

Wyższa Szkoła Medyczna w Legnicy

dr Maria J. Zajączkowska

**Komunikacja, mediacje
i negocjacje w pracy
pielęgniarki**

Legnica 2020

Wyższa Szkoła Medyczna
ul. Powstańców Śląskich 3
59-220 Legnica
www.wsmlegnica.pl

MJZ Mediacje – Szkolenia
Maria Jolanta Zajączkowska
www.mjz.com.pl

Łamanie i skład:

PwF

ISBN: 978-83-64555-93-0

Spis treści

Wstęp	6
I. Zrozumieć konflikt	9
1. Definicja konfliktu	
2. Psychologiczne mechanizmy konfliktu	
• dynamika konfliktu	
• typowe zachowania w konflikcie	
• przyczyny konfliktów	
• analiza konfliktu	
3. Sposoby rozwiązywania konfliktów	
• komunikacja w konflikcie	
• droga sądowa a ADR (alternatywne metody rozwiązywania konfliktów)	
II. Negocjacje oparte na porozumieniu	36
1. Definicja negocjacji	
2. Warunki do podejmowania negocjacji	
3. Trzy triady negocjacji	
• pod procesy procesu negocjacji	
• podstawowe pojęcia	
• trzy rodzaje satysfakcji	

4. Zasady i etapy negocjacji opartych na porozumieniu
5. Mapa interesów, BATNA
6. Umowa proceduralna i porozumienie końcowe
7. Pojęcie trzeciej strony i siły stron
8. Strategie i techniki stosowane w negocjacjach i mediacjach
9. Trudne sytuacje w negocjacjach

III. Tajemnice mediacji..... 47

1. Definicja cele i zasady mediacji,
 - Działanie w dobrej wierze
 - Zasady mediacji
 - Korzyści z mediacji
 - Standardy mediacji i etyka mediatora
2. Mediacja w praktyce
 - Rola i zadania mediatora
 - Przebieg mediacji
 - Monolog mediatora
 - Techniki mediacji
3. Arena konfliktu
 - Prezentacja stanowisk stron
 - Znaczenie sesji odrębnych (rozmów na osobności)
 - Budowanie porozumienia
4. Zakończenie mediacji i ugoda

IV. Możliwości skutecznej komunikacji	
w pracy pielęgniarki	63
1. Proces komunikacji	
2. Potencjalne zagrożenia procesu komunikowania	
3. Język ciała (komunikacja niewerbalna)	
4. Skuteczne słuchanie	
5. Bariery blokujące komunikację pielęgniarki	
6. Zasady skutecznej komunikacji z pacjentem	
V. Wykaz literatury	83
VI. Pytania	85

Wstęp

Opieka zdrowotna stanowi jeden z najistotniejszych elementów funkcjonowania państwa.

O poprawę jakości zdrowia pacjenta dba cały zespół osób, począwszy od lekarzy i pielęgniarek, poprzez administrację, a kończąc na pracownikach obsługi. Dlatego warto podkreślić wartość współpracy jako naczelnej zasady funkcjonowania ochrony zdrowia, którą dezorganizować mogą konflikty, występujące w jej systemie.

Konflikty są nieodłącznym elementem życia społecznego. Mogą mieć różne źródła i uwarunkowania: społeczne, ekonomiczne, polityczne czy kulturowe, a często bywa, że przyczyny tkwią we wszystkich wymienionych sferach rzeczywistości społecznej. Konflikty mają różny zasięg, począwszy od relacji interpersonalnych poprzez stosunki międzygrupowe, na relacjach społecznych skończywszy, dlatego tak ważną rolę odgrywa ich przebieg i rozwiązanie dla prawidłowego działania struktury społecznej.

Praca w ochronie zdrowia to codzienne, nieustanne pokonywanie rozmaitych przeszkód, działanie pod wpływem presji czasu i wymogów sytuacji. Ochrona zdrowia wymaga nieustannego doskonalenia się kadry medycznej oraz zarządzających, co podyktowane jest szybko dokonującym się postępem w naukach medycznych. Działania podejmowane w ochronie zdrowia są zdeterminowane przez zależności

między podwładnymi a przełożonymi, między poszczególnymi grupami zawodowymi, między kadrą zarządzającą a personelem medycznym oraz między pacjentem a personelem placówki. Ochrona zdrowia stanowi skomplikowany układ zależności, który przy braku skutecznego działania powodować może występowanie konfliktów społecznych wychodzących poza poszczególne placówki medyczne, a nawet obejmujące swym zasięgiem województwa czy cały kraj. Konflikty w instytucjach ochrony zdrowia mogą przyjmować wiele postaci: sporów interpersonalnych, grupowych, np. między pracownikami a pracodawcami czy między pacjentami a świadczeniodawcami.

Wszystko to powoduje, że dialog, przyjmujący niejednokrotnie postać negocjacji, powinien być podstawowym sposobem działania w wielu przypadkach w publicznej ochronie zdrowia.

Rozwiązywanie konfliktów dzięki wiedzy i umiejętnościom negocjatorów, uczestnictwu mediatora, arbitra czy zwykłego obserwatora przebiega zasadniczo inaczej, niż z udziałem nieprzygotowanych do odnalezienia się w takiej sytuacji stron bezpośrednio weń zaangażowanych.

Skrypt zawiera kwintesencję informacji związanych z praktycznym rozwiązywaniem konfliktów poprzez negocjacje i mediacje. Powinien pomóc kadrze zarządzającej w przygotowaniu się do nieuchronnych sytuacji konfliktowych

w miejscu pracy, pod warunkiem zastosowania tej wiedzy na ćwiczeniach pod okiem trenera.

Istotną część opracowania stanowi przedstawienie zasad właściwego komunikowania się personelu ochrony zdrowia z pacjentem. Znaczenie skutecznej komunikacji interpersonalnej jest nie do przecenienia - stanowi ona podstawę przeciwdziałania sporom i konfliktom, również w środowisku pracy lekarzy i pielęgniarek i, oprócz zapoznania się z teorią, wymaga ćwiczeń i treningów.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Rajzberkowska', is centered on the page.

I. Zrozumieć konflikt

1. Definicja konfliktu

Konflikt można definiować jako 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. Proces ten charakteryzują następujące cechy:

- w konflikcie występują co najmniej dwie strony
- strony konfliktu są od siebie wzajemnie zależne
- konflikt zaczyna się w momencie, gdy co najmniej jedna ze stron spostrzega, że jej cele, zadania, wartości lub zachowania są sprzeczne z działaniami, wartościami lub celami drugiej strony
- strony wzajemnie blokują i utrudniają sobie realizację celów, a przynajmniej czyni to jedna ze stron
- konflikt wynika z postrzeganej, a nie obiektywnie istniejącej niezgodności
- konfliktowi towarzyszą silne emocje.

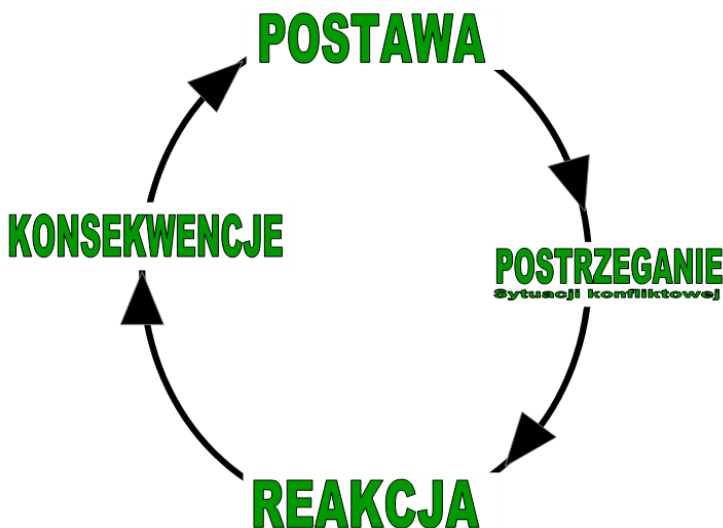
2. Psychologiczne mechanizmy konfliktu

Dynamika i koło konfliktu

Specyfiką konfliktowej sytuacji jest jej postrzeganie jako nierozwiązywalnej i stabilizującej się z powodu działających wielu mechanizmów psychologicznych: uprzedzeń, samospełniającego się proroctwa, zaburzonej na skutek tego komunikacji, mechanizmów obronnych, utrwalania się negatywnych postaw – por. ryc. 1.

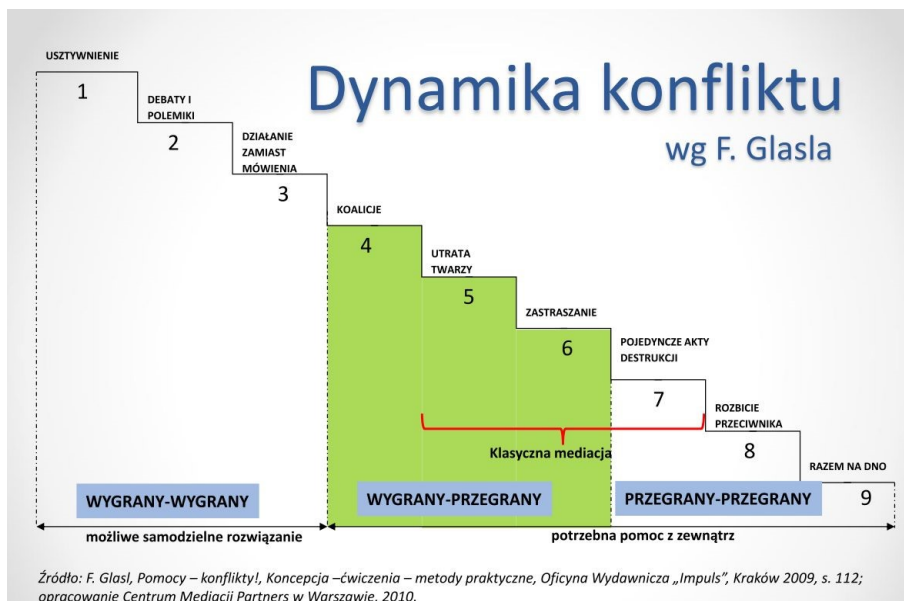
Tak zwane „Koło konfliktu” można przerwać tylko na etapie „postrzegania”, gdy jeszcze możliwe jest racjonalne podejście do przedmiotu i podmiotów sporu.

KOŁO KONFLIKTU



Ryc. 1 Koło konfliktu

Konflikt jest niezwykle intrygującą sytuacją psychologiczno-społeczną i przedstawia się go na wiele sposobów wg różnych ujęć teoretycznych w literaturze przedmiotu. Wg F. Glasla, z punktu widzenia możliwości rozwiązywania konfliktu bardzo ważne jest ujęcie dynamiczne tej sytuacji. Por. ryc. 2. Dynamika konfliktu.



Ryc. 2. Dynamika konfliktu

(Autor w swoim modelu wydzielił trzy fazy konfliktu, z których każda ma trzy poziomy).

FAZA I ZDENERWOWANIE

(dyskusja, debata, czyny niesłowne) - strony są na wszystkich poziomach skoncentrowane (jeszcze) na samodzielnym rozwiązaniu zadania. Możliwa jest pomoc własnymi metodami.

Poziomy eskalacji:

poziom 1. Dyskusja, usztywnienie

krystalizują się stanowiska, a strony utwierdzają się w swoich poglądach. Wyraźna jest świadomość własnych zależności. Pomimo prób, strony nie potrafią znaleźć rozwiązania. Pojawia się gotowość łatwego przyjmowania negatywnych opinii o drugiej stronie. Nadal wierzy się w skuteczność rzetelnej dyskusji. Drugiej osoby nie chce się zranić.

poziom 2. Debaty, spory i polemiki

strony zajmują przeciwne pozycje, rozpoczyna się walka na słowa, przechodzi się od argumentów racjonalnych do emocjonalnych, nasila się podejrzliwość. Wyraźne są wciąż wspólne cele, a strony miotają się między współpracą a walką.

poziom 3. Czynienie, działanie zamiast mówienia

Strony nie wierzą już, że dyskusje pomogą rozwiązać spór i zaczynają podejmować działania. Wspólnota interesów przestaje mieć znaczenie, strony postrzegają siebie jako przeciwników. Dominuje przekonanie, że druga strona blokuje rozwiązania, co skutkuje poczuciem zależności i chęcią zdominowania przeciwnika. Najważniejsze stają się własne cele, zaś przeciwnikowi uniemożliwia się osiągnięcie jego celów.

FAZA II NERWICA

(utrwalenie, utrata twarzy, strategia gróźb) - strony zatracają już cel podstawowy, emocje zaczynają brać górę i kierować zachowaniem. Niezbędna jest pomoc z zewnątrz.

Poziomy eskalacji:

poziom 4. Utrwalenie, koalicje

powstają i utrwalają się już negatywne stereotypy, podstawowym zadaniem jest obrona własnej reputacji. Pojawiają się odwetowe karzące zachowania.

poziom 5. Utrata twarzy

pojawia się kwestia szacunku do samych siebie pod wpływem ataków publicznych drugiej strony i oczekiwanie upokarzających ją zachowań o charakterze również publicznym.

poziom 6. Strategie gróźb, zastraszania

strony tracą kontrolę nad wydarzeniami, groźby stają się realne, publiczne, pojawia się ostatecznie dopuszczalna granica zniszczeń.

FAZA III ZACHOWANIA PATOLOGICZNE

(odczłowieczenie, śmiertelne ciosy, atak na system nerwowy, brak drogi powrotnej; stopniowe zwyrodnienie konfliktu), przestają się liczyć koszty własne i własne cierpienia. Niezbędna jest pomoc z zewnątrz.

Poziomy eskalacji:

poziom 7. Pojedyncze akty destrukcji

celem staje się zapewnienie sobie przetrwania, kwestia tożsamości, druga strona traci ludzkie cechy. To jest wojna, w której wszyscy przegrywają.

poziom 8. Atak na system nerwowy, rozbięcie przeciwnika

głównym celem jest zniszczenie przeciwnika, ograniczeniem jest jedynie troska o własne przetrwanie.

poziom 9. Brak drogi powrotnej, razem na dno

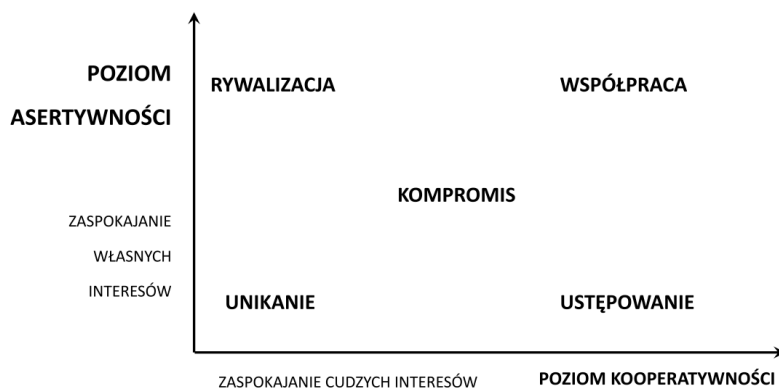
nie dba się o własne życie, mosty są spalone, nie ma powrotu. Wojna trwa do wyniszczenia stron, wszyscy są winni i poniosą ofiarę. Pojawia się chęć zwiększania strat przeciwnika.

Jak widać, strony konfliktu mogą same rozwiązać swój spór (faza I) lub przy pomocy z zewnątrz (faza II). Przejście procesu do fazy III grozi destrukcją i rozpadem więzi oraz struktur, gdy profesjonalna pomoc przybędzie zbyt późno

Typowe zachowania w konflikcie

Natomiast z punktu widzenia zaspokajania interesów stron można przedstawić znany model zachowań w konflikcie K. W. Thomasa i R. H. Kilmanna i je przeanalizować .

PIĘĆ PODSTAWOWYCH KATEGORII ZACHOWAŃ KONFLIKTOWYCH



Ryc.3. Strategie rozwiązywania konfliktów

Opis strategii

1. Unikanie
2. Łagodzenie
3. Konkurencja
4. Kompromis
5. Kooperacja

Ustępowanie (Akceptacja - lose/win):

Rozwiązywanie konfliktów poprzez akceptację celów i wartości oponenta przy równoczesnej rezygnacji własnych. Polega na postępowaniu zgodnie z interesem strony przeciwnej. Postępują tak przede wszystkim osoby, które nastawione są na utrzymanie dobrych stosunków z innymi bez uwzględniania własnych interesów. Łagodzenie jest całkiem niezłym stylem reagowania w sytuacji, kiedy dochodzi się do wniosku, że jest się w błędzie i kiedy powinno skorygować się własne stanowisko wobec strony przeciwnej

- empatia – próba zrozumienia innych argumentów
- zachowanie harmonijnej relacji
- uzyskanie kredytu zaufania i poparcia na przyszłość
- postawa „jeżeli nie mogę wygrać to niech inny wygra”

Rywalizacja (Walka - win/lose)

Osiąganie celów kosztem innych. Osoby asertywne, skoncentrowane na sobie nie współpracują, patrzą na konflikt jako na grę do wygrania. Takie reagowanie z pozycji siły ma także swoje zalety, szczególnie w sytuacjach krytycznych, kiedy nie ma czasu na długie dyskusje:

- formalne (ideologiczne) rozwiązywanie sporów – cel uświęca środki
- idee i wartości domagają się zaangażowania i walki bez względu na koszty
- konieczność czuwania i walki z „odwiecznym wrogiem”
- walka nawet w sytuacji oczywistej przegranej

Unikanie (lose/lose):

Ucieczka od lub zaniechanie konfliktu. Styl charakterystyczny dla ludzi, których napięcie emocjonalne i frustracja przytłaczają i wolą się wycofać. Unikanie jest sensowne, jeżeli przedmiot konfliktu jest czymś nieistotnym.

- kiedy konflikt jest trywialny
- kiedy emocje są zbyt duże
- kiedy metoda rozwiązania konfliktu jest niezgodna z standardami etycznymi strony
- unikanie sytuacji, kiedy to wygrana jednej strony prowadzi do przegranej drugiej strony

Współpraca (Partnerstwo win/win):

Poszukiwanie rozwiązania korzystnego dla obu stron.

Kooperacja wiąże się z wolą zaakceptowania celów drugiej strony konfliktu, bez rezygnacji z własnych. Najbardziej jest skuteczna, gdy obydwie strony mają odmienne cele. Jest to jeden z bardziej efektywnych stylów reagowania na konflikt:

- poszukiwanie przez wszystkie strony rozwiązania, które pozwoli zachować indywidualne wartości i przekonania
- respektowanie rzeczowej i konstruktywnej dyskusji
- zaangażowanie stron w proces zrozumienia drugiej strony
- racjonalne poszukiwanie wszystkich możliwych alternatyw (kreatywne negocjacje)
- kiedy rozwiązanie konfliktu jest bardzo ważne!

Kompromis (lose/win do lose/win)

Osiągnięcie porozumienia możliwe tylko w sytuacji częściowej rezygnacji stron z swoich roszczeń. Styl oparty na przekonaniu, że ludzie czasami muszą znaleźć wspólną płaszczyznę porozumienia. Zgodnie z tym sposobem patrzenia, każda ze stron może coś zdobyć w wyniku konfliktu, ale także każda może coś stracić.

- typowa sytuacja negocjacyjna
- równowaga sił (argumentów) po obu stronach

- konieczność uzyskania nawet tymczasowego porozumienia
- przy złożoności problemu
- działanie pod presją czasu

Wybór strategii rozwiązywania konfliktów w dużej mierze zależy nie tylko od obiektywnej sytuacji (obszary sprzeczności) w organizacji czy też subiektywnej percepcji, ale również od indywidualnych predyspozycji osób reprezentujących strony konfliktu.

Analiza konfliktu

W sytuacji konieczności zmierzenia się z konfliktem warto podejść do tego problemu racjonalnie, posiłkując się przy próbie jego analizy (przyczyn, przebiegu, możliwych konsekwencji, wyboru strategii) np. techniką „sześciu pytań”.

Analiza sytuacji konfliktowej

(Technika "sześciu pytań")

Kto?

Kto jest zaangażowany w rozwiązywanie konfliktu?

Kto stworzył lub przyczynił się do powstania obecnej sytuacji?

Kto będzie musiał mi pomóc w poradzeniu sobie z nią?

Kto jest najbardziej zainteresowany rozwiązaniem tego konfliktu?

Co?

Co zostało zrobione do tej pory?

Co mogłoby mi pomóc?

Co już mam i czego będę potrzebować?

Co chciałbym osiągnąć? Co jest moim celem?

Co bym zrobił, gdybym miał "czarodziejską różdżkę"?

Kiedy?

Kiedy uświadomiłem sobie moje zainteresowanie konfliktem?

Kiedy najczęściej o nim myślę?

Kiedy muszę zacząć działać?

Kiedy najlepiej (lub najgorzej) pracować nad konfliktem?

Gdzie?

Gdzie zaistniał konflikt?

Gdzie ktoś miał do czynienia z podobną sytuacją?

Gdzie najlepiej (lub najgorzej) zacząć ten konflikt

rozwiązywać ?

Gdzie chciałbym ten konflikt rozwiązywać?

Dlaczego?

Dlaczego pojawił się ten konflikt?

Dlaczego nie został rozwiązany do tej pory?

Co stanowiło przeszkodę?

Dlaczego naprawdę chcę go rozwiązać?

Dlaczego ktoś inny mógłby nie chcieć go rozwiązywać?

Jak?

Jak myślę o tym konflikcie?

Jaki mam do niego stosunek?

Jak chciałbym przeprowadzić zmiany?

Jak będzie wyglądała sytuacja w przyszłości, jeśli ten konflikt zostanie rozwiązany?

Przyczyny konfliktów

Konflikt danych

- brak informacji
- błędne zrozumienie danych
- różne sposoby interpretacji danych
- różne procedury zbierania danych

Konflikt interesów (zasoby)

- dostęp do dóbr (pieniądze, ludzie, rzeczy)
- podział pracy
- organizacja czasu

Konflikt relacji

- błędne spostrzegania
- niezrozumiała komunikacja
- silne emocje
- stereotypy
- negatywne odwetowe zachowania

Konflikt strukturalny

- nierówna kontrola zasobów
- nierówny rozkład sił
- rozmieszczenie przestrzenne
- ograniczenia czasowe
- różne role społeczne

Konflikt wartości

- różnice religii, ideologii, tradycji
- wartości związane z własnym „ja”, interesy psychologiczne (poczucie własnej wartości, godności, szacunku, zaufania)
- wartości dnia codziennego

Wartości i potrzeby ludzkie są w zasadzie nienegocjowalne, ale można je zaspokajać różnymi sposobami.

3. Sposoby rozwiązywania konfliktu

Konflikty można rozwiązywać, postępując zgodnie z wybranymi strategiami.

Do popularnych (i nieskutecznych najczęściej z punktu widzenia efektywności) należą strategie tradycyjne, czyli tzw.

„Pseudorozwiązania konfliktów:

- Ignorowanie – technika polegająca na pomijaniu milczeniem problemu. Ma swoje źródła w przekonaniu, że brak decyzji wywoła mniejszy konflikt niż odrzucenie

żądań. Najczęściej stosuje ją tylko jedna ze stron konfliktu, ignorując problemy drugiej strony.

- Odwlekanie – sposób polegający na odroczeniu działania. Podstawowy schemat myślenia w tej technice to: oczekiwanie na zmiany, na zdarzenia losu i temu podobne czynniki, które spowodują samorozwiązanie problemu.
- Pokojowe współistnienie – strony konfliktu udają, że spór nie istnieje, podkreślają wspólnotę, ignorują przyczyny konfliktu, współpraca między nimi jest tylko pozornie dobra i raczej wynika z obowiązku niż chęci współdziałania.
- Deprecjonowanie – pomniejszanie wartości przeciwnika jak również umniejszanie wartości przedmiotu sporu. Dzięki temu przegrywający ma mimo wszystko satysfakcję, że przegrał w konflikcie o coś, co nie jest tego sporu warte.
- Reorientacja – wskazanie tzw. „kozła ofiarnego” jest odwróceniem uwagi od istoty problemu.
- Separacja – technika polegająca na usunięciu strony konfliktu. Zastosowanie separacji idzie na równi z utratą pewnych wartości, które były wynikiem związku skłóconych stron.

- Kompromis – połowiczne usatysfakcjonowanie, częściowe spełnienie żądań, nie zawsze sprawiedliwie.
- Arbitraż –zwrócenie się stron konfliktu do osoby lub instytucji niezależnej z prośbą o rozwiązanie konfliktu i rozstrzygnięcie, po czyjej stronie jest racja.
- Walka – aby rozpoczęła się walka, jedna ze stron musi zacząć spostrzegać drugą jako przeciwnika, którego należy zniszczyć lub przewyciężyć. Obie strony trzymają się twardo swoich żądań i nie ustępują.

Techniki te pozwalają tylko na złagodzenie konfliktu, a czasem, niestety, na utajenie sporu. Tak pozostawione konflikty nie wygasają, rozwijają się nabierając siły. Omówione strategie są tylko doraźnym środkiem, dzięki którym strony udają, że konfliktu nie ma.

Do zalecanych strategii, warunkujących skuteczność rozwiązywania sporów należy metoda „**bez porażek**”, **oparta na współpracy**. Warunkiem jej powodzenia jest dobra komunikacja, aktywne słuchanie oraz wzajemne komunikowanie o własnych potrzebach i przeżyciach.

W strategii tej należy wspólnie stosować kolejno kroki:

1. Rozpoznanie i określenie przyczyn konfliktu
2. Poszukiwanie rozwiązań
3. Ocena możliwych rozwiązań
4. Podjęcie decyzji co do rozwiązania
5. Wprowadzenie decyzji w życie
6. Ocena rozwiązania

Wówczas można panować nad procesem konfliktu i przewidywać ze zrozumieniem jego kolejne fazy:

Faza pierwsza – to stwierdzenie, że „coś jest nie tak”

Faza druga – to faza wzajemnej wrogości

Faza kulminacyjna – rozładowanie napięcia w awanturze

Faza czwarta – wyciszenie

Faza piąta – porozumienie.

Do innych metod rozwiązywania konfliktów należą m. in.

- Droga sądowa
- Negocjacje
- Mediacje

ADR (Alternative Dispute Resolution)

Alternatywne Rozwiązywanie Sporów - wszelkie, poza procesowymi, możliwości postępowania w sporze. Pojęcie „alternatywne sposoby rozwiązywania sporów”, w szerokim ujęciu, obejmuje katalog wszelkich typów działalności mającej na celu minimalizowanie możliwości rozwoju sporu. W ramach ADR wyróżnia się trzy podstawowe tryby: kontraktowy, koncyliacyjno – mediacyjny i arbitrażowy oraz formy, które im odpowiadają: negocjacje, mediacje i arbitraż.

Zalety ADR to:

- Szybkie tempo
- Zredukowane koszty
- Odformalizowany przebieg (poufność)

- Trwałe i twórcze rozwiązanie (z możliwością udziału ekspertów)
- Szansa na zachowanie/odbudowę relacji (satysfakcja psychologiczna)
- Możliwość powrotu do mediacji lub skorzystania z drogi sądowej

Formy ADR

Med-arb - jeśli mediacja nie przyniosła rezultatu, rozpoczyna się arbitraż. Arbitrem może być dotychczasowy mediator lub nowa osoba.

Arb-med - wyrok arbitra jest ujawniany stronom, które po zakończeniu arbitrażu przystępują do mediacji. Jeśli ugoda jest zawarta, kończy się spór, jeśli nie, obowiązuje wyrok arbitra.

Neutral fact finding - neutralna osoba trzecia (ewaluator) szacuje prawdopodobne szanse stron na zwycięstwo w sporze w postępowaniu sądowym oraz pozasądowym. Opinia ma charakter doradczy i nie jest obowiązująca dla stron.

Multi-Steps ADR - polega na wykorzystaniu w procesie pokonywania sporu co najmniej dwóch form ADR, rozpoczynając od form najmniej zinstytucjonalizowanych ku bardziej sformalizowanym.

Przykładowa struktura Multi-Steps ADR:

1. Negocjacje bezpośrednie
2. Neutral fact finding
3. Mediacje
4. Arbitraż

Arbitraż

jest dobrowolną procedurą rozstrzygania sporów przez osobę trzecią, w oparciu o zobiektywizowane standardy wartościująco - oceniające, z prawem wyboru lub zgody na osobę arbitra, z ograniczoną możliwością wpływu stron na zasady orzekania. Kluczową kwestią, odróżniającą arbitraż od mediacji, jest zorientowanie na rozpoznanie i rozstrzygnięcie sporu, a nie na rozwiązanie konfliktu leżącego u jego podstaw.

Podobnie jak w mediacji, strony mają wpływ na wybór arbitra. Jednak nie kształtują, a jedynie wskazują sposób orzekania, głównie wypowiadając się, czy ma być on oparty o konkretny porządek prawny lub określone reguły, czy o zasady słuszności. Nie mają wpływu na przebieg postępowania, co do zasady, jak również na kształt rozstrzygnięcia. Rola arbitra zbliżona jest do roli sędziego, który wysłuchuje strony i wygłasza własną opinię.

W zależności od przyjętego kryterium arbitraż klasyfikowany jest jako: dobrowolny lub ustawowy oraz obligatoryjny lub fakultatywny. Arbitraż dobrowolny ma miejsce w sytuacji, kiedy strony w ramach swobody umów decydują się oddać rozstrzygnięcie sporu arbitrowi. Arbitraż ustawowy jest konsekwencją regulacji prawnych, które w określonych przypadkach przewidują uprawnienie dokonania zapisu na sąd polubowny, z którym wiąże się zrównanie wyroków arbitrażowych z wyrokami sądów państwowych. Arbitraż obligatoryjny jest konsekwencją przyjętego przez strony

w umowie zastrzeżenia, że spory wynikające z umowy będą rozstrzygane w drodze postępowania arbitrażowego. Arbitraż fakultatywny ma miejsce, wówczas gdy po powstaniu sporu strony decydują się nie wnosić sprawy do sądu, a postanawiają, że sprawa zostanie rozstrzygnięta przez sąd arbitrażowy

Koncyliacja

to forma rozwiązywania sporów przez trzecią osobę która, poza wysłuchaniem i nakłanianiem stron do porozumienia, przedstawia własne rozwiązania w jak największym stopniu uwzględniającego oczekiwania stron. Istotą tej formy rozwiązywania sporów jest jej pojednawczy charakter. W następstwie tego każda ze stron, nie narażając się na rolę podmiotu pokonanego w sporze, znajduje satysfakcjonujące dla niej rozwiązanie konfliktu. Kolejną cechą koncyliacji jest to, że orzeczenie osoby trzeciej jest prawnie niewiążące i zastosowanie się do niego zależne jest od dobrej woli stron. Pojęcia koncyliacji i mediacji używane są często zamiennie. Dzieje się tak prawdopodobnie ze względu na pozostałe cechy koncyliacji, takie jak dobrowolny charakter, wpływ na procedurę oraz normy materialno - prawne, które mają posłużyć koncyliatorowi przy wydaniu rozstrzygnięcia.

Mediacje sądowe wspomagają sądownictwo w załatwianiu wielu spraw (karnych, cywilnych, gospodarczych, rodzinnych, w sprawach nieletnich). Ugody zawarte w sprawach karnych i nieletnich mogą być brane pod uwagę przez sądy przy orzekaniu, ale sędziowie nie są związani ich postanowieniami. W przypadku spraw cywilnych, gospodarczych i rodzinnych, wymagane jest zatwierdzenie ugody przez sąd, który może odmówić zatwierdzenia ugody tylko w wypadku gdy jest niezgodna z prawem lub zasadami współżycia społecznego - art 183 kpc.

Komunikacja w konflikcie

Bariery komunikacyjne to słowa o wysokim stopniu ryzyka. Ich wpływ na komunikację jest często, choć nie w sposób nieunikniony negatywny. Skutki zablokowań w komunikacji są liczne i różnorodne. Zwykle obniżają one samoocenę drugiej osoby, budzą opór i w przyszłości świadomą lub nie reakcję odwetu (niekoniecznie na nadawcy niewłaściwego komunikatu). Tworzą klimat bardzo utrudniający konstruktywne wyrażenie prawdziwego uczucia lub przekonania.

Bariery komunikacyjne („Brudna dwunastka”) wg T. Gordona

Decydowanie za innych

rozkazywanie, kierowanie, komenderowa nie	ostrzeganie, namawianie, grożenie	moralizowanie, mówienie kazań, prośby	badanie, wypytywanie, przesłuchiwanie
<ul style="list-style-type: none"> – musisz to zrobić – nie możesz tego zrobić – oczekuję, że to zrobisz – skończ z tym – idź i ją przeproś 	<ul style="list-style-type: none"> – lepiej, żebyś to zrobił, bo inaczej... – jeśli tego nie zrobisz, to... – lepiej nie próbuj tego – ostrzegam cię, jeśli to zrobisz, to... 	<ul style="list-style-type: none"> – powinieneś to zrobić – powinieneś spróbować tego – jesteś odpowiedzialny za zrobienie tego – to twój obowiązek – życzę sobie, żebyś to zrobił – pośpiesz się z tym, bardzo proszę 	<ul style="list-style-type: none"> – dlaczego to zrobiłeś? – jak długo odczuwałeś to w ten sposób? – co zrobiłeś żeby to rozwiązać? – czy radziłeś się kogoś? – kiedy uświadomiłeś sobie to odczucie? – kto wpłynął na ciebie?

Uciekanie od cudzych problemów

doradzanie, sugerowanie, proponowanie rozwiązań	upewnianie, uspokajanie, wyrażanie współczucia, pocieszanie, podtrzymywanie na duchu	odwracanie uwagi, zmiana tematu rozmowy, zabawianie	przekonywanie za pomocą argumentów logicznych, wykładu, udowadniania
<ul style="list-style-type: none"> - myślę, że... powinieneś to zrobić - pozwól mi powiedzieć ci 	<ul style="list-style-type: none"> - jutro będziesz czuł się inaczej - sprawy ułożą się lepiej 	<ul style="list-style-type: none"> - myśl o stronie pozytywnej 	<ul style="list-style-type: none"> - czy zdajesz sobie sprawę, że... - fakty przemawiają za...
<ul style="list-style-type: none"> - byłoby dla ciebie najlepiej, jeślibyś... - dlaczego nie podejdiesz do tego inaczej - najlepsze rozwiązanie to... 	<ul style="list-style-type: none"> - najciemniej jest przed świtem - nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło - nie martw się o to tak bardzo - nie jest aż tak źle 	<ul style="list-style-type: none"> - próbuj nie myśleć o tym, aż odpoczniesz - chodźmy na lunch i zapomnijmy o tym - myślisz, że masz problemy 	<ul style="list-style-type: none"> - pozwól mi podać ci fakty - to jest właściwy sposób - doświadczenie mówi nam, że...

Osądzanie

chwalenie, aprobowanie, oceny pozytywne, pochlebstwo	obrzucanie wyzwiskami, wyśmiewanie, zawstydzanie	sądzenie, krytykowanie, potępienie, strofowanie	interpretowanie, analizowanie, stawianie diagnozy
<ul style="list-style-type: none"> - twój sąd jest zawsze bardzo dobry - jesteś inteligentny - masz tak dużo możliwości - zrobiłeś duże postępy - zawsze robiłeś tak w przeszłości 	<ul style="list-style-type: none"> - jesteś rozlazłym człowiekiem - masz mętny sposób myślenia - mówisz jak inżynier - rzeczywiście postąpiłeś głupio 	<ul style="list-style-type: none"> - postępujesz głupio - nie myślisz uczciwie - zszedłeś z wytyczonej drogi - nie zrobiłeś tego słusznie - mylisz się - to bezsensowne tak mówić 	<ul style="list-style-type: none"> - mówisz tak, bo jesteś zły - jesteś zazdrosny - czego naprawdę potrzebujesz, to - masz problemy z władzą - chcesz robić dobre wrażenie - jesteś trochę paranoiczny

Techniki aktywnego słuchania

Pomocne odpowiedzi ułatwiają porozumiewanie się, gdyż dzięki nim mówiący czuje, że jego wypowiedź jest zrozumiała. W tabeli wyszczególnionych jest kilka z najważniejszych technik słuchania, ich cel i zastosowanie. Stanowią wskazówkę, z której możesz skorzystać słuchając i komunikując się ze swymi rozmówcami.

Formy wypowiedzi	Cel	Co robić	Przykłady
zachęta (werbalna niewerbalna)	Zachęcić. ośmielić drugą osobę. aby mówiła dalej. Wyrazić zainteresowanie	Pomocne są niewerbalnie sygnały oraz słowne potwierdzenia komunikujące o tym. Że oferujesz mówiącemu swój czas i uwagę	Potakiwanie głowa, pochylenie się w kierunku mówiącego. uśmiechanie się itp... <i>aha tak, tak</i> itp... <i>Czy masz ochotę powiedzieć coś więcej? Ciekawi mnie to, co mówisz</i>
parafraza	Pokazanie. że uważasz i rozumiesz. to co zostało powiedziane Sprawdzenie własnego rozumienia	Ponownie przedstawić myśli i fakty, streść swoimi słowami wypowiedzi rozmówcy	<i>"Pozwól. że sprawdzę. czy Cię dobrze rozumiem..."</i> <i>Z tego co mówisz wynika. że ...</i>

	<p>W przypadku błędnego odkodowania intencji rozmówcy dajesz mu szansę na korygowania.</p> <p>Skupienie uwagi rozmówcy na temacie rozmowy</p>		<p><i>Jeśli Cię dobrze zrozumiałem to...</i></p>
odzwierciedlanie uczuć	<p>Pokazanie, że rozumiemy co rozmówca odczuwa.</p> <p>Odzwierciedlenie w słowach uczuć mówiącego</p> <p>Umożliwienie mówiącemu dokonania oceny swoich stanów wewnętrznych. po usłyszeniu jak mogą być odbierane przez innych.</p>	<p>Opisz w neutralny sposób uczucia, emocje które zauważyłeś u rozmówcy.</p> <p>Zwróć uwagę na słowną zawartość komunikatu i towarzyszące mu oznaki niewerbalne.</p>	<p><i>Wydajesz się być bardzo wzburzona gdy mówisz o tej sprawie.</i></p> <p><i>Słyszę żal w Twoim głosie. Czy tak?</i></p> <p><i>Nie jest Ci chyba z tym wszystkim łatwo. .</i></p>
podsumowanie	<p>Dostrzeżenie osiągniętego postępu.</p> <p>Powiązania ze sobą ważnych treści i faktów (na przykład w kwestie podlegające dalszym negocjacjom)</p>	<p>Ponownie przedstaw najważniejsze myśli i odczucia. które się dotąd pojawiły w rozmowie.</p>	<p><i>To co dotąd padło z Twojej strony można by podsumować w następujących punktach...</i></p> <p><i>Wydaje mi się, że podstawowe myśli jakie wyraziłeś to...</i></p>

	Dokonanie przejścia do dalszego etapu rozmowy.		<i>Wygląda na to, że najważniejsze kwestie które dotąd padły to... Czy czegoś nie pominąłem?</i>
Dowartościowa nie	Pokazanie drugiej osobie, że jest ona ważna. Docenienie wysiłków naszego rozmówcy	Uznaj ważność drugiej osoby, pochwal jej wysiłki i działania.	<i>Doceniam Twoje pragnienie rozwiązania tego problemu. Bardzo się cieszę, że tak poważnie podeszła Pani do tej sprawy. Dziękuję za tak odpowiedzialne działanie.</i>
wyjaśnianie	Zdobycie większej ilości informacji. Pomoc w zrozumieniu tego co zostało powiedziane. Ułatwienia rozmówcy dostrzeżenia innego punktu widzenia.	Pytaj, pytaj i jeszcze raz pytaj Dobieraj formę pytań zależnie od celu rozmowy (np.: otwarte, zamknięte, zamknięte - typu: Tak/Nie/Albo/ itp.	<i>Kiedy i gdzie to się zdarzyło? W jakiego typu sytuacjach tak postępujesz? Co ma dla Ciebie największą wagę?</i>

Parafraza

czyli powtórzenie wypowiedzi rozmówcy własnymi słowami

Jak?

Ponownie przedstaw (własnymi słowami) wypowiedź rozmówcy. Streść swoimi słowami usłyszane słowa.

Parafraza nie powinna zawierać interpretacji ani podsuwać rozwiązania problemu. Nie powinna zawierać nic więcej, niż usłyszałeś.

Dlaczego?

- Pokazuje, że uważasz i rozumiesz, co zostało powiedziane.
- Podkreśla zainteresowanie tym, co rozmówca ma do powiedzenia.
- Pozwala na sprawdzenie, czy właściwie rozumiesz intencje rozmówcy (jeśli źle zrozumiałeś, rozmówca ma szansę skorygować swój błąd, jaśniej przedstawić swoją myśl).
- Pozwala na uporządkowanie treści przekazywanych przez rozmówcę.
- Jeśli parafrazujesz pytanie, daje ci to czas na skonstruowanie odpowiedzi.

Powiedz na przykład:

„Rozumiem że... ” (było tak i tak);

„ Chodzi panu/ni o... Czy tak?”;

„Z tego, co pan/i mówi wynika...”;

„Jeśli dobrze rozumiem pani/a pytanie, chodzi o... Czy tak?”;

„Rozumiem, że pyta pan/i o...”

II. Negocjacje oparte na porozumieniu

1. Definicja negocjacji

Negocjacje to w ogólnym ujęciu proces dobrowolnego współdziałania jednostek, polegający na bezpośrednich rozmowach (rokowaniach) zainteresowanych podmiotów w celu osiągnięcia porozumienia.

Negocjacje to rozmowy mające na celu uzgodnienie stanowiska w jakiejś sprawie, np. kontrakcie, biznesie czy sporze. Mówimy o niej wówczas, gdy interesy obu stron są częściowo zbieżne, a częściowo różne, i gdy chcą one zawrzeć porozumienie, aby zlikwidować istniejące rozbieżności.

Są jednym ze sposobów rozwiązywania konfliktów za pomocą przyjętego kompromisu. Uważa się go za najlepszy sposób rozładowywania napięć w kontaktach interpersonalnych. Nie przynosi tylu ujemnych konsekwencji co walka czy uległość, a w miarę możliwości uwzględnia interesy stron konfliktu.

Negocjacje to również forma komunikacji perswazyjnej, która to może doprowadzić do poprawy, utrzymania istniejącego stanu lub pogorszenia sytuacji.

Praktycznie negocjowanie to droga do zawarcia transakcji. Strony dopasowują się do istniejących warunków, szacują siły własne i partnera oraz oceniają stopień wzajemnego zaufania

2. Warunki konieczne i niewystarczające do podejmowania negocjacji

Aby przystąpić do gry negocjacyjnej, należy przeanalizować, czy:

- Obie strony są gotowe do podjęcia ugody
- Istnieje zarówno konflikt, jak i zgodność między stronami
- Strony dysponują wystarczającymi kompetencjami decyzyjnymi
- Jest się przygotowanym do prowadzenia negocjacji

Należy się mocno zastanowić, czy ma sens przystąpienie do negocjacji (raczej nie ma), gdy:

- Własne szanse są znikome
- Występuje nadmierne podniecenie emocjonalne
- Istnieją inne możliwości zaspokojenia interesów
- Nie jest się przygotowanym do prowadzenia negocjacji

3. Trzy triady negocjacji

Podstawowe pojęcia i podprocesy procesu negocjacji ukierunkowanego na współdziałanie:

A. Proces negocjacji składa się z trzech podprocesów. Są to:

1. **Skuteczna Komunikacja:** Strony dają poznać swój cel i siłę. Zrozumienie wzajemne. Spójne przekazy
2. **Efektywna Edukacja:** Nauczanie poprzez wykorzystanie źródeł danych. Uczenie się interesów drugiej strony, uczenie o własnych interesach

3. **Odpowiedzialne użycie siły**: Zdolność wypełnienia intencji przez strony.

B. Podstawowe pojęcia, którymi się posługujemy w negocjacjach, to: Interes - Kwestia – Propozycja, z których każde odpowiada na inne pytanie.

1. **Interes** – Dlaczego? - Pryncypia, wartości, przekonania, np. uznanie społeczne

2. **Kwestia** – Co? - Problemy do przedyskutowania np. miejsce, czas, forma

3. **Propozycja** – Jak? - Żądania, rekomendacje, sugestie np. „Jak proponujesz to rozwiązać?”

C. Trzy rodzaje satysfakcji, których osiągnięcie gwarantuje trwałość porozumienia, to:

1. **Satysfakcja rzeczowa** (zaspokojenie interesów w bliższej i dalszej przyszłości)

2. **Satysfakcja psychologiczna** (poczucie ulgi i pewności w momencie rozwiązania konfliktów)

3. **Satysfakcja proceduralna** (słuszność i autorstwo procesu)

4. Zasady i etapy negocjacji opartych na porozumieniu

Zasady negocjacji

1. Oddziel ludzi od problemów.
2. Koncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach.
3. Formułuj pytania przed odpowiedziami.

4. Poszukuj rozwiązań dających korzyści obu stronom.
5. Nazywaj osiągnięcia.

Kolejność etapów negocjacji,

której przestrzeganie „wymusza” współpracę, jest następująca i niezmienna:

1. Ustalenie reguł postępowania
2. Nazwanie interesów
 - swoich
 - wspólnych
 - drugiej strony
 - sprzecznych
3. Zdefiniowanie problemów
4. Poszukiwanie rozwiązań
5. Zbudowanie porozumienia

5. Mapa interesów BATNA

„Mapa interesów” to efekt przygotowania się do negocjacji. Powinna zawierać konkretne przewidywania dotyczące kwestii wg następującego schematu, dla jednej (dla siebie) i dla drugiej strony (partnera negocjacji):

1. Interesy obu stron
2. Kwestie obu stron
3. Najlepsze realistyczne rozwiązanie
4. Konsekwencje impasu lub długich negocjacji
5. Najlepsze alternatywne rozwiązanie
6. Oferta ostateczna

BATNA Najlepsza alternatywa negocjowanego porozumienia

(Best Alternative to Negotiated Agreement).

BATNA jest to najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia, w stosunku do której należy oceniać każdy z proponowanych warunków porozumienia.

To określenie wszystkich możliwych działań, jakie można jeszcze podjąć, jeśli porozumienie nie zostanie osiągnięte.

Kiedy rezultaty negocjacji okażą się lepsze niż BATNA, wtedy należy kończyć negocjacje na uzyskanych warunkach, natomiast jeżeli okaże się, że partner składa propozycje gorsze niż BATNA, należy zrezygnować z negocjacji i realizować "rozwiązanie alternatywne".

6. Umowa proceduralna i porozumienie końcowe

Funkcje umowy proceduralnej

To wstępne uzgodnienia dotyczące przebiegu procesu negocjacji od strony formalnej (np. kolejność omawiania kwestii, sposobów sprawdzania wiarygodności informacji, sposobów dyskusji, stosowania przerw, uczestnictwa mediów i osób postronnych, powoływania ekspertów lub mediatora w przypadku impasu, dokumentowania procesu negocjacji, jedna z technik).

Porozumienie końcowe (przrzeczenie, obietnica)

To osiągnięte i utrzymane przez strony porozumienie. Deklaracja zapewniająca, że każda ze stron podejmie jakieś działania lub ich nie podejmie. Powinno zawierać gwarancje dotrzymania obietnic.

7. Pojęcie siły stron i „trzeciej strony”

Są to ważne pojęcia i zjawiska w negocjacjach. Ich uwzględnienie zwiększa szansę na wynegocjowanie satysfakcjonującego efektu.

Siłę stron stanowią jej umiejętności i cechy osobowości, odporność na stres, a także przepisy prawa, liczebność, pozycja w strukturze władzy, stan materialny, odwoływanie się do powszechnie uznawanych wartości, sojusznicy, media, opinia publiczna.

Jej umiejętne wykorzystanie może pozwolić na osiągnięcie pożądanego wyniku.

Trzecia strona - dotyczy oddziaływania sporu na udziałowców, odnosi się do wpływu, jaki ma konflikt i (lub) jego rozwiązanie na osobę lub osoby niebędące stroną konfliktu. Często bywa „języczkiem u wagi”, argumentem strony lub jej siłą. Trzecia strona może też być mediatorem.

8. Strategie i technik negocjacyjne

Najczęściej mówi się o trzech głównych strategiach (stylach) negocjacyjnych:

- Styl kooperacyjny (miękki). Uczestnicy są przyjaciółmi. Celem jest porozumienie. (Ustępuj dla podtrzymania kontaktów. Szukaj jedyne go rozwiązania a probowanego przez drugą stronę. Nalegaj na zawarcie porozumienia).
- Styl rywalizacyjny (twardy). Uczestnicy są przeciwnikami. Celem jest zwycięstwo. (Szukaj jedyne go rozwiązania, korzystnego tylko dla siebie. Nalegaj na przyjęcie swojego stanowiska.)
- Styl rzeczowy (problemowy). Uczestnicy rozwiązują wspólny problem. Celem jest sprawne osiągnięcie obustronnie korzystnego rezultatu. (Szukaj wielu możliwości rozwiązania problemu. Nalegaj na przyjęcie obiektywnych kryteriów).

9. Techniki stosowane w negocjacjach partnerskich i mediacjach

Są to techniki, które dobrze rokują współpracy w negocjacjach opartych na porozumieniu oraz negocjacjach mediowanych.

Jest ich wiele, m. in. :

- Aktywne słuchanie
- Odwołania do procedury
- Fragmentacja procesu
- Podkreślenie osiągnięć

- Spotkanie na osobności
- Zmniejszenie oporu
- Źródła obiektywne
- Stosowanie przerw
- Edukacja o impasie
- Wentylowanie
- Adwokat Diabła

Szczególnymi technikami przydatnymi w pracy zawodowej mogą być:

- Udział – polega na podkreśleniu udzielanej pracownikowi pomocy (pośredniej lub bezpośredniej). Na przykład występuje on z ramienia państwa, ośrodka pomocy społecznej (OPS), może mieć również wsparcie Policji, służby zdrowia etc.
- Sprzymierzenie, przyłączenie, pójsie na ustępstwo. Polega na podawaniu przykładów, które ilustrują podobne przypadki i mogą wpłynąć pozytywnie i mobilizująco na stronę konfliktu.
- Na wyrost – polega na zagarnięciu jak największego obszaru, aby potem móc czynić ustępstwa. Na samym początku wychodzi się od zawyżonych oczekiwań (specjalnie przedstawia się drugiej stronie więcej żądań/oczekiwań, by móc później ustąpić – będą oni wówczas bardziej usatysfakcjonowani, że udało im się „coś uciąć”). I tak pracownik zrealizuje postawiony sobie cel.

- Pełnomocnictwo – polega na powierzeniu negocjacji innemu pracownikowi socjalnemu, który jest tylko zastępcą. W tej taktyce następuje wykorzystanie ograniczenia kompetencji z racji ograniczonego pełnomocnictwa, tj. pełnomocnik powołuje się na udzielone mu instrukcje.

10. Trudne sytuacje w negocjacjach

Rozumie się przez nie zagrożenia dla procesu negocjacji. Są to: opór stron, wpływ trzeciej strony, naciski zewnętrzne oraz sposoby radzenia sobie z nimi. Mogą wywołać impas w negocjacjach. Najtrudniejszą sytuacją jest **opór** - sytuacja, w której przeciwna strona odrzuca propozycje rozwiązania sporu.

Wówczas:

- Kontroluj i powstrzymuj własne reakcje.
- Stwórz korzystny klimat, zredukuj emocje drugiej strony.
- Nie odrzucaj stanowiska drugiej strony, przekształć je.
- Ukaż drugiej stronie korzyści porozumienia.
- Ukaż drugiej stronie konsekwencje braku porozumienia.

11. Udział trzeciej osoby w procesie negocjacji dwóch stron

ADMONICJA - to wywieranie pośredniego nacisku na strony konfliktu. Może przyjmować formę pouczenia, wyrażenia niezadowolenia z zaistniałej sytuacji bądź też odwrócenia uwagi od przedmiotu sporu dzięki odwołaniu się do nadrzędnych interesów.

KONCYLIACJA - to wysuwanie konkretnych propozycji rozwiązania sporu do każdej ze stron.

Ma na celu zachęcenie do konstruktywnego rozwiązania problemu. Metoda ta ma charakter dyplomatyczny.

MODERACJA - jest szczególnie skuteczna, gdy między stronami występują silne negatywne emocje. Zadaniem moderatora jest przyjmowanie na siebie złości, gniewu i wzajemnej niechęci.

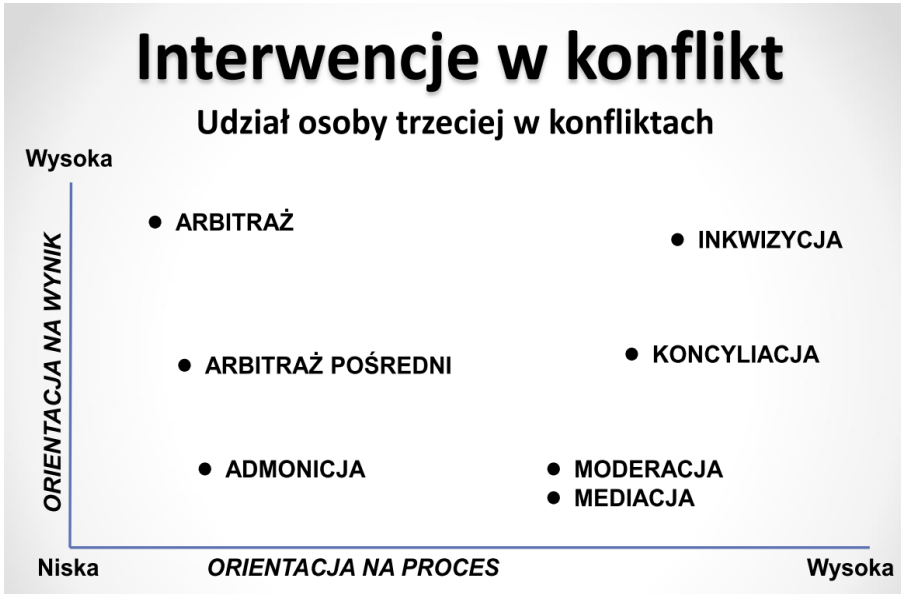
Dopiero gdy uda się opanować emocje, można zacząć zmieniać relacje między stronami sporu.

ARBITRAŻ - to oddanie sporu w ręce osoby trzeciej. Arbiter rozsądza go według swojego uznania, narzucając gotowe rozwiązanie.

INKWIZYCJA - można ją określić jako śledztwo, w wyniku, którego prowadzący proces decyduje o rozwiązaniu sporu. Charakterystyczne dla inkwizycji jest to, że narzuca nie tylko wynik konfliktu, ale także sposób jego prowadzenia.

MEDIACJA - mediare - z łacińskiego oznacza "być w środku".

Jest najskuteczniejszą metodą rozwiązywania konfliktów przez osobę trzecią. Mediator identyfikuje różnice dzielące strony i pomaga im dojść do porozumienia.



Ryc. 4. Udział osoby trzeciej w konfliktach

Szczególnie atrakcyjnym sposobem działania wydaje się mediacja. Mediacja (z łac. *mediatio* - pośrednictwo) to dowolne i poufne porozumienie się stron znajdujących się w konflikcie w obecności osoby trzeciej, bezstronnej i neutralnej czyli mediatora, który pomaga im dojść do porozumienia.

III. Tajemnice mediacji

1. Definicja, cele i zasady mediacji

Działanie w dobrej wierze

Mediacja ukierunkowuje strony na wspólne rozwiązywanie problemów, to znaczy takie postępowanie, które ma naprawić to wszystko, co da się naprawić.

Podstawą skutecznego negocjowania jest kreatywny dialog w relacji dwustronnej, a mediacja – to jakby wymiar trzeci dwustronnego dialogu. Kreatywny dialog jest instrumentem osiągnięcia dobrego celu, umiejętnością budowania mostów ponad charakterami oraz racjami, ponad rozbieżnością roszczeń i interesów, jest dorastaniem ludzi do tego, by częściej godzić się metodycznie niż żywiołowo kłócić.

Mediacja (postępowanie mediacyjne) to dobrowolne i poufne porozumiewanie się stron znajdujących się w konflikcie, w obecności bezstronnej i neutralnej trzeciej osoby - mediatora. Mediacja ma na celu dojście do ugody, która zadowala obie strony.

Nadrzędnym celem mediacji jest pojednanie. Pozwala na odreagowanie konfliktu poprzez czynne włączenie się stron. Mediacja w filozofii i praktyce sprawiedliwości naprawczej prowadzi do zrównoważenia winy sprawcy i krzywdy ofiary.

Podstawowe zasady mediacji

1. Bezstronność
2. Neutralność
3. Dobrowolność
4. Akceptowalność
5. Poufność

Pozostałe cechy:

- Nieformalność i prywatność postępowania
- Działanie w dobrej wierze
- Tworzenie atmosfery wzajemnego szacunku
- Satysfakcja rozstrzygnięć dla obydwóch (wszystkich) stron konfliktu
- Autonomia konfliktu (strony same decydują o rozstrzygnięciach)

Mediacja zapewnia także bardzo dużą satysfakcję osobistą.

Korzyści z mediacji

Zalety mediacji w porównaniu z postępowaniem sądowym

Możliwość kontrolowania przez strony w długim okresie czasu procesu rozwiązania sporu oraz efektu tego procesu, w przeciwieństwie do niepewnego przebiegu i wyniku sporu w postępowaniu przed sądem czy arbitrażem

- metoda szybsza
- metoda tańsza
- mniej sformalizowana
- metoda rozwiązująca problemy szerzej, jako że nie jest ograniczona prawem materialnym i proceduralnym
- zmierzająca do rozwiązania sporu, przy zachowaniu jednocześnie dobrych relacji między stronami
- likwidująca konflikt
- kładąca nacisk na interesy stron
- zapewniająca stronom większy wpływ na swoją sprawę
- powodująca, że wykonalność ugód jest wysoka, że względu na dużą satysfakcję stron z procesu.

W Polsce 70-90% stron biorących udział w mediacjach pozytywnie ocenia ten proces (w porównaniu do 40-50% w postępowaniach sądowych – USA).

Standardy mediacji i etyka mediatora

Do zawodu mediatora nie każdy ma predyspozycje, ale każdy może lub musi sporadycznie odegrać jego rolę. Pożądane postawy osoby pełniącej rolę rozjemcy określone są w „Kodeksie Etyki Mediatora”.

Cechy mediatora określają jego wysokie kwalifikacje moralno – etyczne:

- uczciwość i bycie godnym zaufania
- umiejętność koncentrowania się
- łatwość w nawiązywaniu kontaktu z innymi
- umiejętność aktywnego słuchania

- umiejętność okazywania szacunku innym
- dokładność i odpowiedzialność
- życzliwość
- cierpliwość
- tolerancja
- działanie bez przemocy

Kodeks Etyki Mediatora

1. Zasady etyki mediatora wynikają z norm etycznych życia społecznego i przestrzegania godności człowieka.
2. Naruszeniem godności mediatora jest każde postępowanie, które uwłacza godności jego jako człowieka, podważa autorytet moralny i zaufanie do wykonywanej przez niego działalności mediacyjnej.
3. Mediator wypełnia swoje obowiązki z poszanowaniem praw i wolności człowieka bez względu na płeć, rasę, wiek, narodowość, wyznanie, poglądy polityczne, popełnione czyny, czy inne uwarunkowania.

Mediator powinien nie tylko wspomagać pojednanie, ale być człowiekiem pojednanym z samym sobą. Jest to podstawą osiągnięcia sukcesu w tej działalności.

W 2002 roku Komisja Europejska wydała Zieloną Księgę o alternatywnym rozwiązywaniu sporów w prawie cywilnym i gospodarczym. Unia Europejska wydała cztery rekomendacje, w których zaleca krajom członkowskim wprowadzenie i promocję mediacji:

- a. Rekomendacja w sprawie mediacji rodzinnych
- b. Rekomendacja w sprawach karnych
- c. Rekomendacja w sprawach cywilnych
- d. Rekomendacja w sprawach dotyczących postępowania między organami administracji a osobami prawnym

Ucząc się mediacji uczymy się jak żyć, jak na co dzień rozwiązywać konflikty i jak im zapobiegać.

2. Mediacja w praktyce

Rola i zadania mediatora

Mediator to osoba bezstronna wobec uczestników mediacji i neutralna wobec zgłaszanego przedmiotu sporu. Bezstronność mediatora wobec osób korzystających z mediacji objawia się jednakową dbałością o ich potrzeby i równowagę między nimi. Mediator przystępując do pracy nie może kierować się jakimikolwiek uprzedzeniami w stosunku do stron. Bezstronność jest również równoznaczna z brakiem osobistych relacji z którąkolwiek ze stron. Neutralność natomiast objawia się brakiem osobistych korzyści wynikających z jakiegokolwiek sposobu rozwiązania sporu.

Mediator jest pośrednikiem między stronami konfliktu. Jako osoba neutralna i niezwiązana z osobami zaangażowanymi w jego przebieg, może im ułatwić osiągnięcie obopólnego porozumienia. Jego zadaniem jest pomoc stronom w rozmowie dotyczącej wzajemnych relacji w przyszłości.

Mediator:

- informuje strony o przebiegu mediacji i wyjaśnia stronom wszystkie niejasności dotyczące kolejnych spotkań,
- dba o dobrą atmosferę i pomaga stronom ustalić wspólne reguły postępowania podczas rozmów,
- stara się zrozumieć konflikt i rzeczywiste interesy uczestników sporu,
- jest dla stron i działa dla ich dobra,
- czuwa nad całym procesem komunikacji zadając pytania, podsumowując wypowiedzi stron, asystując im.

Jest to możliwe, gdyż mediator jako osoba niezaangażowana potrafi spojrzeć na konflikt bez emocji. Wychwytyjąc i podkreślając wspólne problemy i oczekiwania stron, mediator stara się skierować ich uwagę na przyszłe relacje. Pomaga stronom w określeniu najważniejszych kwestii i zrozumieniu interesów drugiej strony.

Mediator stara się zwrócić uwagę stron na kluczowe zagadnienia, których poruszenie jest niezbędne dla osiągnięcia porozumienia.

Mediator jest zobowiązany do zachowania w tajemnicy wszelkich informacji uzyskanych w czasie spotkań mediacyjnych.

Mediator:

- nie ocenia,
- nie komentuje,
- nie nalega,
- nie oburza się, ani nie wygłasza swoich racji.

Nie ma prawa narzucać stronom swoich poglądów i rozwiązań, ani poglądów wygłaszanych przez jedną ze stron. Nie może popędzać stron. Nie ocenia wypracowanych przez strony ustaleń, ani porozumienia końcowego. Nie faworyzuje żadnej z nich. Nie może przekonywać żadnej ze stron do propozycji zgłaszanych przez drugą.

Przebieg mediacji

Skuteczność mediacji jako metody rozwiązywania konfliktów jest powiązana z ułatwiającym dojście do satysfakcjonującego dla obu stron porozumienia podziałem tej procedury na wyodrębnione etapy.

Mediacja rozpoczyna się od **wprowadzenia i przedstawienia stronom szczegółów samej procedury mediacyjnej**. Strony mediacji uzyskują wiedzę na temat zasad mediacji, takich jak dobrowolność, poufność, neutralność czy bezstronność mediatora. Jest to także czas, w którym strony mają możliwość ustalenia indywidualnych zasady współpracy, zakresienia ramy czasowej czy omówienia formy opłaty za spotkanie mediacyjne.

Kolejnym krokiem jest **przedstawienie konfliktu przez strony**. W tej fazie każda ze stron konfliktu swobodnie

przedstawia własną wizję problemu wymagającego rozwiązania. Ważne jest, aby obie strony wysłuchały się wzajemnie.

Po przedstawieniu przez obie strony problemu możliwe jest **wypracowanie listy problemów do rozwiązania**. Jest to etap **porządkowania i grupowania informacji przekazanych przez strony w wyodrębnione zagadnienia**, które będą stanowiły podstawę do dalszych rozmów w mediacji. Etap ten jest bardzo istotny, ponieważ dobre zdefiniowanie kwestii jest podstawą dla skutecznego poszukiwania satysfakcjonujących obie strony rozwiązań. W tej fazie mediacji strony wypracowują przy pomocy mediatora uporządkowaną listę zagadnień do dalszej pracy w mediacji.

Kolejnym krokiem procedury mediacji jest **omówienie potrzeb stron**, w zakresie każdego z wyodrębnionych we wcześniejszym etapie tematów. Ważnym i trudnym zadaniem dla stron jest określenie potrzeb i interesów, które w przyszłości pozwolą na poszukiwanie rozwiązania dobrego dla obu stron. Kluczowym elementem jest uzyskanie zrozumienia dla swoich potrzeb i zrozumienie potrzeb drugiej strony.

Kiedy stronom przy pomocy mediatora udało się przedstawić wzajemnie swoje interesy i potrzeby w zakresie ustalonych tematów, mediacja może wejść w kolejny etap – **poszukiwania rozwiązań**. W tej fazie strony starają się wypracować rozwiązania, które w możliwie pełny sposób pozwolą zrealizować potrzeby każdej ze stron. Warto jest

pozwolić sobie na kreatywność i tworzenie jak większej liczby potencjalnych rozwiązań.

Ostatnim etapem procedury mediacyjnej jest **praca nad porozumieniem**. W tej fazie ważne jest doprecyzowanie szczegółów zawieranego porozumienia. Obowiązkiem mediatora jest sprawdzenie czy zawierane przez strony porozumienie ma szansę być realizowane i czy nie stanie się przyczyną nieporozumień (np. odmiennych interpretacji) w przyszłości.

Mediacja może zakończyć się podpisaniem ugody mediacyjnej lub protokołem rozbieżności.

12 etapów mediacji według Christophera W. Moore'a

1. Nawiązanie kontaktu ze stronami
2. Wybór strategii mediacji
3. Zbieranie i analiza informacji
4. Sporządzenie szczegółowego planu mediacji
5. Budowanie zaufania i współpracy
6. Rozpoczęcie sesji mediacyjnej
7. Zdefiniowanie spraw i ustalenie planu
8. Odkrywanie ukrytych interesów
9. Generowanie opcji rozwiązań
10. Ocena możliwości rozwiązań
11. Przetarg końcowy
12. Osiągnięcie formalnego porozumienia

Monolog mediatora /ki – zarys wypowiedzi otwierającej mediacje

Wypowiedź mediatora określa reguły komunikacji i rzutuje na cały dalszy przebieg mediacji.

Wypowiedź powinna być zwięzła i służyć następującym celom:

- stworzyć klimat otwartości i wiarygodności oraz kontrolę nad procesem osiągnięcia ugody,
- wyjaśnić przebieg i procedury stosowane w procesie osiągnięcia ugody,
- wyjaśnić rolę mediatora, bezstronnego przedstawiciela instytucji,
- pomóc uczestnikom w rozluźnieniu się,
- określić ogólny ton (klimat) procesu mediacji.

1. Przedstaw się:
Nazywam się....., jestem mediatorem/ką.....
(nazwa instytucji, którą mediator prezentuje, jeśli nie jest „spontanicznie” wybrany przez strony).
2. Jeśli nie masz pewności, czy strony się znają, poproś o wzajemne przedstawienie się stron.
3. Wyjaśnij, czym jest i na czym polega proces mediacji.
4. Określ wyraźnie swoją rolę w procesie mediacji.
5. Wyjaśnij procedury istotne dla mediacji i te, z których strony mogą jeszcze skorzystać.
6. Zapytaj strony, czy mają jakieś pytania i na nie odpowiedz.
7. Podkreśl i wyjaśnij ewentualnie następujące cechy mediacji:
 - Poufność spotkania
 - Równość stron
 - Neutralność, bezstronność, mediatora/ki
 - Unikanie określeń i zwrotów poniżających i obraźliwych
 - Pozwalanie na wypowiedzenie się drugiej stronie
 - Reguła spotkań na osobności
 - Możliwość (za zgodą stron) skorzystania z pomocy eksperta/ki
 - Brak konsekwencji przy przerwaniu mediacji.
8. Zapytaj strony o pytania i na nie odpowiedz.
9. Poproś strony o potwierdzenie dobrowolności uczestnictwa w procesie mediacji.

10. Wyjaśnij, czym mediacje mogą się zakończyć (alternatywy) i o skutkach braku ugody.
11. Potwierdź jasność i zrozumienie informacji przez strony.
12. Zapytaj o zgodę stron na Twoją osobę jako mediatora/ki.

Strategie i techniki stosowane w mediacjach i negocjacjach

Techniki mediacji,

czyli narzędzia mediatora zostały wcześniej wymienione, jako wspólne z technikami negocjacji opartych na porozumieniu.

Tu warto ponownie je przytoczyć:

- aktywne słuchanie
- odwołania do procedury
- fragmentacja procesu
- podkreślenie osiągnięć
- spotkania na osobności
- przełamywanie oporu
- źródła obiektywne
- stosowanie przerw
- edukacja o impasie
- wentylowanie
- adwokat diabła

3. Arena konfliktu

W większości przypadków strony akceptują kwestie proceduralne bez większych trudności. Jest to bardzo ważna część procesu. Porozumienie proceduralne jest pierwszą częścią procesu mediacyjnego po wstępnym oświadczeniu mediatora. Związane jest z konkretnym konfliktem i jego stronami.

Do głównych kwestii proceduralnych omawianych przed przystąpieniem do mediacji należą:

1. Określenie areny konfliktu – kwestii do negocjacji – spraw do wyjaśnienia lub uregulowania (w przypadku spraw sądowych arena jest określona)
2. Uzgodnienie daty i miejsca pierwszego spotkania
3. Uzgodnienie częstotliwości, harmonogramu i miejsca następnych spotkań
4. Uzgodnienie zasad grzecznościowych
5. Uzgodnienie kolejności negocjowania kwestii (fragmentacja konfliktu).

Prezentacja stanowisk stron

Po wygłoszeniu przez mediatora wystąpienia otwierającego oraz po dokonaniu uzgodnień proceduralnych co do zasad pracy, następuje otwarcie mediacji poprzez prezentację przez strony ich stanowisk. Kolejno: strona pokrzywdzona (powodowa), a następnie strona pozwana

(pозwana) przedstawiają swoje stanowiska, interpretacje faktów i sposób, w jaki je widzą. Mediator gromadząc i porządkując informacje, korzysta z techniki parafrazy.

Znaczenie sesji odrębnych: (rozmów na osobności)

Są one jedną z ważniejszych technik w mediacji, bo pełnią ważne funkcje:

- zwiększenie otwartości stron,
- skonstruowanie alternatywnych propozycji,
- zmniejszenie oporu,
- zmniejszenie napięcia emocjonalnego,
- sprecyzowanie (zweryfikowanie) oczekiwań.
- odreagowanie emocji,
- możliwość przedyskutowania nowych opcji,
- możliwość wyjawienia przez uczestnika sporu informacji poufnej, która może mieć znaczenie dla sprawy,
- mediator może wystąpić w roli „advokata diabła”.

Budowanie porozumienia

1. Weryfikowanie wykonalności ugody

- czy słuszna?
- czy adekwatna?
- czy praktyczna?
- czy wykonalna?
- czy sprawiedliwa?
- czy trwała?

2. Dochodzenie do zamknięcia ugody w odniesieniu do wszystkich problemów poruszanych w mediacji.

3. Sprawdzanie ugody pod względem wymogów sądowych oraz mediacyjnych.

Mediator pomaga stronom w analizie sugerowanych propozycji i ofert ugodowych, jak również w ustaleniu optymalnych rozwiązań zapewniających najwyższy poziom satysfakcji obydwóch stron w przypadku zawarcia ugody.

Zadaniem mediatora jest sprawdzenie przedstawionych i zaakceptowanych propozycji ugód pod kątem ich wykonalności – realistyczności.

W tym przypadku odpowiedź twierdząca determinuje zawarcie ugody.

Zakończenie mediacji i ugoda

Dobre rady:

- Bądź konkretny w odniesieniu do szczegółów.
- Od czasu do czasu omawiaj to, co zostało już ustalone.
- Zapisuj osiągnięte ustalenia, szczególnie tam, gdzie jedna lub więcej stron mogą nie zrozumieć (lub nie mieć jasnego obrazu) zagadnienia,
- Przeczytaj zapisane słowa, aby upewnić się, że wszystkie strony zgadzają się na sformułowanie ustalenia.
- Zaoferuj/zaakceptuj wyłącznie porozumienia, z którymi zgadza się zarówno cały zespół, jak i inne osoby, których dotyczy ugoda.

Kiedy propozycje zostają zaakceptowane w ramach porozumienia sprawdź, czy warunki zaspokajają interesy własne i drugiej strony.

- Zawrzyj klauzulę przyszłego rozwiązywania sporów.
- Ratyfikuj i podpisz ugodę/porozumienie.

IV. Możliwości skutecznej komunikacji pielęgniarki w pracy

Głównym celem komunikowania się ludzi jest możliwość uzyskania wzajemnego porozumienia i satysfakcji z rozmowy. Bezpośredni kontakt w rozmowie to podstawowy sposób komunikacji. Oprócz tego znaczącą rolę w przekazach ludzkich odgrywa język gestów, język ciała.

Proces komunikacji

W procesie komunikowania się ludzi występują pewne stałe elementy i etapy. Do stałych elementów należą: przekaz, nadawca, kanał, odbiorca oraz informacja zwrotna od odbiorcy do nadawcy, tworząca „sprzężenie zwrotne”.

Nadawcą jest zawsze człowiek: rodzice, nauczyciel, rozmówca w pociągu, autor książki, redaktor gazety, autor scenariusza filmowego. Ci wszyscy ludzie prezentują zwykle jakiś określony punkt widzenia, posiadają specyficzne postawy, które chcą przekazać mniej lub bardziej świadomie innej osobie.

Przekaz to pewne treści, które nadaje nadawca. Mogą być werbalne, może to być muzyka lub nawet zachowanie się nadawcy.

Kanał to różnego rodzaju bodźce oddziałujące na różne receptory, za pomocą których może być przekazana ta sama

treść (przekaz). Kanał to również narzędzie, za pomocą którego przesyłany jest przekaz. Może to być druk (książka, gazeta, ulotka).słowo mówione w radio czy słowo i obraz w telewizji.

Ostatni element to odbiorca, do którego dociera przekaz. Odbiorca spostrzega przekaz, ocenia go, reaguje nań emocjonalnie; niekiedy zniekształca jego treść i ostatecznie akceptuje go lub odrzuca.

Przedstawiony schemat jest bardzo uproszczony i niepełny, bo przecież wymienione elementy występują w szerszym kontekście społecznym: nadawca i odbiorca należą do jakichś grup społecznych, treści przekazywane wyznaczone są w dużym stopniu przez określona ideologie, kanał zdeterminowany jest kierunkiem i poziomem rozwoju społecznego.

Odbiorca dokonuje selekcji sygnałów, zwracając uwagę na wybrane, a odrzucając inne, natomiast odkodowanie polega na przełożeniu odebranych sygnałów na treści, jakie z sobą niosły. Odbiorca musi znać kod nadawcy.

Interpretacja polega na wyobrażeniu odbiorcy o intencjach nadawcy. Podstawą interpretacji jest suma doświadczeń odbiorcy.

Podstawą do podejmowania przez człowieka określonych działań w trakcie nadawania i odbierania wiadomości są określone zasady komunikacji.

- kiedy i w jakich okolicznościach wiadomości mogą być przekazane;
- z kim należy bądź nie należy rozmawiać;
- jakiego języka winno się używać;
- co wypada, a czego nie wypada mówić;
- w jaki sposób prowadzić rozmowę itd.

Znajomość i przestrzeganie zasad komunikacji może pomóc uniknąć barier komunikowania się lub je pokonać.

Potencjalne zagrożenia procesu komunikowania

- Niewłaściwy czas, np. wypomnienie pracownikowi przez kierownika spóźnienia sześć miesięcy po tym wydarzeniu.
- Przeciążenie informacyjne, gdy do przetworzenia jest zbyt dużo informacji, a czas na to jest za krótki.
- Różnice kulturowe wynikające z różnorodności norm i zwyczajów panujących w różnych środowiskach kulturowych.
- Słownictwo, gdzie nadawca musi znać zakres wiedzy odbiorcy, bo inaczej będzie niezrozumiały.
- Filtr informacyjny ma miejsce, gdy jakąś informację „okrawa się”, zanim przekaże się ją drugiej osobie, np. lekarz przesiewa informacje dla pacjenta.
- Brak zaufania i otwartości - gdy dana osoba czuje, że nie ma otwartości i zaufania ze strony np. kierownika, nie

będzie w stanie swobodnie komunikować się (będzie skrępowana).

- Zazdrość tam, gdzie cudzy sukces (np. w pracy) wzbudza zazdrość,.
- Skupienie uwagi, gdy odbiorca jest zajęty czymś innym (np. myśleniem o sobie lub innych sprawach) i słucha nieuważnie.
- Słyszenie tego, co się oczekuje lub tego, co się chce usłyszeć, np. pod wpływem uprzedzeń, doświadczenia.
- Szum - wszystko to, co przeszkadza lub przerywa właściwy przekaz i odbiór przekazu.

Język ciała (komunikacja niewerbalna)

Sygnalem komunikacyjnym może być każde zachowanie człowieka. Najczęściej jest tak, że w toku rozmowy człowiek przekazuje świadomie i nieświadomie różne rodzaje sygnałów: słowne i niewerbalne.

Mogą one wyrażać zgodne treści, np. gdy ktoś mówi o swej wściekłości i równocześnie mimo woli zaciska pięści.

Treść współwystępujących sygnałów może uzupełniać się, np. dziewczyna oświadcza chłopakowi, że chce już wracać do domu i odruchowo spogląda na zegarek. Zachowanie niewerbalne dziewczyny pozwala się domyślać chłopakowi, że powodem jej decyzji może być konieczność przestrzegania określonej pory powrotów do domu.

Wreszcie, treść współwystępujących sygnałów może być wzajemnie sprzeczna. Dzieje się tak, kiedy np. ktoś o własnym

niepokojem wywołanym chorobą bliskiej osoby opowiada spokojnym i pogodnym głosem. Ton głosu sugeruje wtedy, że nadawca wbrew temu, co mówi, jest w dobrym nastroju.

Język zachowań niewerbalnych stosowany jest przede wszystkim do komunikowania uczuć. Przy odczytywaniu znaczenia komunikatu niewerbalnego konieczna jest jednak duża ostrożność, ponieważ komunikaty te, w porównaniu z werbalnymi, są bardziej wieloznaczne. Ich wieloznaczność wynika z tego, że:

- znaczenie tych komunikatów jest zależne od sytuacji społecznej, w której są one wysyłane (uśmiech na pogrzebie i na przyjęciu);
- to samo uczucie może być wyrażone na różne sposoby;
- ten sam komunikat może mieć bardzo różne znaczenia zależnie od indywidualnych cech nadawcy;
- znaczenie tego samego komunikatu może być różne w różnych grupach społecznych (zawodowych).

Człowiek, którego praca polega w dużym stopniu na prowadzeniu rozmów i negocjacji z różnymi ludźmi, powinien poznać kilka charakterystycznych zachowań i ich znaczeń, czyli „język ciała”.

Oto kilka podstawowych wskazówek:

Kiedy ktoś	Może to oznaczać
<i>Uśmiecha się od czasu do czasu, rozpina guziki swojego ubrania, patrzy Ci w oczy, trzyma swe ręce i dłonie w spokoju, nie krzyżuje rąk na piersiach</i>	<i>przyjacielskie uczucia</i>
<i>Pociera dłoń o dłoń, pochyla do przodu głowę lub całe ciało, patrzy na Ciebie</i>	<i>chęć do słuchania</i>
<i>Głaszczesz Twoje włosy, uśmiecha się, poklepuje Cię po plecach, patrzy Ci w oczy</i>	<i>aprobata</i>
<i>ściska palcami swój nos, patrzy w powietrze, głęboko oddycha</i>	<i>głębokie zamyślenie</i>
<i>Pociąga się za uszy, podnosi palec wskazujący do swoich ust, głośno wdycha powietrze, podnosi z lekka ręce, ucieka wzrokiem w bok, kładzie swą dłoń na Twoim ramieniu, bawi się jakimś przedmiotem</i>	<i>chęć przerwania mówiącemu</i>
<i>Uderza ręką o rękę, przestępuje z nogi na nogę, wierci się, obejmuje dłońią jednej ręki zaciśniętą pięść drugiej, głośniej i szybciej oddycha</i>	<i>zdenerwowanie</i>
<i>Zaciska usta, pociera swój nos lub go dotyka, zapina guziki, zasuwa zamek błyskawiczny, staje do Ciebie bokiem, patrzy w bok</i>	<i>dezaprobatę, niechęć</i>
<i>Obejmuje dłońmi swe ramiona lub barki, zakłada rękę na rękę, patrzy w ziemię, odwraca się, odwraca wzrok, lekko garbi się, skręca głowę w bok, zasłania usta dłońią</i>	<i>zachowanie obronne, chęć wycofania się</i>

<i>Podnosi palce do góry, trzyma się za klapy, wskazuje na kogoś palcem, patrzy z góry, obejmuje dłońmi ramiona, stoi lub siedzi prosto</i>	<i>wywyższanie się</i>
<i>Obgryza paznokcie, otówek, czyści okulary, wierci się, zakłada nogę na nogę, patrzy raz w jedną, raz w drugą stronę, bierze coś do ręki, odkłada</i>	<i>niezdecydowanie</i>
<i>Kładzie rękę na swoje czoło, obejmuje dłońmi głowę, odsuwa się</i>	<i>niechęć, znużenie</i>
<i>Podnosi głowę, prostuje się, zmienia swoją postawę, wstaje, zagląda do swoich papierów, nie patrzy na Ciebie</i>	<i>zakończenie rozmowy</i>

Należy mieć na względzie, że jeśli ktoś wywodzi się z kulturalnego środowiska jest bardziej wykształcony, to wymowa jego słów będzie znacznie bogatsza niż wymowa gestów.

Mylić też może zachowanie ludzi, którzy ćwiczą się w tym, by wymowę gestu podporządkować znaczeniu wypowiedzianych słów. Tak czynią aktorzy, prawnicy, prezenterzy telewizyjni, politycy, no i oszuści. Opanowanie tej sztuki do perfekcji ma ogromne znaczenie dla profesji, a ich kłamstwa i rzeczywisty stan ducha trudny jest do rozszyfrowania.

Skuteczne słuchanie

Potrzeba, a czasem konieczność uzyskania informacji od innych ludzi na określony temat wymaga znajomości zasad prowadzenia skutecznej rozmowy i umiejętności dotarcia do

niezbędnych informacji. Dlatego, w celu efektywnego porozumiewania się, trzeba zdobyć wprawę w skutecznym słuchaniu i sprawnym mówieniu.

W bezpiecznej i komfortowej sytuacji łatwo jest dobrze słuchać, to znaczy nie przerywać niepotrzebnie rozmówcy, utrzymywać kontakt, śledzić tok rozumowania, zadawać odpowiednie pytania, dać się wypowiedzieć partnerowi.

W sytuacji napiętej, gdy występuje konflikt, wzrasta ilość przekłamań w odbiorze intencji i treści przekazu partnera.

Podstawowe sposoby skutecznego słuchania to:

- koncentracja uwagi na partnerze (nadawanie sygnałów świadczących o kontakcie i śledzeniu toku wypowiedzi);
- sprawdzanie dobrego rozumienia przekazu partnera;
- odniesienie do ważnych tematów rozmowy (utrzymanie tematu rozmowy);
- dopasowanie języka i formy zadawanych pytań do poziomu umysłowego rozmówcy;
- wejście w rytm ciała rozmówcy, jego siły i tempa mówienia oraz metafor językowych;
- odniesienie do nastroju partnera;
- porządkowanie chaotycznych wypowiedzi;
- ośmielanie rozmówcy;
- zadawanie pytań i proponowanie tematów;
- niezrażanie się do mówiącego ze względu na jego wygląd, maniery, sposób mówienia;

- nieprzeszkadzanie mówiącemu, nieprzerywanie osobie mówiącej
- nieosądzanie wypowiedzi w trakcie słuchania.

Aby rozmowa była konstruktywna, trzeba dobrze porozumiewać się z drugą osobą, czyli pamiętać o podstawowych zasadach skutecznego porozumiewania się:

- nie oceniać (oceny są najczęściej szkodliwe i bezużyteczne);
- nie uogólniać, nie interpretować;
- nie dawać „dobrych rad”;
- dać swą uwagę, koncentrować się na partnerze (słuchać), poznawać go;
- dać się poznać, przekazywać informacje zwrotne, mówić wprost, otwarcie wyrażać swoje potrzeby, uczucia i propozycje;
- trzymać się głównego wątku wypowiedzi i pamiętać o celu rozmowy;
- zwracać uwagę na wartość czasu słuchającego;
- obserwować mowę ciała swojego i rozmówcy;
- mówić wyraźnie, zrozumiale i nie za szybko.

Umiejętność poprawnego komunikowania się lekarza i pielęgniarki z chorym jest elementem sztuki lekarskiej, często zanedbywanym bądź bagatelizowanym. Od właściwej relacji lekarz-pacjent, pielęgniarka-pacjent zależy efektywność diagnostyki i skuteczność terapii. Kompetencja komunikacyjna

wchodzi zatem w skład lekarskiego i pielęgniarskiego profesjonalizmu.

Bariery blokujące komunikację pielęgniarki

Relacje te często są utrudnione z powodu wielu czynników. Zachowania, które prezentują pracownicy (np. pielęgniarki) poprzez maskowanie się, stosowanie różnych gier i udawanie, powodują brak zaufania pacjentów do średniego personelu medycznego.

Zachowania te są najczęściej szybko rozpoznawane. Pacjent oczekuje od pielęgniarki i lekarza autentyczności. Jeżeli pielęgniarka lub lekarze w chwili przyjęcia do szpitala są w stosunku do pacjenta życzliwi, przyjaźni, uczciwi, wówczas bariera, która mogła wydać się nie do pokonania - przestaje istnieć.

Sytuacje komunikacyjne, które utrudniają relacje między pielęgniarką a pacjentem występują dosyć często, ale skala tych trudności jest bardzo różna. Zaobserwowano wiele postaw, jakie przyjmują pielęgniarki i lekarze w celu utrudnienia wypowiedzi pacjenta lub jej uniemożliwienia:

- posługiwanie się ściśle fachowym językiem, co uniemożliwia pacjentowi udział w rozmowie i może wywołać różne skojarzenia,
- spoglądanie na zegarek lub informowanie o tym, że ma się bardzo dużo pracy,

- rozmawianie po cichu lub przerywanie choremu w trakcie zdania, ignorowanie pytań pacjentów,
- wychodzenie z sali chorych bez uprzedzenia.

Takie komunikaty przedstawiają postawę lekceważącą pacjenta. Świadczą o braku zainteresowania i szacunku dla uczuć chorego.

Odrębną kategorią błędów są **komunikaty niewerbalne** nadawane przez pielęgniarki, mogące budzić lęk i negatywne emocje u podopiecznych. Przykładem mogą być porozumiewawcze spojrzenia pomiędzy pielęgniarkami, których pacjent nie rozumie, zmarszczone brwi, zaciśnięte usta itp. Zachowanie i mimika pielęgniarki są dokładnie obserwowane, a z uzyskanych danych pacjent wyciąga wnioski. Nadmierny dystans i chłód pogłębiają lęk pacjenta.

W praktyce pielęgniarskiej szczególnie zaburzają komunikację pielęgniarki z pacjentem następujące błędy:

- jatrogenne błędy w komunikowaniu,
- trudności w interpretacji przekazu.

Błędy jatrogenne są popełniane przez pracowników ochrony zdrowia i wynikają z czynności leczniczych lub pielęgnacyjnych. Mogą zaburzać proces porozumiewania się a także ujemnie wpływać na stan zdrowia pacjentów.

Z podstawowych dwóch rodzajów błędów jatrogennych pierwsze wynikają z udzielania informacji niewystarczających lub nie udzielania ich wcale, drugie wynikają z udzielania

informacji wywołujących silne negatywne emocje. Te sytuacje występują często w szpitalu: podczas wyjaśniania, udzielania informacji przez pielęgniarkę lub lekarza.

Trudności w interpretacji przekazu występują wtedy, gdy intencje nadawcy komunikatu nie są zrozumiałe dla jego odbiorcy, także wtedy, gdy komunikat jest niezrozumiały lub zniekształcony.. Kolejne problemy mogą wystąpić w momencie wypowiedzania słów. Nieraz mówi się gwarą, żargonem lub niewyraźnie. Zdarzają się sytuacje, że komunikat jest wyraźnie i jasno wypowiedziany, lecz występuje utrudniony odbiór. Może to być spowodowane hałasem oraz różnymi przyczynami, które dekoncentrują uwagę. Szczególnie częstym źródłem nieporozumień są problemy z odczytaniem przez odbiorcę właściwego sensu słów zawartych w komunikacie. W sytuacji, kiedy jedna ze stron ma problem, a druga może pomóc, pewne komunikaty słowne ulegają zablokowaniu u nadawcy lub odbiorcy przekazu.

Istnieje pewna grupa błędów popełnianych często przez pielęgniarkę w kontakcie z pacjentem. Zalicza się do nich: bronienie, doradzanie, fałszywe zapewnianie, ganienie, głucho milczenie, niewłaściwe zadawanie pytań, ocenianie, sugerowanie odpowiedzi oraz zmienianie tematu. **Bronienie się** pielęgniarki jest przejawianiem przez nią słownie wrogości w stosunku do pacjenta, a także niesłuchanie tego, co mówi, nieodpowiadanie na pytanie lub odpowiadanie w taki sposób, jakby była atakowana. Takie zachowanie prezentuje

najczęściej pielęgniarka wtedy, gdy jest zmęczona, ma dużo pracy lub ma jakieś problemy osobiste.

Doradzanie pacjentowi. Niewłaściwe jest zbyt częste doradzanie lub w kategoriyczny sposób, tj. „tak zrób” lub „tak nie rób”. Doradzanie bez samodzielnej decyzji pacjenta może okazać się niekorzystne w zaufaniu do pielęgniarki.

Fałszywe zapewnienie jest mówieniem nieprawdy. Jest używane między innymi wtedy, kiedy pacjent przejawia niepokój lub ma poczucie zagrożenia z powodu ciężkiej choroby, kiedy nie ma pewności, że wszystko będzie dobrze. Jest nim więc mówienie o tym, że „nie ma się co martwić”, „wszystko będzie dobrze”.

Ganienie pacjenta zdarza się najczęściej wówczas, gdy zachowuje się on niewłaściwie np. w czasie przyjęcia do szpitala. Bariereę tę pogłębia sposób, w jaki pracownik personelu zwraca uwagę choremu lub jego rodzinie. Wyrażane jest najczęściej użyciem takich słów: „*cóż pan robi*”, „*to jest niewłaściwe*”, „*nigdy*” lub jeszcze inaczej. Ganienie może być także okazane poza werbalnie, wyrazem twarzy, spojrzeniem, gestem ręki. Takie zachowania nie wpłyną pozytywnie na zmianę zachowania chorej osoby, ale z pewnością wpłyną ujemnie na ich relacje. Głuche milczenie zdarza się wówczas, gdy w trakcie komunikowania ani pielęgniarka, ani pacjent nie podtrzymują rozmowy przez dłuższy czas.

Pielęgniarki i lekarze powszechnie używają blokad komunikacyjnych, zwłaszcza zadając **zamknięte pytania**

sondujące, udzielając rad i proponując rozwiązania. Niewłaściwe zadawanie pytań wyraża się poprzez: zadawanie wielu pytań naraz, zadawanie zbyt wielu pytań zamkniętych, dopytywanie się o to, o czym pacjent nie chce mówić lub jest do tego nieprzygotowany.

Patronowanie jest przejawianiem traktowania pacjenta jak kogoś, komu okazuje się pobłażliwość- a więc nie jako partnera. Formułowane są poprzez używanie języka dzieciennego, np. zbyt „słodki” ton głosu, używanie zwrotów „my” zamiast „ja” lub używanie do ludzi starszych określeń takich jak „dziadku”, „babciu”.

Sugerowanie odpowiedzi występuje wówczas, gdy pielęgniarka odpowiada pacjentowi określoną możliwością odpowiedzi. Na przykład: „to nie boli, prawda'?", „lekarz planuje dla pana badanie..., ale pan go nie chce?”. Sugerowanie odpowiedzi ogranicza możliwość dokonywania swobodnego wyboru odpowiedzi przez pacjenta.

Zmienianie tematu podjętego przez pacjenta występuje najczęściej wtedy, gdy temat ten budzi w pielęgniarce niepokój, jest dla niej krępujący, nieprzyjemny oraz gdy pielęgniarka czuje się niepewnie.

Bariery blokujące komunikację mogą wystąpić zarówno ze strony pielęgniarki jak i pacjenta.

Pacjent może od pierwszego kontaktu przejawiać opór i brak gotowości do współpracy z pielęgniarką. W takich sytuacjach pielęgniarka powinna pamiętać, że najczęściej

zachowania te nie są odrzuceniem jej osoby, lecz wyrazem trudności przeżywanych przez pacjenta. Najczęstszymi przyczynami problemów pacjenta są przeżywane przez niego: lęk i stres, różne trudności osobiste oraz trudności w komunikowaniu się z ludźmi. Sprawą zasadniczą w różnych, trudnych sytuacjach jest analizowanie barier, docieranie do ich przyczyn oraz umiejętne zapobieganie lub łagodzenie skutków.

Zasady skutecznej komunikacji z pacjentem

Pielęgniarka lub lekarz zaspokajając potrzeby pacjenta porozumiewa się komunikacją werbalną i niewerbalną. Rozumie się przez to stosunek, jaki zachodzi pomiędzy dwiema stronami: pielęgowaną, czyli podmiotem opieki a pielęgnującą.

Aby komunikacja z pacjentem była skuteczna, powinny być przestrzegane następujące zasady:

- Każda prawidłowa relacja z pacjentem powinna być efektywna, tzn. pielęgniarka lub lekarz powinni ustalić końcowy wynik kontaktu.
- Kolejnym założeniem jest komunikowanie celowe, oznacza wejście w relację interpersonalną, która jest podporządkowana celowi.
- O prawidłowej relacji decyduje również komunikowanie terapeutyczne, które wywiera pozytywny wpływ na pacjenta. Jest to świadome wykorzystywanie właściwie dobranych komunikatów werbalnych i niewerbalnych.

Terapeutyczne komunikowanie się jest wyrazem opiekuńczej troskliwości. Pozytywne znaczenie w tym komunikowaniu się powinien mieć więc każdy kontakt i rozmowa z pacjentem. Ma ono na celu np. wstępne poznawanie pacjenta, ukierunkowane pogłębianie tego poznawania. przekazywanie informacji lub nauczenie czegoś, wpływanie na poprawę poczucia własnej wartości pomoc w pokonywaniu lęku. Walorem takiego komunikowania się z pacjentem są jego naturalność i spontaniczność. Duże znaczenie ma świadome stosowanie różnych technik, do których należą:

- aktywne słuchanie
- potwierdzanie słowne i pozasłowne
- wyjaśnianie i uzgadnianie znaczeń
- właściwe zadawanie pytań
- milczenie
- podsumowanie
- używanie zwrotu „ja”
- refleksja i dzielenie uczuć
- właściwe reagowanie na przejawy agresji ze strony pacjenta.

Dla jasności przebiegu rozmów ważne jest koncentrowanie się na przekazywanych przez pacjenta sygnałach zwrotnych, dlatego duże znaczenie ma aktywne słuchanie. Spełnia ono trzy podstawowe funkcje:

- potwierdza zrozumienie przez słuchającego sensu komunikatu nadawcy
- przekazuje nadawcy empatię i akceptację
- stanowi dla nadawcy zachętę i często pozwala rozwinąć mu komunikat.

Podstawową zasadą umiejętnego słuchania jest rzeczywiste otworzenie się na to, co mówi rozmówca. Ważne jest, żeby skoncentrować na osobie mówiącej i jej słowach całą swoją uwagę. Ważną formą komunikowania z pacjentem jest komunikowanie przez dotyk. Dotyk w procesie pielęgnowania jest stosowany świadomie. Jest on potrzebny w celu nawiązania kontaktu, oddziaływania na zachowanie pacjenta, również i w celu gromadzenia danych na temat stanu skóry, rodzaju tętna oraz sprawdzania innych parametrów życiowych. Dotyk stanowi część komunikacji niewerbalnej.

Pielęgniarka, pragnąca wyjaśnić coś pacjentowi musi uczynić to językiem zrozumiałym, unikając wyjaśnień żargonowych, oraz musi upewnić się, że między nią i pacjentem istnieje sprzężenie zwrotne. Sprawne i efektywne komunikowanie występuje wtedy, gdy przekaz od nadawcy (pielęgniarki) dokładnie odzwierciedla jego intencje, oraz gdy odbiorca (pacjent) interpretuje przekaz w ten sam sposób, jak nadawca.

Wstępny kontakt z pacjentem, w związku z jego hospitalizacją, powinien wpływać ułatwiająco na proces świadczenia mu pomocy. Rozmowa powinna koncentrować się

wokół pacjenta, jego problemów, określenia ich oraz wyjaśnienia i okazania zrozumienia. Należy pamiętać o tym, że każdy człowiek potrzebuje czasu na przełamanie barier, spowodowanych nowym miejscem pobytu. Pomocne w tym może być na samym początku podejmowanie jakiegoś tematu obojętnego, na przykład może to być wymiana uwagi dotycząca miejsca zamieszkania pacjenta, jego pracy, rodziny itp. Rozmowa taka daje pacjentowi czas na oswojenie się z nową dla niego sytuacją.

Pojęcie „rozmowa powitalna” dotyczy postępowania z chorym po przyjęciu do szpitala ukierunkowanego na przełamanie pierwszych barier. Celem tej rozmowy jest przede wszystkim:

- zapoznanie pacjenta ze sposobem życia w szpitalu i na danym oddziale
- przekazanie zasadniczych informacji o postępowaniu diagnostycznym i leczniczym
- zapoznanie z możliwościami kulturalnymi itp., które stwarza dany szpital
- wskazanie osoby do której można zwrócić się w razie kłopotów
- wyjaśnienie ewentualnych wątpliwości.

Zaproponowane formy w doskonały sposób integrują pacjenta ze środowiskiem szpitalnym i pomagają w zaadaptowaniu się

w tych warunkach oraz budują pozytywne relacje personelu szpitalnego z pacjentem.

Ważne jest zdawanie sobie sprawy z tego, że jeśli jakaś osoba otrzymuje sprzeczne informacje od drugiej osoby, to porozumiewanie się nie przyniesie pożądanego skutku. np. przykład pacjent słyszący pielęgniarkę pytającą się jak on się czuje, w momencie, gdy ona zwraca uwagę na inną zbliżającą się osobę. Taki przekaz komunikacyjny oznacza, że pytanie zostało zadane pro forma, a samopoczucie pacjenta nie interesowało pielęgniarkę.

Inaczej jest spostrzegany kontakt pielęgniarki z pacjentem, kiedy ona siada przy łóżku pacjenta zadając to samo pytanie. Wówczas oczekuje od pacjenta szczerej odpowiedzi dotyczącej jego samopoczucia. Dlatego ważne jest, aby skuteczne porozumiewanie się uzależnione było od tego, by wszystkie wysyłane bodźce charakteryzowały te same sygnały. Pielęgniarka pragnąca wyjaśnić jakiś problem pacjentowi, musi uczynić to zrozumiałym językiem, unikając wyjaśnień żargonowych, oraz musi upewnić się, że między nią i pacjentem istnieje sprzężenie zwrotne. Niekiedy lepiej jest choremu i jego rodzinie przekazać konieczne objaśnienia na piśmie. Ponadto dobrze jest powrócić do danej sprawy po pewnym czasie i upewnić się, czy pacjent zapamiętał i zrozumiał to, co mu mówiono

Częstą czynnością komunikacyjną pielęgniarki jest **doradzanie**, którego pacjenci niejednokrotnie wręcz domagają

się. Udzielanie pacjentom rad powinno przebiegać według określonej procedury:

- rozpoznanie rzeczywistego problemu i sytuacji pacjenta
- przygotowanie kilku ofert dla pacjenta
- uzyskanie od pacjenta jego propozycji
- omówienie z pacjentem wad i zalet wszystkich propozycji
- przyzwolenie na samodzielny wybór przez pacjenta propozycji.

Szczególnym rodzajem komunikacji jest **przekazywanie złych wiadomości**, będące nierzadkim, przykrym obowiązkiem pielęgniarki. Pomóc w tej czynności może przestrzeganie podstawowych zasad:

- mówienie wprost i bez ogródek
- otoczenie rozmówcy opieką
- przekazanie jedynie niezbędnych faktów.

W rozmowie tego rodzaju stosuje się jedno-dwa zdania wprowadzające i od razu przekazuje sama wiadomość.

Należy zdawać sobie sprawę z tego, że sprawności komunikacyjne, które z reguły są skuteczne, w niektórych sytuacjach mogą zawodzić. Koncentrowanie się na pacjencie, posługiwanie się różnymi technikami komunikowania oraz unikanie błędów wymaga od pielęgniarki długotrwałego podejmowania ćwiczeń

V. Wykaz literatury

1. Chełpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów*, Wydawnictwo UNUS, Wrocław 1999,
2. „Efektywna komunikacja z uwzględnieniem sytuacji kryzysowych”, Skrypt dla Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, 2010,
3. Fisher R., Ury W. *Dochodząc do TAK, Negocjowanie bez poddawania się*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013,
4. Glasl F., *Pomocy – konflikty!*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008,
5. Gordon T. - *Wychowanie bez porażek*, Wydawnictwo Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1991,
6. *Mediacje, Teoria i praktyka*. Pod. red. Ewy Gmurzyńskiej, Rafała Morek, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2018,
7. Moore Ch. W., *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wydawnictwo Oficyna A. Wolters Kluwer bussines, Warszawa 2012,
8. Nordhelle G. *Mediacja, Sztuka rozwiązywania konfliktów*, Wydawnictwo FISO, Gdańsk 2010,
9. Robbins S., Coulter M., *Management*, Prentice Hall, USA 1999,

10. Treffinger D., Isaksen S., Dorval K., *Kreatywne rozwiązywanie problemów*, TERM-IAE PROJEKT, Wydawnictwo finansowane z funduszy programu PHARE Unii Europejskiej, Radom 1999,
11. Ury W., L., *Dochodząc do zgody*, Wydawnictwo Biblioteka Moderadora, Taszów 2006,
12. Zajązkowska M., J., *Mediacja jako forma komunikowania się w konflikcie (w) Komunikacja społeczna w świecie realnym*. Pod redakcją Marzeny Baryluk i Mirosławy Wawrzak-Chodaczek, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008,
13. Zajązkowska M., J., *Mediowanie jako kompetencja pracownika socjalnego (w) W drodze ku profesjonalizacji zawodu pracownika socjalnego*. Pod redakcją Bożeny Matyjas, Małgorzaty Porąbaniec, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2008.

VI. Pytania

Konflikt

1. Jakie znasz przyczyny i rodzaje konfliktów?
2. Jakie są typowe zachowania ludzi w konfliktach?
3. Wymień znane Ci sposoby rozwiązywania konfliktów.
4. Przedstaw dynamikę konfliktów wg F. Glasla.
5. W jaki sposób można przeanalizować sytuację konfliktową?

Negocjacje

1. Jakie znasz reguły negocjacji?
2. Co rozumiesz przez „trzecią stronę negocjacji”?
3. Wskaż trzy rodzaje satysfakcji w negocjacjach.
4. Wymień znane Ci techniki negocjacji.
5. Co oznacza w negocjacjach pojęcie „interesy”?

Mediacje

1. Kiedy nie można prowadzić mediacji?
2. Co powinna zawierać ugoda zawarta przez strony przed mediatorem?
3. Przedstaw zasady (pięć podstawowych cech) mediacji
4. Wymień techniki pracy mediatora.
5. Jakie funkcje pełni monolog mediatora?

Komunikacja

1. Wymień typowe bariery w komunikacji interpersonalnej.
2. Przedstaw techniki aktywnego słuchania.
3. Jakie są formy komunikacji niewerbalnej?
4. Na czym polegają błędy jatrogenne w komunikacji?
5. Na czym polega komunikowanie terapeutyczne?

NOTATKI

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

NOTATKI

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

NOTATKI

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....