Projekt jest współfinansowany
z Funduszy EOG w ramach programu
Obywatele dla Demokracji

moje miejsce

moje miejsce

Tekst: Bohdan Kamiński, Marta Dobrzyniak

Redakcja i korekta: Marta Dobrzyniak

Opracowanie graficzne: Ewa Zofia Ślizewska
Graffiti: Mikołaj Kamiński
Foto: Bohdan Kamiński, Beata Śmieja

PUBLIKACJA BEZPŁATNA

© Towarzystwo Samorządowe

Wydawca: Towarzystwo Samorządowe
ul. Zofii Urbanowskiej 8, 62-500 Konin
www.ts.konin.pl

ISBN: 978-83-929187-1-4

Nakład: 500 egz.

Przygotowanie do druku i druk:
www.transdruk.pl

Konin, 2014

Projekt jest współfinansowany
z Funduszy EOG w ramach programu
Obywatele dla Demokracji

Treść

RELACJE	Ja… i moja inteligencja	6
	Moje podejście	8
	Proszę, zrozum mnie	10
	Ludzie… i relacje	12
KOMUNIKACJA	Komunikacja	16
	Głębia porozumienia	22
	Co słychać? Co widać?	24
	Dyskusje, debaty, deliberacje	26
	Zobaczyć nasze myśli	28
	Przestrzeń dialogu	30
PRZESTRZEŃ i MIEJSCE	Moja przestrzeń i miejsce	34
	Mój dom – reszta świata	36
	Przestrzeń prywatna i publiczna	38
	Przestrzeń do- i odspołeczna	40
	Jakie miejsce przy stole?	42
	Mój cel i moja droga	44
PROJEKTY	Siła marzenia	48
	Sens projektu	50
	Plan zmian	52
	Roztropne decydowanie	54
	Współczesna agora	56
	Klimat i role w zespole	58
	Radość tworzenia	60
	Epilog	61

RELACJE

1. Ja… i moja inteligencja
2. Moje podejście
3. Proszę, zrozum mnie
4. Ludzie… i relacje

Rozmowa
Empatia
Lojalność
Akceptacja
Czuwanie
Jakość
Emocje

Oto moja pasja nowa,
Niech się uda nam rozmowa,

Nasza kwitnie niech sympatia,
Niechaj zdobi ją empatia.

Lojalności to podstawa,
Co z szacunkiem za pan brat,

Bo szacunek – ważna sprawa,
Akceptacji wyda kwiat.

Zamiast czekać, co się stanie,
Na czuwanie teraz czas,

Jakość życia – to wyzwanie!
Ważna jest dla wszystkich nas.

Zamiast tropić top-promocje,
Pielęgnujmy w nas emocje,

Swoje miejsce tworzyć czas,
By nauka nie szła w las.

Ja...

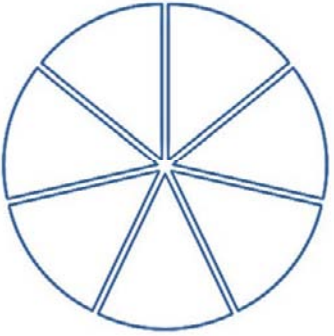
Być sobą – to znaczy być świadomym swoich czterech wymiarów. Chodzi nie o wzrost czy wagę, lecz o cztery wymiary swojego „ja”:

ja fizyczne – to moje ciało, w którym mieszkam, w którym działa mój mózg, moje płuca, moje serce; ciało, które pozwala mi na różne formy aktywności, które działa tak dobrze, jak dobrze o nie dbam: potrzebuje tlenu, spokojnego oddechu wzmacniającego energię, czułości, wody, pożywienia i ruchu, wyzwalającego przyjazne dla życia substancje;

ja duchowe – to moje wartości i głębia przeżywania życia; to moje świadome i nieuświadomione siły życiowe;

ja społeczno-emocjonalne – to wymiar emocji, uczuć, relacji z innymi, bycia razem i społecznej odpowiedzialności;

ja mentalne – to moje racjonalne ja, wyznaczające cele i skłaniające mnie do konkretnego działania.



Działania, które podejmuję, mogę konfrontować z tymi sferami życia, które są dla mnie istotne. Można je przedstawić w formie koła, w którym każda część odpowiada ważnej dziedzinie mojego życia.

Stopień zadowolenia (spełnienia) zaznaczony graficznie w odniesieniu do każdej z nich (w skali 0-10) może mnie skłonić do refleksji i zaplanowania działań, które uważam za ważne, aby osiągnąć pożądaną równowagę.

… i moja inteligencja

Czy jestem inteligentny? – takie pytanie zadaje sobie wiele osób, myśląc przy tym niekiedy o zupełnie różnych rzeczach. Testy na inteligencję są dość rozpowszechnione, a jednak nie zawsze pozwalają one stwierdzić, czy ktoś jest inteligentny, czy nie. Na szczęście. Testowa mania może ułatwiać życie, ale nadużywana – nie prowadzi do sensownych efektów.

Przeciętne pojęcie o inteligencji wiąże ją z umiejętnością radzenia sobie w różnych sytuacjach. W społecznej opinii na inteligencję składają się: sprawność wymowy (wysławiania się), sprawność społeczna (bycie sobą i nawiązywanie relacji z innymi) i zaradność.

Szczególną wagę przywiązuje się do inteligencji praktycznej, która skłania nas do odpowiedniego zachowania stosownie do okoliczności. Ba, ale bardzo często zachowujemy się odpowiednio do tego, … jak zachowują się inni. Wpływ wzorców społecznych, obserwowanych w dłuższym okresie, ale także w konkretnej sytuacji, może nas „zmylić" i zamiast postąpić tak, jak naprawdę pragniemy, postępujemy tak, jak większość albo tak, jak osoby, które darzymy jakimś respektem.

Świadomość siebie i społecznych uwarunkowań wymaga zatem tego, co nazywamy asertywnością – bycia sobą, a zarazem pozostawienia innym prawa do tego, by każdy pozostał sobą.

Tak zwana triarchiczna koncepcja inteligencji obejmuje trzy wymiary:

- inteligencję analityczną, związaną z pozyskiwaniem wiedzy i zdolnością do jej przetwarzania refleksji;
- inteligencję twórczą, polegającą na podejmowaniu nowych wyzwań;
- inteligencję praktyczną, która pozwala na postępowanie stosowane do okoliczności, które potrafimy właściwie zrozumieć[1].

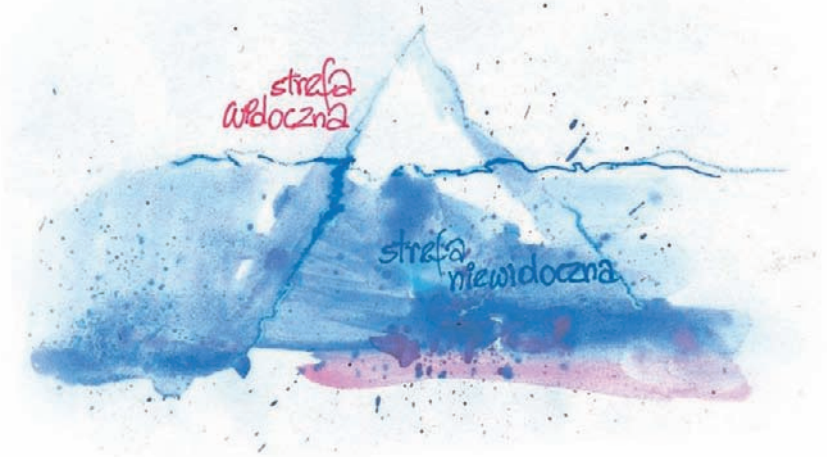
Odróżnianie wiedzy od inteligencji to rzecz nader przydatna.

1 Thomas-Cottingham A., *Psychologia dla każdego*

Moje podejście

Zachowanie to jakby wierzchołek góry lodowej – widać je gołym okiem.

O ile rozumiem swoje postępowanie – bo wierzę, że człowiek zazwyczaj wybiera najlepsze rozwiązanie, jakie w danych okolicznościach dostrzega – to jakże mi trudno zrozumieć postępowanie innych?



Wszystko dlatego, że zapominam o tym, że widzę jedynie wierzchołek góry lodowej, jej maleńki skrawek. To, co pcha innych do działania, jest ukryte przed moim wzrokiem.

A może dałoby się tam jakoś zajrzeć?

Nasze **zachowanie** i działania utrzymują się ponad wodą – są widoczne. **Umiejętności** nie widać, jeśli akurat w danym momencie nie są używane. A potrafimy robić to, co uznajemy za potrzebne. Jeśli nasze **przekonania** mówią nam, że umiejętność rozniecania ognia jest niezbędna do życia, nie będziemy ustawać w wysiłkach, aby ją posiąść. Przekonania i poglądy są niekiedy ukryte w nieświadomej funkcji naszego mózgu i dlatego nie zawsze potrafimy wytłumaczyć nawet własne zachowanie. Może jego źródło jest zakodowane właśnie w nieświadomości? Bo ukształtowaliśmy w okresie dorastania jakąś **postawę**, którą uznajemy za naturalną?

Bo „wiemy", że tak jest, bo zdobycie takiej **wiedzy** podyktowały nam **potrzeby** (biologiczne, społeczne czy też inne). U dołu piramidy, u podstawy góry lodowej, tkwią **wartości**, którymi kierujemy się w życiu, wpływające na naszą wewnętrzną **misję** – rozumiany „po swojemu" cel i sens życia. Ta misja wypływa z **tożsamości**, z rozumienia siebie, tego, kim się jest. A to wynika z zewnętrznej misji („**duchowości**"), która jest poza nami, jest od nas potężniejsza i każdy „przeczuwa" ją po swojemu.

Taka interpretacja piramidy opracowanej przez Roberta Diltsa może posłużyć do własnych przemyśleń. Dzięki nim możemy poszukiwać dla siebie takiego **środowiska**, w którym najlepiej będzie można realizować własną pasję i dbać o **emocje** wspierające nasze zamierzenia.

Proszę, zrozum mnie

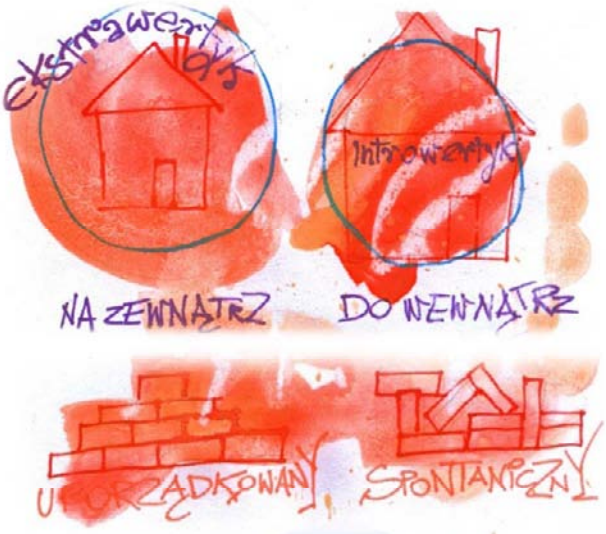
Osobowość kształtuje się we wczesnym okresie życia. Jedna z koncepcji opisuje preferencje osobowości, które określają to, co częściej i chętniej wybieramy w swoim postępowaniu. Model osobowości jest jedynie ułatwieniem do zrozumienia siebie i innych ludzi i nie daje pełnego obrazu samego siebie – ten obraz każdy z nas tworzy sam, po swojemu.

Spośród czterech kategorii opisujących zróżnicowanie preferencji dwie są zasadnicze: dotyczą sposobu odbierania informacji o świecie i stylu podejmowania decyzji. Dwie uzupełniające kategorie dotyczą sposobu czerpania energii życiowej oraz stosunku do życia. Większość z nas łączy opisane „skrajne" cechy.

Kiedy kieruję się chętniej zmysłami, to preferuję poznanie świata „przez dotyk" (przez zmysły), a jeśli bardziej mi odpowiada przeczuwanie, to oznacza, że mam preferencję intuicyjną i nie bardzo dowierzam zmysłom – za to ufam swoim przeczuciom.

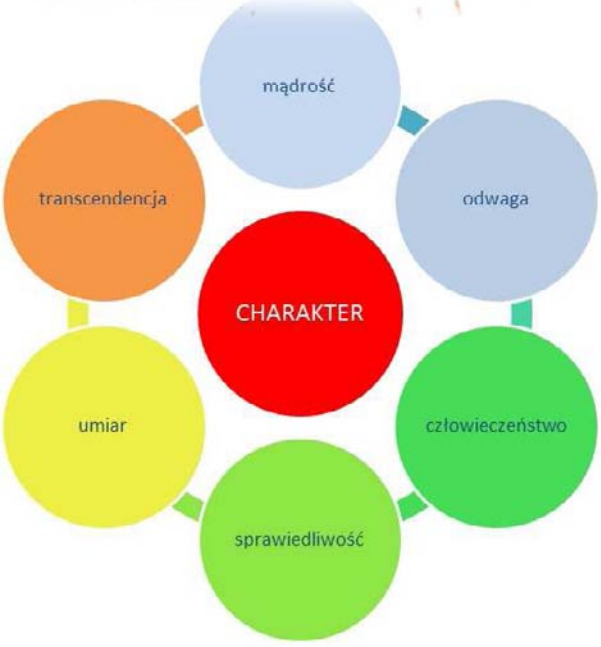
Jedni z nas wolą podejmować decyzje na podstawie myślenia, inni raczej kierują się odczuwaniem – zwracają uwagę na to, co czują i jak poczują się inni ludzie w związku z tą decyzją.

Dwie uzupełniające kategorie różnicują nas pod kątem czerpania energii. Możemy znaleźć się z naszą osobowością odrobinę bardziej po stronie ekstrawertycznej: (energia z zewnątrz; takie osoby lubią kontakt z innymi ludźmi, to dodaje im energii) lub nieco bardziej introwertycznej (energia z wewnątrz; takie osoby ładują akumulatory w samotności).



Możemy się różnić pod kątem stosunku do życia: uporządkowanego albo spontanicznego.

Osobowość kształtuje się w młodości i pozostaje raczej niezmienna w dorosłym życiu. Poznanie osobowości pozwala lepiej dopasować swoje środowisko życiowe do własnych preferencji.



Prawdziwe wyzwanie to kształtowanie charakteru. Psychologia pozytywna proponuje przyporządkowanie dwudziestu czterech cech charakteru sześciu cnotom (na rysunku).

Kształtowanie siły charakteru to zadanie na całe życie, które owocuje poczuciem spełnienia.

Ludzie...

Żyjemy wśród ludzi i jakość relacji z nimi ma dla każdego z nas duże znaczenie. Dotyczy to w szczególności czterech przedstawionych środowisk, z którymi jesteśmy w znacznym stopniu związani:

Rodzina – ta duża, „familijna", z krewnymi i ich rodzinami – to środowisko, z którym łączą nas **więzy** krwi. Niezwykle silne działanie tych więzów tłumaczy to, że jesteśmy gotowi do wyjątkowego poświęcenia dla bliskich z rodziny, zwłaszcza dla dzieci, rodziców, także rodzeństwa.

Jest i drugi rodzaj kontaktów: tworzymy **więzi** – serdeczne i szczere **relacje z tymi, których kochamy**. To na przykład przyjaciele, „rodzina, którą sami wybieramy" – jak twierdzą bodaj Amerykanie. Te więzi są ważne w chwilach wielkiej radości, a może jeszcze ważniejsze w czasie trudnym, kiedy potrzebne jest wsparcie albo choćby czyjaś życzliwość. **Więzy** niekiedy krępują, **więzi** – wzbogacają.

Trzecia kategoria dotyczy naszego środowiska zawodowego – w okresie dorastania to **środowisko szkolne**. Są w nim osoby, z którymi łączy nas obowiązek: nauka, praca. Jesteśmy członkami jakiejś grupy (nasza klasa, nasz zespół) i wchodzimy w różne relacje. Mogą to być relacje oparte na zależności (np. od dyrekcji) i relacje współpracy (np. z kolegą lub koleżanką).

Wreszcie kategoria czwarta – należą do niej mieszkający w pobliżu **sąsiedzi**, których spotykamy w pobliskim sklepie, na przystanku, na parkingu, na drodze do domu. Wspólnie dzielimy przestrzeń, która jest wokół domu, w okolicy. Wspólnie jej używamy, a także kształtujemy – jeśli mamy szczęście żyć w społeczności otwartej na współpracę. W małej miejscowości do tej kategorii należą niemal wszyscy mieszkańcy.

...i relacje

To, co jest między mną a innymi osobami, to relacje. Niekiedy są bardzo słabe i właściwie nie mamy wielkiej ochoty na ich nawiązywanie (tak może się zdarzyć w windzie albo na przystanku). Takie relacje na najniższym poziomie niekiedy ograniczają się do znoszenia czyjejś obecności. Nie mają wielkiej wartości, jeśli nie liczyć zwyczajowej uprzejmości związanej z pozdrawianiem się podczas przypadkowych spotkań.

Wyższy poziom relacji jest wtedy, kiedy wymieniamy ze sobą pewne informacje – nawiązuje się jakaś znajomość, której towarzyszy emocja. Może to być zainteresowanie, zwykła życzliwość, niekiedy – radość ze spotkania. Co nas łączy na tym poziomie? Słabe, raczej przypadkowe relacje, za każdym razem uzupełnione nową porcją wymienianych informacji.

Trzeci poziom relacji pozwala na budowania emocjonalnego kontaktu, który jest ważny dla poczucia komfortu, zwyczajnie – cieszymy się ze spotkania, wspólnie spędzonych chwili, od czasu do czasu zabiegamy o nie.

Na czwartym poziomie kapitału relacyjnego znajdują się osoby dla nas ważne, z którymi łączy nas głębsza więź.

Najwyższy, piąty poziom zajmują te relacje, które wiążą się z odpowiedzialnością, lojalnością, zaufaniem – tu padają wielkie słowa i tu pojawiają się ci najważniejsi dla nas ludzie.

Relacje mają też związek z przestrzenią – choć każdy potrzebuje bliskości, nie każdego chcielibyśmy mieć blisko siebie. Strefy przestrzeni wokół nas są starannie regulowane w zależności od tego, jak bliskie łączą nas relacje z daną osobą. Strefa intymna (do 0,5 m) jest zastrzeżona dla kogoś wyjątkowego, strefa osobista (do 1,2 m) to takie nasze „pole komfortu", strefa społeczna (do 3 m) to przestrzeń rozmów – widać dobrze wyraz twarzy i słychać, co się mówi, a najdalsza strefa zwie się publiczną – tu zmieści się każdy. Rozumienie relacji i dystansu pozwala na kształtowanie przestrzeni odpowiednio do potrzeb osoby i grupy.

KOMUNIKACJA

5. Komunikacja
6. Głębia porozumienia
7. Co słychać? Co widać?
8. Rozmowy, dyskusje i debaty
9. Deliberacje i metaplan
10. Zobaczyć nasze myśli
11. Przestrzeń dialogu

K omunikat

O rientacja na rozmówcę

M iejsce rozmowy

U czucia (emocje)

N astawienie

I ndywidualizacja

K laryfikacja

A ktywne słuchanie

C iekawość i cisza

J ęzyk

A utentyczność

Komunikacja

Gdy oczy mówią jedno, a język drugie,
doświadczony człowiek polega przede wszystkim na wymowie spojrzenia.

Ralph Waldo Emerson

Codziennie komunikujesz się z wieloma osobami. Spotykasz się ze znajomymi, odbierasz telefon i rozmawiasz, wysyłasz smsy i czytasz wiadomość, którą otrzymałeś. Jak często zastanawiasz się nad tym, co wpływa na to, że z niektórymi osobami rozmawia się lepiej, a z innymi trudniej się porozumieć? Przyczyn może być wiele: różnica osobowości, temperamentu, różne zainteresowania, miejsce i okoliczności spotkania, nastawienie itd. Znaczenie ma również sposób, w jaki prowadzisz rozmowę: czy jesteś otwarty, życzliwy, w jaki sposób odnosisz się do rozmówcy i tego, co mówi, czy dajesz „przestrzeń" rozmówcy.

Jeśli zależy ci na dobrej komunikacji, zastanów się, co na nią wpływa. Co jest kluczem do porozumienia?

Komunikat

Co chcesz przekazać? Komunikat niesie ze sobą konkretną treść. Jak ją wyrazić? Słowa są ważne, ale… duże znaczenie mają komunikaty niewerbalne. Ważna jest między innymi postawa ciała – to, w jaki sposób stoisz lub siedzisz, czy masz sylwetkę wyprostowaną, czy też pochyloną albo niedbale wykrzywioną. Liczą się gesty, takie jak wymachiwanie rękoma, poprawianie fryzury, skrzyżowane ręce lub otwarte ramiona. Ważny jest wyraz twarzy, mina może wyrazić więcej niż słowa. Odległość pomiędzy rozmówcami i utrzymywanie kontaktu wzrokowego znacząco wpływają na zrozumienie komunikatów i ich odbiór – przyjazny albo na przykład irytujący.

Możesz powiedzieć koledze, którego spotkałeś „Cieszę się, że cię widzę” – komunikat słowny (werbalny), możesz też uśmiechnąć się i klepnąć go w ramię lub podać mu rękę – to komunikat niewerbalny.

Komunikaty niewerbalne dostarczają ponad 90% odbieranej informacji, przez słowa można przekazać jedynie 7% komunikatu.

Orientacja na rozmówcę

Do prowadzenia rozmowy potrzebne są przynajmniej dwie osoby. Prowadząc rozmowę pamiętaj o osobie, z którą rozmawiasz – bez niej rozmowa by się nie odbyła. Warto odnosić się z szacunkiem do rozmówcy. Po prostu – skup się na nim, postaraj się dostrzec w jego postawie, gestach, minie, w sposobie wypowiadania się – to, co jest ważne, to, czym chce się z tobą podzielić. Potrzeba bycia zrozumianym jest ważna dla każdego z nas – okaż drugiej osobie, że zależy ci na tym, by ją zrozumieć.

Miejsce rozmowy

W jakim miejscu najlepiej się rozmawia? Warto zwrócić uwagę, żeby było to miejsce, w którym czujemy się swobodnie, bezpiecznie i bez zakłóceń możemy prowadzić konwersację. Warto zadbać o miejsce spotkania. Odległość pomiędzy rozmówcami może nas wprawić w zakłopotanie albo pomaga poczuć się bezpiecznie. Hałas może zagłuszyć słowa albo… skłonić do zbliżenia (w angielskim pubie trzeba wykrzyczeć zamówienie wprost do ucha barmana). W zależności od celu i charakteru rozmowy miejsce kameralne albo otwarte może służyć porozumieniu albo też je zakłócić.

Uczucia

Uczucia, takie jak radość, strach, smutek, gniew, miłość i inne, wpływają na sposób, w jaki prowadzimy rozmowę. Jeśli kogoś lubimy, nasz ton głosu jest przyjazny i zachęca do rozmowy. Uczucia wpływają na nasze nastawienie do rozmówcy, wpływają też na to, jak rozumiemy komunikat nadawcy.

Nastawienie

Nastawienie to inaczej twój stosunek do osoby, z którą rozmawiasz. Jeśli traktujesz ją tak samo, jak siebie, na równi z sobą, rozmowa jest swobodna, płynie w ślad za każdym gestem i słowem. Jeśli kogoś się boisz, uważasz na każde słowo, pilnujesz się, trudniej ci się rozmawia. Jeśli kogoś traktujesz „z góry", nie liczysz się z jego racją, prawie go nie słuchasz. Nastawienie może znacząco wpływać na sposób, w jaki się komunikujesz.

Indywidualizacja

Każdy z nas lubi czuć się wyjątkowy. Co sprawia, że możemy się tak czuć? To proste – ważne, by ktoś to nam zakomunikował. Kiedy jesteś w grupie, lubisz, kiedy inni dostrzegają właśnie ciebie, na przykład używając twojego imienia, zwracając się bezpośrednio do ciebie. Jesteś przecież kimś innym, niż pozostali członkowie grupy. Może lubisz ciszę i poszukujesz okazji do spędzenia czasu w spokojnym otoczeniu? Może lubisz ruch i wybierasz rozmowę podczas spaceru lub jazdy na rolkach? A może czekasz na chwile, kiedy w rozmowie uczestniczy bardzo wiele osób i nie tyle liczą się słowa, co obecność wielu innych, wśród których czujesz się jak w swoim żywiole?

Klaryfikacja

Brzmi obco? Świetnie – to właśnie okazja do klaryfikacji. Często przecież zdarza się, że niezupełnie rozumiemy przekaz rozmówcy. Wtedy przydaje się zastosowanie jednej z technik, prowadzących do wyjaśnienia, w czym rzecz. Na czym to polega? Możesz zapytać: Czy dobrze cię zrozumiałem? Możesz powtórzyć wybrane słowa rozmówcy, by upewnić się, że dobrze je rozumiesz. Dobrze jest poprosić o wyjaśnienie, na przykład: Jak należy rozumieć słowo „klaryfikacja”?

Aktywne słuchanie

Umiejętność aktywnego słuchania to podstawa skutecznej komunikacji.

Podstawowe techniki aktywnego słuchania obejmują odtwarzanie (to coś podobnego do naśladowania echa) i parafrazowanie (wyrażanie myśli rozmówcy własnymi słowami). Podstawą aktywnego słuchania jest uważna obserwacja: możesz obserwować gesty, swobodę ruchów, sposób poruszania się.

Co jeszcze można zrobić, by być aktywnym słuchaczem? O twoim zaangażowaniu świadczy „wsłuchanie się" w emocje, które towarzyszą rozmówcy (niekiedy o ich charakterze świadczy zmiana postawy, mina, zabarwienie skóry – na przykład rumieniec albo bladość).

Możesz zadawać pytania, by upewnić się, czy dobrze rozumiesz rozmówcę. Ważne jest to, by rozmówca wiedział, że go aktywnie słuchasz. Możesz dać temu wyraz skinieniem głowy lub uśmiechem, przyjaznym gestem.

Ciekawość i cisza

Autentyczne zaciekawienie, które pojawia się w trakcie rozmowy stanowi podstawę budowania relacji. Jak pokazać rozmówcy, że jesteś ciekaw tego, co ma do powiedzenia? Dopytuj, drąż temat – jeśli widzisz gotowość do rozwijania wypowiedzi. Możesz zacząć od pytania o to, co ważnego się dzisiaj zdarzyło?

A jakie znaczenie ma **cisza**? Czasami nasz rozmówca potrzebuje chwili, żeby zastanowić się nad odpowiedzią. Potrzebny jest czas, by oswoić się z pytaniem, by pozbierać myśli. Mówimy wtedy obrazowo, że rozmówca potrzebuje „przestrzeni", żeby się otworzyć, by swobodnie wyrażać swoje myśli. Cisza stwarza „przestrzeń" dla kształtowania relacji. Dobrze jest pomilczeć „na ciekawy temat".

Język

Każdy z nas jest inny. Różnimy się między innymi sposobem odbierania informacji. Jedni z nas są wzrokowcami, inni słuchowcami, są również kinestetycy (ruchowcy). Wzrokowiec „**dostrzeże"** zalety pewnej sytuacji, słuchowiec „**wyśpiewa"** wszystko, a kinestetyka coś **„poruszy"**. Każdy z tych typów chętniej dobiera nieco inne słownictwo. Można to wykorzystać, by lepiej porozumieć się z każdym z rozmówców.

Autentyczność

W komunikacji możemy opowiedzieć się za autentycznością albo wybrać manipulację.

„Bądź sobą, zwłaszcza nie udawaj uczucia..." – nawołuje autor słynnego tekstu „Dezyderata"[2].

Będąc sobą, komunikujesz nie tylko to, co chcesz przekazać, ale także to, że jesteś szczery, cenisz prawdę, unikasz obłudy. Autentyczny dialog jest prawdziwym spotkaniem konkretnych osób. W manipulowanym dialogu nie ma porozumienia, a spotkanie staje się grą pozorów.

2 Ehrmann M., *The poems of Max Ehrmann*

Głębia porozumienia

Potrzeba bycia rozumianym jest jedną z ważniejszych potrzeb człowieka. Pragniemy, by ktoś nas zrozumiał. Jak to osiągnąć? Jeden ze sposobów podał Steven Covey[3]: najpierw zrozum, potem oczekuj, że zostaniesz zrozumiany. Inaczej nic z tego nie będzie.

Zrozumieć innego człowieka – co to znaczy? Pierwszy poziom rozumienia dotyczy słów, a właściwie komunikatu w nich zawartego. Wiemy już, że ten komunikat zostaje także przekazany przez postawę ciała, gesty i wyraz twarzy. Rozumienie komunikatu zależy od tego, czy rozmówca potrafi nazwać rzecz po imieniu i czy jest jasne, o co mu chodzi. O co kaman? – jak to nieraz się słyszy w potocznych rozmowach.

Porozumienie na poziomie komunikatu słownego jest raczej płytkie – dotyczy tylko treści. Głębsze porozumienie dotyka sfery emocji. Co czuje mój rozmówca? Jak się czuje? Jakie są jego emocje? Na ile to ważne? Dobre pytanie! Emocje są głównym motywatorem działania. To, co mówię, a także to, co robię, wypływa z emocji. Jeśli chcę zrozumieć innego człowieka, staram się poznać jego emocje. To się nazywa empatia, współodczuwanie. Jeśli rozmówcy się wydaje, że rozumiem jego emocje – napięcie opada, a więzi się zacieśniają. Porozumienie jest dużo głębsze.

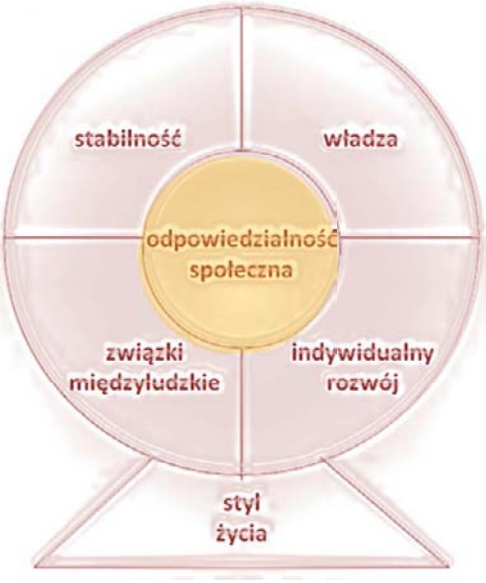
Skąd się biorą emocje? Kiedy jesteśmy „rozanieleni" albo „wzburzeni", prawdopodobnie coś nas bardzo ucieszyło, albo też… powiedzmy, wyprowadziło z równowagi. To coś to wartości, głęboko odczuwane, gdzieś na dnie serca. Jeśli coś jest z nimi zgodne, czujemy się dobrze, a nawet wspaniale. Jeśli coś narusza wartości, mamy ochotę krzyczeć albo płakać.

3 Covey S., *7 nawyków skutecznego działania*

Dotarcie do wartości, które są podstawą wypowiedzi, pozwala na głębokie porozumienie.

Jak rozumieć wartości? Czym są?

Oryginalna jest recepta opracowana w Danii[4] – kraju, gdzie przydatność każdego mieszkańca dla wspólnoty oparta jest na koncepcji społecznej odpowiedzialności. Właśnie ona jest w centrum. Styl życia zależy do tego, którą z głównych wartości się kierujemy.



Jeśli pytasz o to, co jest naprawdę ważne, dotykasz wartości swojego rozmówcy.

Dla głębi porozumienia ważne jest zaufanie. Jesteśmy nim obdarzeni, bo rozmówca liczy, że będzie zrozumiany. To jego intencja, właśnie dlatego się do nas zwraca. Bo jeśli ma inną intencję, rozmowa i tak nic nie przyniesie. Szczera intencja demonstrowana postawą, gestem, słowem wpływa na budowanie relacji opartej na zaufaniu i prowadzącej do dobrego porozumienia.

4 Zawadzka G., Pielok C., *Gotowość do zmian*

Co słychać? Co widać? Co jeszcze?

Pozornie tylko słowa mają największe znaczenie podczas rozmowy. Okazuje się, że ponad połowa przekazu zależy od komunikatów wysyłanych przez całe ciało.

Postawa wyprostowana może sygnalizować pewność siebie, dobry nastrój, chęć wywarcia dobrego wrażania. Postawa skulona lub przygarbiona może być oznaką przygnębiającego nastroju… albo tego, że komuś jest chłodno. Pochylenie sylwetki do przodu, w kierunku rozmówcy może świadczyć o zainteresowaniu albo o wrogim nastawieniu. Sylwetka zwrócona przodem „od stóp do głów" to oznaka akceptacji, szacunku, skupienia uwagi, otwartości na kontakt.

Dotykanie albo zasłanianie twarzy może być spowodowane nieśmiałością albo zafrasowaniem, może też oznaczać zakłopotanie albo niepewność.

Patrzenie w oczy jest dowodem uwagi skierowanej na rozmówcę, odwracanie wzroku może sygnalizować brak szacunku, roztargnienie albo poszukiwanie wykrętów.

Jeśli ktoś próbuje cię dotknąć podczas rozmowy, może to oznaczać chęć bliskości albo tylko tyle, że masz do czynienia z kinestetykiem, który potrzebuje więcej kontaktu „na dotyk" – objawia się to na przykład poklepywaniem, obejmowaniem, złapaniem za rękę.

Z postawą wiążą się też gesty. Skrzyżowane ramiona, siedzenie z założonymi nogami mogą sygnalizować zamknięcie na kontakt, mogą też być spowodowane odczuciem chłodu.

Ważne sygnały można przekazać ramionami i dłońmi. Wymachiwanie rękoma to nie tylko wizytówka kinestetyka, ale także w ten sposób podkreślamy emocje towarzyszące relacjom. Otwarte dłonie mogą oznaczać czyste

intencje i gotowość do kontaktu, dłonie zaciśnięte mogą być sygnałem lęku albo agresji.

Zaobserwuj, jak rozmówcy zachowują się w przestrzeni. Zmniejszanie dystansu jest sygnałem oswojenia, bezpieczeństwa, chęci podtrzymania lub zacieśnienia kontaktu. Zwiększanie dystansu zazwyczaj towarzyszy obcości lub odczuciom strachu, służy izolacji.

Wiele można odczytać z wyrazu twarzy. Liczne mięśnie twarzy pozwalają na wyrażanie całej gamy emocji, a nawet drobne poruszenie któregoś z nich może być ważnym sygnałem. Męska część populacji ma częściej kłopoty z odczytywaniem rysów twarzy, co zbadano nawet u dzieci. Przyczyną tego stanu rzeczy jest prawdopodobnie inna struktura mózgu kobiet i mężczyzn. Dlatego w rozmowie z osobami płci żeńskiej można oczekiwać, że wiele zrozumieją „między słowami", a gdy są to osoby płci męskiej, lepiej wprost wyrazić to, o co nam chodzi, włącznie z opisaniem stanu emocji, które nam towarzyszą.

Spotkanie z typem audytywnym wiąże się z tym, że będzie on zwracał baczną uwagę na modulację głosu, zmianę tempa mówienia, głośność, rodzaj śmiechu bądź inne komunikaty wyrażane głosem. Takie komunikaty parawerbalne, jak: „Aaa…", „Hmm…", „Oooo…", „Uuu Uuu Uuu…", a także chrząkanie, pomrukiwanie – to ważne sygnały dla słuchowca. Wzrokowiec może przy tym zwrócić jedynie uwagę na miny, towarzyszące tym sygnałom, ruchowiec (kinestetyk) być może zwróci uwagę na bezruch albo poruszenie, które towarzyszy rozmowie.

Dyskusje, debaty, deliberacje

Dyskusja polega na wymianie zdań – poglądów uczestników bądź opinii innych osób. Dyskusja służy przedstawianiu poglądów, prowadzi do głębszego rozumienia problemów, jest miejscem formułowania i prezentowania argumentów, pobudza do krytycznego myślenia, ułatwia nabranie dystansu wobec własnych poglądów. Dobry kontakt wzrokowy i niezbyt duże odległości między dyskutantami wpływają na jakość dyskusji.

Debata to najczęściej analiza argumentów „ZA I PRZECIW" – ma charakter konfrontacyjny. Debata może pomóc w podjęciu decyzji, a może też prowadzić do rozważenia określonej sytuacji bez dokonywania wyboru.

Deliberacja to taki sposób rozmowy – kilku lub kilkunastu osób – który skupia się na rozpoznaniu różnych punktów widzenia, różnych racji. W deliberacjach dąży się do poszukiwania wspólnego rozwiązania, które uwzględnia różne racje.

Deliberacja może się opierać na kilku etapach[5]. Służy rozpoznaniu tego, co jest ważne dla każdego z uczestników, sprawdzaniu konsekwencji proponowanych rozwiązań. Deliberacja poszukuje racji, które łączą rozwiązania, pozwala na ustalenie wspólnego punktu wyjścia, na przykład poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania:

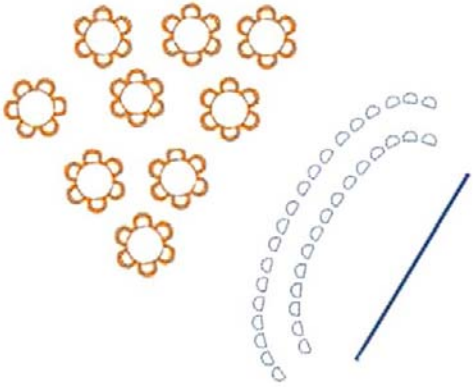
CZEGO CHCE KAŻDY Z NAS?

CZEGO NIKT NIE CHCE?

5 Opracowanie inspirowane koncepcją Academy for Educational Development w ramach International Deliberative Democracy Workshop

Jak przygotować miejsce na deliberacje? Jednym z przykładów organizacji przestrzeni sprzyjającej deliberacjom może być aranżacja pomieszczenia, wykorzystana podczas szkockich warsztatów dotyczących lokalnej demokracji[6]:

Najpierw uczestnicy pracują w układzie **„klubowym"**, przygotowując swoje propozycje na kartkach, które są umieszczane na ścianie.

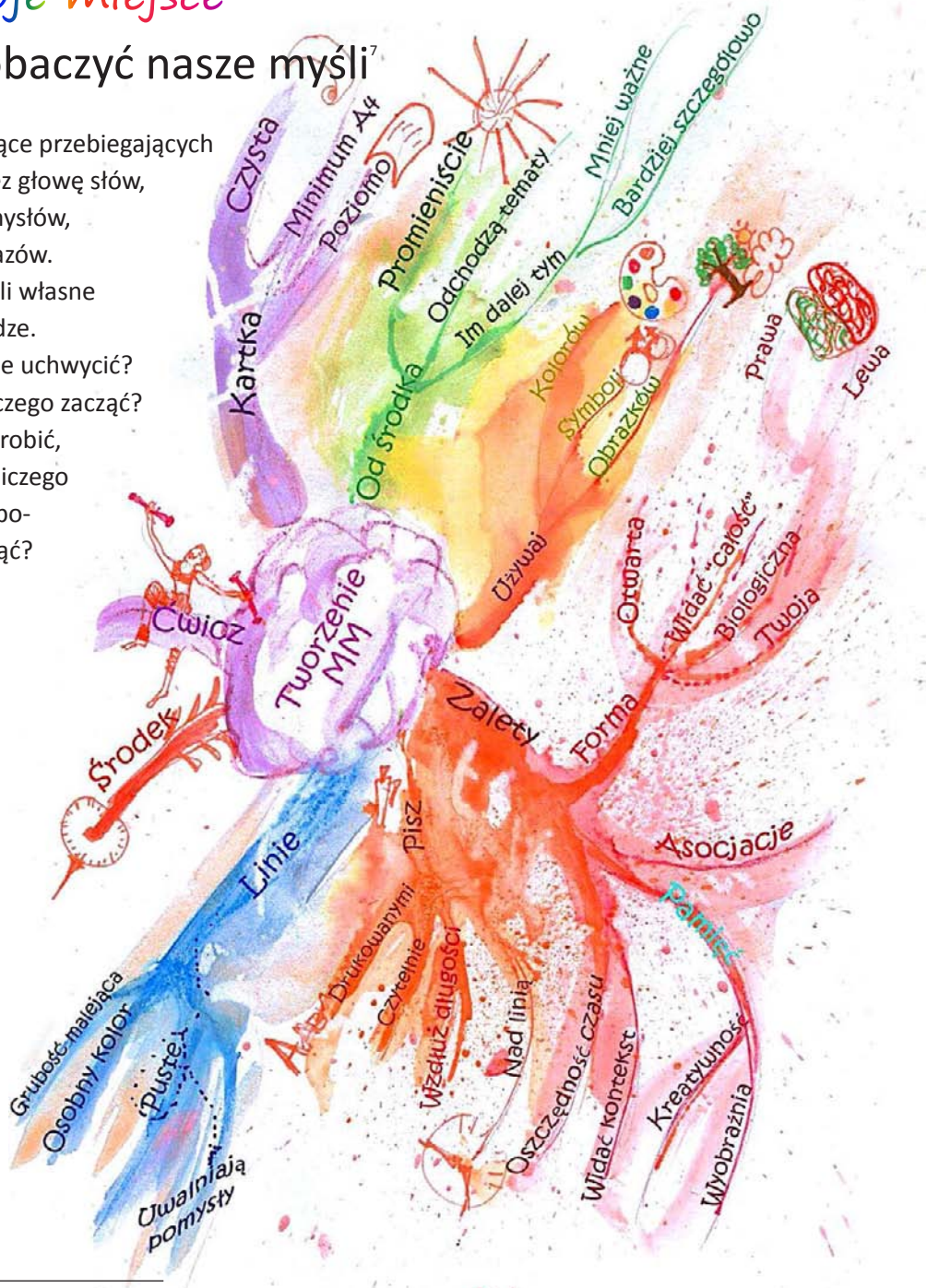


Następnie siadają **w kręgu**, żeby obejrzeć je na ścianie, uporządkowane według kategorii: WIZJA | PROBLEMY / WYZWANIA | ROZWIĄZANIA

6 Escobar O., *Strengthening local democracy in Scotland: The Community Councils' perspective*

Zobaczyć nasze myśli[7]

Tysiące przebiegających przez głowę słów, pomysłów, obrazów. Myśli własne i cudze. Jak je uchwycić? Od czego zacząć? Co zrobić, by niczego nie pominąć?



7 Na podstawie: http://dc372.4shared.com/doc/XaAL2R8Y/preview.html

Ciekawą receptą może być sporządzenie mapy myśli[8].

Jak to zrobić? Najlepiej krok po kroku.

Przygotuj białą kartkę formatu A4, na środku wpisz temat, którego mapa ma dotyczyć lub narysuj obraz, który go symbolizuje i… zaczynamy zabawę w skojarzenia. Wypisujemy główne skojarzenia związane z tematem mapy na gałęziach, umieszczając na nich osobne kategorie.

Piszemy i rysujemy od środka mapy na zewnątrz, od ogółu do szczegółu. Dlaczego akurat w taki sposób? Linie (gałęzie) w miarę oddalania się od środka zmniejszają swoją grubość. To, co znajduje się bliżej centrum, jest ważniejsze, dlatego jest napisane na grubszej linii i większymi literami. Dzięki temu od razu widać hierarchię i stopień ważności myśli.

Używamy krótkich słów-kluczy lub zastępujemy słowa symbolem, skrótem, rysunkiem odzwierciedlającym to, o czym myślimy. W ten sposób oszczędzamy czas.

A jeśli nie udało się wszystkiego zanotować albo chciałoby się dopisać jeszcze coś? Rysuj puste linie. Dołączenie pustej gałęzi, na przykład w ulubionym kolorze, pobudza umysł do wypełnienia tej luki i skojarzenia płyną strumieniami.

Co zrobić żeby nie zabłądzić w gąszczu gałęzi i pomysłów?

Warto oznaczyć szlaki (linie) na przykład różnymi kolorami, można ponumerować główne z nich. Później zostaje podziwianie własnego dzieła.

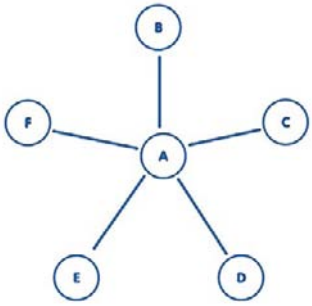
Mapy myśli porządkują własne i cudze myśli umożliwiają ich analizę. Dobra mapa, to taka, która jest jasna i przejrzysta dla osób, które ją tworzą. Gdy notujemy sposobem map myśli, oszczędzamy od 50% do 90% czasu (wykazały to badania naukowe) i jesteśmy w stanie uchwycić więcej pomysłów.

8 Na podstawie: Buzan T., *Rusz głową*, s. 83-116; http://dc372.4shared.com/doc/XaAL2R8Y/preview.html

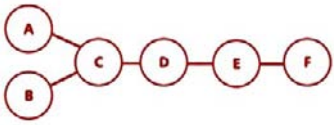
Przestrzeń dialogu

Dialog potrzebuje miejsca i przestrzeni. Kiedy ze sobą rozmawiamy, gramy w niewidzialną grę: komunikacja między różnymi osobami jest zróżnicowana, a niekiedy… wcale jej nie ma.

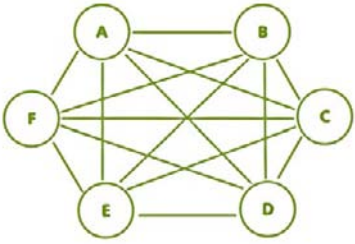
Jeśli struktura komunikacyjna ma postać gwiazdy, komunikacja odbywa się pomiędzy osobą będącą w środku a poszczególnymi osobami usytuowanymi wokół niej[9]. Nie ma komunikacji pomiędzy osobami w kręgu.



W strukturze komunikacyjnej raka informacje są przekazywane łańcuchowo, jednak pomiędzy dwiema osobami z lewej strony (być może są to dwie osoby kierujące odrębnymi zadaniami) komunikacji nie ma.



Komunikacja w grupie może też funkcjonować be żadnych ograniczeń. W strukturze komunikacyjnej koła wszyscy uczestnicy mają ze sobą kontakt, nikt nie jest wyłączony i nikt nie ma dominującej pozycji. Taka struktura zależy oczywiście od relacji pomiędzy tymi osobami, reguł, które zostały przyjęte, otwartości i zaangażowania, atmosfery zaufania i bezpieczeństwa.



Dobra komunikacja zależy także w znacznym stopniu od miejsca, w którym się odbywa. Sposób organizacji przestrzeni dla komunikacji znacząco na nią wpływa.

9 Schematy za: Owczarz M., *Poradnik edukatora*

Sala wykładowo-seminaryjna na Uniwersytecie w Charlottesville jest wyposażona w obrotowe fotele, a uczestnicy mogą swobodnie się komunikować, ponieważ mogą się widzieć, mogą zwrócić się ku rozmówcy, a małe odległości ułatwiają odczytywanie wyrazu twarzy. Otwarta atmosfera sprzyja dialogowi.

Sala spotkań w fińskim urzędzie jest przeznaczona dla niewielkiej liczby osób i służy raczej przekazywaniu informacji i komunikowaniu się uczestników z osobą zajmującą miejsce w szczycie.

Kameralne spotkania w mniej formalnych warunkach sprzyjają otwarciu, budowaniu zaufania i wzmacniają relacje.

Spotkanie informacyjne może sprzyjać nie tylko przekazowi informacji od prowadzącego, ale też stwarza możliwości komunikowania się między uczestnikami dzięki owalnemu kształtowi stołu.

PRZESTRZEŃ i MIEJSCE

14. Moja przestrzeń… i miejsce
15. Mój dom – reszta świata
16. Przestrzeń prywatna i publiczna
17. Przestrzeń do- i odspołeczna
18. Jakie miejsce przy stole?
19. Mój cel i moja droga

P R Z E S T R Z E Ń i M I E J S C E

Moja przestrzeń...

Przestrzeń – to słowo oznacza zarówno coś fizycznego, rozciągającego się stąd do horyzontu, jak i coś symbolicznego – przestrzeń mojego życia. Koncepcja postrzegania przez człowieka przestrzeni, a także czasu, została przedstawiona na rysunku[10].

Postrzeganie przestrzeni jest związane z fizycznością ciała, jego rozmiarami i właściwościami. Na przykład nasz sposób widzenia jest określany jako stereoskopowy, czyli właśnie przestrzenny, dzięki czemu osoba o zdrowym wzroku może oceniać odległość, odbierać wrażenie perspektywy. Skala ciała człowieka określa jego „punkt widzenia". Wrażenia, jakie wywołuje kontakt z naturą czy też z budowlą, zależą od tej skali. „Najpierw człowiek kształtuje budowlę, a potem budowla kształtuje człowieka" – te słowa wypowiedział Sir Winston Churchill pod wpływem wrażenia, jakie wywarła na nim katedra św. Pawła w Londynie. Także wobec kontaktu z rozległym polem, wielką górą lub z bezmiarem morza, a tym bardziej kosmosu, doznajemy silnych wrażeń.

Potrzebujemy przestrzeni, która wydaje się być symbolem wolności, nieograniczonej swobody, a zarazem zagospodarowujemy ją według rozmaitych wzorców, dostosowanych do potrzeb i technicznych możliwości. Jest nam potrzebna do spotkań, a czasami od niej uciekamy.

10 Źródło: Tuan Y.F., *Przestrzeń i miejsce*

Potrzebne jest także i miejsce

Miejsce łączy się z oswojeniem, poczuciem bezpieczeństwa, bliskością. Skala miejsca jest bardziej dopasowana do skali człowieka, co ma znaczenia dla jego samopoczucia. Tu liczą się detale, faktura wyczuwana pod palcami, kolory wywołujące różne nastroje – uspokojenia albo pobudzenia. Miejsce to także „wnętrze urbanistyczne”, które w przeciwieństwie do rozproszonych zabudowań pozwala na bardziej kameralne, może nawet przytulne, postrzeganie otaczającej zabudowy, tak jak ta uliczka w Tallinnie.

Dużą rolę w kształtowaniu miejsca odgrywają drobne formy. Mogą to być małe przedmioty, które nadają miejscu jakiegoś charakteru, a także rośliny – te doniczkowe, te w wazonie albo ogrodowe czy parkowe. Mogą one wpływać na kształtowanie poczucia, że jest się w jakimś przyjaznym, wyjątkowym miejscu – w odróżnieniu od anonimowej, obcej przestrzeni.

Miejsce ma także znaczenie symboliczne, kształtuje poczucie identyfikacji mieszkańców.

Można łączyć swoje poczucie identyfikacji przestrzennej z parkiem, skałą (Czechy), wodospadem (Kanada), drzewem, rzeźbą lub innym obiektem, który jest jedyny w swoim rodzaju.

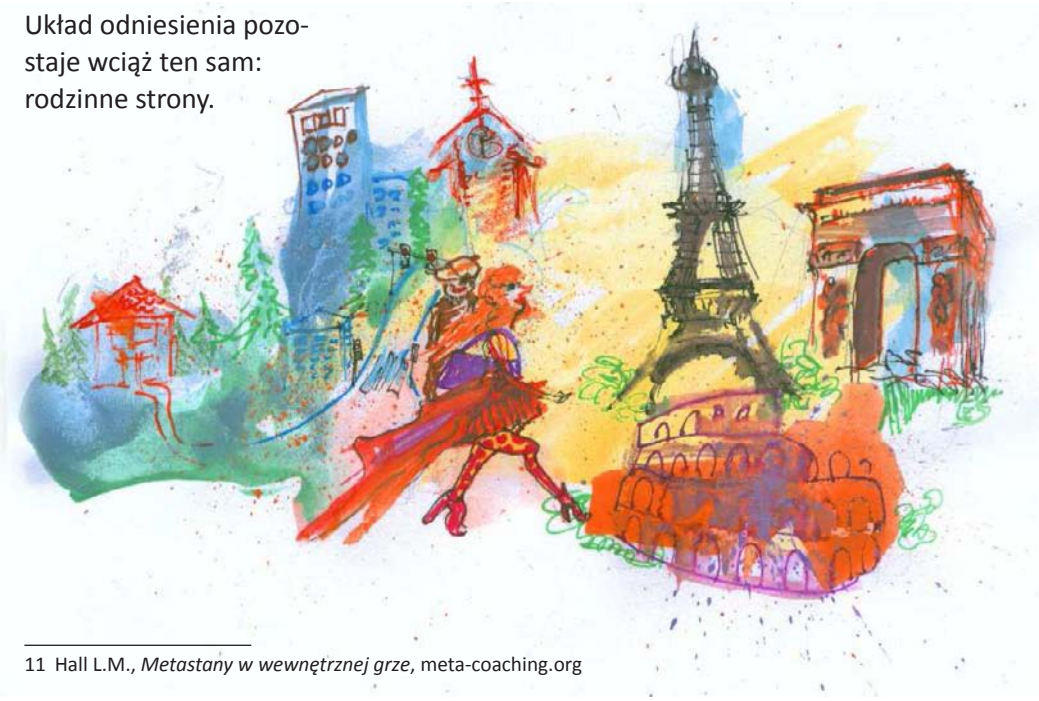
Czasami nowe obiekty stają się symbolami miejsca, tak jak tęczowe AROS w duńskim mieście Arhus.

Mój dom – reszta świata

Człowiek postrzega świat z centrum, jakim on sam jest. Na początku jest niezwykle zainteresowany swoim własnym ciałem, z czasem krąg jego zainteresowań się poszerza. Przemieszcza się chętnie, choć nieporadnie, po dostępnym pomieszczeniu, bo ruch znacząco poszerza możliwości poznawania świata. A pierwsze kroki robimy na małą odległość…

„Rodzimy się jako entuzjastyczni uczniowie[11]”– nie tacy szkolni, ale po prostu jako ludzie ciekawi wszystkiego. Poznawanie łączy się z miejscami. Kolejno poszerzamy perspektywę odkrywania świata: swój pokój, stara kuchnia, cały dom, obejście, sąsiedztwo, okolica, inne miejscowości, inne kraje, odległe morza i lądy, …

Układ odniesienia pozostaje wciąż ten sam: rodzinne strony.



11 Hall L.M., *Metastany w wewnętrznej grze*, meta-coaching.org

Po prostu: są nasze, oswojone. Oswajanie miejsca następuje poprzez emocje, które się z nim wiążą. Spędzając znaczną część życia w rodzinnej okolicy, napełniamy się przeżyciami, przeżywamy emocje, które kształtują nasz obraz świata. Przebywamy w okolicy naszego domostwa: w lesie, nad jeziorem, na polu, na podwórku, wśród ulic i placów – i z każdym krokiem wrastamy w tę lokalność.

Poznajemy także wzorce kulturowe, które silnie kształtują nasze wartości, obyczaje, normy postępowania. Poprzez opanowanie języka, poznanie ludzi żyjących wokół nas, osłuchanie z lokalną muzyką, uczestnictwo w tradycyjnych lokalnych wydarzeniach, które przecież dzieją się w konkretnym miejscu – czujemy się z nim związani. Ten kontakt jest tym większy, im bardziej lokalny charakter mają te składniki naszej kultury.

Dorastając, rozwijamy też pasję tworzenia. Im więcej wkładamy zaangażowania w kształtowanie otaczającej nas przestrzeni, tym bardziej czujemy się z nią związani. Im więcej emocji temu towarzyszy, tym bardziej to pozostaje w nas. Odczuwamy potrzebę zaznaczenia swojego śladu w miejscu, gdzie wzrastamy.

Istotne są także więzi społeczne, wspólne przeżywanie miejsca. Choć ognisko można rozpalić w wielu miejscach na świecie, TAKIEGO ogniska jak u nas – nie ma nigdzie. To nie to samo.

Świat, który kojarzymy z miejscami, jakich nie znamy, jest jakąś odmiennością od tego wzorca, który nosimy w sobie. Przymierzamy go do tego wzorca.

Przestrzeń prywatna i publiczna

Prywatność kojarzy się z tym, co dzieje się w domu. I nie tylko. Bo choć dom jest miejscem prywatnym, bywa przecież, że staje się prawdziwie publicznym miejscem. Dom bywa przecież miejscem, gdzie można się spotkać, odrabiać lekcje wspólnie z kolegami ze szkoły, omawiać sprawy związane z miejscem pracy. Znamy przykłady domów literackich, muzycznych, teatralnych. Wiele wiejskich zwyczajów było kultywowanych właśnie w domach, na przykład przędzenie wełny, darcie pierza, wspólne muzykowanie. Przestrzeń prywatna – czym zatem jest? Bo przecież wiele prywatnych spotkań, zwłaszcza związanych z intymnością albo z uroczystym wydarzeniem, organizujemy poza domem – umawiamy się w kawiarniach, restauracjach, domach ludowych – niekiedy trudno bez rezerwacji znaleźć miejsce!

Symboliczną granicą prywatności jest okno domu, w którym mieszkamy. To przez nie wyglądamy na świat, to nasz, prywatny punkt widzenia każdego ranka (wyjąwszy przypadki podróżowania). Mimo towarzyskich, społecznych, a nawet publicznych funkcji (w domach odbywają się niekiedy zebrania wiejskie), dom pozostaje symbolem prywatnej przestrzeni w tym prostym, fizycznym wymiarze.

Publiczna przestrzeń służy nie tylko publicznym celom. Stolik na fińskim placu, mieszkaniec odpoczywający samotnie pod osiedlową pergolą, mieszkańcy kanadyjskiego Vancouver toczący pogawędki na ławkach albo szukający samotnego zakątku w wielkim parku – potwierdzają tezę o przenikających się funkcjach w dwóch wymiarach przestrzeni: prywatnej i publicznej.

Przestrzeń do- i odspołeczna

Kształtowanie przestrzeni polega nie na tym, żeby ją zapełnić, lecz chodzi o to, by tworzyć warunki, które odpowiadają różnym potrzebom. Kiedy architekt projektuje dom dla swojego klienta, najpierw pyta go o jego styl życia. Interesuje się tym, jak klient i wszyscy przyszli mieszkańcy domu spędzają czas, czy spodziewają się spotkań towarzyskich w domu, czy też raczej wolą kameralny klimat domowego zacisza, jakie mają potrzeby. Poznanie tego sposobu przeżywania życia staje się dla architekta podstawą projektowania domu, w którym trzeba pogodzić różne funkcje różnych osób w ramach jednej budowli: potrzebę prywatności, potrzebę bycia razem, potrzebę pracy, wypoczynku, ćwiczeń rekreacyjnych, czynności gospodarczych i inne kwestie.

A jak jest w przestrzeni publicznej?

Tu także mamy do czynienia z różnymi potrzebami. Co więcej, są miejsca, które służą nie tylko mieszkańcom, ale także przybyszom – a ci zapewne zupełnie inaczej patrzą na przestrzeń i szukają być może innych miejsc. Mamy do czynienia z osobami w każdym wieku, na różnych etapach życia, o różnych potrzebach.

Mieszkańcy tej słowackiej wioski, utrzymanej w całości w dawnym stylu, proszą turystów, aby nie przeszkadzali im w godzinach wieczornych.

Z kolei w miasteczku kanadyjskim młodzieżowa rada doradcza burmistrza utworzyła specjalny podkomitet do spraw projektowania i budowy skateparku dla trzech różnych poziomów zaawansowania. Miasto szczyci się również obiektem ALGOPORT, który oferuje także ławeczki dla zainteresowanych ich zakupem (prywatne współfinansowanie obiektów publicznych jest dobrym przykładem wspierania zagospodarowania przestrzeni publicznej).

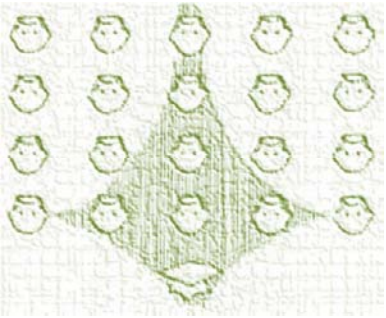
Nie o obiekt jednak idzie, ale o tę radę młodzieżową. Promuje ona między innymi na oficjalnej stronie miasta czyste, zdrowe i bezpieczne środowisko, zniechęcając do zachowań, które mogą być odebrane jako zagrożenie dla tych zasad.

Czym jest przestrzeń dospołeczna? To taka przestrzeń, która ułatwia wzajemne zbliżenia między ludźmi, ich bycie razem w jednym miejscu i nawiązywanie relacji. Ustawienie ławek lub zaprojektowanie ich w taki sposób, aby służyły kontaktom, jest odpowiedzią na takie potrzeby.

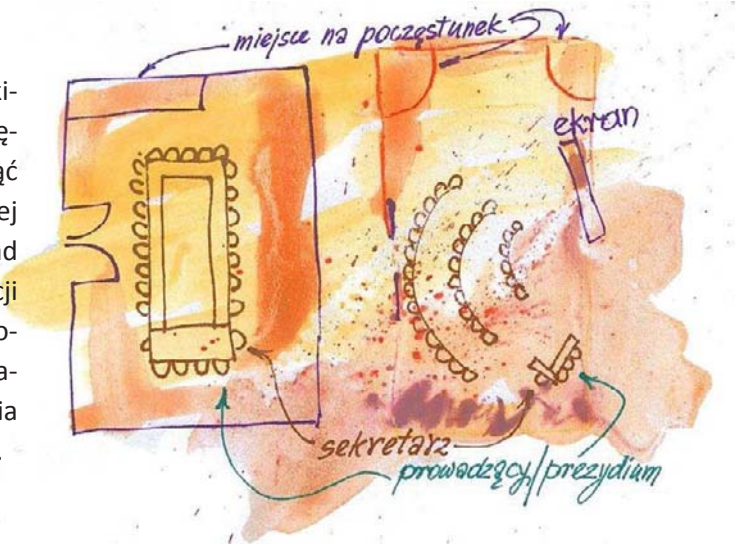
Przestrzeń odspołeczna wpływa na podtrzymywanie dystansu między ludźmi. Takie rozwiązania stosuje się na przykład w dworcowej poczekalni lub w miejscach przyjaznych dla karmiących matek.

Kształtowanie zróżnicowanej przestrzeni publicznej z udziałem mieszkańców pozwala na uwzględnianie ich różnorodnych potrzeb.

Miejsce przy stole



Zaangażowanie uwagi i aktywność na spotkaniu zależy do sposobu aranżacji przestrzeni i zajmowanego miejsca. W tradycyjnej szkolnej klasie może to wyglądać tak, jak to widać na rysunku obok[12].



Można poszukiwać aranżacji „w kręgu", żeby uniknąć efektu „traconej uwagi". Przykład projektu aranżacji w prostokątnym pomieszczeniu przeznaczonym na spotkania prezentuje rysunek.

Adaptację aranżacji do potrzeb w fińskiej szkole ułatwiły stoliki łączone w narożnikach blatów stanowiących wycinki koła.

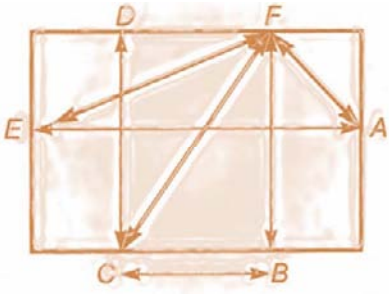
12 Za: http://www.pg.gda.pl/architektura/userfiles/file/percepcja_10+11.pdf

Indywidualna praca możliwa jest w pozycji rozłożonej. Po zsunięciu stoliki tworzą całość ułatwiającą pracę w sześcioosobowych grupach.

A jeśli stolik jest prostokątny?

Wyobraź sobie, że siedzisz sama (sam) przy prostokątnym stole w pozycji F.

Wchodząca osoba może zająć jedno z dostępnych miejsc.



Jeśli zajmie miejsce:
A (obok po skosie) – sytuacja będzie zachęcać do dobrej relacji,
D (obok) – komunikacja będzie dwa razy rzadsza,
B (naprzeciwko) – komunikacja będzie sześciokrotnie rzadsza,
C, E (po przekątnej przeciwległej) – komunikacja może się nie zdarzyć.

Takie wyniki badań przeprowadzonych w szpitalnej kawiarni zwracają uwagę na wpływ zajmowanego miejsca na intensywność relacji[13].

Zajmowane miejsce przy stoliku może odzwierciedlać nastawienie danej osoby dotyczące kształtowania relacji[14]:

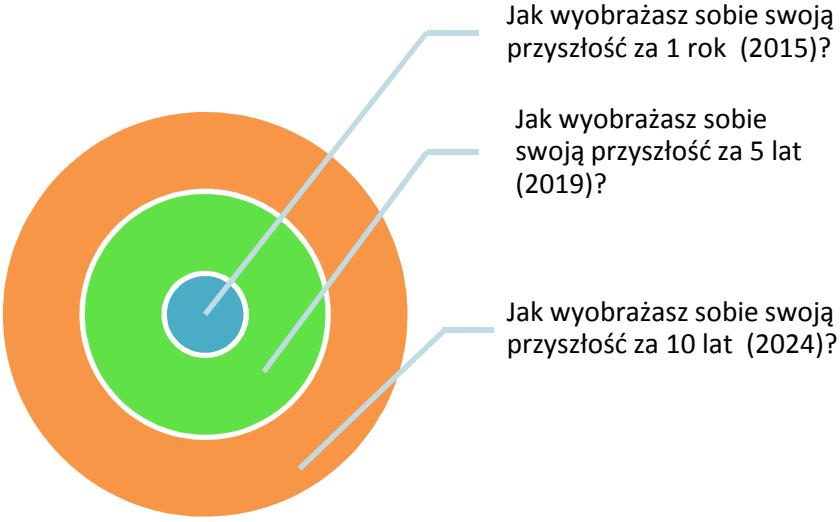
Osoby z dominującym danym nastawieniem zajmują najczęściej wskazane na rysunku miejsca.

13 Hall E.T., *Ukryty wymiar*
14 Lawson B., *The language of space*

Mój cel i moja droga

Czy zastanawiałeś się kiedyś nad tym jak będzie wyglądało twoje życie za 50 lat?

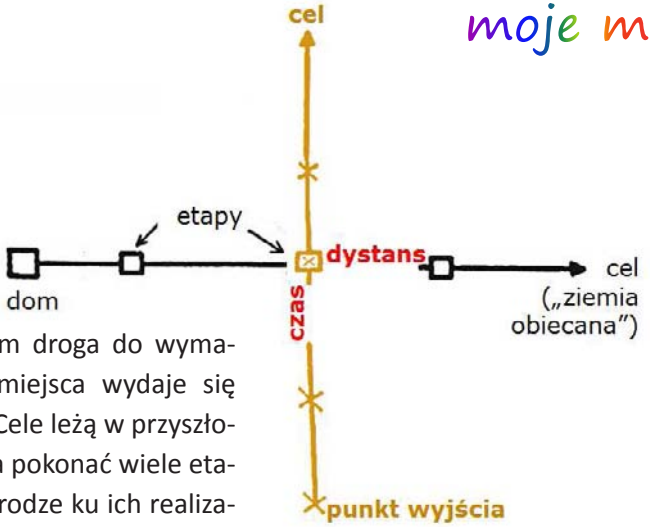
Wyobrażenie sobie swojej wymarzonej przyszłości – wyznaczenie sobie kuszącego celu – jest pierwszym etapem w podroży, która umożliwia jego realizację. Trzeba jednak czasu, by pokonać dystans, który dzieli nas od wymarzonego miejsca.



Celem mogą być wymarzone studia, praca w studiu fotograficznym, zdobycie zawodu aktora, założenie rodziny, posiadanie własnego domu z ogródkiem.

Celem może być miejsce na ziemi, „ziemia obiecana" – po drugiej stronie kontynentu, w górach, na Mazurach … i wszystko to, czego tylko zapragniesz…

CEL łączy się z drogą i dystansem, cel wymaga czasu…



Czasem droga do wymarzonego miejsca wydaje się odległa? Cele leżą w przyszłości, trzeba pokonać wiele etapów na drodze ku ich realizacji. Marzenie o pracy na planie filmowym może wiązać się z uczęszczaniem do kółka teatralnego, podjęciem studiów, udziałem w reklamie. Czasem trzeba opuścić ustabilizowany świat – dom rodzinny, odwiedzić wiele nowych, nieznanych miejsc i przeżyć wiele przygód, zanim dotrzesz do świata, w którym pragniesz być.

Od upragnionego celu dzieli nas dystans, który trzeba przebyć. Przemierzamy przestrzeń, odwiedzamy miejsca, wyznaczając „kamienie milowe” wędrówki. Czym one są dla ciebie? Czym jest „ziemia obiecana”?

Zmierzamy zarazem do celu, na którego osiągnięcie potrzebny jest czas. I w tym wypadku podążamy krok po kroku, dzieląc nasz czas na etapy, znaczone kolejnymi osiągnięciami[15]. Co chcesz osiągnąć w pierwszym etapie? Jakie osiągnięcie ma być twoim celem u kresu czasu?

Przy określeniu celu dobrze jest się zastanowić, czy jego osiągnięcie jest tym, czego naprawdę pragniesz? Jeśli tak, ważne jest wzmocnienie emocji, które rozbudzą pragnienie osiągnięcia celu i nastawienie na sukces. Wyobrażenie sobie korzyści to jedna strona medalu – zazwyczaj bowiem pojawiają się także przeszkody. Dobrze byłoby je przewidzieć i przygotować się na ewentualne trudności.

Co jeszcze?

Przydałaby się jakaś koalicja, choćby niewielka, która udzieli wsparcia wtedy, gdy będzie ono potrzebne.

Najlepsza recepta na cel dla ciebie – to ta, którą sporządzisz samodzielnie.

15 Na podstawie: Tuan Y. F., *Przestrzeń i miejsce*

PROJEKT

14. Siła marzenia
15. Sens projektu
16. Plan zmian
17. Roztropne decydowanie
18. Współczesna agora
19. Klimat i role w zespole
20. Radość tworzenia

P
R
O
J
E
K
T

Rozwiązanie, koncentracja,
są jak bodziec i reakcja,

bo gdy mózg się skoncentruje
i pomysłów nie neguje,

to rozwiązań ma bez liku.
Szybko spisz je w notatniku!

Gdy wybrane jedno masz,
zacznij działać, bo już czas.

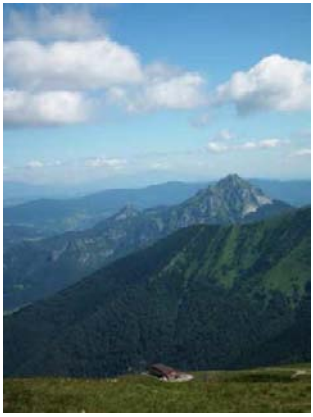
Siła marzenia

Marzysz o wyjeździe w góry? Wszędzie o tym mówią: w radiu, w telewizji, nawet na ulicy. Chcesz nauczyć się irlandzkiego tańca i wystąpić gdzieś przed ludźmi i… znajdujesz ofertę naboru do zespołu. Chcesz zostać żeglarzem? Właśnie wpada ci w ręce ogłoszenie o nowym cyklu zajęć.

Po prostu – intensywne myślenie o celu powoduje skupienie uwagi na wybranych bodźcach. Pozytywnie sformułowany cel uruchamia w mózgu układ, który nazywa się **siatkowatym układem pobudzającym**[16]. Siatkowaty układ pobudzający filtruje 99% wrażeń zmysłowych, pozwalając dostrzec tylko to, co jest dla nas istotne w danym momencie. Znajdujesz potrzebne informacje i… działasz.

Takie nastawienie jest mocniejsze wtedy, kiedy użyjemy techniki wizualizacji. Polega ona na tym, żeby dokładnie wyobrazić sobie siebie w wymarzonej sytuacji. To tak, jakby marzenie się już spełniło…

Widzisz to?



Oto siedzisz w miejscu,
skąd roztacza się
wspaniały widok na góry…

Widzisz siebie za sterami
wyjątkowego jachtu…

16 Wilson C., *Coaching biznesowy*

Oto przyglądasz się sobie tańczącej na estradzie w ludowym stroju irlandzkim…

Technika wizualizacji może być łatwo pobudzona pytaniem:

A gdyby tak…?

Wizualizacja osiągnięcia uruchamia emocjonalny napęd, dzięki któremu łatwiej zabrać się do dzieła. To, co wydawało się nieosiągalne, może dzięki wizualizacji się przybliżyć. Łatwiej wtedy o pomysły, jak można by to osiągnąć.

Co jeszcze może pomóc?

Siła metafory

Metaforyczne myślenie polega na tym, że łączy się cechy zjawisk, przedmiotów, osób, które w realnym świecie nie mają nic wspólnego. Jeśli myślisz, że twoja wieś jest dla ciebie jak pole walki, albo że ta wieś jest dla ciebie baśniową krainą, w której spełniają się marzenia, to za takimi metaforami kryje się wiele treści, które można pełniej wyrazić poprzez metaforę. No bo czym jest dla ciebie baśniowa kraina? Co to oznacza? „Wejście” w metaforę pozwoli odkryć w swoich marzeniach to, co jest ich istotą, pozwoli wniknąć „głębiej”.

Zatem – o czym marzysz? Jakie miejsce dla siebie pragniesz tu mieć?

Sens projektu

Wymarzony świat wydaje się gdzieś daleko. A tu – tu po prostu jest konkretna szara rzeczywistość. Problemy. Ograniczenia. Deficyty. No, ale jakoś dajemy radę… Może kiedyś… coś się zmieni.

Tkwimy w miejscu, jakby przykuci łańcuchem zakończonym ciężką kulą. Nie da się ruszyć.

A gdyby tak…?

Zacznij od celu. Konkretnego, ambitnego, który naprawdę ekscytuje. Opisz go dokładnie. Wyobraź go sobie. Pomyśl, co będzie dowodem na to, że udało się go osiągnąć. Wyznacz konkretny termin.

Sprecyzowany
Mierzalny
Ambitny
Realistyczny
z **T**erminem realizacji

CEL

Cel to marzenie z terminem realizacji.

Spencer Johnson

Masz już cel? Co potem?

Pomyśl, jak teraz jest.
Zastanów się nad tym,
jak tu jest,
kto tu jest,
jak to działa
i
co nie działa.

Gotowe?

Teraz pomyśl, jakie są możliwości, jakie warianty działania można rozważyć, żeby zbliżyć się do wymarzonego celu – krok po kroku…

Przed tobą ostatni etap:

Pomyśl, co cię motywuje? Co cię napędza?

Zastanów się, z jakich swoich zasobów – umiejętności, zdolności, wszystkiego, co masz – możesz skorzystać? Pomyśl, kto mógłby ci pomóc albo razem z tobą się za to zabrać? Komu też na tym zależy?

Zastanów się, jaki będzie **PIERWSZY KROK** na drodze do celu.

Od czego zaczniesz?

Jakie będzie pierwsze osiągnięcie, które pozwoli ci znaleźć się w nowym punkcie? Jaki przyczółek chcesz zdobyć, żeby stamtąd łatwiej było posunąć się dalej?

Projekt
jest przedsięwzięciem,
które prowadzi do celu
– krok po kroku.

Zatem – w drogę!

Plan zmian

Dobrym pomysłem na uporządkowanie zadań w planowanym projekcie jest przygotowanie prostego zestawienia:

PROJEKT i planowany efekt projektu: _____

ZADANIE	ODPO-WIE-DZIALNY	EFEKT	TERMIN	ŚRODKI		PARTNER	UWARUN-KOWANIA
				ŚRODKI	ŹRÓ-DŁO		
Jakie będą działania?	Kto tego dopilnuje?	Jaki będzie bezpośre-dni wynik działania (produkt)?	Kiedy to będzie zakoń-czone?	finanso-we / rzeczo-we		Kto będzie współpra-cował?	Jakie warunki muszą być spełnione, żeby można było podjąć działanie i żeby osiągnąć planowa-ny wynik?

Zanim zabierzemy się za wypełnianie tabelki, porozmawiajmy. Jeśli wspólnie poszukamy odpowiedzi na poniższe pytania, na pewno będzie łatwiej wszystko uporządkować.

Co? (istota, sens, zakres zamierzenia, kto z tego skorzysta?)

Kto? (osoba lub organizacja odpowiedzialna za realizację)

Z kim? (partnerzy, zakres współpracy)

Jak? (sposób realizacji zamierzenia i ograniczenia ryzyka)

Gdzie? (miejsce, zasięg)

Czym? (zaangażowane zasoby ludzkie, techniczne i in.)

Za co? (środki finansowe)

Kiedy? (terminy, harmonogram realizacji)

Nasz projekt będzie miał zwolenników… i tych, którzy nie będą do niego przekonani. Dlatego ważne jest, byśmy przygotowali odpowiednie argumenty prezentujące nasze racje. Takie UZASADNIENIE może się opierać na odpowiedziach na pytania:

Jaki problem zostanie rozwiązany?

Kogo dotyczy ten problem?

Jakie korzyści zostaną osiągnięte?

Jakie produkty lub usługi zostaną dostarczone?

Jakie działania są niezbędne?

Jakie środki są potrzebne do wykonania tych działań (ludzkie, rzeczowe, finansowe)?

Jakie są ramy czasowe zadania?

Jakie kategorie kosztów występują?

Kto będzie odpowiedzialny za realizację?

Kto weźmie udział w działaniach?

Jak będą sprawdzane wskaźniki rzeczowe i finansowe?

Kto będzie prowadził dokumentację?

Jakie czynniki ewaluacji zostaną wybrane?

Do czego przyczyni się osiągnięcie celu zadania?

Teraz wszystko jasne. Mamy argumenty, wiemy, co i po co chcemy robić. Pora na decyzję.

Roztropne decydowanie

Dwie fazy postępowania charakteryzują właściwości naszego mózgu: prawa półkula koncentruje się na tworzeniu rozwiązań, lewa półkula dokonuje analizy i poszukuje argumentów. Oddzielenie dwóch faz spowoduje, że prawa półkula spokojnie dokończy swoje fantazjowanie, a dopiero wtedy dopuścimy do głosu lewą półkulę, pozwalając jej na dokonanie wyboru.

Podejmowanie decyzji to proces, w którym możemy wykorzystywać różne techniki. Jedną z technik jest zadawanie pytań odwołujących się do różnych zasobów członków zespołu projektowego, odpowiadających psychologicznym rysom naszej osobowości [17].

W czterech etapach cyklu decyzyjnego zajmiemy się podsumowaniem całego procesu prowadzącego od identyfikacji problemu do podjęcia roztropnej decyzji.

1. Określ problem.

Wykorzystaj percepcję poznawczą, aby przyjrzeć mu się z poczuciem rzeczywistości. Unikaj nieracjonalnych opinii.

Pytania wykorzystujące **poznanie:**

Jakie są fakty? Jak jest rzeczywista sytuacja?
Co zrobiłeś? Co kto zrobił?

17 Na podstawie: Briggs-Myers I., *Introduction to type*

Co działa? Co nie działa?
Jakie są realia, z którymi trzeba się liczyć?
Jakie są twoje zasoby?

2. Rozważ wszystkie możliwości (opcje).

Wykorzystaj percepcję intuicyjną. Zastosuj technikę burzy mózgów. Nie porzucaj jakiejś opcji tylko dlatego, że nie wydaje się praktyczna.

Pytania **intuicyjne:**

Jakie są opcje?
Co może zadziałać?
Jakie są inne sposoby patrzenia na sprawę?
Jakie są powiązania z innymi sprawami bądź innymi ludźmi?

3. Zważ konsekwencje każdego ze sposobów działania.

Zastosuj racjonalną ocenę sytuacji. Przeanalizuj korzyści i straty związane z każdą alternatywną opcją w sposób bezstronny i bezosobowy. Wstępnie zdecyduj, co przyniesie najlepsze rezultaty.

Pytania wykorzystujące **myślenie:**

Jakie są za i przeciw każdej opcji?
Jakie będą konsekwencje?
Jakie racje za tym przemawiają?
Jakie są konsekwencje powstrzymania się od działania?

4. Rozważ wpływ alternatywnych rozwiązań na ludzi.

Zastosuj ocenę odwołującą się do odczuwania. Wykorzystaj empatię i postaw się w sytuacji innych osób.

Pytania wykorzystujące **odczuwanie:**

W jakim stopniu każda z opcji odnosi się do naszych wartości?
W jaki sposób ludzie odczują efekty wyboru poszczególnych opcji?
W jakim stopniu każda z opcji wpłynie na harmonię?

Współczesna agora

Komu zdarzyło się odwiedzić jedno ze starożytnych miast Grecji, może miał też okazję znaleźć się na agorze – placu usytuowanym w centralnej części, na który gromadzili się obywatele w czasach bez internetu. To tam można było pozyskać aktualne informacje, uczestniczyć w obywatelskich dysputach, współdecydować. Wprawdzie wybrana przez obywateli rada miała swoje uprawnienia, jednak ważne decyzje angażowały szersze grono mieszkańców (uprzywilejowanych, bo wolnych i tylko płci męskiej).

W demokracji, która ma charakter przedstawicielski, decydują za nas nieliczni radni.

W demokracji partycypatywnej decyzje zapadają z uwzględnieniem udziału obywateli w życiu publicznym. Służą temu publiczne debaty, deliberacje, lokalne fora prowadzone z udziałem mieszkańców, a także nieformalne spotkania, które mogą w efekcie wpływać na lokalne decyzje. Wiele europejskich procesów decyzyjnych opiera się na nieformalnych spotkaniach w restauracjach, podczas bankietów i lokalnych wydarzeń.

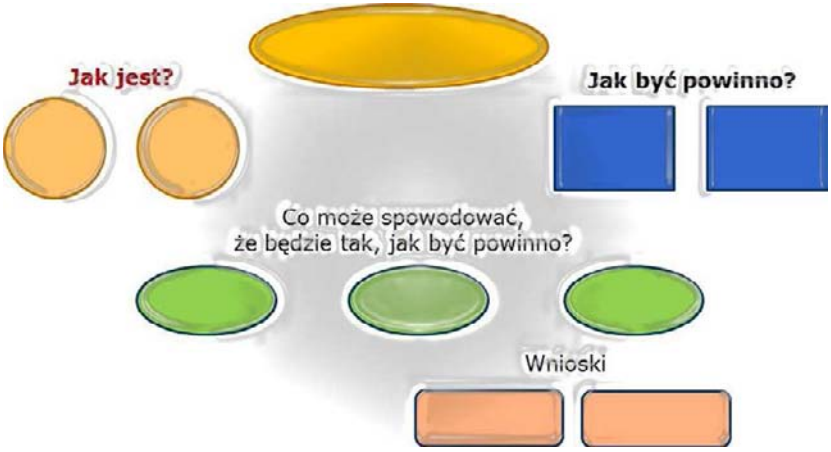
W demokracji przyjęto głosowanie jako podstawową formę decydowania, ale coraz bardziej powszechne jest podejmowania decyzji przez *consensus*. *Consensus*, czyli formuła decyzji opartej na uczestnictwie, porozumieniu i zgodzie, zakłada poznanie różnych opinii i rozważanie takiej propozycji, z którą każda ze stron może się zgodzić. Niekiedy consensus owocuje

zupełnie nowym rozwiązaniem, którego wcześniej nikt nie proponował. Mamy wtedy do czynienia z synergią. Łączy ona zadowolenie ze wspólnego i twórczego wypracowania decyzji oraz wzmocnione poczucie więzi, wspólnej pracy i wspólnego sukcesu.

METAPLAN, czyli rozmawianie przy ścianie.

Poszukiwanie publicznej zgody może być wsparte techniką metaplanu, odwołującą się do kilku kroków. Wizualna forma umieszczania argumentów na ścianie pozwala na skupienie się na rozwiązaniu, nie na osobach, które je forsują.

Kształty i kolory kartek, na których zapisujemy swoje myśli, pomagają dostrzec różne punkty widzenia na to, jak teraz jest. Taka analiza poprzedza zasadniczą część kreatywnej sesji. Poszukuje ona sposobów na doprowadzenie do tego, jak powinno być.



Zespoły zadaniowe i ich konkretny wpływ na decyzje.

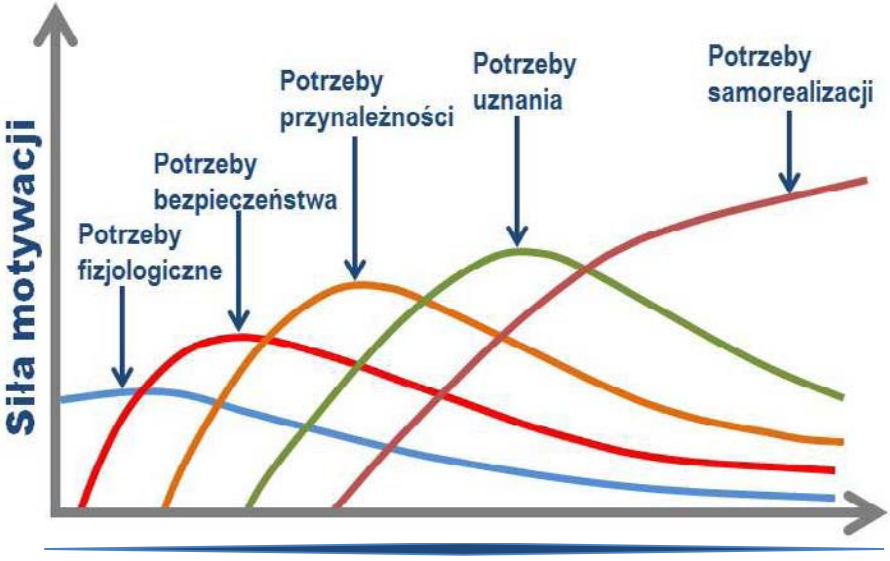
Wyrazem zaangażowania mieszkańców mogą być zespoły zadaniowe, które przejmują część odpowiedzialności za wypracowanie i wdrożenie konkretnych rozwiązań. Tworzenie zespołów zadaniowych jest wyrazem dojrzałości instytucji i samych obywateli, którzy przejmują na siebie część odpowiedzialności za wspólne sprawy, a także instytucji publicznych, które pojmują swoją misję jako wspieranie aktywności obywateli. Odpowiednie procedury sprawdzają, czy zespół jest potrzebny i określają, jak zostaną wykorzystane ustalenia zespołu zadaniowego.

Klimat i role w zespole

Zespół działa wtedy, kiedy znajdą się osoby zainteresowane współpracą. Na wstępnym etapie towarzyszy im entuzjazm i chęć zrobienia wspólnie czegoś, co przyniesie korzyści. To jednak wymaga pewnych uzgodnień, które mogą przynieść:

- uzgodnienie wartości,
- sprecyzowanie zasad,
- określenie celu,
- identyfikację osobistych walorów każdego z uczestników,
- wyznaczanie ról,
- uzgodnienie przywództwa, na przykład przez wybranie lidera.

Uzgodnienia są ważne, trzeba jednak pamiętać, że co innego umowa, a co innego – działanie. W jakim stopniu każdy z uczestników jest gotowy do odgrywania swojej roli i współdziałania z innymi? Tego można się uczyć jedynie w praktyce. Dlatego zespół potrzebuje mądrego przywództwa, wspólnej dbałości o wspieranie siebie nawzajem. To motywuje i sprawia, że każdy może lepiej dążyć do spełnienia swoich oczekiwań i lepiej przysłużyć się wspólnym celom.



Członkowie grupy dobrze czują się wtedy, kiedy:

- mają poczucie bezpieczeństwa,
- utożsamiają się z grupą,
- akceptują uzgodnione wartości i zasady,
- dobrze się rozumieją,
- dbają o relacje,
- to, co się dzieje między nimi, wywołuje dobre emocje,
- dążą do uzgodnionego celu,
- rozumieją swoje role,
- mają poczucie „misji”,
- wspierają się i wyrażają wdzięczność.

… a przecież nie są tacy sami! Różnią się sposobem pojmowania swojej roli i tym, jakie mają „podejście”[18].

Teoretycy

Mają szeroką wiedzę
Analityczni
Obiektywni
Nastawienie na rozumienie
Odkrywczy
Abstrakcyjni
Lubią sprawiedliwość i uczciwość
Ludzie idei
Wyznaczają wysokie standardy

Stabilizatorzy

Są odpowiedzialni
Poszukują praktycznych rozwiązań
Lubią być przygotowani
Rozsądni
Punktualni i solidni
Lojalni przyjaciele
Lubią zasady i polecenia
Wrażliwi na detale

Najlepiej funkcjonują we współpracy z innymi
Dobrzy mentorzy
Pokojowi i zgodni
Dobrze pracują pod presją
Ciepli i współczujący
Szczerzy i rzetelni

Idealiści

Lubią negocjować
Spontaniczni
Uwielbiają komplementy
Zaczynają od popisywania się
Lubią podejmować działania
Pełni energii i entuzjazmu

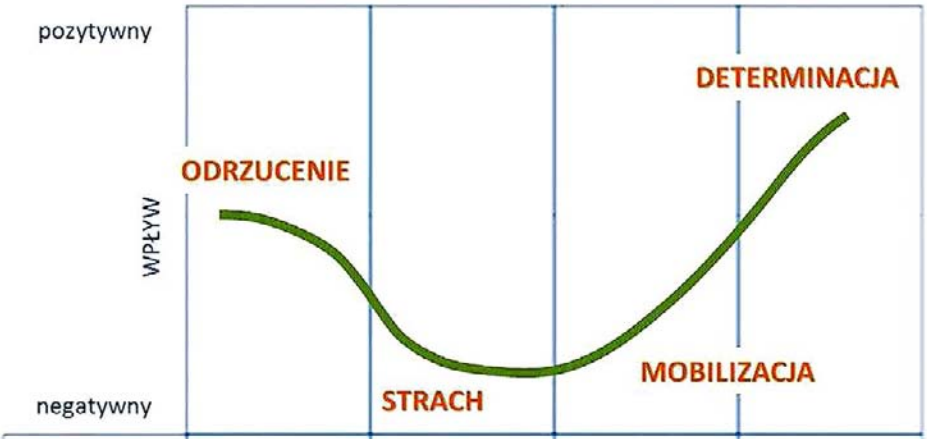
Improwizatorzy

Każdy może wnieść swój niepowtarzalny wkład w zespołowe dzieło.

18 Na podstawie: careersportal.ie

Radość tworzenia

Zmiany są nieuniknioną częścią naszego życia. Czy zawsze dobrze smakują? W cyklu zmiany można zauważyć na początku niechęć do zmiany obecnej sytuacji (*status quo)* i odrzucenie konieczności zmiany (bo przecież „teraz nie jest najgorzej"), a nawet strach i irytację („za dużo z tym roboty", „nie dam rady"). Skierowanie uwagi na poszukiwanie rozwiązania i akceptowanie potrzeby (konieczności) zmiany prowadzi do mobilizacji. Działania są drogą do spełnienia, wiążą się z zaangażowaniem i pozwalają na konsekwentne dążenie do zmiany.



ETAP	1	2	3	4
STAN	status quo	zamęt	poszukiwanie	odbudowa
REAKCJA	szok	złość	akceptacja	zaangażowanie

A po drodze?
Cóż, zdarzają się zakłócenia…

Wynik działania zależy nie tylko od potencjału, ale także od tego, co przeszkadza – zakłóceń.

Epilog

Obywatele – także młodzi – coraz powszechniej włączają się w przekształcanie przestrzeni i miejsc, z których korzystają na co dzień. Przestrzeń odmienia się dzięki nam. My sami odmieniamy się dzięki przyjaznej, estetycznej przestrzeni i miejscom, które stanowią tło naszej codzienności i nadają treść naszej pracy, wypoczynkowi, naszym relacjom. Po przebadaniu tysiąca miejsc publicznych zostały określone cztery cechy udanego zagospodarowania przestrzeni:

- dostępność,
- funkcjonalność,
- komfort,
- wartość społeczna[1].

To, co sprawia, że miejsce staje się wyjątkowe, to między innymi:

- fakt, że ludzie lubią tam przebywać, spotykać się, rozmawiać, zacieśniać i nawiązywać relacje;
- to, że można w tym miejscu dobrze się czuć, odpocząć, aktywnie spędzać czas, że miejsce „żyje";
- bezpieczeństwo, klimat miejsca, możliwość odpoczynku, zregenerowania się, nasycenia widokiem i uroda miejsca;
- fakt, że łatwo do niego dotrzeć, spacerować, odnaleźć się w nim i odnaleźć drogę do niego.

Takiemu urządzaniu miejsc sprzyja odpowiednia organizacja ruchu pieszego i rowerowego. Komisja Europejska zaleca sporządzenie map mobilności, które sprawiają, że ruch pieszy i rowerowy są dogodne i pozwalają na przemieszczanie się w sposób bezpieczny i przyjazny dla mieszkańców. Zalecenia dotyczą miast od 40 do 350 tys. mieszkańców[2].

Wspólnie można zadbać o dobre miejsce i przestrzeń do życia.

1 Project for Public Spaces, Inc., *Jak przetworzyć miejsce*, wyd. polskie: Fundacja Partnerstwo dla Środowiska

2 Wspólne dążenie do osiągnięcia konkurencyjnej i zasobooszczędnej mobilności w miastach, Załącznik: *Koncepcja dotycząca planów mobilności w miastach zgodnej z zasadami zrównoważonego rozwoju*, COM (2013) 913 final

moje miejsce

W wędrówce swej przez marzeń świat
To tu, to tam zostawiasz ślad.

Dostrzec go można na twarzy
Tego, z kim spotkać się zdarzy,

A czasem po sobie zostawisz
Wiersz.
Obraz.
Nucący klawisz.

Ławeczkę, ogród zielony.
Bukiecik.
Świat odmieniony.

Miejsce wspomnieniem brzemienne.
Przestrzeń na sny przedwiosenne.

Bibliografia

1. Briggs-Myers I., *Looking at type*, 1993;
2. Buzan T., *Rusz głową*, 2008;
3. *Consensus decision making*, seedsforchange.org.uk;
4. Covey S., *7 nawyków skutecznego działania*, 1999;
5. Czapiński J. (red.), *Psychologia pozytywna*, 2004;
6. Ehrmann M., *The poems of Max Ehrmann,* 1948;
7. Escobar O., *Strengthening local democracy in Scotland*: The Community Councils' perspective, 2014;
8. *Guidance on Community-Led Local Development for Local Actors*, 2014;
9. Hall E.T., *Ukryty wymiar*, 2009;
10. Hall L.M., *Metastany w wewnętrznej grze*, meta-coaching.org;
11. Hirsch S., Kummerow J., *Typy życiowe*, ASTRUM, Wrocław, 1994;
12. *International Deliberative Democracy Workshop*. Academy for Educational Development, 1998;
13. Keirsey D., Bates M., *Please understand me*, Prometheus Nemesis Books company, 1984;
14. Komunikat Komisji Europejskiej do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Społeczno-Ekonomicznego i Komitetu Regionów, *Wspólne dążenie do osiągnięcia konkurencyjnej i zasobooszczędnej mobilności w miastach*, Załącznik: *Koncepcja dotycząca planów mobilności w miastach zgodnej z zasadami zrównoważonego rozwoju*, COM (2013) 913 final;
15. Konopka M. (red.), *Każde miejsce opowiada swoją historię*, 2000;
16. Lawson B., *The language of* space, 2001;
17. Łuszczek M., Ptasińska R. (red.), *Jak przetworzyć miejsce,* Fundacja Partnerstwo dla Środowiska (wydanie oryginalne 2001);
18. Owczarz M. (red.), *Poradnik edukatora*, CODN, 2005;
19. Parkinson J.R., *Democracy & Public Spaces*, 2012;
20. Peterson C., & Seligman, M.E.P., *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification.* New York: NY. Oxford University Press, 2004;
21. *Project Management Guidelines*, Komisja Europejska, 2004;
22. Sonntag J-K, *Zebrania i konferencje*, 2008;
23. Szafraniec K., *Młodzi 2011;*
24. Thomas-Cottingham A., *Psychologia dla każdego*, 2007;
25. Tuan Y.F., *Przestrzeń i miejsce*, 1987;
26. Urbanik A., Gołdys A., Daszkowska-Kamińska A., *Diagnoza potrzeb młodzieży w środowisku lokalnym*, 2010;
27. Wilson C. *Coaching biznesowy*, 2010;
28. Zawadzka G., Pielok C., *Gotowość do zmian,* 2000.

Netografia

careersportal.ie
seedforchange.uk
http://www.pg.gda.pl/architektura/userfiles/file/percepcja_1+2+3.pdf
http://dc372.4shared.com/doc/XaAL2R8Y/preview.html
meta-coaching.org

TOWARZYSTWO SAMORZĄDOWE

moje miejsce