

# Między nami wychowawcami



**Nauczyciel najczęściej jest sobie sterem, żeglarzem i okrętem. Zarówno gdy poświęca samotne godziny na przygotowanie zajęć, jak i wówczas, kiedy staje przed klasą, by poprowadzić lekcję. Kontakty między pedagogami są jednak bardzo ważne i warto o nie dbać.**

Od tego, jak nauczyciele odnoszą się do siebie nawzajem i na ile potrafią z sobą współpracować, zależy w znacznym stopniu atmosfera w szkole i, co za tym idzie, jakość ich pracy. Dlaczego tak się dzieje? Na to pytanie jest pewnie wiele odpowiedzi. Jednym z możliwych wyjaśnień tego paradoksu jest fakt, że nauczyciele, a w szczególności wychowawcy, pełnią w szkole funkcję gospodarzy. Są względnie stałym elementem środowiska, w które wchodzi młodzi ludzie, rozpoczynając naukę w danej placówce. Przypada im rola przekazicieli wartości i norm obowiązujących w społeczności. Uczniowie często mają tendencję do postrzegania grona nauczycieli przez pryzmat wzorów znanych im z ich świata. Uczący mogą się specjalnie nie lubić albo prawie nie znać, a i tak przez uczniów uznawani są za kolegów.

Generalnie, wchodząc w nowe środowisko, ludzie dopasowują się do norm, które w nim obowiązują<sup>1, 2</sup>. Wszyscy w jakimś stopniu przystosowujemy się do zastanej rzeczywistości. Jeżeli wśród nauczycieli w danym środowisku szkolnym panuje niechęć, dochodzi do nadmiernej rywalizacji, a relacje są trudne i napięte, uczniowie mogą traktować to jako informację o tym, co w tym miejscu jest przyjętym zachowaniem.

Poza tym nauczyciele odgrywają ważną rolę jako modele zachowań. Każdy z nich stanowi dla młodzieży jeden z pierwszych poznawanych przez nią wzorców akceptowanej społecznie dorosłej osoby. Można powiedzieć, że jest to taki wzór osobowy dobrze funkcjonującego dorosłego. Sposób, w jaki nauczyciel porozumiewa się z innymi równymi sobie osobami, stanowi dla młodzieży ważny przekaz na temat zasad panujących w grupie dorosłych w ogóle. Nie bez powodu mówi się, że nauczanie jest najskuteczniejsze wówczas, kiedy obok wykładu pojawia się jeszcze przykład, najlepiej własny.

Można sobie wyobrazić jeszcze inną hipotezę dotyczącą mechanizmów tego zjawiska. Niektórzy wychowawcy zauważają, że ci nauczyciele, którzy mają dobre relacje z kolegami, są także bardziej lubiani przez uczniów i lepiej radzą sobie z prowadzeniem klasy. Być może wsparcie innych pedagogów pomaga w rozwiązywaniu różnych trudności, z jakimi te osoby stykają się w pracy ze swoimi podopiecznymi.

Prawdopodobnie istnieje jednak jeszcze jedno wyjaśnienie. Otóż niewykluczone, że wcale nie ma tu związku przyczynowo-skutkowego. Możliwe, że u źródeł serdecznych i satysfak-

cjonujących kontaktów ze współpracownikami oraz sukcesów w pracy z dziećmi leżą po prostu jakieś szczególne cechy tych osób, które wpływają na ich dobre relacje z otoczeniem. Jeśli ten pomysł byłby bliski rzeczywistości, oznaczałoby to, że warto nie tyle pracować nad poprawą relacji w zespole nauczycieli, ile nad rozwojem u nich pewnych cech osobowości, które wpływają na dobre funkcjonowanie wśród ludzi w ogóle. Jeżeli w szkole pracują pedagodzy, którzy nie potrafią porozumieć się z sobą nawzajem, to najprawdopodobniej nie będą też umieli przekazać młodzieży wiedzy o tym, jakie zachowania procentują w społeczeństwie, a jakie nie są tolerowane.

Nawet jeśli uważamy, że w pracy wychowawcy najważniejsze jest to, co dany pedagog nosi w sobie – jego osobiste atuty, osobowość, styl pracy z młodzieżą – a relacje z innymi nauczycielami są drugoplanowe, to i tak istnieją powody, aby o nie zadbać. Bez wątpienia wywierają one bowiem istotny **wpływ na młodzież**. Są dla nich jedną z pierwszych lekcji współpracy, ale stanowią także coś więcej. Niedawno w Akademii wychowawcy zajmowaliśmy się rozważaniami na temat wypalenia zawodowego. Otóż jedną z najpotężniejszych broni przeciwko wypaleniu jest zgrany, życzliwy, dający oparcie zespół współpracowników. Pomogą oni w kłopotach, a jednocześnie pozwolą spojrzeć na różne sprawy z dystansem, kiedy najbardziej będziemy tego potrzebować.

## SZKOLNE PRZESZKODY W KOMUNIKACJI

**Trudne początki.** Kiedy do grona pedagogicznego dołącza nowy nauczyciel, bardzo szybko ma on okazję przekonać się, że przetrwanie wśród szkolnej kadry wymaga sporych talentów interpersonalnych i odporności psychicznej. Nie jest to może królewski dwór z czasów Ludwika XIV, ale w pokoju nauczycielskim również ścierają się rozmaite interesy, prowadzi się intrygi, tworzy sojusze. Trudna sytuacja na rynku pracy powoduje, że coraz rzadziej nowo zatrudniany pedagog trafia do pracy z tzw. ulicy. Często jest polecony przez kogoś, kto już w szkole pracuje, i w związku z tym bywa postrzegany nie przez pryzmat tego, kim jest jako osoba, ale czym jest człowiekiem. Zdarza się, że zaraz po przedstawieniu się pada bezceremonialne pytanie: „A czym jesteś znajomym, bo bez znajomości nikt tutaj się nie dostaje?”. Skoro ludzie bywają

czyimiś protegowanymi, przestają być niejako „swoi własni”. Trudno im czasami występować tylko i wyłącznie we własnym imieniu, tworzą się grupy i frakcje, które mają odmienne, a nawet sprzeczne dążenia. Oczywiście nie wszystkie szkoły funkcjonują w ten sposób i w wielu z nich te procesy nie są zauważalne. Można jednak zaryzykować stwierdzenie, że w wielu placówkach już start wspólnych relacji jest zapośredniczony przez sprawy, które wcale nie sprzyjają otwartej i partnerskiej wymianie między nauczycielami.

**W połowie drogi.** Do tej skomplikowanej sytuacji na wejściu dochodzą nieporozumienia w procesie współpracy. Wychowawcy, kiedy rozmawiają ze swoimi podopiecznymi, doskonale zdają sobie sprawę z tego, że muszą nie tylko przedstawić swoje zdanie, ale także uwzględnić ich możliwości zrozumienia komunikatu nauczyciela. Tymczasem, rozmawiając z innymi nauczycielami, często tę kwestię pomijamy. Zachowujemy się tak, jakby w sytuacji komunikacji z dorosłymi można było liczyć na to, że myśl, którą chcemy przekazać, niezafałszowana trafi do odbiorcy i zostanie właściwie odczytana i zrozumiana. Jeden z najbardziej znanych wykładowców zajmujących się teorią komunikacji, John Stewart<sup>3</sup>, stwierdził, że ludzie mają tendencję do zapominania o tym, że komunikacja nie toczy się w nadawcy ani w odbiorcy, ale pomiędzy nimi. Nawet nasz język często zaniedbuje aspekt relacyjny porozumiewania się. Mówimy „chcę ci to przekazać”, „oświadczam coś tobie” albo „czy zrozumiałeś?”, tak jakby odpowiedzialność za efekt dialogu spoczywała po stronie mówiącego lub słuchającego, a nie zależała od tego, co dzieje się w toku ich spotkania.

W szkole dokładamy wszelkich starań, aby efektywnie porozumiewać się z naszymi uczniami, ale już w kontaktach z innymi wychowawcami stosujemy skróty myślowe, zakładamy, że rozmówcy doskonale wiedzą, o co nam chodzi, ponieważ są ulepieni z tej samej belferskiej gliny. Bardzo szybko odkrywamy, że niektórzy koledzy i koleżanki chwytają w lot nasz sposób myślenia i z nimi doskonale nam się współpracuje, natomiast pozostali okazują się zupełnie nie z naszej bajki. Przeżywamy boleśnie zetknięcie ze świadomością, że oni jednak nie są podłączeni do tego samego pedagogicznego mózgu co my. Zaczynamy ich traktować jako tych „nie-swoich”. Tworzą się podziały i pogłębiają bariery.

Wielu nauczycieli zwraca uwagę na fakt, że jeśli wychowawcy robią coś razem, to najczęściej mają swoje grupki osób, z którymi najlepiej się im współpracuje. Po prostu z jednymi jeździ się na zielone szkoły i wycieczki, a z innymi nie. Wiedzą to nauczyciele, wiedzą to dzieci i wie to dyrektor.

Oczywiście nie ma nic złego w tym, że powstają naturalne sympatie i antypatie. Do niektórych osób jest nam po prostu „bliżej”. Chodzi o to, że, przyjmując uproszczoną perspektywę komunikacji jako czegoś, co my robimy innym, a oni odbierają to zgodnie z naszymi intencjami lub wbrew nim, pozbawiamy się szansy na poszukiwanie autentycznego porozumienia. Warto założyć, że wymiana myśli jest czymś, co dzieje się pomiędzy ludźmi, jest procesem zmiennym i dynamicznym i obie strony mają na nią wpływ przez cały czas trwania interakcji. Dzięki temu będziemy bardziej otwarci na komunikację z tymi,

którzy mają coś ciekawego do zaoferowania, ale nie są do nas tak dobrze dostrzeżeni jak osoby, z którymi rozumiemy się w lot.

W środowisku szkolnym ważne jest, aby korzystać z różnorodnych źródeł współpracy i wymiany. Ci koledzy, z którymi nie kontaktujemy się na co dzień, mogą nas wesprzeć w różnych trudnych sytuacjach wychowawczych, zwłaszcza dotyczących całej szkoły. Dobrze jest poszerzać swoje możliwości współpracy i zawalczyć o dobry kontakt z nieoczywistymi sojusznikami.

## DWIE TWARZE PROFESORA

Do trudności związanych z warunkami powstawania zespołów i błędnymi przekonaniami na temat natury komunikacji międzyludzkiej dochodzą jeszcze inne trudności, szczególnie wyraźne w zawodzie nauczyciela. Julius Fast<sup>4</sup>, nawiązując do zachowania ludzi w miejscu pracy, opisał tzw. **efekt Janusa**, nazwany tak od imienia rzymskiego bóstwa przedstawianego z dwiema twarzami. Otóż stwierdził on, że ludzie w organizacjach nakładają maski. Częstym zjawiskiem jest posługiwanie się dwoma zupełnie odmiennymi wizerunkami, jakby dwiema osobowościami, które prezentowane są osobom stojącym wyżej i niżej w hierarchii organizacyjnej. Może być tak, że zupełnie inne oblicze tego samego człowieka znane jest jego podwładnym, a zupełnie inne przełożonym. W szkole ten efekt bywa bardzo wyraźnie zarysowany. Każdy nauczyciel do pewnego stopnia prezentuje inny swój obraz uczniom, a inny swoim kolegom i koleżankom. Nauczyciele bywają opisywani przez osoby, którym udało się ich poznać w sytuacji



Wymiana myśli jest procesem zmiennym i dynamicznym, obie strony mają na nią wpływ przez cały czas trwania interakcji



nieformalnej, jako ludzie niezwykle zabawowi, rozluźnieni i towarzyscy (np. rodzice, biorący udział w wyjazdowej imprezie szkolnej, są pozytywnie zaskoczeni przemianą zachodzącą w statecznych na co dzień pedagogach).

Według Fasta, im bezpieczniej człowiek czuje się w danej organizacji, tym mniejsza jest rozbieżność między dwiema twarzami, z którymi funkcjonuje w jej ramach. Czy jednak ma to zastosowanie w sytuacji wychowawców? Wydaje się, że nie do końca. Można przypuszczać, że specyfika ich pracy sprawia, że są oni bardziej narażeni na codzienne działanie w pewnym rozdzieleniu. Wynika to z pełnionej przez nich funkcji wychowawczej. Oczywiście formy, jakie przybierają te maski, są indywidualne. Może być przecież tak, że wychowawca, bardzo żywiołowy i ekstrawertywny w kontaktach z młodzieżą, okazuje się być wycofany i niepewny w zetknięciu z kolegami.

Co wynika z koncepcji masek dla praktyki szkolnej? Wydaje się, że jeśli praca ta niejako wymusza dużą dozę samokontroli i aktywnej, świadomej, skierowanej na cele wychowawcze autoprezentacji, tym ważniejsze jest, aby w kontaktach ze współpracownikami być w większym stopniu sobą. Atmosfera komfortu i akceptacji w pokoju nauczycielskim, która pozwala zdjąć na czas przerwy maskę z twarzy, jest nieocenionym elementem BHP w pracy nauczyciela.

### JAK STWORZYĆ DRUŻYNĘ?

Najbardziej intuicyjną receptą, jaką podpowiada zdrowy rozsądek, jest starać się porozumiewać w sposób, który zwiększa zaufanie, a unikać takiego rozmawiania, które tworzy bariery między ludźmi. Ale co tak naprawdę pomaga, a co przeszkadza w budowaniu dobrych relacji? Tu z pomocą przychodzą naukowcy. Oto przykłady opisywanych w literaturze<sup>5,6</sup> typowych przeszkód w komunikowaniu się, które rujną porozumienie:

- **Osądzanie i krytykowanie** – polega na ocenianiu tego, co mówi inna osoba, i przypisywaniu temu wartości, zgodnie z osobistymi przekonaniami mówiącego. Często za osądzaniem idzie również krytyka, czyli komentowanie i recenzowanie tego, czym druga osoba się podzieliła.
- **Interpretowanie** – polega na tym, że słuchający, zamiast skoncentrować się na sednie tego, co mówi druga osoba, stara się wyjaśniać jej motywy, szuka powodów, dla których postąpiła tak, a nie inaczej. Jednym słowem, zamienia się w trenera lub psychoterapeutę swojego znajomego.
- **Pochwała z drugim dnem** – wbrew pozorom, także wygłaszanie pochwał jest potencjalnie zabójcze dla kontaktu. Okazuje się, że ludzie, słysząc pochwały, często usztywniają się w relacji, ponieważ doświadczenie podpowiada im, że bycie chwalonym często jest związane z jakąś ukrytą manipulacją. Niejednokrotnie w relacjach między dorosłymi pochwała jest elementem gry, mającym kogoś do czegoś skłonić. Dlatego, nawet jeśli mamy czyste intencje lub – mówiąc nieco bardziej precyzyjnie – naszą intencją jest tylko i wyłącznie poprawa stosunków z daną osobą, pochwała może przynieść efekt przeciwny do zamierzonego.

- **Proponowanie rozwiązań i doradzanie** – doradzanie jest często postrzegane jako sygnał, że nie doceniamy doświadczenia i inteligencji naszego rozmówcy. Na ogół doradca zna jedynie wybrane aspekty danej sytuacji i rada jest nieadekwatna lub sugerowane działanie zostało już przez osobę zwierającą się dawno wypróbowane.
- **Moralizowanie** – stosowanie sformułowań typu „powinno się”, „należy”, „wiadomo, że”, czyli podpieranie się niewidocznym autorytetem, często działa na innych odstrasza i zniechęca do głębszego nawiązywania kontaktu.

Analizując te sposoby wypowiadania się, które są określane w literaturze jako stwarzające szczególne zagrożenie dla dobrej rozmowy, trudno się oprzeć wrażeniu, że wyglądają one znajomo. Niejeden wychowawca zetknął się ze stereotypem dotyczącym swojego zawodu, na który niejednokrotnie powołują się rodzice, relacjonując swoje doznania podczas zebrań klasowych. Mówią oni często, że czują się przez nauczycieli posadzeni w ławkach, nie tylko dosłownie, ale i w przenośni. Mają wrażenie, że są traktowani nie jak dorośli, ale jak niedojrzała młodzież. Odbierają słowa nauczyciela jako pouczenie, dyrygowanie, ocenianie. Jest to oczywiście uproszczenie, na ogół rodzice mają też swoje powody, aby tak opisywać tę sytuację. Zastanówmy się, czy nie ma w tym jednak ziarenka prawdy. Czy rzeczywiście na przyjęciu towarzyskim można rozpoznać nauczyciela po charakterystycznym sposobie wypowiadania się? Wydaje się, że zazwyczaj nie jest to tak wyraźne, ale są pewne naleciałości w języku, sposobie formułowania myśli, które sprawiają, że nauczyciele mają szczególną skłonność do popełniania omówionych błędów w komunikowaniu się. A kiedy rozmawia z sobą dwoje nauczycieli, ryzyko ich pojawienia się wzrasta. Warto pamiętać o ich istnieniu i zwrócić na nie uwagę podczas kontaktów z kolegami z zespołu.

### JAK ROZMAWIAĆ, ABY SIĘ DOGADAĆ?

Naukowcy zajmujący się komunikacją międzyludzką zaproponowali metody ekspresji, które zwiększają nasze szanse na porozumienie się<sup>7,8</sup>. Jednym z podstawowych sposobów, aby uniknąć popełniania ww. błędów w komunikacji, jest wyrażanie swoich myśli za pomocą tak zwanych komunikatów „ja”. „Wiemy, wiemy” – to częsta reakcja – ale czy stosujemy? Komunikat „ja” charakteryzuje się tym, że mówimy z własnej perspektywy, wyrażając swoje uczucia w danej sytuacji. Koncentrujemy się nie na tym, co druga osoba robi, chce, powinna albo „jak jest”, a raczej na tym, co ja w tej sytuacji myślę, czuję, co mi się wydaje. Zamiast stwierdzać: „To jest oburzające! Nie powinnaś tak mówić!”, mówimy np.: „Czuję się zaskoczona i rozczłuszczona twoimi słowami”. Tak skonstruowane wypowiedzi przyczyniają się do otwarcia rozmowy i zmniejszają ryzyko okopania się na swoich pozycjach. Konsekwentnie stosowane zwiększają szansę porozumienia.

**Komunikat powinien być bezpośredni.** Nie zakładaj, że koledzy wiedzą, co czujesz, lub że powinni wiedzieć, jeśli są „w porządku”. Najlepiej po prostu unikaj jak ognia robienia takich wstępnych założeń. Jeżeli uważasz, że coś jest ważne, po prostu sam podejmij ten temat.

**Jeśli chcesz coś ogłosić, nie ubieraj tego w formę pytania.** Zamiast pytać: „Czy musimy dzisiaj napisać ten plan pracy zespołu wychowawców?”, powiedz: „Jestem dziś zmęczony i wolalbym odłożyć naszą pracę nad planem na jutro”.

**Staraj się przekazywać informacje bez zbędnej zwłoki.** Jeśli pojawiła się jakaś nowa wiadomość i chcesz ją zweryfikować u kolegi, lepiej zrobić to od razu. Tempo życia w szkole jest tak duże, że za półtora dnia ten drugi wychowawca będzie już kilka lekcji do przodu i będzie miał kilkanaście kolejnych spraw na głowie. Komunikacja „tu i teraz” zwiększa poczucie intensywności i stabilnej współpracy.

**Stosuj spójne komunikaty, unikaj podwójności.** Jeśli coś komuś przekazujesz, staraj się, aby była tam zawarta tylko ta jedna myśl. Treść wypowiedzi, ton głosu i mowa ciała powinny do siebie pasować. Często wydaje się, że podteksty ubarwiają konwersację i dają okazję do rozerwania się w przerwie w wymagającej pracy. Nie chodzi o to, aby z tego zupełnie zrezygnować, pomocne byłoby raczej wyraźne sygnalizowanie, kiedy rozmowa ma funkcję zabawy i odprężenia, a kiedy zależy nam na przekazaniu rozmówcy konkretnej informacji. W tej drugiej sytuacji warto zadbać o jednoznaczność komunikatu.

## JAK PRACOWAĆ W GRUPIE

Ważnym elementem wspólnej pracy wychowawców w szkole są różnego rodzaju dyskusje podczas posiedzeń zespołów i rad pedagogicznych. Często to właśnie tam dochodzi do rozmaitych napięć, które później rzutują na wspólną pracę. W wielu szkołach grono pedagogiczne jest silnie sfeminizowane, najczęściej jednak wśród nauczycieli znajdują się także mężczyźni, czasami będący wyrazistymi postaciami, chętnie prezentującymi swoje stanowisko. Jakże ma to konsekwencje dla przebiegu współpracy?

Na ogół przyjmuje się<sup>9, 10</sup>, że kobiety, pracując nad jakimś tematem, dążą do sytuacji wzajemnej współpracy i maksymalizowania zysku dla wszystkich stron. Dyskutując w grupie, lepiej czują się, gdy spotkanie ma charakter nieskrępowanej wymiany, istnieje swoboda przejmowania głosu i szybkie zmiany osób wypowiadających się, jest dużo śmiechu i panuje luźna atmosfera. W takich warunkach kobiety uczestniczą aktywnie w dyskusji i chętnie dzielą się swoimi pomysłami. Tymczasem mężczyźni, częściej niż kobiety, preferują dyskusje oparte w większym stopniu na rywalizacji. Na takich spotkaniach jest więcej monologów, kolejni mówcy zabiegają o głos, a kontrola nad kolejnością i czasem wypowiedzi jest wyraźna. W takich sytuacjach, jeśli grupa jest mieszana, mężczyźni mają tendencję, aby wypowiadać się częściej i dłużej niż kobiety, a one relatywnie rzadziej zabierają głos.

To, jak w praktyce wygląda dyskusja, zależy od tego, kto w niej bierze udział, jakie tematy są w niej poruszane i czy jest osoba, np. dyrektor albo przewodniczący zespołu, która z racji swojej funkcji nadaje jej określony styl. Jeśli zależy nam na tym, aby wszyscy członkowie grupy wnosili swój wkład do jej pracy, warto pamiętać o tym, że wprowadzanie bardziej sformalizowanych, kontrolowanych sposobów prowadzenia obrad sprawia, że wiele osób wycofuje się z aktywnego udziału i traci się wnoszone przez nie pomysły.

Czasami obserwuje się, że zmiany we wzajemnej relacji nauczycieli, spowodowane np. przez objęcie funkcji dyrektora lub wicedyrektora przez jedną z osób, odbywają się bardzo boleśnie. Bywa, że nowa sytuacja jest szczególnie mocno zauważana przez dotychczasowych współpracowników, a obecnych podwładnych, właśnie podczas prac grupowych. Osoba awansowana, która do tej pory preferowała bardziej swobodny i oparty na współpracy styl pracy w grupie, zaczyna nagle promować bardziej formalny przebieg obrad. Nie zawsze jest to potrzebne i czasem odbywa się kosztem aktywności członków grupy.

## TAJEMNICZY OGRÓD

Podjmując wysiłek poprawy relacji z innymi, czy to w zespole wychowawców, zespole uczącym, czy też – z perspektywy dyrektora – wśród swoich pracowników, stajemy przed subtelnym zadaniem. Łatwo przekonać się, dlaczego jakość tych relacji jest ważna. Nietrudno dostrzec powody, dla których w warunkach szkolnych, ze względu na szczególne cechy tego środowiska, jest to niełatwe. Najtrudniej jednak odpowiedzieć sobie na pytanie, co konkretnie musimy robić, aby tę dobrą zmianę osiągnąć. Jest tak, ponieważ powodzenie zależy nie tylko od tego, jak my się zachowamy, ale także od całej nieuchwytnej, dynamicznej, fascynującej sfery „pomiedzy”. Dbanie o relacje w zespole przypomina pielęgnowanie delikatnego ogrodu. Trud – nieustanny. Efekt – bezcenny.

### Bibliografia:

1. M. Sherif, *The psychology of group norms*, Harper & Row, New York 1936, cyt. za: G. Mietzel, *Wprowadzenie do psychologii. Podstawowe zagadnienia*, GWP, Gdańsk 2000.
2. S. E. Asch, *Studies of independence and conformity: A minority of one against a unanimous majority*, „Psychological Monographs”, 70, (9, whole No. 416), cyt. za: G. Mietzel, *Wprowadzenie do psychologii. Podstawowe zagadnienia*, GWP, Gdańsk 2000.
3. J. Stewart, *Komunikacja interpersonalna: kontakt między osobami*, w: J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2003.
4. J. Fast, *Body language in the workplace*, Penguin Books USA Inc., New York 1994, s. 9–37.
5. R. Bolton, *People Skills*, Simon and Schuster Inc., New York 1979, s. 14–26.
6. T. Gordon, *Wychowanie bez porażek. Rozwiązywanie konfliktów między rodzicami a dziećmi*, PAX, Warszawa 1994.
7. M. McKay, M. Davies, P. Fanning, *Messages: the communication skills book*, New Harbinger Publications Inc., 2009, s. 47–55.
8. J. Amodeo, K. Wentworth, *Odsłaniająca siebie komunikacja: istotny pomost między dwoma światami*, w: J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2003.
9. S. L. Schwartzberg, *Gender, envy and competition in the American workplace: Academic setting, a case example*, s. 197–204, w: L. Navaro, S. L. Schwartzberg (red.), *Envy, Competition and Gender: Theory, Clinical Applications and Group Work*, Routledge, London and New York 2007.
10. C. Edelsky, *Who's got the floor? „Language in society” 1981*, 10, 383–421, cyt. za: D. K. Ivy, P. Backlund, *Język kobiet i język mężczyzn*, w: J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2003.



**Magdalena Ludwig**

Psycholog, psychoterapeuta w poradni zdrowia psychicznego dla dzieci i młodzieży oraz w placówce opiekuńczo-wychowawczej wsparcia dziennego. Prowadziła warsztaty i szkolenia dla nauczycieli, wychowawców i pedagogów szkolnych. Członek Polskiego Towarzystwa Psychiatrycznego