałość wypowiedzi związana jest także z odpowiednią budową tekstu, jego podziałem na części i ich spójnością.

➤ ODPOWIEDNIOŚĆ STYLU

Opiera się na zgodności stylu wypowiedzi z jej przedmiotem, rolą, jaką przyjmuje przemawiający, a także z okolicznościami, w których się wypowiada.

➤ OZDOBNOŚĆ WYPOWIEDZI

Należy dbać, by ozdobność naszej wypowiedzi nie wpłynęła negatywnie na jej zrozumiałość. Ozdobność wypowiedzi wiąże się z takimi jej aspektami, jak: pomysłowość, dowcip i płynność. Pozwala nam na przykucie uwagi słuchaczy. W jej obrębie leży przede wszystkim dobór słownictwa (neologizmy, epitety).



4.4. Zasady tworzenia wystąpień publicznych

W trakcie komponowania mowy ważne jest:

- 1) ustalenie tego, co ma być powiedziane (i w jakich okolicznościach),
- 2) uporządkowanie materiału, który chcemy przedstawić,
- 3) nadanie kształtu słownego wypowiedzi,
- 4) zapamiętanie wystąpienia, oraz:
- 5) jego wygłoszenie.

Rodzaje mów publicznych:

Mowa urodzinowa, imieninowa, rocznicowa

- ✓ W centrum takiej wypowiedzi znajduje się zawsze jej bohater.
- ✓ Wystąpienie tego typu powinno mieć charakter pochwalny.
- ✓ Możemy wyeksponować relacje łączące nas z osobą, o której mówimy (np. przytaczając jakieś anegdoty), zaznaczyć wagę owej osoby dla nas. Następnie przejść do jej scharakteryzowania - ukazujemy nie całość życia naszego bohatera, ale jakieś szczególnie znaczące zdarzenia, również chwając skupiamy się na tym, co najbardziej wartościowe.
- ✓ Kończymy wystąpienie zyczeniami, ewentualnie wnosimy toast.

Mowa weselna

- ✓ Jej charakter zależy od tego, kim jesteśmy dla pary młodej.
- ✓ Punktem wyjścia może być wyeksponowania niezwykłości dnia zaślubin.
- ✓ Można przytoczyć fragmenty z biografii nowożeńców (np. moment poznania), zwrócić uwagę na ich plany i marzenia.
- ✓ Wystąpienie dotyczące ślubu, może mieć bo to charakter żartobliwy (wygłaszany np. z punktu widzenia przyjaciela pana młodego), bądź też charakter refleksyjny (jak ojciec panny młodej).
- ✓ Dobrze jest dobrać odpowiednie cytaty, przykłady, anegdoty do swojej mowy.
- ✓ Kończymy wystąpienie zyczeniami i wnosimy toast.

Mowa żałobna



- ✓ We wstępie do takiej mowy powinniśmy zawrzeć następujące treści: przeżywany smutek związany z czyjąś śmiercią i powagę chwili, wdzięczność wobec zebranych, którzy towarzyszą zmarłemu w ostatniej drodze;
- ✓ Dalsza część wypowiedzi może zawierać: wspomnienie o zmarłym;
- ✓ W mowie pogrzebowej powinniśmy również zwrócić się do bliskich zmarłego, zapewnić ich o naszym współczuciu i możliwym wsparciu;
- ✓ Koniec wypowiedzi powinien zawierać wyrazy żalu związane z uroczystością pogrzebową, podziękowania obecnym oraz ewentualnie tym, którzy okazali się pomocni zmarłemu i jego bliskim. Koniec ten może być także formą pożegnania ze zmarłym (możemy zwracać się bezpośrednio do niego);
- ✓ Wystąpienie nie powinno być długie.

Mowa inauguracyjna

(inauguracja roku akademickiego)

- ✓ Punktem wyjścia takiej mowy jest ukazanie sytuacji, w której znajdują się zebrani.
- ✓ przechodzimy do omówienia wyzwań związanych z prezentowaną sytuacją, ukazujemy perspektywę przyszłości, która czeka zebranych (także w tym przypadku posługujemy się zarówno wiedzą płynącą z doświadczenia, jak sentencjami czy cytatami)
- ✓ Mowa inauguracyjna może mieć także swoją odmianę, którą jest mowa powitalna. W jej przypadku mamy za zadanie powitać zebranych gości.
- ✓ W końcowej części można zarysować perspektywę przyszłości związanej z tym, co jest inaugurowane.

5. WYGLASZANIE WYSTĄPIEŃ PUBLICZNYCH W SYTUACJACH SŁUŻBOWYCH I POZASŁUŻBOWYCH.

5.1. Cechy dobrego mówcy

Według antycznych teoretyków retoryki mówcę powinien odznaczać cały splot walorów, powinien on posiadać zdolności pisarza, filozofa, psychologa, całą gamę zalet ludzkich, umiejętności aktorskie, doskonałą wymowę itp. Należy zwrócić uwagę na: po pierwsze - kwestię autorytetu mówcy, posiadanego bądź kreowanego dla potrzeb danej

"Nauczyciel przedmiotów zawodowych w zakresie organizacji usług gastronomicznych i hotelarstwa oraz architektury krajobrazu - studia podyplomowe"
projekt realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



sytuacji. Po drugie, kwestię zdolności wczuwania się w sytuację, a także wnikania w odbiorcę wypowiedzi. Po trzecie, kwestię zdolności do odpowiedniego wyrażania własnych odczuć i pragnień. Oczywiście nie można też pominąć kwestii sposobu wypowiedzi mówcy oraz jego zachowań pozawerbalnych. Ponadto pozostaje nam jeszcze umiejętność kształtowania przez mówcę sympatii wobec siebie.

Dobry mówca powinien być autorytetem. Autorytet kształtuje się nie tylko poprzez nabyte kompetencje, ale także takie aspekty, jak: posiadane tytuły, status majątkowy, atrakcyjność fizyczną, kulturę zachowań. Dobry mówca powinien także posiadać zdolność empatii, umiejętnie wykorzystywać komunikację niewerbalną oraz utożsamiać się z wypowiadanymi słowami.

5.2. Sytuacja przemawiania

5.2.1. Mówić czy czytać?

Mówić, opierając się na scenariuszu wystąpienia, hasłowym jego zapisie (scenariuszu wystąpienia). Jeśli jednak piszemy cały tekst wystąpienia, to należy pamiętać o frazowaniu, czyli takim podziale tekstu, które opiera się na naszym tempie oddychania.

5.2.2. Wymowa

Warto odpowiedzieć sobie na poniższe pytania, by ocenić swoją wymowę:

- ✓ Czy mówisz w sposób lekki i swobodny, czy mówienie wiąże się z wysiłkiem i bólem?
- ✓ Czy twój głos jest słyszalny zarówno w małych, jak i w dużych pomieszczeniach?
- ✓ Czy brzmienie twojego głosu jest naturalne? Czy może mówisz zbyt wysoko, piskliwie, albo nienaturalnie nisko? Czy w twoim głosie słychać nosowe zabarwienie?
- ✓ W jakim tempie mówisz? (100-180 słów na minutę)
- ✓ Czy mówisz w sposób monotony, na jednej wysokości dźwięku?
- ✓ Czy stosujesz pauzy?
- ✓ Czy dodajesz niepotrzebne dźwięku typu „yyyy”?
- ✓ Czy twój wdech jest słyszalny?
- ✓ Czy ludzie rozumieją to, co mówisz?
- ✓ Czy zjadasz pojedyncze głoski lub grupy głosek?



- ✓ Czy zjadasz końcówki wyrazów?
- ✓ Czy upraszczasz wymowę niektórych wyrazów? [wpat - wpađ]

5.2.3. Dykcja – emisja i higiena głosu

Emisja głosu – proces wydobywania i wysyłania głosu w przestrzeń. Właściwa emisja głosu pozwala zapobiec różnorodnym dolegliwościom, które zagrażają osobom wykorzystującym w swojej pracy przede wszystkim mowę.

Na prawidłową emisję głosu wpływa:

- ✓ **Właściwa postawa ciała;**
- ✓ **Oddychanie;**
- ✓ **Praca więzadeł głosowych.**

Dykcja – sposób wypowiedzania wyrazów zgodnie ze znajomością norm i zasad kultury żywego słowa. Celem ćwiczeń dykcyjnych jest doskonalenie: wyrazistej wymowy samogłosek i spółgłosek, odpowiedniego tempa mowy, poprawności rozłożenia akcentów logicznych i frazowania.

5.2.4. Akcent. Zasady akcentowania w języku polskim

AKCENT WYRAZOWY najczęściej na przedostatniej sylabie wyrazu (paroksytoniczny)

Grupa wyrazów z akcentem na trzeciej sylabie od końca (proparoksytoniczny):

1. Wyrazy zapożyczone zakończone na –ika/-yka, np. botanika, dynamika, gramatyka, informatyka, logika, matematyka, muzyka.
2. 1 i 2 os. l. mn. czasu przeszłego, np. pisaliśmy, rozmawialiśmy, skoczyliście, czytaliście.
3. Wszystkie osoby l. p. i 3 os. l. mn. trybu przypuszczającego, np. pisałbym, czytałbyś, robiłaby, skoczyłyby, wygraliby.
4. Trójsylabowe formy liczebników od 400 do 900, np. czterysta.

AKCENT ZDANIOWY

W zdaniu najczęściej istnieje jeden akcentowany punkt, stanowiący najważniejszy element zdania. Akcentujemy elementy zdania przez: podniesienie tonacji głosu, jego wzmocnienie oraz przez spowolnienie tempa wypowiedzi.



5.2.5. *Tempo mówienia*

- optymalne: 120-150 słów na minutę.
- należy modulować głos, zmieniając tonację, czyniąc w ten sposób wystąpienie bardziej żywym.
- powinniśmy dopracować się zdolności łączenia wdechu i związanej z nim przerwy w wypowiedzi z jej sensem.
- bezwzględnie należy się ich wystrzegać różnych przerywników, którymi zapelniamy przerwy między słowami („yyy”), a także słów, które nadmiernie powtarzamy („prawda”).
- by ćwiczyć sposób mówienia, warto nagrywać swoje wystąpienia na magnetofon , bądź kamerą wideo.

5.2.6. *Walka z trema*

Tremę można opanować także, uświadamiając sobie, że jej oznaki nie są widoczne dla publiczności; słuchacze pomagają mówcy, są do niego przychylnie nastawieni, chcą usłyszeć, co mamy do powiedzenia, są mniej samokrytyczni i mają mniejszą wiedzę niż mówca; kara za złe wystąpienie, błędy jest mała.

Technika wizualizacji pomagająca zwalczyć trema:

Wyobraź sobie, że rozmawiasz z grupą znajomych.

- ✓ Zamknij oczy i wyobraź sobie publiczność zasluchaną, śmiejącą się i bijącą brawo.
- ✓ Przywołaj szczęśliwe chwile z przeszłości.
- ✓ Pomyśl jak bardzo pragniesz pomóc Twojemu audytorium.

Strategie przed występem

- ✓ Pamiętaj, że trema zazwyczaj ustępuje przed startem. Najtrudniejsze chwile to czas tuż przed wystąpieniem.
- ✓ Przyjdź do sali najpóźniej na godzinę przed występem i trzykrotnie sprawdź działanie wszystkich urządzeń (rzutniki, projektory, video, itp.).
- ✓ Ziewnij, aby rozluźnić gardło.
- ✓ Rzuć okiem na notatki.
- ✓ Włóż między notatki zdjęcia bliskich osób.



- ✓ Weź kilka łyków letniej wody.
- ✓ Nie pij alkoholu, kawy ani herbaty.
- ✓ Skoncentruj się na tym, co chcesz powiedzieć.
- ✓ Posłuchaj muzyki.
- ✓ Powiedz kilka słów do kogoś, aby upewnić się, że głos dobrze brzmi.
- ✓ Stań przed lustrem i sprawdź czy dobrze się prezentujesz.
- ✓ Oddychaj głęboko, równo i wolno przed kilka minut.
- ✓ Nie jedz, jeżeli nie jesteś głodny i nie zażywaj żadnych środków uspokajających.

Strategie na początku występu

- ✓ Jeżeli drżą Ci nogi, oprzyj się o pulpit/stół.
- ✓ Przez pierwszą minutę nie bierz mikrofonu do ręki.
- ✓ Nie trzymaj w dłoni notatek. Publiczność może zobaczyć jak drżą Ci ręce.
- ✓ Patrz ludziom w oczy. Poczujesz się mniej wyobcowany.

Spoglądaj na najbardziej przyjaźnie wyglądające osoby wśród publiczności

ROZDZIAŁ 6. KOMUNIKACJA W KONFLIKCIE.

6.1. Istota konfliktu i jego przyczyny

Słowo konflikt pochodzi od łacińskiego *conflictos*, co oznacza „zderzenie”. Wg wielu słowników konflikt jest sprzecznością dążeń; niezgodą; sporem lub kłótnią; niezgodnością interesów lub poglądów; zatargiem; antagonizmem; zderzeniem lub kolizją; bitwą lub walką.

Konflikt - proces, w którym jedna ze stron podejmuje świadome wysiłki zmierzające do udaremnienia dążeń drugiej strony poprzez blokowanie osiągnięcia przez nią celów lub blokowanie działań w jej interesie. Jest interakcją ludzi zależnych od siebie, którzy uważają, że mają niezgodne cele oraz postrzegają siebie nawzajem jako przeszkody w osiągnięciu tych celów.

6.2. Tradycyjny i współczesny pogląd na konflikt

Tradycyjny pogląd na konflikt głosił, że pojawienie się konfliktu jest sygnałem czegoś niedobrego w organizacji. Uznawano, że konflikt powstaje jedynie wtedy, gdy kierownicy nie opierają się na zdrowych zasadach zarządzania: w kierowaniu organizacją albo jeśli nie



potrafią uświadomić pracownikom wspólnych interesów. Taki pogląd powodował traktowanie konfliktu jako czegoś, co jest dla organizacji szkodliwe, a więc zbędne.

Obecnie - zgodnie ze współczesnym poglądem na konflikt - uważa się, że konflikty w organizacjach są nieuniknione, a nawet wręcz konieczne. Nie ma na to wpływu ani struktura organizacji oraz ani to jak się nią kieruje. Nadal jednak uznaje się, że część konfliktów może szkodzić poszczególnym osobom i utrudniać osiągnięcie celów organizacji. Mają wówczas one wówczas charakter dysfunkcyjny. Niektóre z konfliktów pojawiających się w organizacji mogą jednak mieć charakter funkcjonalny. Mogą zatem prowadzić do poszukiwania lepszych rozwiązań, a w konsekwencji do uzyskania większej efektywności. Z tego powodu zadaniem kierowników (menedżerów) nie powinno być zapobieganie lub rozwiązywanie konfliktów, lecz zarządzanie (kierowanie) nimi w celu zminimalizowania ich szkodliwych i maksymalizowania pozytywnych aspektów.

Tabela 2.

Tradycyjny pogląd na konflikt	Współczesny pogląd na konflikt
Konflikt jest szkodliwy, a więc zbędny i niepożądany	Czasem konflikt jest nawet pożądany
Konfliktu można i należy unikać	Konflikty są nieuniknione, zatem należy nimi tak kierować, aby zminimalizować ich szkodliwe aspekty i maksymalizować aspekty pozytywne
Źródłem konfliktów są osoby konfliktotwórcze (zwłaszcza tzw. „podżegacze”, „kontrolujących sytuację”) oraz błędy menedżerów (kierownictwa) w projektowaniu i kierowaniu organizacjami	Konflikty mają różnorodne przyczyny (źródła) i dlatego błędem byłoby ich powstrzymywanie. Mogą one np. wynikać ze struktury organizacyjnej, nieuniknionych różnic w postrzeganiu przez kadrę kierowniczą i personel specjalistyczny wartości, celów oraz zadań organizacji.
Konflikty są przeciwieństwem harmonijnego, efektywnego współdziałania; utrudniają rozwój organizacji; dzielą organizację i przeszkadzają jej osiągnąć optymalną efektywność	Konflikty w różnym stopniu przyczyniają się do poprawy efektywności (rozwoju) organizacji lub szkodzą jej (prowadzą do kryzysu, a nawet upadku)
Głównym zadaniem kierownictwa organizacji jest eliminowanie konfliktu	Zadaniem kadry kierowniczej organizacji jest zarządzanie (kierowanie) konfliktem i jego rozwiązywanie w sposób prowadzący do optymalnej efektywności organizacji (uzyskania pozytywnych efektów, np. wzrostu efektywności)



	instytucji, lepszej adaptowalność struktur organizacyjnych itp.)
Organizacja, aby osiągnąć optymalną efektywność musi walczyć i likwidować powstające w niej konflikty	Organizacja, aby osiągnąć optymalną efektywność wymaga konfliktu na umiarkowanym (optymalnym) poziomie

Na podstawie: Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 330, Stalewski T., Łucewicz J., *Socjologia organizacji. Zagadnienia wybrane*, Wrocławska Oficyna Nauczycielska, Wrocław 1994, s. 264; Waszkiewicz J., *Jak Polak z Polakiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 62)

6.3. Typy i rodzaje konfliktów. Konsekwencje konfliktu.

Różne kryteria, takie jak: podmiot, przesłanki, forma przejawiania się, czas trwania i funkcje, powodują, że rozróżnia się kilka rodzajów konfliktów.

1. Ze względu na podmiot konflikty dzielą się na:
 - konflikty między jednostkami,
 - konflikt pomiędzy jednostka a grupą,
 - konflikt między jednostką a kategorią społeczną,
 - konflikt między grupami,
 - konflikty pomiędzy kategoriami społecznymi,
 - konflikt pomiędzy komórkami organizacyjnymi,
 - konflikty między podwładnymi a przełożonymi.


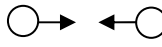
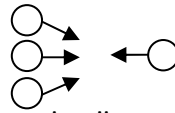
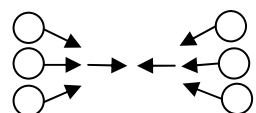
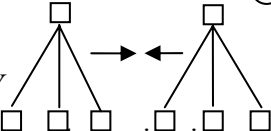
(za: Stalewski T., Łucewicz J.. *Socjologia organizacji. Zagadnienia wybrane*, Wrocławska Oficyna Nauczycielska, Wrocław 1994, s. 249-250)

2. Ze względu na przesłanki konflikty dzielą się na:
 - konflikty racjonalne,
 - konflikty irracjonalne.
3. Ze względu na formę ujawniania się konflikty dzielą się na:
 - konflikty jawne,
 - konflikty ukryte.
4. Ze względu na czas trwania konflikty dzielą się na:



- konflikty długotrwałe,
 - konflikty krótkotrwałe.
5. Z punktu widzenia funkcji konflikty można podzielić na:
- konflikty twórcze,
 - konflikty destrukcyjne.

Inną klasyfikację przedstawiają J. Stoner i Ch. Wankel. Dzielią oni konflikty na następujące typy:

1. konflikt wewnętrzny 
2. konflikt między poszczególnymi osobami w tej samej organizacji 
3. konflikt między jednostką a grupą 
4. konflikt między grupami w tej samej organizacji 
5. konflikty między organizacjami 

KONSEKWENCJE KONFLIKTÓW

Konflikty najczęściej traktuje się jako zdarzenie nieprzyjemne, destrukcyjne, wywołujące negatywne emocje, rujnujące relacje pomiędzy ludźmi. Konflikt spełnia jednak zarówno funkcji negatywne (konflikt dysfunkcjonalny), jak i pozytywne (konflikt funkcjonalny).

Każdy konflikt ma zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty. Negatywne strony konfliktu wynikają przede wszystkim ze sposobów działania ludzi, które - jak np. w czasie konfliktu zbrojnego - mogą doprowadzić do nieodwracalnych skutków.

Z punktu widzenia jednostki konflikt zazwyczaj powoduje konsekwencje negatywne. Skutkiem zaangażowania się człowieka w konflikt jest stan frustracji, także zachwianie równowagi, utrata opanowania, pogorszenie się jakości pracy, skłonność do ulegania wypadkom. Wszystko to prowadzi do dalszych konfliktów, a także negatywnie wpływa na stan zdrowia jednostki zaangażowanej w konflikt.

Do konsekwencji negatywnych konfliktów dysfunkcjonalnych (destrukcyjnych), które mogą dotyczyć zarówno uczestniczących w nim kierowników (menedżerów) i pracowników, organizacji, należą:



- zastąpienie współpracy konfliktem i eksponowanie tego, co ludzi dzieli, a nie łączy;
- utrata energii, którą można byłoby wykorzystać do realizacji celów i zadań w organizacji,
- dezorganizacja pracy jednostek, grup społecznych, zespołów roboczych, komórek i działów,
- spadek wydajności pracy oraz efektywności organizacji zarówno w wymiarze ilościowym, jakościowym,
- brak wzajemnego zaufania oraz podejrzliwość w stosunkach międzyludzkich.

Konflikty mogą jednak także spełniać w organizacji rolę funkcjonalną i wywoływać konsekwencje pozytywne:

- pozwalają sklasyfikować sytuację, w której doszło do konfliktu,
- prowadzą do otwartej konfrontacji, która „oczyszcza atmosferę”;
- zmuszają strony zaangażowane w konflikt do wyjaśnienia wielu kwestii spornych oraz uzasadnienia swoich opinii i stanowisk;
- sprzyjają przepływowi informacji między stronami,
- pobudzają do wspólnego poszukiwania lepszych pomysłów, przez co usprawniają proces rozwiązywania problemów i rozstrzygania sporów.

6.4. Komunikacja w konflikcie.

Funkcjonując w środowisku społecznym człowiek musi kontaktować się z różnymi ludźmi, co stwarza określone sytuacje komunikacyjne.

Rzadko zastanawiamy się nad tym, że komunikowaniu się ludzi w sytuacjach ^{konfliktowych} towarzyszy pewien paradoks. Z jednej strony istnieją wówczas wyjątkowo duże potrzeby porozumiewania się ludzi w celu znalezienia wyjścia z sytuacji konfliktowej, a z drugiej odczuwa się wysoki poziom barier, przeszkód, blokad i zaburzeń w percepcji otoczenia na go. Często zdarza się bowiem, że sygnały (komunikaty) docierające do człowieka w sytuacji konfliktowej są niejednoznaczne, a niektóre nawet niezrozumiałe.

Trzy podstawowe style komunikacji w konflikcie



Styl pasywny – komunikacja pasywna oznacza brak bezpośredniej ekspresji uczuć, myśli i życzeń. Osoba posługująca się nią wyraża je pośrednio przez marszczenie czoła, mamrotanie pod nosem lub całkowicie je tłumi.

Osoby te mają tendencję do podporządkowywania swoich potrzeb potrzebom innych. Charakteryzuje je cichy, słaby i niepewny głos. Trudno jest nawiązać kontakt wzrokowy, bowiem patrzą w dół lub uciekają wzrokiem.

Styl agresywny – osoba komunikująca się w ten sposób potrafi dobrze wyrazić, co czuje, co myśli i czego chce, jednak często dzieje się to kosztem praw i uczuć innych ludzi. Kiedy coś się dzieje nie po jej myśli często przechodzi do ataku. Zachowanie agresywne można poznać po wyniosłym stylu bycia i manifestowaniu siły.

Styl asertywny – polega na formułowaniu jasnych wypowiedzi na temat uczuć, myśli i życzeń. Osoba asertywna dba o poszanowanie swoich praw oraz szanuje prawa i uczucia innych. Słucha uważnie i daje innym poznać, że ich wysłuchała. Jest gotowa na ustępstwa, ale nie kosztem swoich praw i godności. Potrafi formułować bezpośrednie prośby oraz otwarcie odmówić.

PIĘĆ ELEMENTÓW ASERTYWNEGO PRZEKAZU

1. Bezstronny opis sytuacji, nieobciążający nikogo winą.
2. Własna interpretacja sytuacji z natury rzeczy jest subiektywna, co nieraz warto podkreślić.
3. Wyrażenie emocji, jakie towarzyszyły zdarzeniu.
4. Wyrażenie opinii o konsekwencjach jakiegoś problemu.
5. Wyrażenie własnych intencji.

6.5. Strategie, metody, sposoby i techniki rozwiązywania konfliktów

Podobnie jak wobec konfliktu, tak i w stosunku do radzenia sobie z konfliktami, rozróżnia się podejście klasyczne (tradycyjne) i współczesne. Zgodnie z tymi poglądami: prawdziwa sztuka radzenia sobie z konfliktami nie powinna już polegać na przeciwdziałaniu powstawania konfliktów, lecz na pozytywnym ich wykorzystywaniu, a nawet na świadomym wywoływaniu (pobudzaniu) wówczas, gdy jest to zasadne, czy wręcz pożądane dla dobra organizacji.

Różne podejścia do konfliktu przeniosły punkt ciężkości z unikania sytuacji konfliktowych oraz walki z konfliktami (kryzysami) na konieczność radzenia sobie z nimi. W rezultacie



termin zapobieganie i rozwiązywanie konfliktów (kryzysów) zastąpiono terminem zarządzanie czy kierowanie sytuacjami konfliktowymi i konfliktami (kryzysami) oraz zarządzanie i kierowanie przez konflikty (kryzysy).

Opracowanie uniwersalnych strategii, metod, procedur (technik) i sposobów radzenia sobie z konfliktami jest bardzo trudne. Na podstawie rezultatów badań prowadzonych przez specjalistów problemu oraz studiów różnorodnych przypadków opracowano jednak ogólne wskazówki postępowania, ułatwiające rozpoznanie sytuacji konfliktowych, kontrolę przebiegu oraz zarządzanie (kierowanie) konfliktami.

METODY KIEROWANIA KONFLIKTEM

Można wskazać trzy zasadnicze formy kierowania konfliktem:

- **stymulowanie konfliktu** w jednostkach czy organizacjach, których efektywność maleje w wyniku zbyt niskiego poziomu konfliktu,
- **ograniczanie lub tłumienie konfliktu**, gdy jego poziom jest zbyt wysoki lub gdy ujemnie wpływa na efektywność,
- **rozwiązywanie konfliktu**.

Tabela 3

Stymulowanie konfliktu	
Wprowadzenie ludzi z zewnątrz	Zatrudnienie kierowników, których doświadczenia, wartości i style odbiegają od normy.
Postępowanie wbrew regułom	Pozbawienie poszczególnych osób lub grup informacji, które zwykle do nich docierają może zmienić podział władzy i w ten sposób stymulować konflikt
Zmiana struktury organizacji	Rozbicie dawnych zespołów roboczych i działów oraz ich reorganizacja w taki sposób, aby uzyskały nowych członków i nowe zadania, doprowadza do okresu niepewności i przystosowania. Konflikty powstające w tym okresie mogą zmierzać do usprawnienia metod funkcjonowania w miarę dostosowywania się członków do nowych warunków.



Zachęcanie do współzawodnictwa	Obietnice nagród, premii i wyróżnień za wybitne osiągnięcia sprzyjają współzawodnictwu. Jeśli utrzymuje się wysoki stopień współzawodnictwa, może ono prowadzić do twórczego konfliktu w miarę tego, jak grupy starają się ze sobą rywalizować.
Wybór odpowiednich kierowników	Wyszukanie odpowiedniego kierownika dla danej grupy może przyczynić się do powstania pożytecznego konfliktu tam, gdzie go obecnie brakuje.

Tabela 4

Ograniczanie konfliktu	
Odwołanie się do celów nadrzędnych	Zastąpienie konkurencyjnych celów, rozdzielających członków organizacji, nadrzędnymi celami zmniejsza napięcie i obniża poziom konfliktu.
Zjednoczenie wokół wspólnego wroga	Wspólne działania wobec wspólnego wroga, czy zagrożenia może z czasem doprowadzić do współpracy między skonfliktowanymi stronami.

Działania ograniczające czy tłumiące konflikt mogą w dłuższym okresie czasu okazać się niewystarczające. Skuteczniejsze od ograniczania wydaje się **rozwiązywanie konfliktów**. Poniżej przedstawiono pięć stylów rozwiązywania konfliktów.

1. Dominacja

Styl ten charakteryzuje dążenie do realizowania własnych interesów kosztem niezaspokojenia potrzeb strony przeciwnej (wygrana jednej strony oznacza przegraną drugiej). Dominacja nazywana jest stylem twardym, gdzie:

- ✓ uczestnicy są przeciwnikami,
- ✓ celem jest zwycięstwo,
- ✓ ustępstwa drugiej strony są warunkiem stosunków wzajemnych,
- ✓ dominuje twardość w stosunku do ludzi i problemu,
- ✓ stosuje się groźby,



- ✓ żąda się jednostronnych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia,
- ✓ poszukuje się jednego rozwiązania – tego, które akceptuje strona dominująca,
- ✓ wywiera się presję.

Nadużywając siły w negocjacjach, musimy liczyć się z pewnymi zagrożeniami takimi, jak:

- ✓ wytworzenie niechęci do nas,
- ✓ zerwanie kontaktu – partner niechętnym nam, uczyni to przy pierwszej możliwej okazji,
- ✓ sabotowanie umowy.

2. Dopasowywanie się

Styl ten jest przeciwieństwem dominacji. Jego istotną jest świadoma rezygnacja z zaspokojenia własnych potrzeb, a tym samym realizacja interesów drugiej strony. Nazywany bywa miękkim stylem negocjowania:

- ✓ uczestnicy są przyjaciółmi,
- ✓ celem jest porozumienie,
- ✓ ustępstwo po to, aby pielęgnować wzajemne stosunki,
- ✓ łatwość w zmianie stanowiska,
- ✓ odkrywanie dolnej granicy porozumienia (minimum tego, co można zaakceptować),
- ✓ poddawanie się presji,
- ✓ upieranie się przy porozumieniu.

Cechy tego typu negocjacji sprawiają, że stosowany jest on głównie w negocjacjach rodzinnych i przyjacielskich.

3. Unikanie

Nazywane często wycofywaniem się, izolacją, obojętnością albo ucieczką. Określa się je jako podejście strata/strata. Polega na działaniach prowadzących do wycofywania się strony z negocjacji poprzez niepodjęcie żadnych aktywnych działań i liczenie na samoistne wygaśnięcie konfliktu. Wynika ono z przekonania, że koszt rozwiązania problemu jest większy od korzyści, jaki dawałoby jego rozstrzygnięcie, dlatego jedna ze stron rezygnuje z



realizowania własnych interesów oraz udziału w osiąganiu celów drugiej strony, w rezultacie czego obie strony ponoszą straty.

4. Kompromis

Każda ze stron częściowo korzysta i częściowo traci w realizacji swoich celów. Uznawany jest za rozwiązanie problemu w kategoriach „korzyść/korzyść”. Kształtuje się atmosfera zaufania i szacunku. Unikania wywyższania się. Prowadzeni się szczerą wymianę informacji. W przypadku ustępstwa drugiej strony proponuje się także swoje ustępstwa (nie muszą być duże, ale powinny być). Unikania się pozycji defensywnych, obronnych, usztywnionych oraz odwoływania się do prawa, siły.

5. Kooperacja/ współpraca

6.6. Negocjacje jako jedna z procedur radzenia sobie z konfliktami

Negocjować - to dyskutować w celu osiągnięcia uzgodnienia bądź porozumienia. Negocjacje oznaczają targowanie się; rozmawianie (z kimś innym) w celu ułożenia pewnych spraw ku obopólnemu zadowoleniu. Negocjacje - to także wymiana zdań i argumentów, prowadzona z myślą o osiągnięciu porozumienia bądź uzgodnienia.

Skuteczność negocjacji zależy od umiejętności komunikowania się, umiejętności porozumiewania się. Negocjowanie jest zjawiskiem powszechnym, bowiem stosujemy je w domu, w pracy, w sklepie itp. Negocjują biznesmeni, politycy, handlowcy, a także wojskowi.

Rozróżnia się:

- negocjacje bezpośrednie (bezpośrednie rozmowy pomiędzy stronami), których celem jest osiągnięcie porozumienia, zawarcie transakcji lub rozwiązanie problemu;
- negocjacje pośrednie – mediacje, koncyliacje i facylitacje, w których strony wspomagane są przez mediatorów, koncyliatorów lub facylitatorów. (*Mediator - pośrednik, którego celem jest doprowadzenie do ugody między spierającymi się stronami, rozjemca. Koncyliator - osoba lub specjalna komisja powołana do załatwienia sporów międzynarodowych, która bada sytuację i wysuwa propozycje, mające charakter niewiążących zaleceń. Facylitator - bezstronna osoba, której*



zadaniem jest sprawowanie kontroli nad procesem negocjacyjnym. Jest on ekspertem od procedury. Meritum pozostaje pod pełną kontrolą uczestników, którzy decydują o tym, czego dotyczą rozmowy i podejmują decyzje.)

Negocjacje polegają na przedstawieniu przez jedną ze stron żądań lub propozycji, ocenie ich przez drugą, po czym wyrażeniu zgody lub zgłoszeniu kontrpropozycji.

W negocjacjach obowiązuje generalna zasada: nie negocjuj, jeśli nie musisz lub, jeśli nie widzisz w tym bezpośrednich, bądź pośrednich korzyści dla siebie. Nie należy negocjować, jeśli:

- ✓ nasze szanse są znikome. Gdy nie ma się do zaoferowania niczego, na czym zależy drugiej stronie, zbyt wiele wynegocjować nie można. Nie należy również negocjować, gdy nie można nic uzyskać, a druga strona może uzyskać wiele.
- ✓ jesteśmy podnieceni emocjonalnie. Nie sprzyja to obiektywnemu spojrzeniu na sytuację.
- ✓ istnieją inne możliwości zaspokojenia własnych potrzeb.

Rozpoczęcie negocjacji wymaga obecności co najmniej dwóch stron, z których każda kieruje się swoimi potrzebami. Często zdarza się, że potrzeby negocjujących stron nie są precyzyjnie określone, a istotnym jest ustalenie trzech poziomów zaspokojenia potrzeb:

- ✓ poziomu „aspiracji” - to jest maksimum tego, co chciałby osiągnąć;
- ✓ poziomu „oporu” – najgorszej wersji umowy, którą jest w stanie zaakceptować;
- ✓ poziomu „zadowolającego” - pośredniego pomiędzy dwoma powyższymi.

Umiejętne i skuteczne ustępowanie w negocjacjach wiąże się z przestrzeganiem pewnych określonych zasad, wśród których najważniejsze to:

- **Ustępstwa nie mogą być zbyt duże** - zazwyczaj największe znaczenie ma sam fakt pójścia na ustępstwo niż jego rozmiar. Należy pamiętać, że niewielkie ustępstwo zazwyczaj powoduje chęć rewanżu, natomiast duże - może prowadzić do zachłanności.
- **Ustępować należy z oporem i niezbyt szybko** - konieczność dłuższego i bardziej przekonującego starania się daje w efekcie więcej satysfakcji i zadowolenia, ponieważ zdecydowanie bardziej ceni się coś, o co należy ciężiej i dłużej zabiegać.



- **Nie każde ustępstwo należy odwzajemniać**- nie w każdej sytuacji zachodzi potrzeba rewanżowania się za ustępstwo. Czasami zdarza się, że odwzajemnione ustępstwo nie jest sprawiedliwe.
- **Należy stopniowo zmniejszać ustępstwa**- takie postępowanie wymusza na drugiej stronie konieczność wcześniejszego zadeklarowania się, np. podpisania umowy, co wynika z przeświadczenia, że wkrótce nadejdzie granica możliwości naszego partnera.
- **Należy zdecydowanie unikać zasady "dzielenia różnicy na pół"** -
- z matematycznego punktu widzenia takie postępowanie jest zazwyczaj niekorzystne dla obydwu stron.
- **Konieczne należy być ostrożnym i strzec się potęgowania ustępstw przy końcu negocjacji** - jest to technika mająca na celu rozszerzanie wymagań i żądań mimo pozornego zakończenia negocjacji.
- **Do każdej tzw. "absurdalnej propozycji" drugiej strony należy zawsze podchodzić z dystansem** - tego typu działania stosowane są często w celu wybadania stanowiska oraz stopnia determinacji. W przypadku zaistnienia takiej sytuacji nie należy w żadnym razie kierować się emocjami, lecz omówić z drugą stroną absurdalność przedstawionej propozycji.
- **Nie należy jako pierwszy ustępować w istotnych sprawach** - taki sposób postępowania jest postrzegany jako przyznanie się do nieumiejętności prowadzenia skutecznych negocjacji. Korzystne jest natomiast górowanie nad partnerem odnośnie spraw mniej ważnych.

CECHY DOBREGO NEGOCJATORA

1. Uważa negocjacje za wciąż trwający proces życiowy, gdzie żadna sprawa nie jest zamknięta bez odwołania, nawet, gdy zawarto porozumienia i podpisano dokumenty.
2. Ma otwarty umysł.
3. Zna swoje osobiste potrzeby i potrzeby swojej firmy, jak też potrzeby przeciwnika.
4. Jest elastyczny i szybko potrafi określić wspólne cele i interesy.
5. Nie stara się przekonać swojego przeciwnika, że jego poglądy są błędne i powinien je zmienić.
6. Stwarza twórcze alternatywy, które zadowolą potrzeby jego przeciwnika.
7. Dąży do współpracy, ponieważ współpraca, poprzez wspólne rozwiązywanie



problemów, prowadzi do harmonii.

8. Dąży do współzawodnictwa, ponieważ współzawodnictwo może stymulować obie strony do skuteczniejszego poszukiwania wspólnie pożądaných rezultatów.
9. Rozumie, że manipulowanie ludźmi nie jest w zgodzie z celem, jakim jest równowaga osiągnięta poprzez wymieszanie współpracy i współzawodnictwa.
10. Osiąga swoje cele, a jednocześnie ma swój wkład w celach organizacji, do której należy i społeczeństwa, w którym żyje.

LITERATURA

1. Chełpa S., Witkowski T.: Psychologia konfliktów. UNUS, Wrocław 1999.
2. Dana D., Rozwiązywanie konfliktów. PWE, Warszawa 1993.
3. Griffin E., Podstawy komunikacji społecznej. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
4. Kuziak M., Jak mówić, rozmawiać, przemawiać?, ParkEdukacja, Bielsko-Biała 2006.
5. Leary M., Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
6. Leczykiewicz T., Komunikacja społeczna, cz. II, Konflikty. Wyd. WSO-TK, Wrocław 1999.
7. Wrocław 1999.
8. McKay M., Davis M., Fanning P., Sztuka skutecznego porozumiewania się. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
9. Morreale S. P., Spitzberg B. H., Barge J. K., Komunikacja między ludźmi, Warszawa 2007.
10. Necki Z.: Komunikacja międzyludzka, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
11. Ociepka B., Komunikowanie międzynarodowe, ASTRUM, Wrocław 1999.
12. Quilliam S., Mowa ciała, Bellona, Warszawa 2007.
13. Pease A. i B., Mowa ciała, Poznań 2009.
14. Stewart J. (red.), Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi, PWN, Warszawa 2000.
15. Stankiewicz J., Komunikowanie się w organizacji, ASTRUM, Wrocław 1999.
16. Turk Ch., Sztuka przemawiania, ASTRUM, Wrocław 2003.



-
17. Uniszewski Z., Zwoływanie zebrań i zasady obradowania, Warszawa 1991.
 18. Wiszniewski A., Sztuka mówienia, VIDEOGRAF II, Katowice 2003.
 19. Wiszniewski A., Sztuka pisania, VIDEOGRAF II, Katowice 2003.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*"Nauczyciel przedmiotów zawodowych w zakresie organizacji usług gastronomicznych
i hotelarstwa oraz architektury krajobrazu - studia podyplomowe"*
*projekt realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków
Europejskiego Funduszu Społecznego.*