

KIESZONKOWIEC

ZAWSZE MIEJ GO POD RĘKĄ!

**SKRYPT
DLA
LIDERÓW HARCERSKICH**

Jeśli właśnie czytasz ten wstęp to prawdopodobnie dlatego, że jesteś, albo chcesz być harcerskim liderem. To bardzo ważne rola. A teraz...

Rozejrzyj się gdzie stoisz, na jakiej planszy grasz!

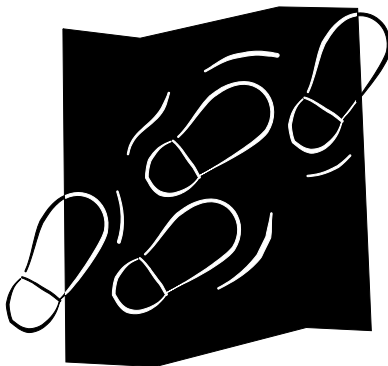
LIDER DRUŻYNOWYCH
INSTRUKTORÓW
Komendant/komendantka hufca

*

LIDER ZASTĘPOWYCH
Drużynowy/drużynowa

*

LIDER ZASTĘPU



Jak widzisz lider to najważniejsza harcerska funkcja, choć spełniana na różnych szczeblach hierarchicznego drzewa ZHP. Niezależnie od tego czy nazwiemy tę osobę zastępowym, drużynowym, czy komendantem hufca, a może przewodniczącym kręgu instruktorskiego.

Oczywiście to także duże uproszczenie, bo zakres obowiązków, odpowiedzialność, doświadczenie harcerskie itp. u zastępowego czy drużynowego są mniejsze, niż u komendanta hufca niemniej pewien zasób wiedzy z zakresu psychologii i socjologii oraz umiejętności interpersonalne bardzo często decydują o sukcesie w harcerskiej pracy niezależnie od planszy, na której się gra.

W tym skrypcie znajdziesz kilka porad, dzięki którym masz szansę być lepszym przywódcą oraz trochę teorii, która także może być użyteczna.

Nie wystarczy, gdy przeczytasz go raz, czy dwa. Miej go zawsze pod ręką, ćwicz i koryguj swoje zachowanie, a wtedy na pewno znajdzie się grupa ludzi, którzy będą chcieli grać z Tobą do jednej bramki, by wspólnie odnieść sukces.

**phm. Aleksandra Ziółtek HR
Kierowniczka Referatu Wędrowniczego
Chorągwi Mazowieckiej ZHP**



KIM JEST LIDER?

To osoba, która wpływa na zachowania i poglądy innych ludzi dzięki takim atrybutom jak: cechy osobowości, funkcja w grupie społecznej lub/i pozycja w strukturze tej grupy oraz poprzez określoną postawę i zachowanie.

Jeśli więc z mianowania lub wyboru sprawujesz określoną funkcję w strukturze organizacyjnej ZHP stoisz na czele grupy- zastępu, drużyny, kręgu, szczepu etc. to jeszcze zbyt mało by powiedzieć- jestem liderem. Sprawy formalne nie mają tu dużego znaczenia. Oczywiście są ludzie, którzy przywiązują dużą wagę do zajmowanego stanowiska, ale i u nich nie wskórasz niczego na dłuższą metę, jeśli nie będziesz posiadał kilku ważnych umiejętności oraz cech. Dopiero wtedy, dzięki twemu zachowaniu ludzie uznają w Tobie lidera, bowiem:

„Przywództwo nie jest dominacją, lecz sztuką przekonywania ludzi do współpracy dla osiągnięcia wspólnego celu”

A na początek poniżej znajdziesz kilka różnic, dzięki którym możesz przeanalizować swoje zachowanie. Dzięki temu dowiesz się ile pracy jeszcze przed Tobą by być liderem doskonałym.

SZEFE	LIDER
<p>Mówi Kieruje Kontroluje Wydaje polecenia Naprawia błędy Ocenia „po fakcie” Znajduje słabości Egzekwuje zależność Wywołuje strach Karze za błędy</p> 	<p>Słucha Naucza Rozdziela czynności kontrolne Zadaje pytania Prowadzi/ motywuje Pomaga „w trakcie” Buduje na mocnych stronach Wymaga niezależności Wzbudza entuzjazm Docenia wysiłki i ryzyko</p> 

Publicznie udziela nagan Jeśli nagradza, to tylko w zaciszu gabinetu Używa słowa „ja” Mówi „Proszę to zrobić” Wie (mówi) jak należy pracować	Publicznie udziela pochwał Udziela rad w zaciszu gabinetu Używa słowa „my” Mówi „zróbmy to!” Daje przykład dobrej pracy
--	---

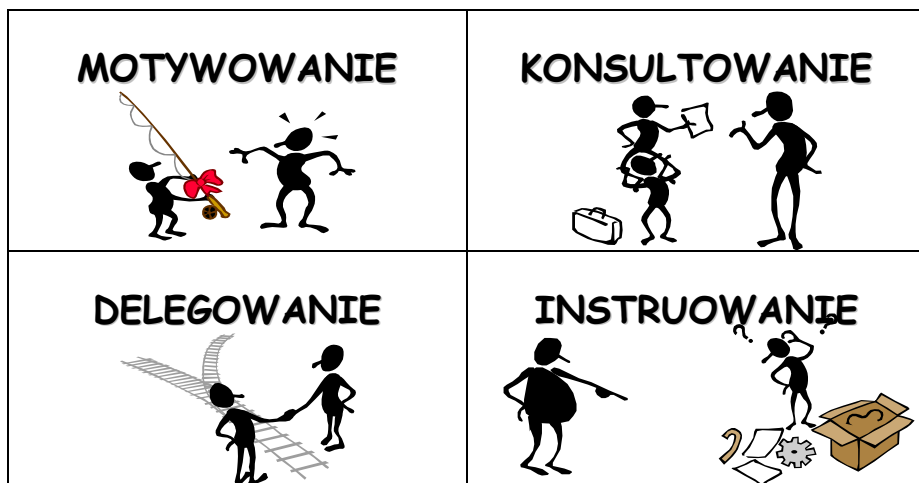
STYLE KIEROWANIA

Arsenałem każdego lidera, a więc także Twoim jest niewątpliwie wykorzystywanie wiedzy o tym, w jaki sposób przewodzić grupą. Odpowiedzi na to pytanie mogą udzielić Ci różne modele stylów kierowania. Oto jeden z nich.

Styl kierowania jest sposobem, w jaki skłaniasz podopiecznych do realizacji powierzonych im w grupie zadań lub ról. Skuteczność tego wpływu jest uzależniona od tego, czy odpowiednio wykorzystasz wiedzę na temat kierowania, tzn. czy potrafisz zastosować odpowiedni styl kierowania w zależności od tego:

- ☞ jakie są potrzeby członka Twojej grupy, przede wszystkim chodzi tu o potrzebę bezpieczeństwa, afiliacji oraz potrzebę do osiągnięć,
- ☞ jaki jest poziom dojrzałości członków twojej grupy do wyznaczonych przez nas zadań
- ☞ czy zachowania członków Twojej grupy są zorientowane na realizację celów grupy
- ☞ czy zachowania członków Twojej grupy są zorientowane na relacje grupowe (relacje interpersonalne w grupie)

W zależności od tych czynników w podejmowanych przez Ciebie działaniach powinieneś wykorzystywać różne style kierowania. Poniżej znajduje się schemat, który pomoże Ci dokonać wyboru stylu.

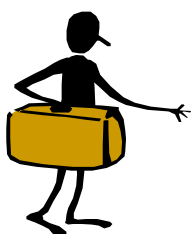


Relacje

Zadania

Schemat ten w połączeniu ze stopniem dojrzałości członka grupy jest wskazówką, jakie działania powinieneś podejmować, by dobrze kierować zespołem.

Stopień dojrzałości członka grupy



D1
niechętny
niekompetentny



D2
chętny
niekompetentny



D4
chętny
kompetentny



D3
niechętny
kompetentny

A oto przykład:

Gdy do drużyny przychodzą nowi harcerze są niechętni do podejmowania działań, nie posiadają także wiedzy i doświadczenia, aby te działania podejmować D1. Wynika to głównie stąd, że w początkowym okresie bycia w grupie aklimatyzują się w niej. Zastosujesz wtedy **instruowanie**. Stopniowo, gdy zaczyna im się podobać grupa i to, co robicie są chętni by wspólnie wykonywać różne zadania, ale nadal jeszcze są nieco „zieloni” D2., więc kieruj nimi za pomocą stylu **konsultacyjnego**. Z czasem oczywiście dowiadują się „co w trawie piszczy”, relacje z innymi członkami w grupie układają się dobrze więc nie brak im ani chęci, ani kompetencji do tego by pracować w drużynie. Możesz zacząć im wtedy powierzać samodzielne zadania D4, **delegując** również pewne uprawnienia Ale niestety życie jest życiem i zapal do pracy powoli gaśnie D3. Wtedy nadchodzi czas **motywowania**.

W związku z tym, aby realizować cele działania drużyny, w zależności od stopnia dojrzałości poszczególnych jej członków staraj się tak na nich oddziaływać, aby jak najdłużej byli chętni i kompetentni do bycia w grupie. Ale oczywiście nie zawsze do grupy przychodzi „biskopt”. Dlatego powinieneś wyczuć, kim jest nowa osoba, by od razu we właściwy sposób na nią oddziaływać, a także stale monitorować, co dzieje się ze „stałymi bywalcami”, by elastycznie dostosowywać się do poziomu ich dojrzałości w grupie.

A TERAZ SPÓJRZ, JAKIMI CECHAMI CHARAKTERYZUJĄ SIĘ POSZCZEGÓLNE STYLE

MOTYWOWANIE	KONSULTOWANIE
↺ wspieraniem emocjonalnym	↺ komunikacją dwukierunkową
↺ słuchaniem	↺ wyjaśnianiem
↺ stwarzaniem atmosfery	↺ przekonywaniem
↺ treningiem indywidualnym	↺ motywowaniem
↺ torowaniem drogi	↺ uzgadnianiem decyzji
↺ zachęcaniem	↺ interakcją

DELEGOWANIE	INSTRUOWANIE
<ul style="list-style-type: none"> ↪ ogólnym nadzorem ↪ delegowaniem zadań i kompetencji ↪ dzielenie się współodpowiedzialnością za efekt ↪ przekazywanie środków do działania ↪ oczekiwaniem samodzielności i inicjatywy 	<ul style="list-style-type: none"> ↪ wydawaniem poleceń ↪ komunikacją jednokierunkową ↪ ścisłym nadzorem ↪ nadawaniem struktury działania ↪ inicjowaniem działań przez lidera

UWAGA! Styl kierowania powinienś dobierać indywidualnie do każdej osoby, która jest członkiem grupy, ponieważ nigdy wszyscy członkowie w grupie nie znajdują się na tym samym poziomie dojrzałości w grupie. Ponadto zwróć uwagę na wiek członków grupy, którą przewodzisz. Owszem żadnego zucha nie obarczysz przygotowaniem zbiórki dla gromady, ale nie znaczy to, że nie możesz oczekiwać od niego np. samodzielności i inicjatywy w stopniu odpowiedni do jego rozwoju społecznego.

GRUPA, KTÓREJ PRZEWODZISZ

Formalne zasady jej funkcjonowania określają odpowiednie instrukcje. Oczywiście te także należy spełnić, ale prócz tego o grupie można mówić wtedy, gdy minimum trzy osobowy zbiór:



- ↪ Ma świadomość faktu, że stanowi odrębną w stosunku do innych grupę,
- ↪ Wytwarza więź (interakcja),
- ↪ Ma wspólny, ściśle określony cel,
- ↪ Wytwarza lub posiada normy,
- ↪ Tworzy lub posiada określoną strukturę.

Poniżej znajdziesz wyjaśnienia niektórych ważnych pojęć.



Cel grupowy - wspólny dla wszystkich członków „punkt” o wartości dodatniej, do którego realizacji dążą członkowie grupy.

CEL GRUPY POWINIEN BYĆ:

- **jasno sformułowany** - zrozumiały dla wszystkich członków grupy; im jaśniej cel jest sformułowany:
 - ⇒ tym mniejsze powstają napięcia w grupie i mniej jest uczuć wrogości;
 - ⇒ tym większe jest posłuszeństwo członka grupy wobec grupy;
 - ⇒ tym większe jest zaangażowanie członka grupy w działania służące realizacji celu;
- **osiągalny** - nic bowiem bardziej nie zniechęca do pracy niż niemożność realizacji postawionych przed nami zadań;
- **mierzalny** - taki, by grupa po upływie określonego czasu mogła określić stopień jego realizacji.



Norma grupowa - przepis określający, jak powinien zachowywać się lub jak nie powinien postępować każdy członek należący do danej grupy czy do określonej społeczności.

Badania przeprowadzone na młodzieżowych grupach nieformalnych w USA pozwoliły określić, że do podstawowych norm należą:

- ⇒ używanie własnej nazwy grupy,
- ⇒ używanie własnego symbolu grupy,
- ⇒ noszenie własnego stroju lub elementu stroju,
- ⇒ lojalność wobec grupy,
- ⇒ własne charakterystyczne zachowania.

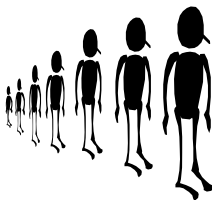
Zatem w ZHP normami będą: prawo harcerskie, nazwy, insygnia, lojalność wobec drużyny, czy organizacji. Podporządkowywanie się normom pomaga w uznaniu grupy za własną

Pamiętaj!

Ustalenie norm w grupie jest konieczne. To one najbardziej regulują życie grupy. Jest to szczególnie ważne, gdy rodzą się sytuacje konfliktowe i pretensje.

Są także dla Ciebie narzędziem wywierania wpływu na członków grupy!

PROCES PRZYSWAJANIA NORM



AUTORYTARYZM

robię tak jak mi każą

KONFORMIZM

robię tak, bo tak robią inni

INTERIORYZACJA

robię tak, bo tak chcę

Norm uczymy się często właśnie w taki sposób. Jest on charakterystyczny dla wieku dziecięcego, ale i w późniejszym okresie, wtedy ,gdy wchodzimy do nowej grupy nie od razu normy w niej obowiązujące uważamy za swoje.



Struktura grupowa - układ zajmowanych względem siebie cji społecznych, powiązanych określonymi realiami czy stó-sunkami. W grupie istnieją dwa rodzaje struktury:

- ✓ Formalna - nadana z zewnątrz
- ✓ Nieformalna to wewnętrzne powiązania- kto kogo lubi, kto z kim lubi współpracować, kto jest uważany za mniej lub bardziej atrakcyjnego.

Struktura nieformalna czasami pokrywa się ze strukturą formalną. Jeśli nie- zdarzyć się może, że kierować grupą będą chciały dwie osoby- formalny przywódca i lider grupy. Nie koniecznie taka sytuacja może być niebezpieczna dla grupy, ale ryzyko istnieje. Jeśli poznasz nieformalną strukturę w grupie, której przewodnisz sprawniej zrealizujesz cele!

Rola społeczna - zbiór przepisów określających, jak powinien się zachowywać i jak nie powinien postępować człowiek zajmujący daną pozycję.

Pamiętaj! Role przyjmowane przez członków grupy stanowią wypadkową ich osobowości i sytuacji grupy. Podejmowane bywają z różnym stopniem świadomości, często - zupełnie nieświadomie. Zwykle są bardziej widoczne dla pozostałych członków grupy niż dla samego nosiciela roli.

Role zadaniowe

(ważne z punktu widzenia realizacji jakiegoś zadania)



inicjator- to uczestnik, który częściej niż inni proponuje nowe pomysły i rozwiązania. Mogą one dotyczyć realizowanego zadania, problemu jak również organizacji pracy czy życia grupy

kontynuator- podchwytuje nowe inicjatywy, rozszerza je, pomaga w kontynuacji podjętych już spraw

poszukujący informacji- zadaje często pytania i lub na własną rękę podejmuje działania nastawione na zdobycie informacji o zadaniu o tym co się dzieje, co należy zrobić

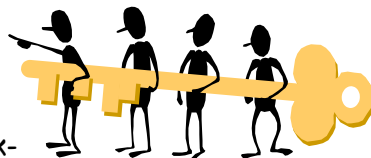
dostarczający informacje- odpowiada na zapotrzebowanie poszukującego informacji i lub sam z siebie przekazuje grupie posiadane wiadomości, obserwacje itp.

koordynator- koordynuje działania różnych członków grupy może to być dzielenie pracy i części zadania między ludzi, pilnowanie żeby nie zajmować się zbyt wieloma sprawami jednocześnie by wszyscy mieli zajęcie, by zbytecznie nie powtarzać pewnych czynności

nawigator- przypomina jak daleko grupa znajduje się od celu, w jakim kierunku podąża, zwraca uwagę na poziom zaawansowania działań, ile czasu zostało

oceniający- podsumowujący- ocenia działania innych członków grupy, aktualną sytuację, podsumowuje dotychczasowe działania, uogólnia doświadczenia grupowe

Role ważne dla współżycia i rozwoju grupy

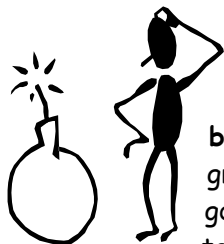


zachęcający- motywuje i namawia innych do aktywności, pobudza do działania, zachęca dając oparcie źle czującym się osobom

harmonizer- zwraca uwagę na to aby wszyscy w równym stopniu uczestniczyli w życiu grupy, pilnuje równomiernego podziału obowiązków i dóbr, namawia by działać razem, przepracowuje konflikty, próbuje przełamać sprzeczności między uczestnikami dąży do kompromisów

rozładowujący napięcia - w trudnych sytuacjach stara się zwrócić uwagę na pozytywne ich strony, zmienia je w żart, częściej niż inni mówi dowcipne rzeczy, proponuje rozrywkowe rozładowujące działania

strażnik zasad- przypomina o normach i regułach współżycia, komunikowania się, pracy w grupie.



Role utrudniające współżycie i rozwój grupy



blokujący- przeciwstawia się inicjatywom grupowym, podważa zasadność tego, co się dzieje gdy cele osobiste są w sprzeczności z grupowymi wybiera te pierwsze, próbuje nie dopuszczać do konfrontacji między uczestnikami, tuszować konflikty

poszukujący uznania- niezależnie od tego co się dzieje w grupie i co jest ważne zwraca na siebie uwagę , przypomina o zasługach, demonstruje kiedy można swoje zdolności i możliwości stara się pozyskać sobie większość grupy, wzbudzać podziw i zainteresowanie swoją osobą

dominujący - stara się nie dopuszczać innych do głosu, zachowywać czołową pozycję w grupie, bezkompromisowy, narzuca swoje zdanie, manipuluje innymi tak, by podporządkować sobie członków grupy

unikający - nie podejmuje inicjatyw grupowych, unika włączenie się w zadania grupy, stara się być na uboczu nie podejmuje ryzyka

plotkarz - rozmawia ze swoim sąsiadem podczas dyskusji grupowej zwykle nie na temat, może tworzyć podgrupy, liczni gadatliwi członkowie grupy zwykle siadają koło niego

playboy jego postępowanie może przybierać formę cynizmu, nonszalancji, niewybrednych żartów

poszukujący pomocy usiłuje wywołać współczucie innych, wyrażając nadmierną niepewność, lęk zagubienie zaniżając własną wartość.

CECHY UDANEJ GRUPY

- ✓ Rozumie swoje cele i zadania.
- ✓ Elastycznie dostosowuje sposób działania do przyjętych celów.
- ✓ Charakteryzuje się wysokim stopniem komunikacji i zrozumienia między swoimi członkami. Indywidualne odczucia, stanowiska i poglądy wszystkich jej członków są przekazywane w sposób bezpośredni i otwarty.
- ✓ Potrafi podjąć i doprowadzić do końca proces podejmowania decyzji. Rozpatruje przy tym wnikliwie punkt widzenia mniejszości i zapewnia wszystkim członkom udział w podejmowaniu wszelkich ważnych decyzji.
- ✓ Osiąga równowagę pomiędzy skutecznością działań zespołowych a realizacją potrzeb indywidualnych.
- ✓ Zapewnia dzielenie odpowiedzialności przez wszystkich swoich członków. Wszyscy mogą przedstawiać własne pomysły, rozwijać i opracowywać projekty innych, opiniować, sprawdzać wykonalność potencjalnych decyzji, a także w inny sposób przyczyniać się do

osiągnięcia celów przyjętych przez grupę i właściwego jej funkcjonowania.

- ✓ Jest zwarta, ale nie ogranicza niezależności swoich członków.
- ✓ Właściwie wykorzystuje umiejętności członków.
- ✓ Nie jest zdominowana przez przywódcę ani żadnego z członków.
- ✓ Jest obiektywna w ocenianiu samej siebie. Nie ucieka od własnych problemów i jest zdolna do modyfikacji swoich działań.
- ✓ Utrzymuje równowagę między emocjami i rozsądkiem oraz tworzy wykorzystuje emocje, które przeżywają jej członkowie.

CECHY UTRUDNIAJĄCE DOBRE FUNKCJONOWANIE GRUPY

Agresja – usilne forsowanie własnego punktu widzenia, przeciwstawianie się, atakowanie.

Zależność – identyfikacja z silnymi osobowościami, niechęć do zajmowania własnego stanowiska.

Dominacja – dążenie do uzyskania władzy.

Blokowanie – nadmierny upór, powracanie do kwestii już rozwiązanych.

Szukanie współczucia – dążenie do pozyskania współczucia przez wyrażanie poczucia zagrożenia lub niskiej własnej wartości.

TYPY GRUP

- ✓ grupy towarzyskie
- ✓ grupy wsparcia
- ✓ grupy zadaniowe

Zależnie od celu stawianego przed grupą rozróżniamy różne ich typy. Po wyższy podział jest najbardziej użyteczny w kontekście ZHP. Celem grup towarzyskich jest wspólne spędzanie wolnego czasu, relaks, zabawa i rekreacja. Grupy zadaniowe zawiązują się w celu realizacji określonego zadania, a grupy wsparcia oferują swoim członkom wzajemną pomoc.

Większość grup spełnia wszystkie z wymienionych grup, ale typ grupy określa się na podstawie celu i spełnianej najczęściej funkcji.

FAZY ROZWOJU GRUPY



Grupa jest strukturą dynamiczną, dlatego można określić pewien cykl życia grupy. Znajomość cyklu umożliwi Ci odpowiednio reagować na sytuacje które w grupie mogą zaistnieć i przygotować się do nich.

➤ Faza orientacji i zależności

W początkowym okresie tworzenia się grupy typowy jej uczestnik myśli głównie kategoriami realizacji własnych, znanych sobie interesów (koncentracja na sobie, egocentryzm), a w sytuacji sfrustrowania poprzez nową i nieoczekiwaną sytuację stara się oprzeć na innych członkach zespołu, których postrzega jako bardziej doświadczonych czy też odpornych, bądź na zespole jako całości (zależność, konformizm). W tej fazie pojawiają się pierwsi liderzy, którzy próbują nadać grupie cel i normy – niejako z zewnątrz, co często spotyka się z buntem grupy przeciw narzucaniu zasad.

➤ Faza konfliktu i buntu

W związku z dużym stopniem dezorientacji grupy wciąż istnieje łatwość powstawania nowych konfliktów na wielu możliwych liniach. W dalszym rozwoju tej fazy pojawia się swoisty „bunt przeciw buntowi” – grupa ignoruje aktywnych liderów, przeciwstawia się buntownikom i postanawia oprzeć się na autonomii swoich członków.

➤ Faza współdziałania i spójności

Wspólne rozwiązanie problemu buntu i konfliktu jest początkiem współdziałania, które prowadzi do coraz większej spójności grupy. Egocentryzm wypowiedzi i zachowań wyraźnie się zmniejsza.

➤ Rozpad grupy

Grupa rozpada się z różnych przyczyn. Ludzie przebywający ze sobą zaczynają się męczyć w swoim towarzystwie, rozwijają się i zwiększają wymagania wobec grupy, zmieniają się ich życiowe priorytety. Niekiedy „młode” pokolenie wypiera starych członków grupy. To naturalne, bowiem nic nie trwa wiecznie. To także nic złego, bo pojawia się szansa na narodziny nowej grupy.

UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE

Najkrócej można powiedzieć, że są to zdolności związane z nawiązywaniem kontaktów z innymi ludźmi.

Należą do nich: komunikowanie, asertywność, budowanie zespołu, rozwiązywanie konfliktów.

Zanim jednak zajmiemy się konkretnymi umiejętnościami poniżej kilka wskazówek natury ogólnej.

Podstawy kontaktów z ludźmi

1. Nie krytykuj, nie potępiaj, nie pouczaj
2. Szczerze i uczciwie wyrażaj uznanie
3. Wzbudź w innych szczerą chęć

Sześć sposobów, które sprawią, że ludzie będą Cię lubić

1. Okazuj ludziom szczerze zainteresowanie
2. Uśmiechaj się
3. Pamiętaj, że własne nazwisko to dla człowieka najśłodsze i najważniejsze spośród wszystkich słów świata
4. Bądź dobrym słuchaczem
5. Zachęcaj rozmówcę, aby mówił o sobie samym
6. Mów o tym, co interesuje Twojego rozmówcę
7. Spraw, aby Twój rozmówca poczuł się ważny- i zrób to szczerze

Jak przekonać innych do Twojego sposobu myślenia

1. Jedyne sposoby, aby zwyciężyć w kłótni, to unikać jej
2. Okaz szacunek dla poglądów rozmówcy. Nigdy nie mów mu: „Nie masz racji”
3. Jeśli nie masz racji, przyznaj to szybko i bardzo wyraźnie
4. Zaczynij od okazywania przyjaźni
5. Jak najprędzej wydobądź z rozmówcy liczne „tak”

6. Pozwól rozmówcy wygadać się
7. Daj rozmówcy myśleć, że Twoja idea wyszła od niego
8. Szczerze próbuj przyjmować punkt widzenia Twojego rozmówcy
9. Odwołaj się do szlachetności rozmówcy
10. Udratyzuj swoje pomysły
11. Rzuć człowiekowi wyzwanie



SKUTECZNA KOMUNIKACJA MIĘDZYLUDZKA

Uważasz, że proces komunikowania to coś oczywistego?



Robimy to przecież tak często, że może nie warto o tym mówić, powinniśmy przecież być mistrzami, bo ćwiczenie czyni mistrza. Ale czy zastanowiłeś się jak często porozumiałeś się skutecznie, tzn. tak by twój rozmówca w 100% odebrał twoją informację tak jak chciałeś mu ją przekazać, tzn. czy jeśli powiedziałeś, że patrzysz na świat przez różowe okulary, to on zrozumiał, że są koloru różowego, czy to, że jesteś marzycielem.

Komunikować się można w różny sposób. Poniżej znajdziesz kilka technik za pomocą, których można to robić zdecydowanie lepiej, tzn. należy wybrać właściwą technikę- właściwy kanał informacyjny. Ale zanim wprowadzę cię w tajniki skutecznej komunikacji odpowiadamy na pytanie:

Czym właściwie jest komunikacja?

Komunikacja to wykorzystywanie werbalnych i niewerbalnych zachowań, w celu pozyskania i przekazania informacji.

Zachowania werbalne to to **co** w danej chwili mówisz, a więc fakty. Dużo ważniejsze jest to **jak** to mówisz, a więc wszystko to co opisuje kontekst faktów- uczucia jakie Ci towarzyszą przy wypowiedzi, Twoje gesty, nastrój, postawa. Ponieważ 38% wnioskujemy z tonu głosu, a 55% z mowy ciała niewerbalne zachowania są dużo istotniejsze w procesie komunika-

cji, więc jeśli Twój rozmówca nie zrozumie co to znaczy, że patrzysz na świat przez różowe okulary to nie dlatego, że nie rozumiał języka którym mówisz ,ale dlatego, że twoje gesty i ton głosu wskazywał na to że chodzi ci o coś zupełnie innego.

Co zrobić by rozmówca zrozumiał? Techniki skutecznej komunikacji

Techniki niewerbalne:

- ☞ „patrz w oczy”
- ☞ potakiwanie
- ☞ postawa ciała
- ☞ pauzowanie
- ☞ przestrzeń

Techniki werbalne:

- ☞ pytanie
- ☞ parafrazowanie
- ☞ odzwierciedlanie
- ☞ skupianie się na najważniejszym

„PATRZ W OCZY” - kontakt wzrokowy to główny filar skutecznej niewerbalnej komunikacji. Kiedy patrzysz na rozmówcę wywierasz na niego wpływ: ponieważ patrzysz, jesteś zainteresowany co mówi twój rozmówca, a więc słuchasz. Zatem zapewniasz komfort rozmówcy, a oprócz tego masz możliwość obserwować jego zachowanie- jakie wykonuje gesty, jaki jest jego stan emocjonalny, tzn. czy jest zdenerwowany, zdziwiony, uspokojony...

Pamiętaj jednak, że nie możesz tego robić natarczywie, bo wtedy rozmówca zamknie się w sobie - zatem osiągniesz skutek przeciwny od zamierzonego.

POTAKIWANIE - to kolejna technika dzięki której pokazujesz rozmówcy, że słuchasz tego co do ciebie mówi, podążasz za jego tokiem rozumowania , potwierdzasz to kiwaniem głową, wtrąceniami „aha” „mhm”.

POSTAWA CIAŁA, a więc to ciało chce nam powiedzieć. Jest sygnałem nieświadomie odbieranym przez twojego rozmówcę. Ale ty świadomie możesz wykorzystać ułożenie swojego ciała podczas rozmowy, użyć odpowiednich gestów, by zostać odpowiednio zrozumianym.

Ale pamiętaj o tym że powinieneś zachować spójność - a więc informacja werbalna jest wtedy wiarygodna dla rozmówcy , kiedy wspierana jest adekwatnym zachowaniem. Zatem jeśli zachęcasz swoich harcerzy do

otwartości, ale mówiąc o tym stoisz z założonymi rękoma, to nie oczekuj że twój przekaz będzie efektywny, bowiem postawa ciała którą przybierasz wskazuje na to że jesteś zamknięty dla rozmówców. Tylko całość zachowań mówi prawdę o tym, co kryje się za słowami.

Zatem mówiąc wykorzystuj:

Mimikę twarzy

- ↗ unoś lub marszcz brwi
- ↗ unoś kącik ust w górę lub opuść na dół
- ↗ opuszczaj szczękę
- ↗ marszcz czoło
- ↗ uśmiechaj się
- ↗ okazuj zamyślenie gniew, zakłopotanie...
- ↗ rób zagadkowe miny

Gestykulację

- ↗ unoś lub opuszczaj ręce
- ↗ licz na palcach
- ↗ rysuj rękami
- ↗ zamykaj i otwieraj dłonie
- ↗ rozkładaj lub związuj ręce
- ↗ wskazuj ręką (nigdy palcem!)

Ale zawsze zwracaj uwagę na to by twoje gesty były adekwatne do wypowiadanych słów!

PAUZOWANIE – nie należy wchodzić w słowo rozmówcy. Dzięki temu może on dokończyć swój wywód, dając poczucie bezpieczeństwa, a krótkie 3-4 sekundowe przerwy stymulują do uzupełniania informacji. Dzięki tej technice masz możliwość pozyskać informację nie zadając pytań

PRZESTRZEŃ – staraj się zachować odpowiednią odległość między tobą a twoim rozmówcą, bowiem zdecydowana większość ludzi źle czuje się, gdy osoba, z którą rozmawia stoi lub siedzi zbyt blisko. Wtedy podświadomie nie słuchają i zamykają się w sobie, bo zostało zagrożone ich terytorium. Przestrzeń społeczna, w której czujemy się bezpiecznie i naturalnie to odległość około 1 metra.

PYTANIA - pamiętaj o tym, że jakość uzyskanej odpowiedzi, ilość uzyskanych informacji zależy od jakości zadanego pytania. Dlatego w zależności od tego jakiej odpowiedzi oczekujesz zadawaj różne rodzaje pytań:

PYTANIA ZAMKNIĘTE - używaj ich jeśli chcesz:

- ⇒ uzyskać odpowiedź tak lub nie
- ⇒ ustalić fakty
- ⇒ zmienić temat
- ⇒ uciąć gadaninę
- ⇒ sprawdzić zrozumienie

Pytania te ograniczają możliwość odpowiedzi rozmówcy, uzyskujemy odpowiedź jednoznaczną, „naznaczoną” naszymi sugestiami.

PYTANIA OTWARTE pomogą ci:

- ⇒ uniemożliwić odpowiedź tak lub nie
- ⇒ zapoczątkować lub rozwinąć dyskusję
- ⇒ zachęcić do wypowiedzi
- ⇒ uzyskać informacje bez sugerowania
- ⇒ poznać myśli lub fakty

Zatem pytany swobodnie wyrazi swoje zdanie. Pytania te zaczynamy od słów: co, kto, kiedy, jak, gdzie itd. Np.:

„ Gdzie pojedziemy na obóz w te wakacje?”

PYTANIA PRECYZUJĄCE ułatwią Ci:

- ⇒ pokierować dyskusją
- ⇒ zapobiec głędzeniu
- ⇒ uzyskać precyzyjne argumenty
- ⇒ uzyskać fachową odpowiedź
- ⇒ wciągnąć w dyskusję
- ⇒ zejść z mielizny

zatem za ich pomocą uszczegółowisz informacje uzyskane od rozmówcy, jeśli nie zadawała uzyskana odpowiedź. Pytasz wtedy, co rozmówca miał na myśli:

„Co twoim zdaniem to znaczy?”

PYTANIA ZAPOWIEDZIANE stosuj, jeśli chcesz:

- ↪ wyjaśnić powód zadania pytania
- ↪ uspokoić rozmówcę
- ↪ rozwiać nieporozumienia
- ↪ uzyskać szczerą odpowiedź

Używając takich pytań zawsze uzasadniaj dlaczego je zadajesz. Rób tak wtedy, gdy zadanie pytanie może wywołać opór u rozmówcy

Np. Ponieważ wydaje mi się że nie podobają wam się wczorajsza zbiórka, chciałbym się dowiedzieć co zrobiłem źle?

PARAFRAZOWANIE - ujmujemy we własne słowa to, co ktoś powiedział przed chwilą oraz wyciągnięte z wypowiedzi wnioski.

Parafrazy stosujesz, aby:

- ↪ uporządkować wypowiedź rozmówcy
- ↪ upewnić się, że dobrze zrozumieliśmy odpowiedź
- ↪ sprawdzić usłyszane treści i ujawnić ewentualne nieporozumienia
- ↪ zachęcić do udzielenia szerszej odpowiedzi
- ↪ podtrzymywać temat rozmowy

Przykłady

“O ile dobrze cię zrozumiałem...”.

“A więc twierdzisz, że...”.

“A więc sądzisz, że...”.

“Chcesz powiedzieć, że...”.

Dobra parafraza powinna być:

- ↪ obiektywna
- ↪ krótka
- ↪ dotyczyć tak treści, jak i emocji

Pamiętaj, że parafrazy powinny być krótkie i pozbawione emocji, zwłaszcza tych negatywnych

Gdy zbierasz usłyszane treści dokonujesz podsumowania (parafrazy przypuszczające). Gdy natomiast „podsumowujesz” intencje rozmówcy przypuszczasz co chciał wyrazić (parafrazy przypuszczające) lub opisujesz jego emocje, więc dokonujesz ich odzwierciedlenia

ODZWIERCIEDLANIE: mówimy komuś, jakie – naszym zdaniem – są jego odczucia:

„Oczywiście jesteś zadowolony z tych planów”.

„Zdaje się, że jesteś wściekły”.

„Wygląda na to, że cię rozczłowiłem”.

SKUPIANIE SIĘ NA NAJWAŻNIEJSZYM: prosimy mówiącego o skoncentrowanie się na sprawie najważniejszej:

„Wiem, że wszystko to jest dla ciebie bardzo ważne, ale czy jest jakaś konkretna rzecz, w której moglibyśmy coś zrobić?”.

„Która z tych spraw jest dla ciebie najważniejsza?”.

Parafrazowanie, odzwierciedlanie i skupianie się na najważniejszym są nazywane również technikami aktywnego słuchania!!!

I na koniec podsumowanie:

1. Podczas rozmowy istnieją dwie role: nadawcy i odbiorcy każdej wypowiedzi – to odbiorca ma zawsze rację, bo ludzie słyszą to, co usłyszą – używaj więc języka, który na pewno zrozumieją
2. Ludzie widzą to, co zobaczą, a nie to, co akurat piszesz czy rysujesz
3. Porozumienie odbywa się dwoma drogami, zarówno wzrok, jak i słuch odgrywają tu tak samo ważną rolę – a więc ważne są i słowa i gesty.
4. Język ciała osoby, z którą rozmawiasz pokaże ci czy jest ona znudzona czy zainteresowana waszą rozmową.
5. Staraj się, aby przekazywane wiadomości były jasne i zrozumiałe

6. Istotną sprawą jest jasne i proste sformułowanie sensu wypowiedzi. Informacje należy porządkować według ważności
7. Czytelnik, czy słuchacz łatwo się zniechęcają, gdy używa się zbyt długich zdań, trudnych wyrazów, sztucznych wyrażań
8. Zawsze pamiętaj o tym, aby:
 - ✓ mówić „moim zdaniem”
 - ✓ używać punktowania
 - ✓ najważniejsze zawierać w pierwszym zdaniu
 - ✓ swoją wypowiedź zawsze zakończ wnioskami

Rada: Ćwiczenie czyni mistrza.

Spróbuj na przykład przekazać wiadomość jednej osobie i sprawdź czy zrozumiała, zanim wystąpisz z nią do większej grupy ludzi

BARIERY KOMUNIKACYJNE

OSĄDZANIE polega na narzucaniu własnych wartości innym osobom i formułowaniu rozwiązań cudzych problemów. Kiedy osądzamy, nie słuchamy tego, co mówią inni, ponieważ zajęci jesteśmy oceną ich wyglądu, tonu głosu i słów, których używają.

Krytyka: „Czy ty naprawdę nic nie rozumiesz?”

Obrażanie: „To dlatego, że jesteś leniwa”.

Orzekanie: „Ciebie w ogóle ten temat nie interesuje”.

Chwalenie połączone z oceną: „Gdybyś się trochę postarał, na pewno wyszłoby ci to lepiej”.

DECYDOWANIE ZA INNYCH może utrudniać porozumiewanie się nawet wtedy, gdy podyktowane jest troską i chęcią pomocy. Decydując za innych uzależniamy ich od siebie i pozbawiamy możliwości samodzielnego podejmowania decyzji. Dajemy im także do zrozumienia, że ich odczucia, wartości i problemy są nieważne.

Rozkazywanie: „Będziesz się uczył 2 godziny każdego wieczora”.

Grożenie: „Jeśli tego nie zrobisz ...”.

Moralizowanie: „Powinieneś to zrobić”.

Nadmierne/ niewłaściwe wypytywanie: „Gdzie byłeś? Co robiłeś? Kto był z tobą?”

UCIEKANIE OD CUDZYCH PROBLEMÓW polega na tym, że nie jesteśmy skłonni zajmować się nimi. Nie bierzemy pod uwagę uczuć ani zmar-twień innych ludzi. Nie chcemy zajmować się ich lękami, obawami i tro-skami.

Doradzanie: „Najlepiej byłoby, gdybyś ...”.

Zmienianie tematu: „Jaką dyscyplinę sportu chcesz uprawiać?”.

Logiczne argumentowanie: „Możesz poprawić oceny, jeśli ...”

Pocieszanie: „Wszystko będzie dobrze”.

Przeszkodą komunikacyjną może być także używanie żargonu. Im bar-dziej jest on odległy od języka powszechnie stosowanego, tym trudniej się dogadać. Żargon bywa stosowany dla podkreślenia odrębności okre-ślonej grupy społecznej (młodzież, lekarze, informatycy). Określa, kto może do niej wejść, a kto nie. Wyznacza granice „my” – „oni”. Jeśli ktoś chciałby wejść do takiej grupy musiałby najpierw poznać ten swoisty spo-sób porozumiewania się. Żargon umożliwia zachowanie tajemnicy i ma nie-zwykle silnie integrujące właściwości.

Staraj się wykorzystać te informacje, by zbudować odpowiedni klimat rozmowy

SPOSOBY BUDOWANIA KLIMATU ROZMOWY

KLIMAT NAPIĘCIA	KLIMAT ROZMOWY
Ocenianie (uogólnianie)	Informowanie, opisywanie
Kontrolowanie innych	Dążenie do wspólnego rozwiązania problemu
Ukryte strategie, maskowanie	Otwarte okazywanie uczuć, szcze-rość
Chłodna obojętność	Empatia (wczuwanie się)
Okazywanie wyższości	Okazywanie równości
Niezachwiana pewność	Okazywanie chęci pogłębiania, wy-jaśniania, wspólnych poszukiwań

ASERTYWNOŚĆ

W kontaktach z ludźmi możesz przyjąć trzy postawy wobec nich. Możesz być agresywny, uległy, lub asertywny. Oczywiście najlepsza jest ta ostatnia postawa, ale bardzo trudno zachowywać się asertywnie.

“Zmiana następuje wówczas, gdy stajesz się tym, kim jesteś, nie zaś wtedy, gdy usiłujesz stać się tym, kim nie jesteś”

Asertywność oznacza w istocie szacunek dla siebie samego. Należy ją rozumieć jako przeświadczenie jednostki, że jej opinie, przekonania, myśli i uczucia są równie ważne jak czyjekolwiek i że inni ludzie mają również prawo żywić takie przeświadczenie. Chodzi w niej o utrzymywanie stałego kontaktu z własnymi potrzebami i pragnieniami, nie zaś – jak głoszą błędne interpretacje zachowania asertywnego – o dążenie do uzyskania tego, czego się pragnie za wszelką cenę.

Asertywność:

- To umiejętność wyrażenia samego siebie w sposób właściwy, jasny i bezpośredni oraz przywiązywania znaczenia do tego, co się myśli i czuje. Asertywne porozumiewanie się oznacza w istocie mówienie prawdy.
- Wiąże się z przyjmowaniem odpowiedzialności za własne życie i dokonywane wybory.
- To także nie obwinianie innych ludzi czy “okoliczności” za to, co nam się zdarza.

Gdy jesteś AGRESYWNY zachowujesz się następująco:

- ☞ bronisz własnych praw, lekceważąc prawa innych;
- ☞ dominujesz nad innymi, czasami ich upokarzając;
- ☞ nie słuchasz innych;
- ☞ podejmujesz decyzje nie uwzględniające praw innych;
- ☞ przyjmujesz postawy wrogie lub obronne, dążąc za wszelką cenę do wygranej, posługujesz się sarkazmem, krytyką i szyderstwem.

- ✧ Masz natarczywe spojrzenie i hałaśliwy, natrętny głos.
- ✧ Często wtrącasz się, przerywając innym.
- ✧ Krytykujesz osobę, a nie jej zachowanie.
- ✧ Wytykasz, wskazujesz palcem

Wtedy Twoje wypowiedzi i zachowanie są odbierane następująco:

- ✧ Ja tak uważam, a ty jesteś głupi, skoro myślisz inaczej.
- ✧ Takie są moje odczucia - twoje się nie liczą.
- ✧ Tak oto wygląda ta sytuacja. Nie obchodzi mnie, jak ty ją widzisz.

Dlaczego możesz zachowywać się agresywnie?

- ✧ boisz się, że nie dostaniesz tego, co chcesz;
- ✧ nie wierzysz w siebie;
- ✧ wcześniej okazywało się to skuteczne;
- ✧ chcesz zwrócić na siebie uwagę;
- ✧ chcesz zademonstrować swoją władzę;
- ✧ chcesz wyładować złość (będącą często wynikiem nierealnych oczekiwań);
- ✧ chcesz manipulować innymi.

Co ryzykujesz?

- ✧ konflikty w stosunkach z innymi ludźmi (czują się zagrożeni);
- ✧ utratę szacunku dla samego siebie;
- ✧ utratę szacunku dla innych;
- ✧ nie będziesz lubiany;
- ✧ poważny stres;
- ✧ sytuacje, w których dojdzie do przemocy;
- ✧ rezultaty przeciwne do zamierzonych

Gdy jesteś ULEGŁY zachowujesz się następująco:

- ✧ lekceważysz własne prawa, pozwalając innym je naruszać;
- ✧ nie przedstawiasz własnych potrzeb, poglądów i odczuć;

- ☞ zachowujesz się nieuczciwie - twoje działania nie pokrywają się ze słowami, co powoduje nagromadzenie się złości i urazów.
- ☞ Utrzymujesz minimalny kontakt wzrokowy, masz cichy, niepewny głos, Pocierasz rękoma, jesteś nerwowy.
- ☞ Owijasz w bawełnę, unikasz konkretnej rozmowy.
- ☞ Nadmierne usprawiedliwiasz się, bezustannie poszukujesz przyzwolenia i potwierdzenia własnych racji.

Wtedy Twoje wypowiedzi i zachowanie są odbierane następująco:

- ☞ Liczy się to, co ty myślisz, nie to, co ja myślę.
- ☞ Liczą się twoje odczucia. Moje są nieważne.
- ☞ Ważne jest, jak ty widzisz tę sytuację.

Dlaczego możesz zachowywać się ulegle?

- ☞ boisz się braku aprobaty ze strony innych;
- ☞ boisz się reakcji innych;
- ☞ uważasz, że jest to właściwe, grzeczne zachowanie;
- ☞ chcesz uniknąć konfliktów;
- ☞ chcesz manipulować innymi.

Co ryzykujesz?

- ☞ utratę poczucia własnej wartości;
- ☞ poczucie krzywdy, złość, frustrację;
- ☞ zachęcanie innych do dominacji;
- ☞ wybuch agresji spowodowany kumulacją uczuć.

Gdy jesteś ASERTYWNY zachowujesz się następująco:

- ☞ Potrafisz i chcesz słuchać; starasz się zrozumieć.
- ☞ Potrafisz wyjaśnić, czego chcesz.
- ☞ bronisz własnych praw, uznając jednocześnie prawa innych;
- ☞ wyrażasz swoje potrzeby, poglądy i odczucia;

- ☞ twoje stosunki z innymi ludźmi cechuje wiara w siebie
- ☞ utrzymujesz dostateczny kontakt wzrokowy, dający innym pewność szczerych intencji
- ☞ Masz spokojny, neutralny ton głosu, powściągliwą otwartą postawę ciała. Język ciała zharmonizowany ze sposobem mówienia.
- ☞ Jesteś przygotowany na konieczność kompromisu; zorientowany na szukanie rozwiązań.

Wtedy Twoje wypowiedzi i zachowanie są odbierane następująco:

- ☞ Takie jest moje zdanie.
- ☞ Tak to odczuwam.
- ☞ Tak widzę tę sytuację.
- ☞ Chciałbym usłyszeć, jak się z tym czujesz.
- ☞ Może uda się nam znaleźć rozwiązanie, zadowalające nas oboje.

Dlaczego zachowujesz się asertywnie?

- ☞ jesteś zadowolony z siebie i z innych;
- ☞ masz szacunek dla siebie i innych;
- ☞ pomaga ci to w osiągnięciu celów i realizacji twoich potrzeb;
- ☞ dzięki temu mniej ranisz innych;
- ☞ daje to poczucie kontroli nad własnym życiem;
- ☞ jesteś uczciwy w stosunku do samych siebie i innych.

Co ryzykujesz?

- ☞ będziesz nie lubiany za to, że wyrażamy swoje odczucia;
- ☞ etykietkę człowieka idącego przez życie przebojem;
- ☞ zmiany w twoich relacjach z innymi.

BUDOWANIE ZESPOŁU

Niezależnie od tego, czy prowadzisz gromadę zuchową, czy drużynę wędrowniczą, czy może kierujesz zespołem kadry kształcącej, by realizować cele ZHP powinieneś zbudować zespół. Bo grupa nie koniecznie musi być zespołem. O zespole możemy mówić wtedy, gdy grupę wyróżnia tożsamość oraz wspólne działania w skoordynowany i wzajemnie się wspierający sposób. Członkowie zespołu polegają na sobie u wykorzystują uzupełniające się umiejętności, aby zrealizować wspólnie postawione przed nimi zadania i osiągnąć wyznaczone cele.

Twoje zadanie- zbudowanie zespołu powinno się opierać na pięciu filarach:

1. Wspólnej wizji
2. Dobrych relacjach interpersonalnych
3. Otwartej komunikacji
4. Twórczym rozwiązywaniu konfliktów
5. Różnorodności

JAK POMÓC TYM, KTÓRZY ROBIĄ BŁĘDY?

- ☞ Jeśli nie znali problemu wyjaśnij
- ☞ Poprawiaj- koryguj tylko w cztery oczy
- ☞ Oddziel grzech od grzesznika
- ☞ Pytaj i słuchaj
- ☞ Podkreślaj pozytywne
- ☞ Powiedz, co o tym myślisz wprost
- ☞ Nie używaj porównań do innych
- ☞ Podkreśl aktywne zachowania



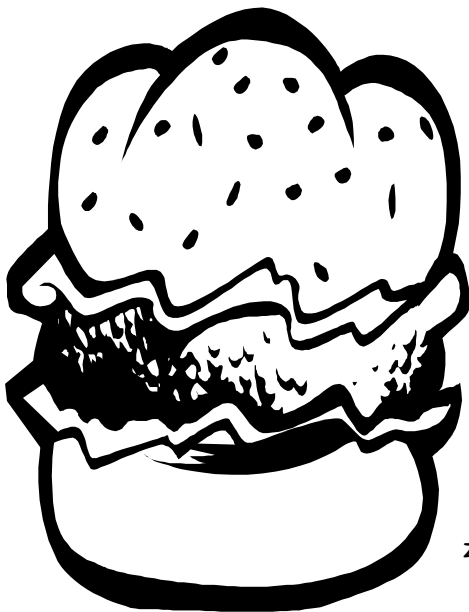
Poza tym masz do dyspozycji dwa narzędzia...

FEEDBACK I KORYGOWANIE ZACHOWAŃ

Oba narzędzia służą temu, byś udzielił informacji zwrotnej członkowi Twojej grupy co do sposobu jego zachowywania się, wykonywania określonych czynności, ale...

FEEDBACK	KORYGOWANIE
Natychmiastowa reakcja	Natychmiastowa reakcja
W oparciu o fakty, wskazując konkretne przykłady zachowań	W oparciu o fakty, wskazując konkretne przykłady zachowań
Mów konkretnie	Mów konkretnie
Użyj metody kanapki	
Przekaz swoje oczekiwania	Oczekiwania
	Przedstaw konsekwencje w przypadku niezastosowania się do oczekiwań
Używaj pozytywnych sformułowań	Używaj pozytywnych sformułowań

Metoda kanapki - to sposób strukturalizowania informacji zwrotnej o wykonaniu zadania, która pełni funkcję motywacyjną



+

Przygotuj grunt, stwórz atmosferę pokazującą, że nie chcesz nikogo zaatakować

—

udziel informacji co należało by poprawić

+

złagodź wywołaną reakcję, zmotywuj rozmówcę do działania

MODELE ROZMÓW KORYGUJĄCYCH

MODEL 1	MODEL 2
<p>Przedstaw cel rozmowy</p> <p>Chciałabym z Tobą porozmawiać o...</p> <p>Opisz zachowania lub działania, których nie akceptujesz- podaj konkretne przykłady</p> <p>Dzisiaj trzeci raz z kolei spóźniłeś się na zbiórkę i nie przyszedłeś w mundurze...</p> <p>Zażądaj zmian w zachowaniu lub działaniu</p> <p>Oczekuję od Ciebie, że za tydzień przyjdiesz na zbiórkę punktualnie i założysz mundur ...</p> <p>Zapowiedz potencjalne konsekwencje</p> <p>Jeśli kolejny raz spóźnisz się i nie założysz munduru, to...</p>	
<p>Uzyskaj potwierdzenie zrozumienia</p> <p>Czy wszystko jest jasne, wiesz jakie będą konsekwencje, jeśli sytuacja się powtórzy...?</p>	<p>Poproś o komentarz</p> <p>Co ty na to?</p>

Gdy korygujesz zachowanie:

- ☞ Mów spokojnym, zrównoważonym głosem
- ☞ Utrzymuj kontakt wzrokowy z rozmówcą
- ☞ Bądź zdecydowany

KONSULTOWANIE

Rozmowę konsultacyjną możesz wykorzystać, aby wzrósł poziom motywacji twojego podopiecznego, poprzez włączenie go w proces podejmowania decyzji oraz być mógł pozyskać informacje w procesie podejmowania optymalnych decyzji



1. Przedstaw cel rozmowy
2. Opisz zadanie wymagające konsultacji
3. Poproś o opinie, sugestie, pomysły- słuchaj aktywnie
4. Podsumuj wyniki rozmowy- skonkretyzuj i uszczegółów ustalenia
5. Podziękuj za rozmowę i pomoc

Podczas rozmowy konsultacyjnej:

- ☞ Słuchaj, słuchaj, słuchaj- to twój rozmówca ma mówić
- ☞ Precyzuj, konkretyzuj, porządkuj rozmowę
- ☞ Podkreśl wagę opinii rozmówcy
- ☞ Utrzymuj kontakt wzrokowy
- ☞ Podziękuj za rozmowę i pomoc

KOMUNIKOWANIE DECYZJI



Komunikowanie decyzji jest narzędziem, dzięki któremu przekażesz decyzję w taki sposób, aby utrzymać wysoki poziom motywacji i jednocześnie zminimalizować jego potencjalny opór

1. Przedstaw cel rozmowy
2. Przekaż swoją decyzję - szczerze bez przeproszania i zrzucania odpowiedzialności na innych
3. STOP! Obserwuj reakcję - to kluczowy moment rozmowy
4. Dostosuj swoją reakcję do reakcji rozmówcy

NISKI POZIOM EMOCJI- przejdź od razu do punktu 5.

WYSOKI POZIOM EMOCJI - aktywnie słuchaj, używaj zwrotów wyrażających empatię (np. Rozumiem Twoje rozczarowanie, wiem jak będzie Ci trudno)

5. Przedstaw argumenty
6. Zaproponuj alternatywne rozwiązania
7. Zakończ rozmowę pozytywnie- podziękuj

Podczas komunikowania decyzji:

- ☞ Mów zdecydowanym i zrównoważonym głosem
- ☞ Mów prosto w oczy
- ☞ Nie tłumacz się, tylko przedstawiaj argumenty
- ☞ Kontroluj emocje poprzez aktywne słuchanie i stosowanie zwrotów wyrażających empatię

PROBLEMY, KTÓRYCH RACZEJ NIE UNIKNIESZ

W żadnej społeczności ludzkiej, a więc także w grupach harcerskich problemy i konflikty będą zawsze. Od zupełnie śmiesznych w stylu „przyjaciółka przyjaciółce nadepnęła na odcisk” do tych bardzo poważnych, np. palenie papierosów przez członka drużyny, opuszczanie się w nauce, niechęć grupy wobec jednego z jej członków itd. Ponieważ nasze życie jest bardzo różnorodne, tak samo różnorodność problemów na drodze lidera, może czasami przerażać. Wtedy możesz oczywiście udawać, że problemów nie widzisz i czekać aż rozwiążą się same, możesz od nich uciekać, ale możesz także i powinieneś spróbować im zaradzić. Głowa do góry!

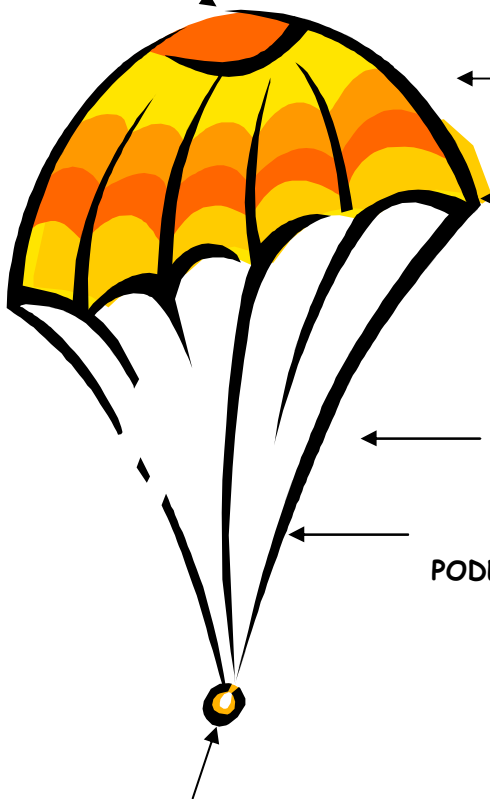
1. Zauważ problem
2. Znajdź odpowiedź na pytanie, dlaczego tak się dzieje
3. Szukaj prawdziwej odpowiedzi- bądź dociekliwy, rozmawiaj z różnymi stronami konfliktu, próbuj wcielić się w ich położenie, żeby obiektywnie móc ocenić sytuację
4. Krytykuj wszelkie podejrzenia, wydaj wojnę oskarżeniom
5. Musisz znać swoich podopiecznych- ich charakter, sytuację rodzinną, ich pozycję w grupie, zaprzyjaźnij się z nimi, z każdym, niech poczują w tobie oparcie, ty też musisz to poczuć!
6. Pracuj nad nimi indywidualnie - w cztery oczy. Dwa razy szybciej zauważysz efekt
7. Najwięcej zajmuj się najsłabszymi- oni najszybciej mogą znaleźć się na uboczu, ale nie zaniedbuj jednocześnie pozostałych

METODA SPADOCHRONU

Podczas rozmowy o problemie zastosuj następujące kroki:



PRZEDSTAW, NA CZYM POLEGA PROBLEM



**POZYSKAJ INFORMACJĘ
OD ROZMÓWCY**

PODSUMUJ

**DYSKUTUJ
NAD ROZWIĄZANIEM**

PODEJMIJCIE WSPÓLNĄ DECYZJĘ

PODSUMUJ I DOKONAJ SZCZEGÓŁOWYCH USTALEŃ

Przykład znajdziesz na następnej stronie.

A oto przykład:

Krok 1. - Asiu, wiem od członków naszego zastępu, że ostatnio bardzo opuściłaś się w nauce. Bardzo dobrze, że jesteś ciągle bardzo aktywna w pracy zastępu, ale umawialiśmy się, że nauka jest na pierwszym miejscu. Co się dzieje?

Krok 2- Wiesz, wcale nie jest tak źle wiem, że to Basia i Kasia powiedziały Ci, że mam gorsze oceny, ale to nie przez zastęp.

- Nie? To, dlaczego?

- Moja babcia bardzo ciężko choruje, mama, co dzień po pracy chodzi do niej do szpitala, a ja muszę odgrzać obiad i nakarmić młodsze rodzeństwo, pomóc im w lekcjach, pozmywać, posprzątać, i dopiero o 7 siadam do lekcji i wtedy już jestem bardzo zmęczona... Nic mi nie wchodzi do głowy.

Krok 3 - Ach tak, mama zajmuje się chorą babcią, więc przejęłaś większość obowiązków mamy i teraz masz mniej czasu na naukę.

Krok 4 - Wiesz Asiu, ale mimo wszystko musimy coś z tym zrobić. Nie możesz opuszczać się w nauce, a może potrzebna Ci jest jakaś pomoc?

-Ale jaka? Przecież nikt za mnie nie posprząta w domu...

- Ale może dziewczyny z zastępu pomagały by twojemu rodzeństwu w lekcjach. Jeśli co dziennie jedna z nich będzie do Ciebie przychodzić to żadna z Was nie zawali szkoły, a ty będziesz miał więcej czasu na naukę? A i jeszcze jedno. Twoje obowiązki w zastępie, podzielimy je na razie między dziewczyny.

Krok 5 - Czy możemy tak zrobić?

- No, no dobrze

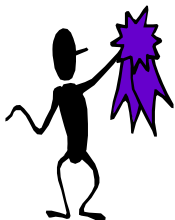
- Na pewno?

- Tak, Małgosiu

Krok 6- A więc Na piątkowej zbiórce zastępu porozmawiamy o tym z dziewczynami, zrobimy grafik dyżurów i zdecydujemy, która przejmie Twoje obowiązki w zastępie, od poniedziałku wspólnie damy sobie jakoś radę OK.?

- Dobrze dziękuję Ci bardzo, kochana jesteś!

JAK NAGRADZAĆ I KARAĆ?



Pamiętaj!

Najlepiej byłoby nie karać. Kara w harcerstwie to ostateczność!

Jesteśmy zmuszeni karać, ponieważ wcześniej nie dopatrzyliśmy czegoś,



Zatem

Jeśli już stało się tak, że członek twojej grupy coś przeskrobał i trzeba zastosować jakąś karę rób to w sposób rozsądny i taktowny, więc pamiętaj, że:

- ✦ Karą nie jest w rzeczywistości to, co zostało przez nas wymyślone, ale to, co harcerz za karę przeżywa. Jeśli karany harcerz nadal postępuje w sposób niepożądany, to znaczy, że nie odczuł tego jako kary.
- ✦ Kara nie może niszczyć ambicji harcerza/instruktora, nie może wystawiać go na pośmiewisko, gdyż przyjmuje wtedy formę zemsty. Takie upokorzenie spowoduje u winowajcy uraz, niechęć lub nawet nienawiść wobec lidera
- ✦ Bardzo ważne jest indywidualne podejście do osoby karanej, uwzględniające zarówno jej stosunek do nas, jak i wiek często decydujący o możliwości zrozumienia niewłaściwego zachowania
- ✦ Służba nie powinna być karą. Praca sama w sobie traktowana jako służba, jako obowiązek podjęty z własnej woli nie może być karą. Często jest nawet elementem nagrody!
- ✦ Nie wymierzaj kary w złości, zdenerwowaniu, gniewie
- ✦ Ustal najpierw, dlaczego harcerz/instruktor postąpił w taki a nie inny sposób i spokojnie bez emocji zdecyduj o rodzaju kary
- ✦ Karz za konkretne zachowanie albo serię wykroczeń a nie za ogólną postawę, tzn. całokształt działań

- ☞ Karę wymierzaj zaraz po wykroczeniu, żeby winowajca miał świadomość tego, że jest efektem jego zachowania
- ☞ Harcerz/instruktor musi zrozumieć, na czym polegało jego przewinienie i dlaczego dostaje karę. Kara musi mieć sens, dlatego najlepszą karą jest naprawienie przewinienia
- ☞ Karą nie zamykaj drogi do rehabilitacji, do odzyskania przez harcerza/instruktora zaufania wobec pokrzywdzonego, lidera i grupy
- ☞ Nie wymierzaj kar zagrażających zdrowiu i bezpieczeństwu
- ☞ Nieskuteczne i niewłaściwe są kary fizyczne
- ☞ Za jedno przewinienie nie karz dwa razy i nie rozpamiętuj go w nieskończoność
- ☞ Kara powinna być odpowiednia do występku - nie karz rygorystycznie za drobne przewinienia. Stosuj pewną gradację kar

Oto niektóre formy kar, które możesz stosować:

- ✓ Rozmowa- zwrócenie uwagi, że postępuje źle (pamiętasz feedback?)

Pozostałe formy kar stosujesz wtedy, gdy rozmowa nie skutkuje!

- ✓ Upomnienie ustne (pamiętasz korygowanie zachowania?)
- ✓ Upomnienie zamieszczone w rozkazie
- ✓ Nagana
- ✓ Okresowe pozbawienie praw harcerskich
- ✓ Zawieszenie w pełnieniu funkcji
- ✓ Odebranie na pewien okres prawa noszenia organizacyjnych odznak i odznaczeń
- ✓ Okresowe zawieszenie w prawach członka grupy
- ✓ Wykluczenie z grupy

Znacznie silniej wiążącym, mobilizującym sposobem zachęcania harcerzy/instruktorów do postępowania zgodnego z Prawem i Przyrzeczeniem Harcerskim, czy ogólnie obowiązującymi zasadami współżycia w grupie jest nagradzanie.

Nie przesadzaj:

- ✚ Nie nagradzaj nigdy bez powodu, na siłę, gdyż metoda ta traci swoje znaczenie
- ✚ Nie przyzwyczajaj harcerzy/instruktorów do otrzymywania nagród za czynności, które powinny stać się ich obowiązkiem, czy harcerską powinnością
- ✚ Jeśli zwracasz uwagę tylko na zalety harcerza/instruktor bez zwrócenia uwagi na pewne braki, które powinieneś eliminować to chwalenie powoduje zarozumiałość i sprawia, że „spoczywa się na laurach”
- ✚ Nie dawaj nagród na kredyt, zanim harcerz/instruktor spełni określone wymagania, gdyż to osłabia chęć do zwiększonego wysiłku.

Wartość otrzymanej nagrody jest tym większa im bardziej akceptowany i lubiany jest lider

Nagradzając bierz pod uwagę indywidualność harcerza/instruktor, jego aspiracje, oczekiwania, możliwości i rzeczywisty wysiłek w dążeniu do celu, gdyż to, co dla jednego może być na nagrodą, dla innego może być karą albo może być odczuwane jako brak uznania.

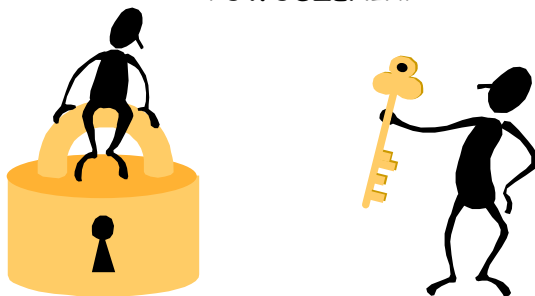
A oto lista przykładowych form nagród:

- ✓ Pochwała ustna
- ✓ Pochwała pisemna w rozkazie drużyny
- ✓ Podziękowanie
- ✓ Przyznanie prawa pierwszeństwa
- ✓ Przyznanie prawa do wykonywania prac o szczególnej wadze
przyznanie dyplomu lub odznaki



To już wszystko. Przyznaj, trochę tego się nazbierało. Być może nie wyczerpaliśmy tematu, być może są jeszcze jakieś narzędzia, techniki informacji, które jako lider powinieneś wiedzieć i potrafić. Ale jestem pewne, że jeśli wykorzystasz tylko wskazówki z KIESZONKOWCA i będziesz stale pamiętać o tym, by z nich korzystać odniesiesz sukces jako lider nie tylko w harcerskim życiu.

POWODZENIA!



PRZY OPRACOWYWANIU TEGO MATERIAŁU KORZYSTAŁAM Z NASTĘPUJĄCYCH ŹRÓDEŁ:

- „Jak żyć z ludźmi (umiejętności interpersonalne)” MEN, Warszawa 1998
- „Jak żyć z ludźmi. Program profilaktyczny dla młodzieży. Ćwiczenia grupowe” MEN, Warszawa 1991
- „Scenariusze lekcji wychowawczych” Małgorzaty Jachimskiej Wydawnictwo UNUS 1997
- „Asertywność” T. Gillena, Wydawnictwo PE-TIT 1998
- „Bądź sobą. Trening asertywności” wydawnictwo „Książka i wiedza” Warszawa 1996
- „Psychologia społeczna” Stanisława Miki, Warszawa PWN 1987
- „Człowiek istota społeczna” Elliota Aronsona, Warszawa PWN 2002
- „Człowiek istota społeczna- wybór tekstów” Warszawa PWN 2002
- Materiałów szkoleniowych firmy Kontekst HR „Umiejętności kierowania ludźmi”
- Materiałów szkoleniowych Letniej Akcji Szkoleniowej’2001
- Niepublikowanej pracy magisterskiej Aleksandry Ziółek „Naturalne przywództwo wśród liderów ZHP” Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2004.
- Materiały CSI ZHP Kursu Kadry Kształcące Drużynowych 03/2000
- Materiały CSI ZHP Warsztatów doskonalących kadry kształcące drużynowych 30.11.-3.12.2000



