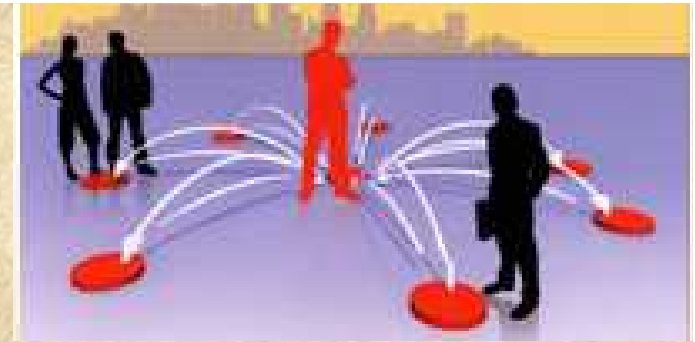


# Zarządzanie szkołą/placówką a umiejętności interpersonalne kadry kierowniczej



Alicja Małasiewicz  
Krystyna Skalik

# Psychologia zarządzania (psychologia organizacji)



- ❑ Przedmiotem zainteresowania są głównie relacje między ludźmi i ich pracą;
- ❑ Obejmuje m.in.: komunikację między zatrudnionymi, socjalizację i uczestnictwo w kulturze danej organizacji, przywództwo, postawy wobec pracy, zaangażowanie i satysfakcję z pracy, stres i zniechęcenie, dobór, ocenę i szkolenie pracowników.

*Komunikowanie interpersonalne  
to podejmowana w określonym kontekście  
wymiana werbalnych, wokalnych  
i niewerbalnych sygnałów- symboli w celu  
osiągnięcia **lepszego poziomu  
współdziałania.***

(Z. Nęcki)

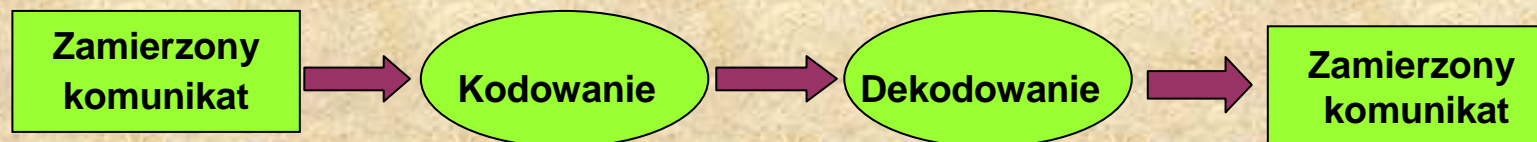


# Model procesu komunikacji



# Skuteczna komunikacja

*...zachodzi między dwiema osobami wtedy, kiedy odbiorca rozumie sytuację tak, jak zamierzył nadawca. W skutecznej komunikacji informacja nadawcy dokładnie oddaje jego intencję, a interpretacja odbiorcy zbiega się z zamierzeniami nadawcy.*



# Jak się komunikujemy ...

Wg Alberta Mehrabiana

$$100\% = 7\% + 38\% + 55\%$$

ogólne wrażenie      słowa      głos      mimika

Wg Terry'ego Philpota

$$100\% = 35\% + 65\%$$

sygnały werbalne      sygnały niewerbalne



# Wzory ekspresji niewerbalnej

## *Poczucie mocy*

- Wyraża dominację, poczucie wyższości, pokazywanie, kto sprawuje kontrolę nad sytuacją.

### *Wskaźniki:*

- postawa rozpostarta, pochylanie się „nad”
- stanie, gdy inni siedzą
- świdrowanie oczyma
- ręce na biodrach
- dłonie na karku, za plecami, stykanie opuszków palców
- nogi na krześle, stopy na biurku



# Wzory ekspresji niewerbalnej

## *Zdenerwowanie, obawa, podporządkowanie*

- Wskazuje potrzebę wsparcia, trudność z podjęciem decyzji.



### *Wskaźniki:*

- nerwowe ruchy, jakby kręcenie się w miejscu, z boku na bok
- głowa spuszczone, unikanie kontaktu wzrokowego, mruganie
- dłonie przy twarzy, we włosach, pocieranie karku
- stykanie, ściskanie, wykręcanie dłoni, palców





# Wzory ekspresji niewerbalnej

## *Złość, sceptycyzm, niezgoda*

- Reakcja na to, co mówimy; ten wzór reagowania wskazuje, że rozmówca nie jest specjalnie zadowolony z przebiegu rozmowy.

### *Wskaźniki:*

- odwracanie ciała od nas
- kręcenie głową, zaciskanie ust
- mrużenie oczu, marszczenie brwi
- ramiona skrzyżowane, wkładanie palca za kołnierzyk
- dłonie zaciśnięte w pięści, wskazywanie palcem
- ręce obejmujące krawędź stołu czy biurka
- nogi skrzyżowane



# Wzory ekspresji niewerbalnej

## *Nuda*

- Brak zainteresowania tym, co mamy do powiedzenia. Jeśli nie uda nam się skierować uwagi rozmówcy na przedmiot rozmowy, wkrótce może dojść do zerwania kontaktu.

## *Wskaźniki:*

- obejmowanie dłońmi głowy
- brak kontaktu wzrokowego
- spoglądanie na zegarek, przez okno, puste spojrzenia
- bawienie się przedmiotami, przekładanie papierów
- bębnienie palcami
- bębnienie stopami o podłogę



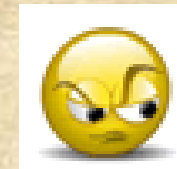
# Wzory ekspresji niewerbalnej

## ***Podejrzliwość***

- Ma miejsce, kiedy rozmówca sądzi, że mamy nieuczciwe zamiary lub że coś przed nim ukrywamy. W takiej sytuacji powinniśmy dostarczyć dowodu naszych dobrych intencji, a nie reagować złością lub obronnie.

### *Wskaźniki:*

- odsuwanie ciała od nas
- krzyżowanie rąk lub nóg przy ciele pochylonym do przodu
- unikanie kontaktu wzrokowego, mrużenie oczu
- dotykanie nosa podczas mówienia, pocieranie ucha
- krzyżowanie palców, stopy zwrócone w kierunku wyjścia



# Wzory ekspresji niewerbalnej

## *Niepewność, trudności decyzyjne*

- Rozmówca jest niepewny, niezdecydowany. Trzeba dostarczyć mu nowych informacji. Prawdopodobnie jednak w tej chwili potrzebuje czasu na zastanowienie – dobrym wyjściem jest zachowanie milczenia lub zrobienie krótkiej przerwy.

### *Wskaźniki:*

- chodzenie w przód i w tył
- głowa spuszczone lub przekrzywiona
- zagryzanie warg, patrzenie to w lewo, to w prawo
- szczypanie krawędzi nosa, drapanie się w głowę
- wyciąganie szyi
- wygląd skoncentrowany
- jednoczesne bębnienie stopami o podłogę



# Wzory ekspresji niewerbalnej

## Ocenianie

- Wskazuje na zainteresowanie, gotowość wysłuchania, jest wskazówką, że można rozpocząć przedstawianie naszego stanowiska.

### *Wskaźniki:*

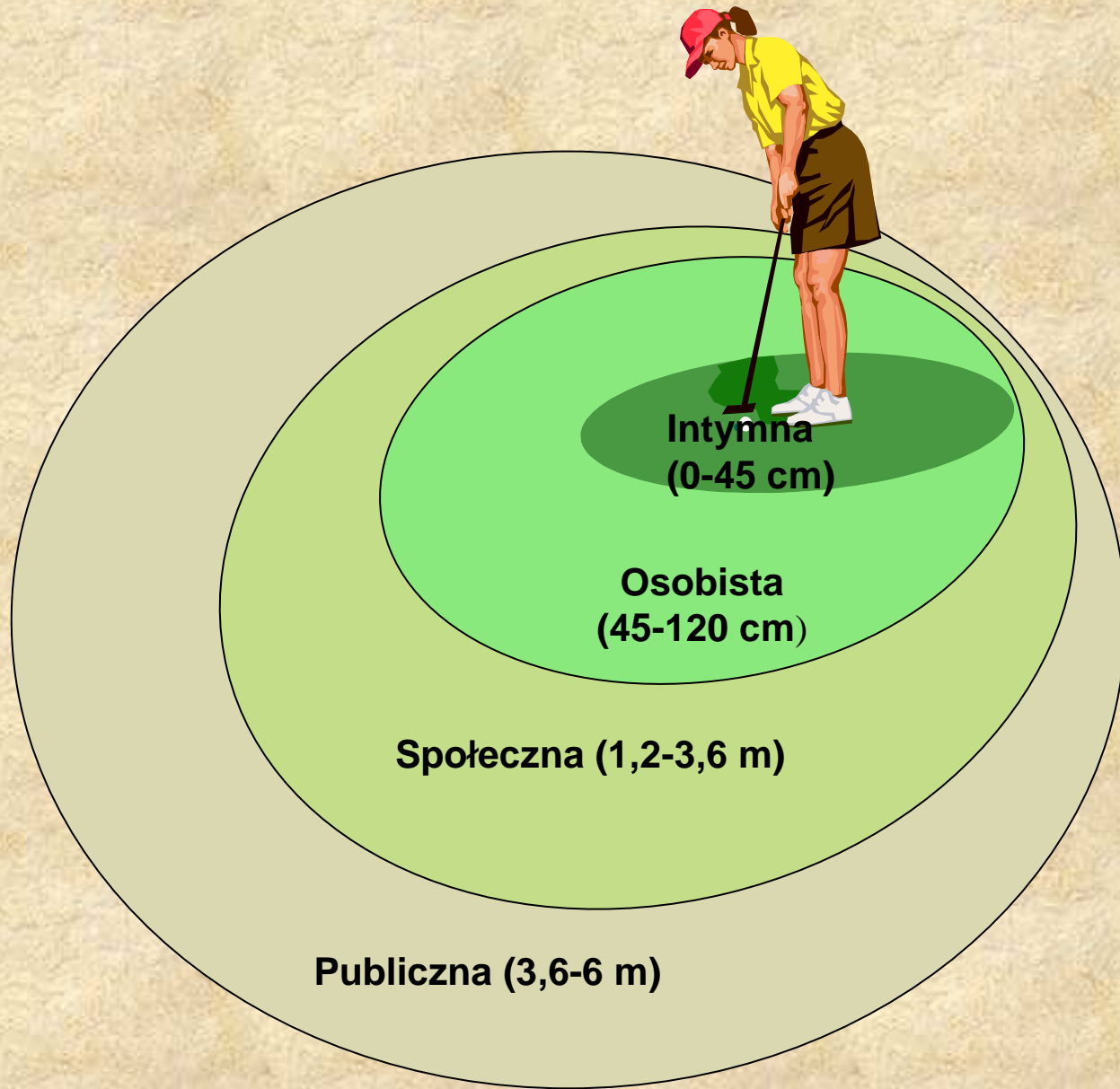
- głowa lekko przekrzywiona
- nieznaczne wzmożenie mrugania, podniesione brwi
- mrużenie oczu, kiwanie głową (potakiwanie)
- trzymanie się za szczękę, dotykane okularami do warg
- dotykane palcem wskazującym warg
- uderzanie stopą o stopę



# Dystans psychologiczny

Zależnie od tego, jak długo znamy daną osobę i w jakiej relacji z nią jesteśmy, dopuszczamy ją do siebie na różne odległości.





# Organizacja przestrzeni

- ❑ osoby, które chcą wspólnie rozwiązać jakiś problem, siadają obok siebie, jest to tzw. pozycja ramię w ramię;
- ❑ osoby bliskie, np. przyjaciele często siadają pod kątem  $90^\circ$  - pozycja ta sprzyja kontaktom nieformalnym – rozmowom towarzyskim, zwierzeniom;
- ❑ Siadanie naprzeciwko siebie to pozycja charakterystyczna dla rywalizacji, konfrontacji, sporów. Osoby siedzące „twarzą w twarz” mogą obserwować swoją mimikę i są skazane na kontakt wzrokowy;
- ❑ Odchylanie się do tyłu, odsuwanie krzesła lub tworzenie „zapory”, tj. np. układanie na stole między rozmówcami różnych przedmiotów, tworzą atmosferę kontaktów formalnych;
- ❑ Przysuwanie się, nachylanie do przodu, wyciąganie rąk w kierunku rozmówcy to gesty zbliżania się, zacieśniania relacji.



# Układ przyjacielsko - współpracujący

*Można swobodnie kierować wzrokiem, dzięki czemu nikt nie czuje się atakowany w sposób bezpośredni; dobra pozycja do rokowań, wspólnych zadań.*



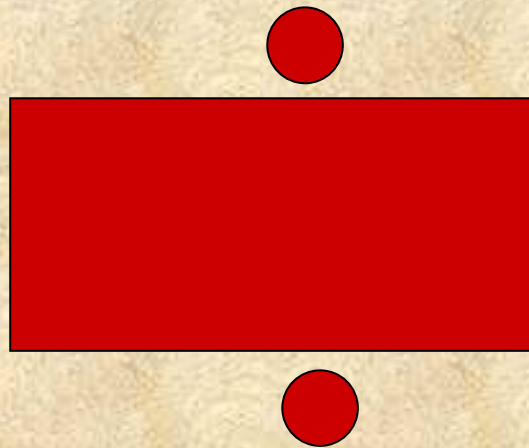
# Układ ciepły

*Zazwyczaj stosowany między przyjaciółmi lub po rozegraniu potyczek, gdy do omówienia zostały tylko szczegóły.*



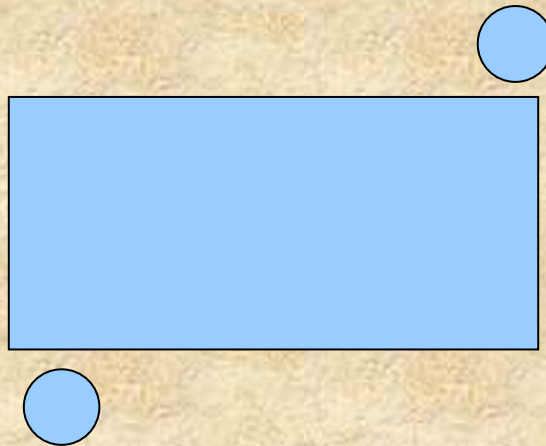
# Układ „oko w oko”

Sprzyja atmosferze konfrontacji i nastawieniu rywalizacyjnemu – ze względu na wyraźny przestrzenny podział na 2 strony współpraca jest utrudniona.



# Układ dystansu i braku zainteresowania

Może zdradzać także brak pewności siebie.



# Synchronizacja niewerbalna

- ❑ przyjęcie pozycji ciała będącej odzwierciedleniem pozycji partnera,
- ❑ dostosowanie tempa gestykulacji do tempa partnera,
- ❑ dostosowanie tempa mówienia do tempa partnera,
- ❑ generalne dostosowanie ruchów wykonywanych ciałem lub jego częściami do ogólnego tempa partnera.

Partner ma wrażenie pozostawania a nami w dobrym kontakcie, czuje się z nami dobrze, ma wrażenie „swojskości” i zrozumienia.



# Wzmocnienie synchronizacji niewerbalnej

- ❑ utrzymywanie kontaktu wzrokowego – patrzenie w „trzecie oko”,
- ❑ stosowanie dźwięków paralingwistycznych, potwierdzających nasze zainteresowanie i uważne słuchanie,
- ❑ potakiwanie głową,
- ❑ parafrazowanie i powtarzanie fragmentów wypowiedzi partnera.



# Główne przeszkody w skutecznym komunikowaniu się

- różnice w postrzeganiu,
- różnice językowe,
- szum (czynniki zakłócające komunikację),
- emocje,
- niezgodne komunikaty werbalne i niewerbalne,
- nieufność (wiarygodność komunikatu zależy od wiarygodności odbiorcy).



# Barierę komunikacyjne:



- ❑ **OSĄDZANIE** - narzucanie własnych wartości innym, formułowanie rozwiązań cudzych problemów, niesłuchanie tego, co partner mówi, lecz ocenianie jego wyglądu, tonu głosu i słów.
- ❑ **DECYDOWANIE ZA INNYCH** - pozbawianie innych możliwości samodzielnego podejmowania decyzji, co sprawia, że odnoszą wrażenie, iż uczucia się dla nas nie liczą.
- ❑ **UCIEKANIE OD PROBLEMU** - niezajmowanie się problemami partnera, niezwracanie uwagi na jego uczucia, zmartwienia; odsuwanie jego obaw i lęków.



# Sprzeczności komunikacyjne

- ❑ Informacje nadawane drogą niewerbalną nie pokrywają się z treścią wypowiedzianych słów;
- ❑ Kolejno nadawane komunikaty wzajemnie sobie zaprzeczają.

# Pseudosłuchanie



Jego intencją nie jest wysłuchanie drugiej osoby, ale zaspokojenie własnej potrzeby, osiągnięcie jakiegoś celu, np.:

- Stworzenie wrażenia, że jesteśmy zainteresowani tym, co słyszymy, po to, by mówiąca osoba nas polubiła;
- Granie na zwłokę – potrzebne do przygotowania naszej kolejnej wypowiedzi;
- Słuchanie „jednym uchem” po to tylko, żeby ktoś wysłuchał nas;
- Odkrycie słabych stron rozmówcy lub jego argumentacji;
- Obawa przed zranieniem lub obrazą rozmówcy.

# Aktywne słuchanie

- ❑ **parafraza** (*O ile dobrze Cię zrozumiałem, chciałbyś, aby Twoi uczniowie bardziej angażowali się w życie szkoły.*),
- ❑ **odzwierciedlanie uczuć** (*Wydaje mi się, że jesteś rozgoryczony, czy tak?*),
- ❑ **klaryfikacja** (*Mówiłeś o wielu ważnych sprawach, spróbujmy je uporządkować... Co jest najważniejsze? Czy możesz więcej o tym powiedzieć?*),
- ❑ **podsumowanie** (przedstawienie myśli, odczuć, np.: *Wydaje mi się, że ta sytuacja Cię martwi.*).



# Pełne słuchanie



1. Utrzymuj kontakt wzrokowy.
2. Nachyl się nieco w stronę rozmówcy.
3. Wspieraj go, kiwając głową lub parafrazując.
4. Upewnij się, czy dobrze rozumiesz, poproś o sprecyzowanie wypowiedzi, zadając pytania.
5. Zadbaj o to, by nic nie odciągnęło ani nie rozproszyło twojej/waszej uwagi.
6. Nawet jeśli jesteś zły lub rozdrażniony, zaangażuj się w słuchanie i zrozumienie wypowiedzi.

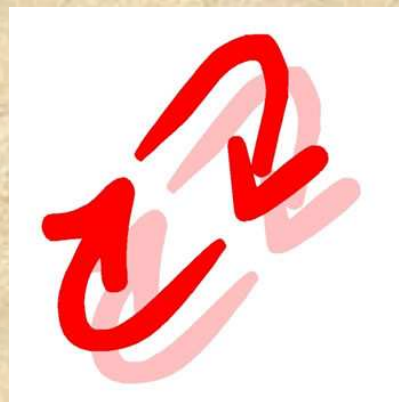
# Efektywny słuchacz:

- koncentruje uwagę na mówcy, śledząc nie tylko słowa, ale i mowę ciała,
- szybko reaguje na argumenty (aprobująco potakując głową lub pomrukując),
- często zadaje pytania, aby wyjaśnić znaczenie wypowiedzi,
- upewnia się, że dobrze rozumie rozmówcę,
- okazuje zainteresowanie za pomocą słów i mowy ciała (np.: pochylając się ku rozmówcy),
- przerywa tylko w ostateczności, pozwalając rozmówcy się wygadać.



# Feedback, czyli informacja zwrotna ...

to informacja na temat postępowania lub zachowania, która ma na za zadanie **wzmacniać** pożądane działania i zachowania (zgodne z oczekiwanymi przez nas standardami), **wyjaśniać**, które działania i zachowania drugiej osoby są poniżej wymaganych standardów oraz **ustalić**, w jaki sposób podobnych działań i zachowań można uniknąć w przyszłości, dążąc jednocześnie w kierunku pożądanego standardu.



# Cele informacji zwrotnej

- ❑ Dostarczyć informacji na temat zachowania i działania ocenionych na podstawie **obiektywnych standardów** w taki sposób, że odbiorca opinii **zachowuje pozytywny stosunek do siebie i swojej pracy**;
- ❑ Zachęcić rozmówcę do przyjęcia **indywidualnego planu rozwoju** zgodnie z przyjętymi standardami zachowań i działań.

# Informacja zwrotna powinna być:

- ❑ **Jasna** – staraj się jasno sprecyzować informację, którą chcesz zakomunikować. Gdy mówisz wymijająco i niepewnie, zwiększasz niepokój odbiorcy, a Twój komunikat staje się mniej zrozumiały.
- ❑ **Osobista** – informacja zwrotna, która dajesz, jest **Twoim sposobem postrzegania**, a nie prawdą ostateczną. Dlatego zamiast kategoriycznych stwierdzeń typu: „*Jesteś ...*”, powiedz: „*Moim zdaniem ...*”, „*Uważam, że ...*”
- ❑ **Przekazywana na bieżąco** – staraj się dawać informację zwrotną jak najszybciej po wydarzeniu i wystarczająco wcześnie, aby dana osoba mogła z nią coś zrobić.
- ❑ **Wyważona** - dobrze jest wyważyć pozytywną i negatywną informację zwrotną. **Jeśli informacja zwrotna, która dajesz danej osobie, jest zawsze pozytywna lub zawsze negatywna, może to oznaczać, że twój punkt widzenia został zniekształcony w jakiś sposób.**
- ❑ **Konkretna** – informacja zwrotna musi być **oparta na faktach** i dotyczyć **konkretnych zachowań**, a nie osoby (np.: zamiast „*Jesteś nieobowiązkowy*” powiedz: „*Spóźniłeś się z oddaniem swoich projektów*’.)



# Jak przekazywać konstruktywną informację zwrotną ...

- 1. Przeanalizuj aktualną sytuację – zastanów się:**
  - na czym polega problem, co dokładnie się stało,
  - jakie mogły być tego przyczyny,
  - co w obecnym działaniu lub zachowaniu wymaga zmiany i dlaczego.
- 2. Określ cele i wyniki, jakie należy osiągnąć – ustal:**
  - do czego informacja zwrotna ma doprowadzić,
  - jaka strategia zapewni osiągnięcie celu.
- 3. Zapewnij właściwą atmosferę – stwórz najlepsze możliwe warunki zrozumienia i przyjęcia krytyki.**

**Pamiętaj, że wytworzenie atmosfery zaufania, wzajemnego szacunku i otwartości jest niezbędne do przekazywania i przyjmowania informacji zwrotnej.**

**4. Komunikuj się skutecznie – informacje przekazane słowami muszą znaleźć wsparcie w Twoim głosie i języku ciała:**

- przedstaw temat i przyczynę rozmowy,
- zadawaj pytania, aby zrozumieć punkt widzenia rozmówcy.

**5. Opisz zachowanie, które chcesz zmienić:**

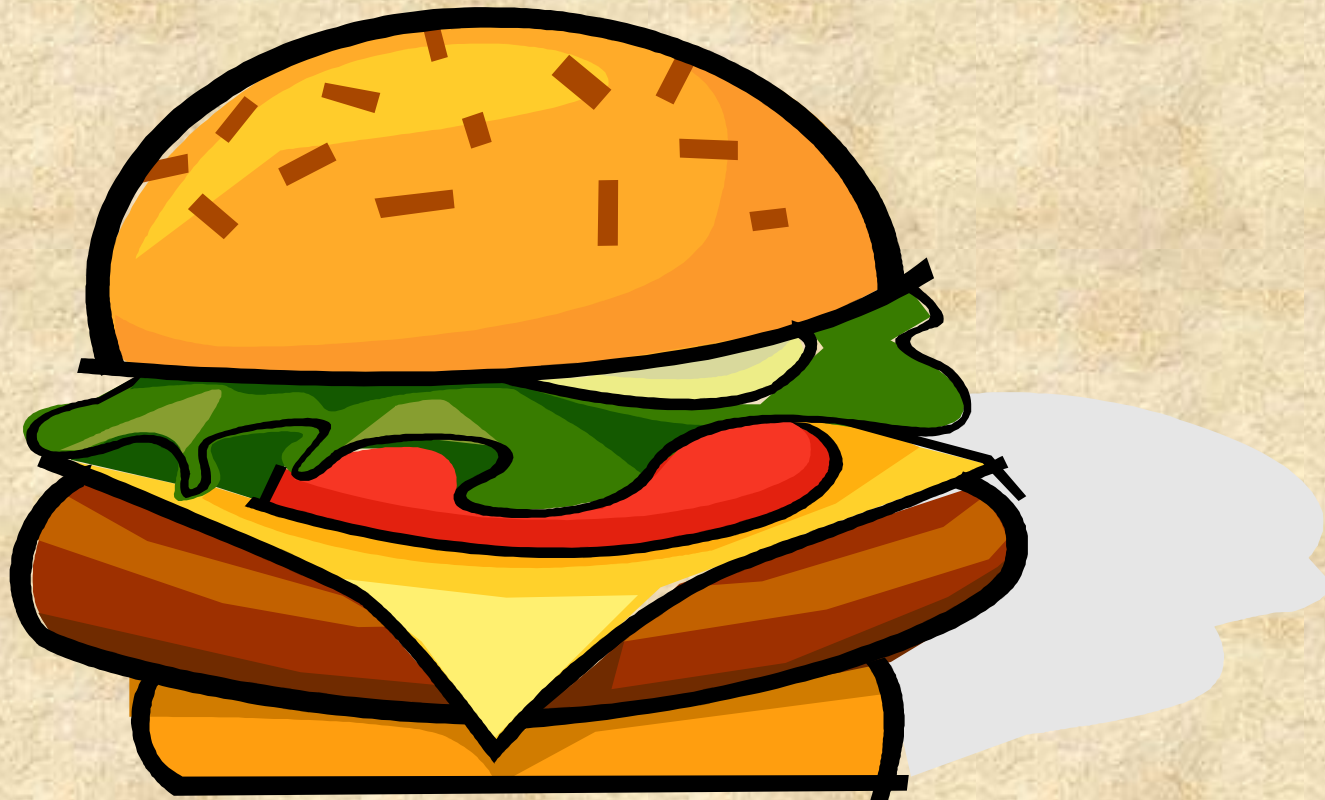
- opisz tylko to, co widziałeś, czego byłeś świadkiem,
- skoncentruj się na zachowaniu / działaniu, które **można** zmienić,
- przedstaw skutki tego zachowania / działania – **staraj się nie oceniać**.

**6. Opisz pożądane zachowanie – sprecyzuj, na czym Ci zależy, jakich zachowań / działań oczekujesz w przyszłości.**

**Pamiętaj, że często słaba jakość działań jest wynikiem nie dość jasno sprecyzowanych oczekiwań.**

7. **Wspólnie poszukujcie rozwiązań.**
8. **Skoncentruj się na tym, co dobre, nie pomijając tego, co trzeba zmienić:**
  - **dobra wiadomość** otwiera rozmówcę na prawdziwą komunikację, zapobiega jego zamknięciu się na ewentualną krytykę,
  - **zła wiadomość** spełnia rolę bodźca zmuszającego do poprawy,
  - ostateczna **dobra wiadomość** pozostawia w rozmówcy pozytywne wrażenie na temat całej wymiany zdań.
9. **Osiągnij porozumienie** – ważne jest, aby rozmówca zaaprobował:
  - wymierne, obiektywne standardy dla działania / zachowania będącego przedmiotem dyskusji,
  - konieczność podjęcia pewnych działań służących zmniejszeniu różnicy
  - terminy dokonania zmian.

**„Zasada kanapki”**



# Przyjmowanie informacji zwrotnych

1. Nie zabijaj posłańca. Bądź cierpliwy i skupiaj się na informacji.
2. Nie denerwuj się, nie oceniaj i nie postępuj defensywnie. Staraj się rozważyć każdy aspekt informacji.
3. Nie kłóć się i nie przerywaj!
4. Nie usprawiedliwiaj się i nie wymiguj od odpowiedzialności.
5. Zadawaj pytania otwarte. Dobrym pomysłem jest często podsumowywanie zdobytych informacji swoimi słowami, by obie strony były pewne, że informacja została zrozumiana.
6. Podziękuj za informację. Po pierwsze dlatego, że dawanie informacji zwrotnych, zwłaszcza krytycznych nie jest łatwym zadaniem dla Twojego rozmówcy. Po drugie dlatego, że bez tej informacji nigdy nie osiągniesz sukcesu i nie rozwinięsz swojego potencjału.



# Motywowanie

***„Można konia doprowadzić do wodopoju,  
ale nie można go zmusić do picia”***



# Źródła motywacji

**Motywacja** ma dwa źródła:

- zewnętrzne
- wewnętrzne.



# Motywacja wewnętrzna

## Motywacja wewnętrzna wiąże się z:

- przyjemnością czerpaną z pracy,
- większą ciekawością świata,
- indywidualną potrzebą doskonalenia,
- realizacją konkretnych kompetencji zawodowych oraz predyspozycji nauczyciela,
- tendencją do głębszego przetwarzania informacji, angażowania do tego lepszych strategii,
- skłonnością do podejmowania zadań stanowiących wyzwanie dla człowieka,
- lepszymi osiągnięciami w pracy zawodowej.



# Motywacja zewnętrzna



**Motywacja zewnętrzna** stwarza zachętę do działania, które jest w jakiś sposób nagradzane lub pozwala uniknąć kary. W szkole takiej motywacji sprzyja system nagród i kar oraz cały zbiór przepisów regulujących pracę szkoły.

## **Motywacja zewnętrzna wiąże się z:**

- wykonywaniem pracy bez zwracania większej uwagi na jej jakość,
- brakiem przyjemności z pracy,
- preferowaniem zadań o niskim poziomie trudności, aby poradzić sobie z nimi bez zbytniego wysiłku,
- skupieniem uwagi na zdobywaniu konkretnych korzyści i na celu (uzyskanie nagrody/uniknięcie kary), do którego zmierza, mniej zaś na efektywności samej pracy.

# Proces motywacyjny

*„ To sterowanie czynnościami człowieka, tak aby osiągnął określony wynik.”*

Z punktu widzenia procesu motywacyjnego ważne jest:

- co się motywuje:** jakie czynniki motywują człowieka do określonych działań,
- w jaki sposób i przez jakie cele** poszczególne osoby są motywowane,
- jak **wzmacniać** zachowania pozytywne.

Bardzo ważne są w tym procesie możliwości intelektualne jednostki motywowanej do działania.

To, czy możemy coś osiągnąć, zależy nie tylko od nas samych, ale od wielu czynników zewnętrznych, na które nie zawsze mamy wpływ.



# Prawa motywacji

1. Motywację zacznij od siebie.
2. Nie motywuj bez podania celu.
3. Nieosiągalne cele demotywują.
4. Wspólne określenie celu motywuje.
5. Nie motywuj innych, dopóki nie poznasz ich potrzeb.
6. Motywuj, umożliwiając rozwój.
7. Nie oczekuj, że motywacja trwa wiecznie.
8. Motywuj, dostrzegając sukcesy.
9. Etyczne współzawodnictwo motywuje.
10. Elitarność motywuje.



# Konflikty i strategie ich rozwiązywania



# Błędy w komunikacji

- Brak komunikacji;
- Używanie wyrażen niezrozumiałych i nie rozumianych;
- Nadmierne generalizowanie;
- Niezgodność komunikatów werbalnych i niewerbalnych;
- Nie uwzględnianie różnic kulturowych;
- Niedopasowanie roli do sytuacji;
- Niezgodność potrzeb.

## Niewłaściwe relacje między dowódcą a podwładnymi mogą być przyczyną:

- Postawy bierności, rezygnacji i apatii podwładnych;
- Postawy obronnej;
- Postawy lekceważącej;
- Postawy agresji;
- Zaburzeń zdrowia fizycznego i psychicznego.



# Konflikt powstaje, gdy:

- Istnieją wyodrębnione strony (o sprecyzowanych dążeniach);
- Istnieje współzależność społeczna, tzn. żadna ze stron nie może osiągnąć swoich celów bez udziału lub zgody innych stron;
- Strony nie pomagają sobie w osiągnięciu celu, stanowią przeszkodę lub blokują realizację dążeń.



# Radzenie sobie z konfliktem

## Rozwiązywanie konfliktów

Wspólnie przyjęte porozumienie, które umożliwia realizację interesów na akceptowanym przez wszystkie strony poziomie

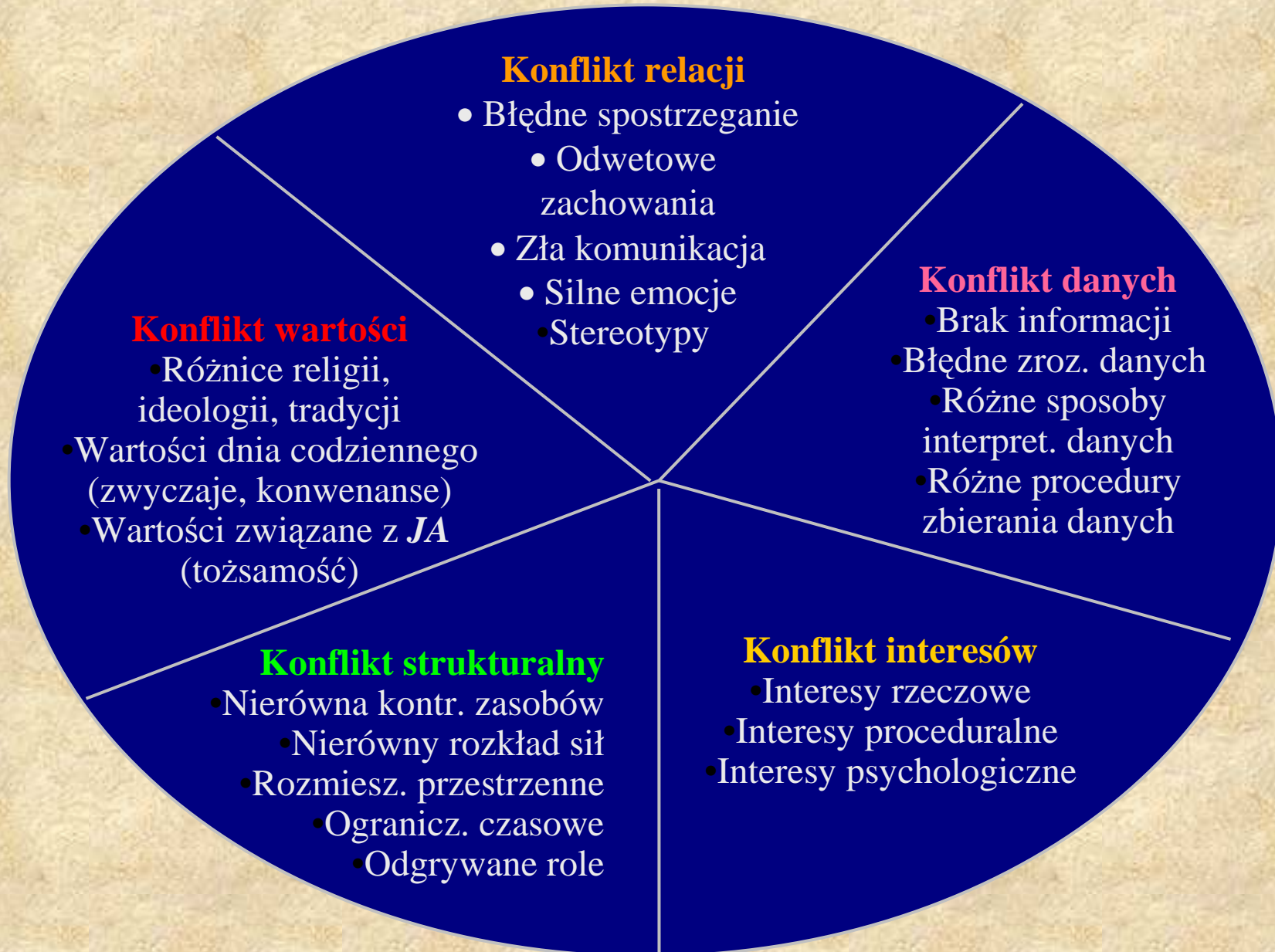


## Rozstrzyganie sporów

Przyznanie racji którejś ze stron przez zewnętrznego arbitra. Orzeczenie, któremu należy się podporządkować niezależnie od tego w jakim stopniu się z nim zgadzamy



# Koło konfliktu

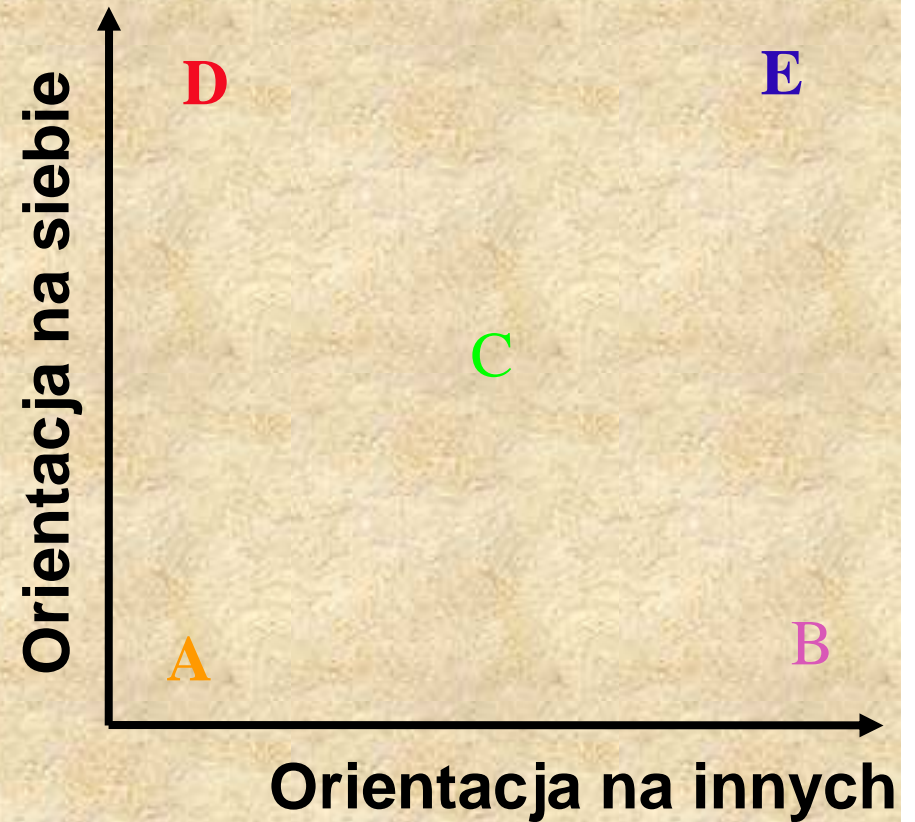
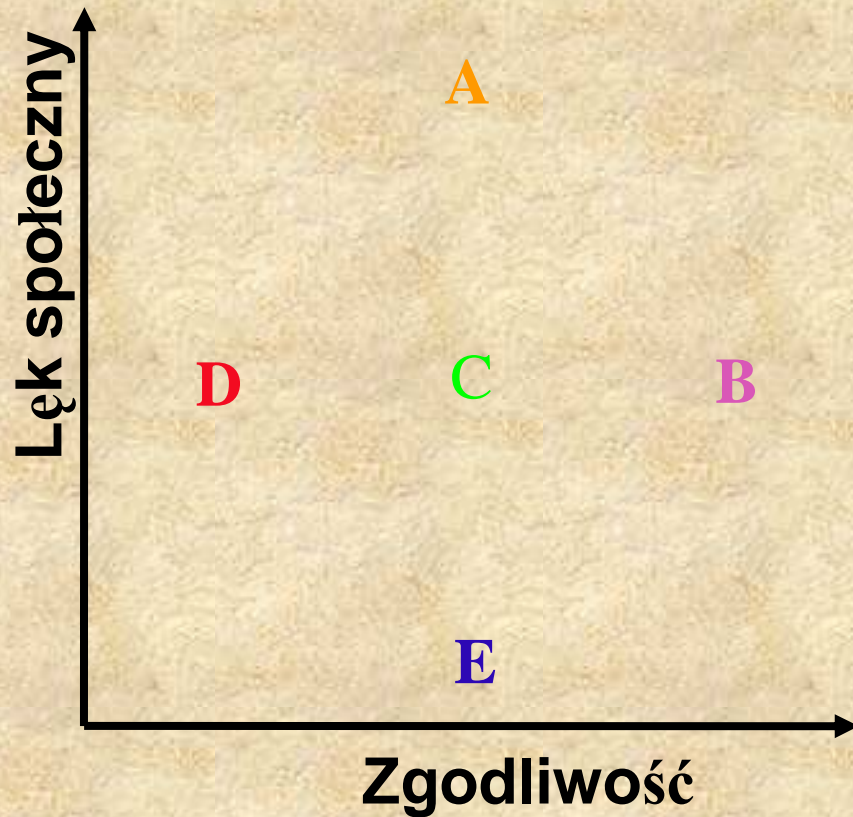


# Tradycyjne sposoby rozwiązywania konfliktów:

- ❑ **Ignorowanie** - unikanie wymiany poglądów, pomijanie milczeniem wspólnego problemu, odrzucanie argumentów strony przeciwnej;
- ❑ **Odwlekanie** - oczekiwanie na sprzyjające okoliczności - czasem bliżej nie określone - które mogą sprzyjać rozwiązaniu problemu. Często jednak takie odraczanie działania powoduje pogłębienie konfliktu;
- ❑ **Pokojowe współistnienie** - udawanie, że konflikt nie istnieje. Nawet jeśli istnieje komunikacja interpersonalna, to jest ona pozorna, wymuszona okolicznościami;
- ❑ **Deprecjonowanie** - umowne pozbawienie wartości strony pozostającej w konflikcie lub umniejszanie wartości przedmiotu sporu;

- ❑ **Reorientacja** - odwrócenie uwagi od istoty problemu przez obarczenie odpowiedzialnością jednej ze stron konfliktu bądź też stworzenie lub ujawnienie wspólnego zagrożenia;
- ❑ **Separacja** - fizyczne lub psychiczne usunięcie strony konfliktu powodujące jego wytłumienie, ale nie rozwiązanie;
- ❑ **Arbitraż** - sposób radzenia sobie w sytuacji konfliktowej polegający na odwoływaniu się do autorytetów;
- ❑ **Kompromis** - częściowe spełnienie oczekiwań drugiej strony konfliktu w przeświadczeniu, iż problem jest w istocie nierozwiązywalny;
- ❑ **Walka** - postrzeganie drugiej strony jako przeciwnika, którego trzeba zwyciężyć lub zniszczyć.

# Style rozwiązywania konfliktów



**A** – unikanie

**B** – dostosowanie

**C** – kompromis

**D** – rywalizacja

**E** – współpraca

# Procedury radzenia sobie z konfliktem bez poddawania się i bezpośredniej walki

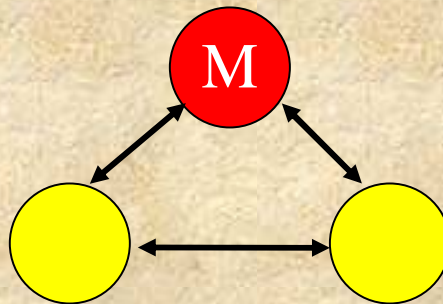
Maleje kontrola i odpowiedzialność



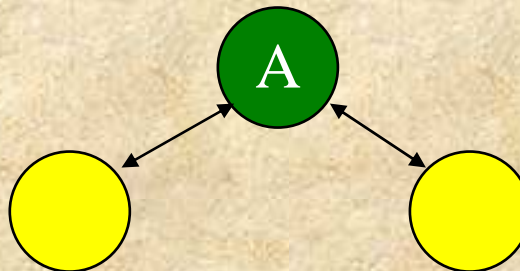
NEGOCJACJE



MEDIACJA



ARBITRAŻ



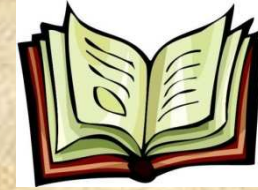
Maleje udział trzeciej strony



Profesjonalny menedżer to osoba **asertywna**, która umie znaleźć kompromis między uległością a stanowczością. **Wyraża się w sposób jednoznaczny i precyzyjny**. Jeżeli zachodzi taka potrzeba, **potrafi w sposób stanowczy powiedzieć „nie”**. **Wie, w jaki sposób bronić swojego zdania**. Traktuje swoich podwładnych w sposób partnerski, co ułatwia mu kontakt z nimi. [...] Zatem powinien posiadać **umiejętności techniczne**, niezbędne do wykonywania zadań, **interpersonalne** polegające na komunikowaniu się z innymi ludźmi, **konceptyjne** pozwalające na rozwiązywanie problemów występujących w organizacji oraz **diagnostyczne i analityczne** umożliwiające zaprojektowanie najwłaściwszej reakcji w danej sytuacji.

dr Piotr Wachowiak, Kompetencje menedżerskie dyrektora szkoły

# Bibliografia



- Berne Eric, *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Cialdini Robert, *Wywieranie wpływu na ludzi – teoria i praktyka*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Huber Cheri, *Mowa ciała. Jak ważne jest pierwsze wrażenie*. Świat Książki, Warszawa 2008.
- Leary Mark, *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
- Liebermann David, *Sztuka rozwiązywania konfliktów*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Majewska-Opiełko Iwona, *Jak mówić, by nas słuchano*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009.
- McKay Matthew, Fanning Patrick, Davis Martha, *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Nęcki Zbigniew, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo ANTYKWA, Kluczbork 2005.
- Stewart John, *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.