



MAZOWIECKIE  
CENTRUM POLITYKI  
SPOŁECZNEJ



**Szkolenie pn.**

**„Radzenie sobie w sytuacjach  
konfliktowych”**

***25.10.2022 r.***

Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez  
Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej

# Fundacja ETOH

## SZKOLENIE

Radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych

25.10.2022



Ilona Anczarska  
[www.ilonaanczarska.pl](http://www.ilonaanczarska.pl)

# CEL



rozwój umiejętności konstruktywnego  
rozwiązywania konfliktów oraz radzenia sobie  
w trudnych sytuacjach

tak, aby

minimalizować negatywne skutki np. związane  
z relacjami i maksymalizować potencjał tkwiący  
w sporach



# PLAN



1. Czym jest konflikt
2. Rodzaje, pierwsze symptomy i fazy konfliktu
3. Źródła konfliktu (ukryte i jawne) oraz zdrowe i niezdrowe reakcje na konflikt
4. Fazy rozwiązywania konfliktu: wejście w konflikt, określenie interesów i potrzeb stron, określenie źródła konfliktu, szukanie rozwiązań, osiągnięcie porozumienia
5. Strategie rozwiązywania sporu
6. Kluczowe umiejętności rozwiązywania konfliktu w tym komunikacja w sytuacjach konfliktowych (NVC)
7. Metoda „Bez porażek” - strategia „wygrany - wygrany”,
8. Podsumowanie – dyskusja





# 1. Czym jest konflikt



# POCHODZENIE SŁOWA KONFLIKT

---



- Słowo konflikt pochodzi z języka łacińskiego conflictus, oznacza „zderzenie”.
- Konflikt należy więc rozumieć jako ludzką niezgodność interesów, postaw czy dążeń. Każdy spór ma strony w niego zaangażowane i przedmiot, którego dotyczy.
- Stronami mogą być grupy ludzi lub poszczególne osoby, a przedmiotem bywają poglądy, postawy, oczekiwania czy dobra materialne.

# DEFINICJA KONFLIKTU



J. A. F Stoner, Ch. Wankel

definiują go jako spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub postaw.



# DEFINICJA KONFLIKTU



Ch. Wankel

prezentuje konflikt organizacyjny jako spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub spostrzeżeń. Członkowie czy działy organizacji w trakcie sporu dążą do tego, by ich sprawa lub punkt widzenia przeważały nad sprawą lub punktem widzenia innych.





# DEFINICJA KONFLIKTU



W. Piotrowski i A. Koźmiński

definiują konflikt bardzo podobnie, jako sytuację, która polega na postrzeganiu celów, wartości lub interesów przez dwie lub więcej zależnych stron jako sprzeczne ze sobą.



# SKOJARZENIA Z KONFLIKTEM



Pozytywne:

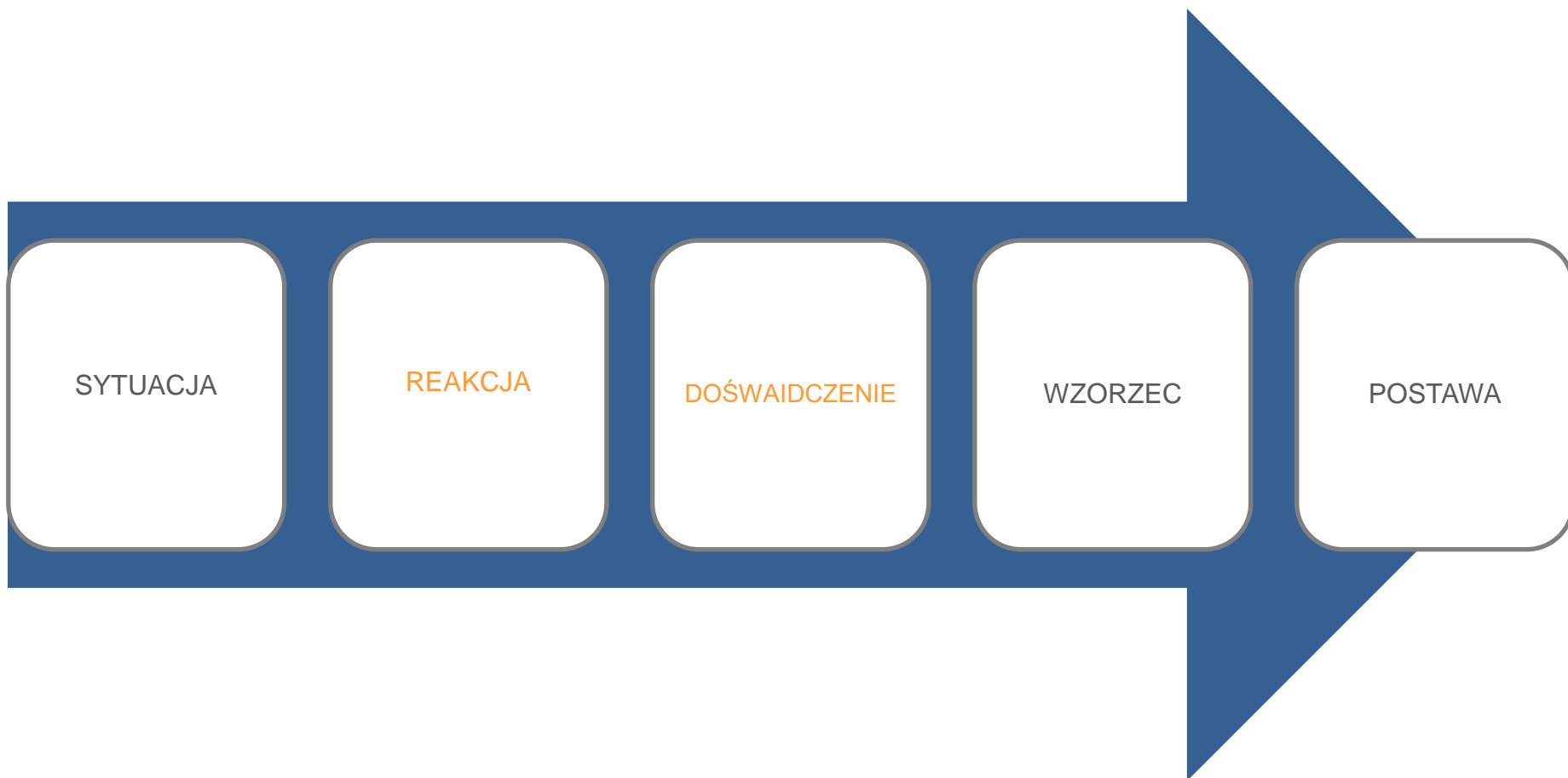
- wypracowanie nowych rozwiązań
- zmiana utartych schematów
- nowy etap i energia
- nauka i doświadczenie

Negatywne:

- stres, destruktywne emocje
- zniszczone relacje
- walka, przeciąganie liny
- wygrany i przegrany



# SCHEMAT



# KONFLIKT



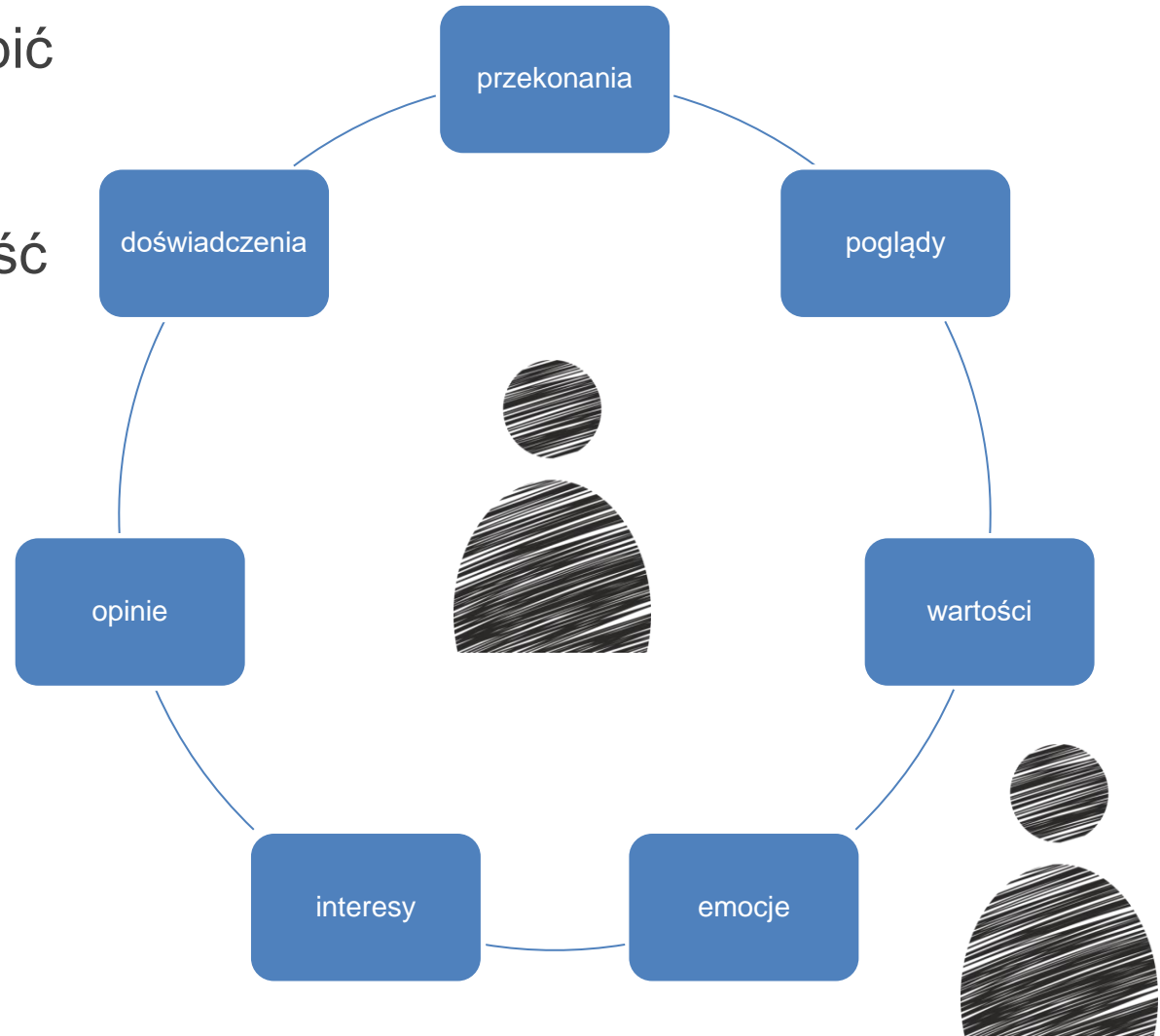
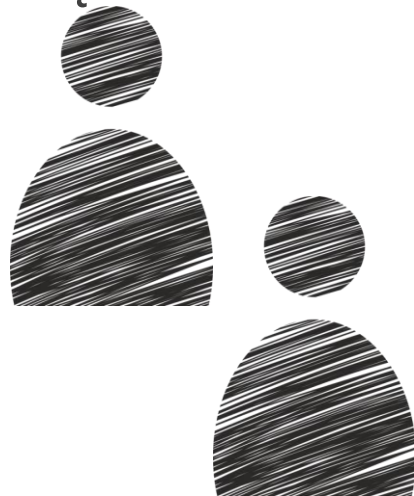
O konflikcie mówimy gdy dwie lub więcej osób (stron), wzajemnie od siebie zależnych spostrzega niemożliwe do rozwiązania różnice lub blokadę w zakresie potrzeb, wartości czy zasobów i podejmuje działania aby tę sytuację zmienić.

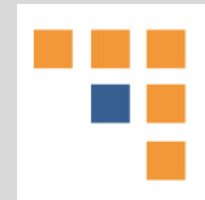


# PODSUMOWUJĄC...



Konflikt może wystąpić w każdej grupie tam, gdzie istnieje potencjalna możliwość jakiegokolwiek różnicy czyli zawsze i wszędzie.



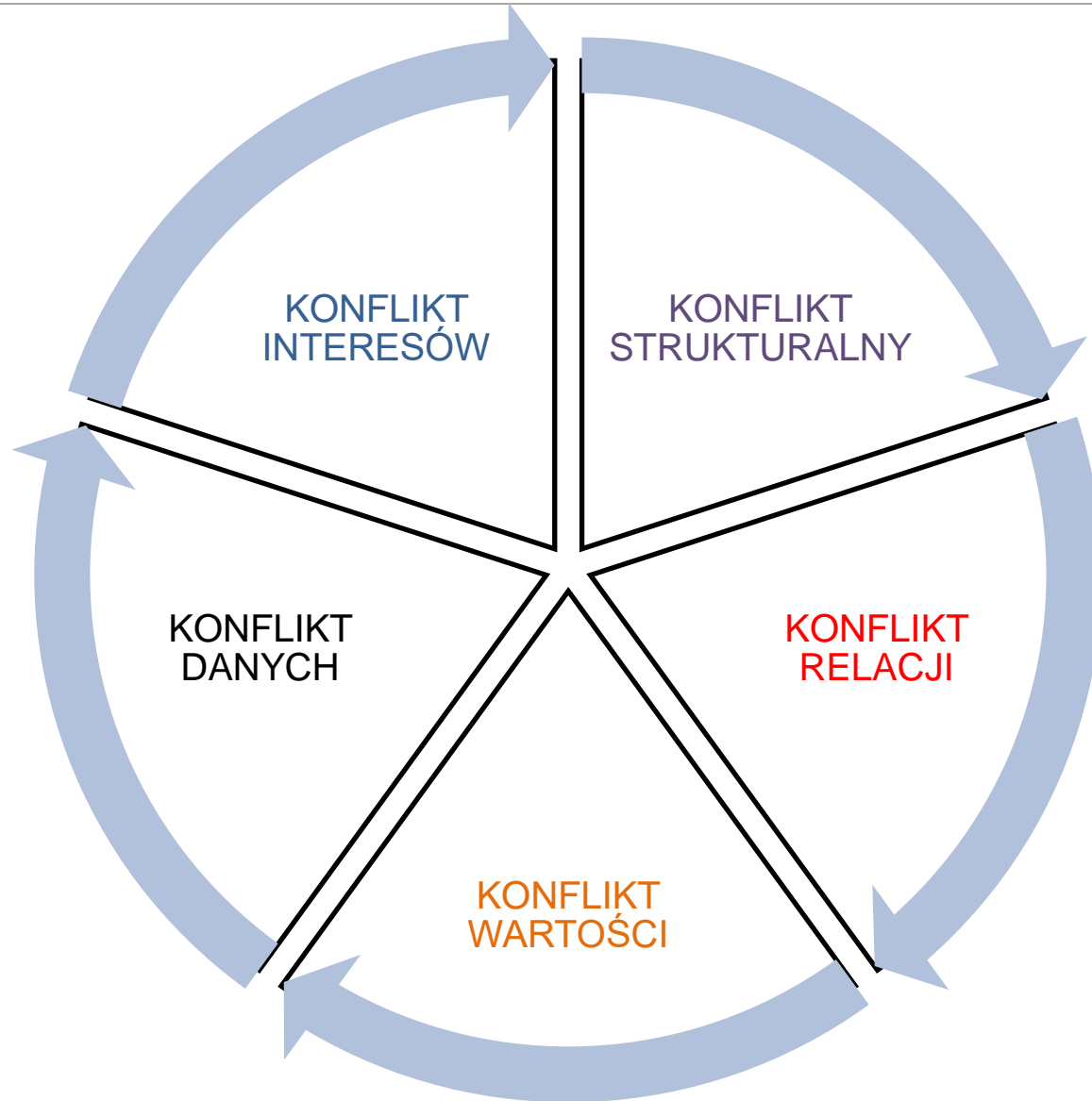


## 2. Specyfika konfliktu

rodzaje, pierwsze symptomy i fazy konfliktu



# RODZAJE KONFLIKTÓW



*W. Moore*

# RODZAJE KONFLIKTÓW



## Strukturalny

gdy strony są „po przeciwnej stronie” z racji swej pozycji, struktury

## Danych

gdy strony mają niepełne dane lub ich brak

## Wartości

gdy strony wyznają wartości przeciwne i na tej podstawie budują swoje przekonanie na temat partnera

## Relacji

gdy strony przestają się lubić

## Interesów

gdy strony mają do zaspokojenia różne potrzeby



# PIERWSZE SYMPTOMY KONFLIKTU

---

- **Wstępna orientacja** stron konfliktu polegająca na ujawnieniu ich odmienności bądź wspólnego przedmiotu sporu, powoduje pojawienie się różnorodnych zachowań np. komentowanie działań drugiej strony, szukanie wsparcia i sojuszników.
- **Emocje i napięcie** – w zależności od umiejętności psychospołecznych, odmienności temperamentalnej oraz różnic związanych ze stopniem trudności sytuacji – powodują cały wachlarz zachowań stron konfliktu: przykładowo mogą to być próby rozmów, izolacja, bierny opór, bądź unikanie sytuacji.

# FAZY KONFLIKTU



- Początek konfliktu – pojawienie się stanu niezadowolenia u stron, ujawnienie odmienności
- Wybuch konfliktu – narastające emocje i napięcie
- Przebieg konfliktu – pojawienie się decyzji, działań oraz ich następstw
- Wynik konfliktu – w postaci rozwiązania bądź innego następstwa będącego efektem zaistniałej sytuacji





# 3. Źródła konfliktu reakcje na konflikt

Ukryte i jawne źródła konfliktu oraz zdrowe i niezdrowe reakcje na konflikt



# ŹRÓDŁA KONFLIKTU



## CZYNNIKI LUDZKIE

### - osobowościowe

- indywidualny poziom agresji
- agresja wobec frustracji
- mechanizmy obronne
- skłonności do zniekształcania obrazu rzeczywistości

### - inne

- różnicowanie wartości i poglądów
- negatywne emocje i uczucia w stosunku do innych osób
- bariery komunikacyjne

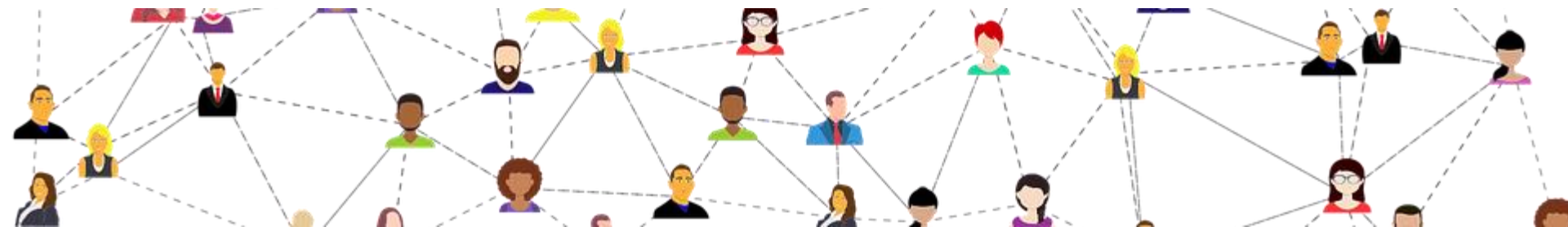
# ŹRÓDŁA KONFLIKTU



Bardziej podatne na sytuacje konfliktowe są osoby

- o wyższym poziomie introwersji
- o wyższej kontroli wewnętrznej
- o wyższej gotowości do ponoszenia ryzyka

Osoby te przeżywają konflikty częściej i bardziej intensywnie





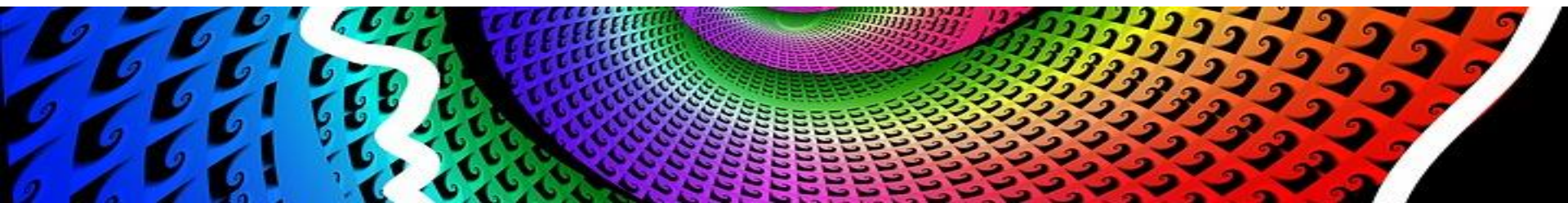
## CZYNNIKI ORGANIZACYJNE

- podział zasobów w organizacji
- nepotyzm
- zmiany organizacyjne bądź technologiczne
- specjalizacja i podział pracy
- błędy w zarządzaniu, np. nierównomierne obciążenie pracowników obowiązkami, niejasno określony zakres obowiązków lub władzy organizacyjnej
- współzależność pracy grup i jednostek
- nieprzestrzeganie prawa lub przepisów przez pracowników bądź kierownictwo

# ANALIZA TRANSAKCYJNA



- Teoria komunikacyjna Erica Berne'a
- Opisuje osobowość człowieka oraz relacje międzyludzkie.
- Każdy człowiek rozwija 3 stany ja:  
**DZIECKO, DOROSŁY I RODZIC**, które są spójnymi systemami uczuć i zachowań.



# ANALIZA TRANSAKCYJNA



**R**

**kontrola, troska**

**D**

**fakty**

**Dz**

**emocje**



# ANALIZA TRANSAKCYJNA



**DZIECKO** to spontaniczne zachowanie, zabawa, radość i przeżywanie emocji. Pochodzi z dzieciństwa, zawiera emocje, życzenia, pragnienia, doświadczenia związane z wartościowaniem zjawisk oraz doznania zmysłowe.

**DZIECKO PRZYSTOSOWANE** zawiera emocje i ustosunkowania ukształtowane przez środowisko społeczne takie jak **posłuszeństwo**, poczucie winy, uprzejmość, kierowanie się autorytetem, powściągliwość i odraczenie gratyfikacji.

**DZIECKO NATURALNE** - odpowiedzialne jest za **spontaniczność** i wyrażanie pragnień, zawiera naturalne emocje, takie jak radość, smutek, złość, przyjemność.



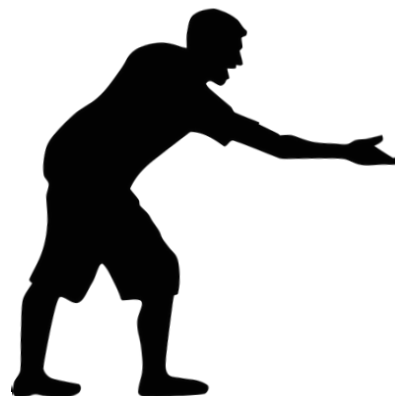
# ANALIZA TRANSAKCYJNA



**RODZIC** - stan nabyty od autorytetów; zawiera reguły postępowania, zachowania pożądane i niepożądane, kary i nagrody związane z przestrzeganiem norm.

**RODZIC KARZĄCY** - normy o charakterze zakazów i nakazów opatrzonych groźbą kary, potępienia czy odrzucenia

**RODZIC OPIEKUŃCZY** - reguły określające zasady optymalnego funkcjonowania, opisujące relacje i prawidłowości, wskazujące istotne wartości społeczne



# ANALIZA TRANSAKCYJNA



**DOROSŁY**- racjonalny stan Ja, który powstaje w efekcie samodzielnych poszukiwań i doświadczeń.

Jego zadaniem jest sprawdzanie hipotez i poznawanie świata zewnętrznego oraz strukturalizacja zdobytych informacji.

Stan ten odpowiedzialny jest za obiektywne spostrzeganie, ocenę rzeczywistości oraz działanie niezależne od uczuć i nastrojów.



reaguje inaczej na stwierdzenie policjanta: „Muszę ukarać Pana mandatem za znaczne przekroczenie prędkości” Zaznacz, z jakiego stanu JA mówią kierowcy:



kto to powiedział?

Wypowiedź kierowcy	Stan JA
1. Rzeczywiście, nie zauważyłem ograniczenia prędkości.	
2. Proszę dać mi ostatnią szansę. Zazwyczaj jeżdżę o wiele wolniej. Poza tym nie stać mnie na zapłacenie tak drogiego mandatu.	
3. Czy naprawdę nie macie nic lepszego do roboty, niż ściganie uczciwych obywateli za przekroczenie prędkości o 10 km/h? Łatwiej na tym zarobić, niż na łapaniu przestępców, co? Ciekawe, że nigdy nie ma was tam, gdzie jesteście potrzebni!	
4. A wie Pan, że to mój pierwszy w życiu mandat? Może jakoś to uczcimy...	
5. Proszę Pana, ja tak się spieszę. Moja córka ma w szkole przedstawienie. Niech mnie Pan puści, bardzo proszę. Pan na pewno też ma dzieci, to Pan rozumie.	
6. Wiem, że przekroczyłem szybkość, ale nie mam wyboru – muszę zdążyć na samolot. Ile płacę?	
7. To niemożliwe! Proszę mi pokazać wydruk pomiaru, na pewno się panowie pomylili! Przecież wiem, ile miałem na liczniku.	
8. Jak Pan może wytrzymać tyle godzin na tym mrozie! To rzeczywiście ciężka praca, i dorobić chyba też nie bardzo się da?	
9. O co chodzi, jechałem tylko 10 km/godz więcej, nic takiego się nie stało...	

# TRANSAKCJE KOMPLEMENTARNE



Transakcje komplementarne (równoległe), mają miejsce wtedy, gdy reakcja partnera wysyłana jest **z tego samego stanu Ja**, do którego adresowany był komunikat i kierowana jest do tego stanu Ja partnera, z którego komunikat był nadawany.

Za **najbardziej dojrzałą i rzeczową** formę przebiegu interakcji uznawana jest wymiana komunikatów między dwoma dorosłymi stanami Ja.

***Czy wiesz gdzie jest podsumowanie dla klienta? -> Na stole***



Natomiast relacja komplementarna między Dzieckiem jednego z partnerów a Rodzicem drugiego z nich, pomimo, że jest komplementarna psychologicznie, uznawana jest za **infantylną**,

***„Anitko nigdy nie wiesz, gdzie są t dokumenty, co byś zrobił gdyby nie ja..”***

# TRANSAKCJE SKRZYŻOWANE



Transakcje skrzyżowane powstają, miejsce wtedy, gdy komunikat wysyłany z jednego stanu ego nadawcy, uruchamia u odbiorcy **INNY** stan ego, aniżeli ten, do którego komunikat był adresowany.

**Czy wiesz gdzie jest moje sprawozdanie? -> Naucz się go nie gubić!**

Może prowadzić do spięć bądź wypracowania bardziej dojrzałych form komunikacji.

# TYPY EGO



- Wszystkie typy ego są jednakowo dobre.
- Wszyscy, bez względu na wiek, nosimy w sobie wszystkie trzy typy ego.
- Nie są jednakowej wielkości.
- Jeden typ ego zazwyczaj dominuje.
- Rozwijaj swoje ego „dorosły”.
- Znajomość typu ego, własnego i innych osób, poprawia relacje.

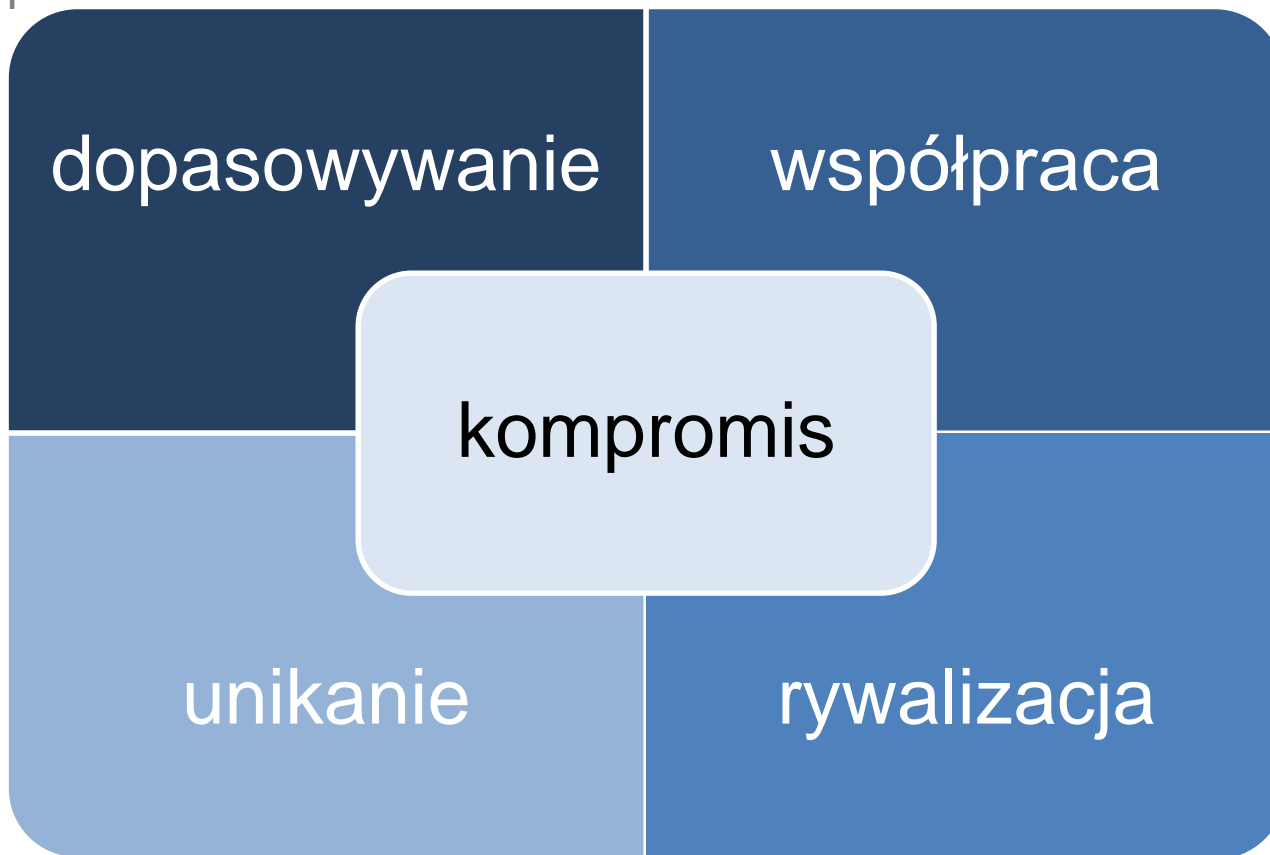


# REAKCJE NA KONFLIKT

Thomas  
Kilman



POTRZEBY  
INNYCH



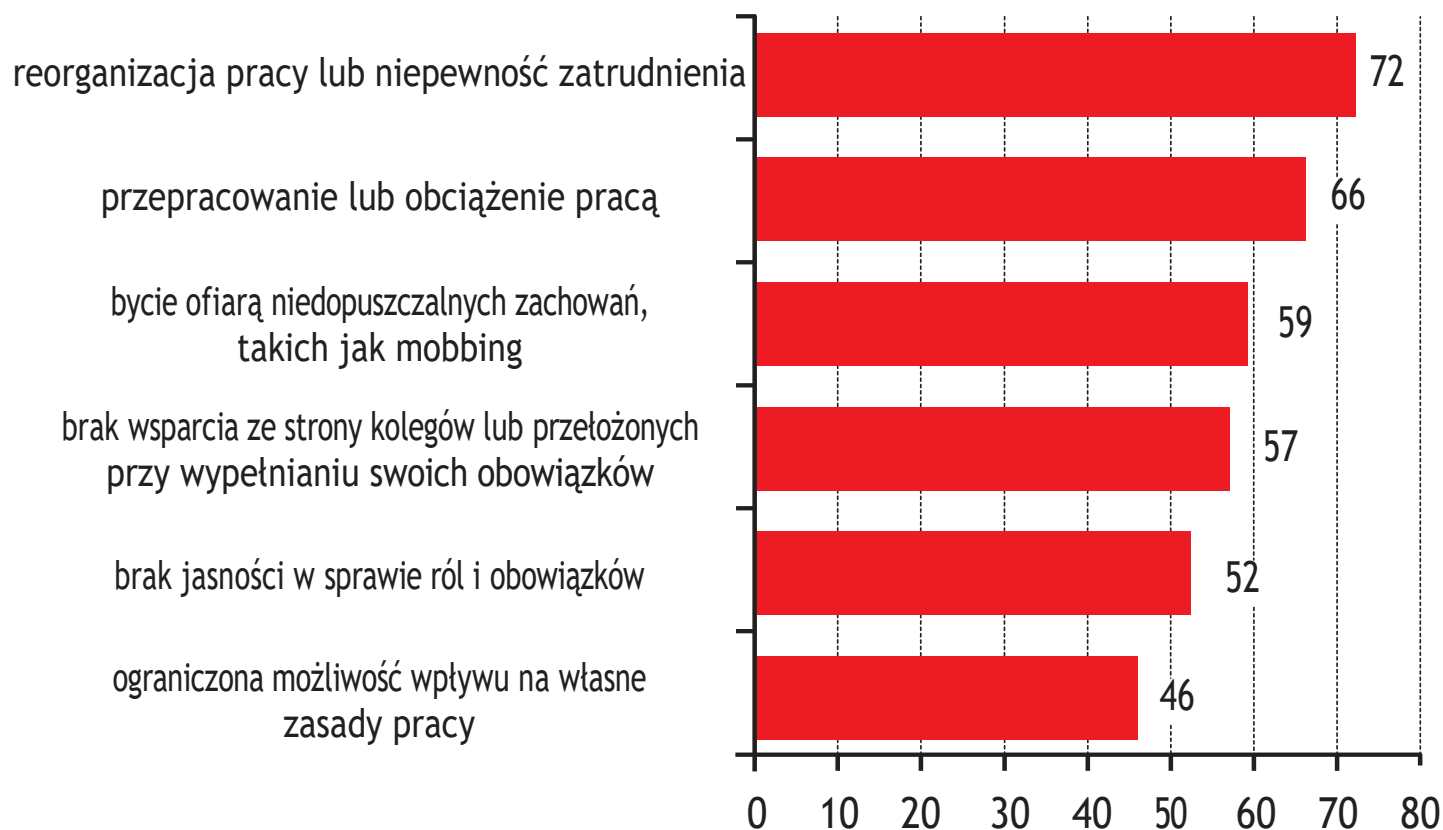
POTRZEBY  
MOJE



# PRZYCZYNY NAPIĘĆ W PRACY



Najczęstsze przyczyny stresu w pracy wymieniane przez zatrudnionych w Unii Europejskiej w 2013 roku (w %)





# 4. Fazy rozwiązywania konfliktu

wejście w konflikt, określenie interesów i potrzeb stron, określenie źródła konfliktu, szukanie rozwiązań, osiągnięcie porozumienia



# W KTÓRY KONFLIKT WCHODZĘ?



## Strukturalny

gdy strony są „po przeciwnej stronie” z racji swej pozycji, struktury

## Danych

gdy strony mają niepełne dane lub ich brak

## Wartości

gdy strony wyznają przeciwne wartości i na tej podstawie budują swoje przekonanie na temat partnera

## Relacji

gdy strony przestają się lubić

## Interesów

gdy strony mają do zaspokojenia różne potrzeby



# ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW



## KONFLIKT WARTOŚCI I RELACJI

- nie dopuszczaj do eskalacji konfliktu, aby konflikt danych, strukturalny i interesów nie przerodziły się w konflikty relacji i wartości.

## KONFLIKT STRUKTURALNY

- Zdecyduj, czy konflikt strukturalny można zniwelować (np. przyznanie grupom bądź jednostkom takich samych uprawnień, choćby w jakimś niewielkim zakresie).

## KONFLIKT DANYCH

- Informuj i uzasadniaj decyzje; powołuj się na cel wspólny dla wszystkich

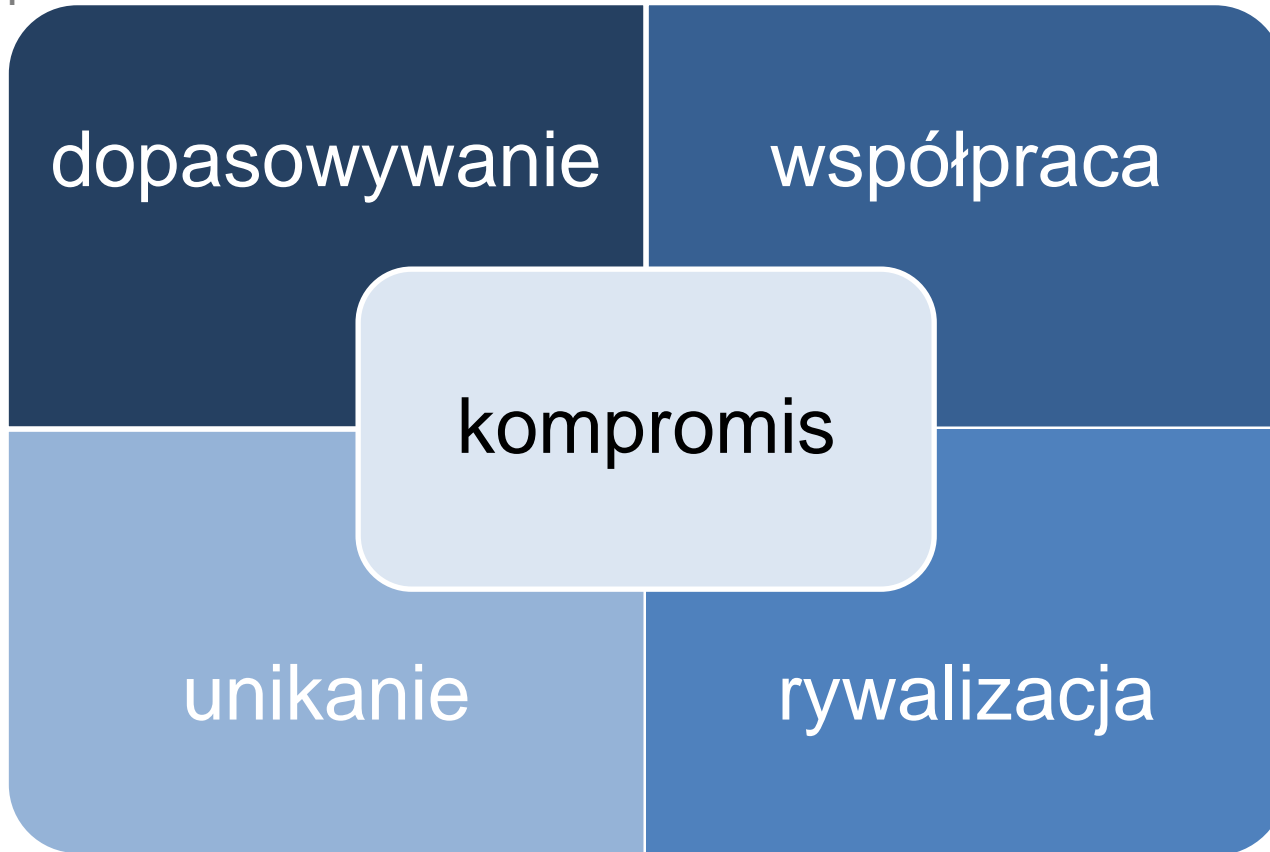
## KONFLIKT INTERESÓW

- Ustalaj rozwiązania zaspokajające interesy 2 stron.
- W przypadku zastosowania innej strategii, przemyśl jej skutki uboczne.

# WYBÓR OPTYMALNEJ STRATEGII



POTRZEBY  
INNYCH



POTRZEBY  
MOJE



# ETAPY ROZMOWY W KONFLIKCIE



1. **OTWARCIE** - przedstawienie się stron, określenie celu i zasad
2. **NIEZAKŁÓCONE WYPOWIEDZI** – wypowiada się każda ze stron, celem jest uzyskanie informacji ale też rozładowanie napięcia
3. **USTALENIE PRZEDMIOTU I PRZYCZYNY SPORU**  
poszczególnych kwestii spornych pomiędzy stronami
4. **DOTARCIE DO POTRZEB** każdej ze stron - często wymaga dopytania i precyzyjnej konkretyzacji, ponieważ nie jest tożsame ze stanowiskiem stron
5. **POSZUKIWANIE ROZWIĄZAŃ** – wygenerowanie pomysłów, a następnie wybranie najlepszego rozwiązania typu „win-win”
6. **USTALENIE PLANU DZIAŁANIA**

# DOCIERANIE DO INTERESÓW



## **Strategia 1.**

Zapytaj wprost, posługując się pytaniami otwartymi

## **Strategia 2.**

Dowiedz się dlaczego?

## **Strategia 3.**

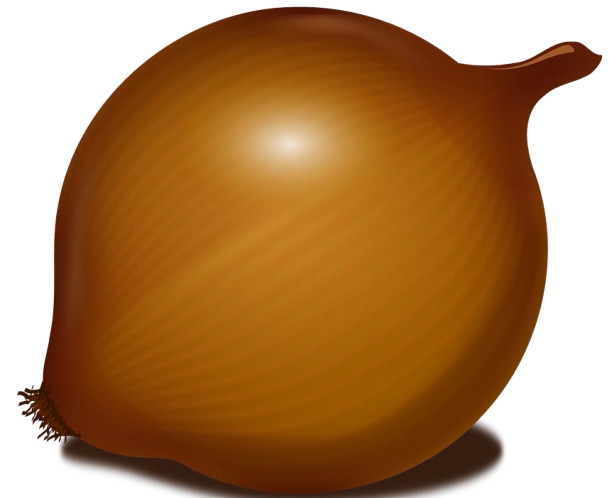
Dowiedz się dlaczego nie?

## **Strategia 4.**

Nazwij interesy partnera

## **Strategia 5.**

Przedstaw własne interesy





# WARTO PAMIĘTAĆ



- Oddziel ludzi od problemów
- Formułuj pytania przed odpowiedziami
- Koncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach
- Opracuj jak najwięcej możliwości, oceń je, dopiero wtedy podejmij decyzję
- Doceń pozytywy, nazywaj osiągnięcia



# ZASADY ROZMÓW W SPORZE



## KOMUNIKACYJNE

- aktywne słuchanie
  - niewerbalne: mimika, gesty, postawa
  - werbalne: parafrazy, podsumowania, klaryfikacje, pozytywne ukierunkowywania
- odwoływanie się do celu
- dawanie wyboru –pytania alternatywne
- elementy asertywności (oddzielanie ocen problemu od ludzi)
- zasada trójkąta satysfakcji

## STRATEGICZNE

- przygotowanie się - analiza sytuacji, określenie celu
- kontrola spotkania - strukturalizowanie, elastyczność

# TRÓJKĄT SATYSFAKCJI



## POTRZEBY PROCEDURALNE

w jakiej formie nastąpi rozwiązanie problemu?

DOBRANIE  
ODPOWIEDNIEJ  
FORMY

## POTRZEBY PSYCHOLOGICZNE

jak się czuję traktowany?

„BYCIE MIĘKKIM DLA  
CZŁOWIEKA I TWARDYM DLA  
PROBLEMU

## POTRZEBY MERYTORYCZNE

czy załatwię sprawę/problem?

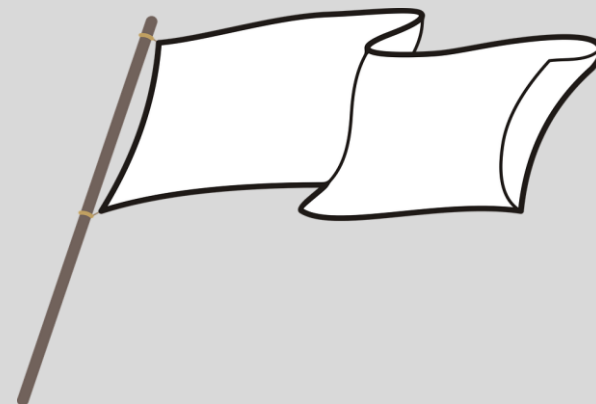
DBANIE O CELE I POTRZEBY STRON



# 5. Strategie

## rozwiązywania sporu

umiejętności rozwiązywania konfliktu  
z elementami komunikacji „nvc”, metody  
„bez porażek”, strategii  
„wygrany - wygrany”



# WARUNKI WSPÓŁPRACY



# KONSTRUKTYWNE ROZWIĄZANIE



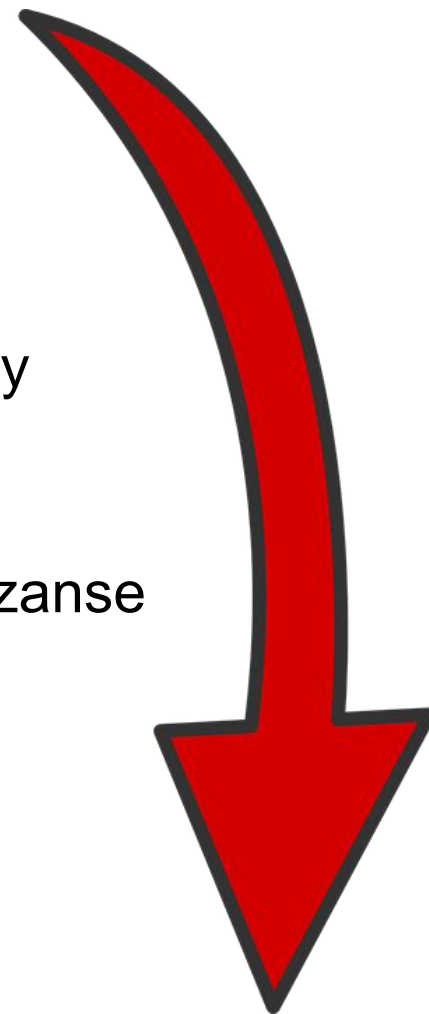
1. umożliwia lepsze poznanie i zrozumienie się ludzi w organizacji
2. dostarcza ważnych informacji na temat przedmiotu sporu.
3. stymuluje zmiany
4. powoduje, że dookreślamy i artykułujemy własne cele, oczekiwania, interesy
5. pozwala na osiągnięcie celów, zaspokojenie interesów obu stron
6. uczy nas jacy jesteśmy
7. zbliża ludzi myślących podobnie
8. wzmacnia poszczególne osoby, zespoły i całą organizację



# UNIKANIE BĄDŹ AGRESJA



1. niszczy dobre relacje
2. niszczy zaufanie
3. skłania do poszukiwania odwetu
4. zabiera czas, energię, pieniądze i inne zasoby
5. przynosi nieprzyjemne emocje
6. powoduje spadek efektywności i zmniejsza szanse na osiągnięcie celów organizacji



# NAZYWANIE EMOCJI



## W jakim celu?

- aby uświadomić rozmówcy jego emocje i w ten sposób zmniejszyć ich wpływ na przebieg rozmowy

## Jak?

- dostrzeż emocje rozmówcy
- nazwij je delikatnie
- uznaj





# KOMUNIKAT „TY”/ „JA”



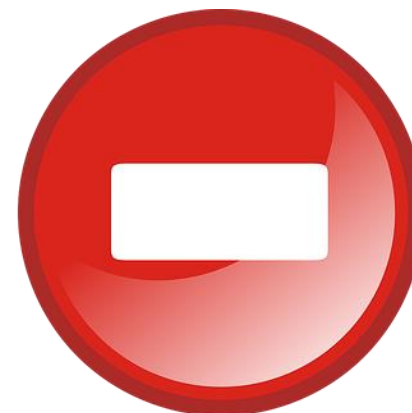
- Komunikat TY (o nim):

*musi Pan...*

*ma Pani...*

*powinien Pan*

*jak Pan może...*



- Komunikat JA (o sobie i o faktach):

*zależy mi/nam na tym, aby...*

*potrzebuję/potrzebujemy od Pana....*

*proszę żeby Pani....*



# REAKCJA NA KRYTYKĘ I AGRESJĘ



- doceń
- wyjaśnij dlaczego doceniasz krytykę
- przeproś za błąd
- nie czuj się urażony
- ucz się na błędach
- przewiduj krytykę



# INFORMACJA ZWROTNA



1. **FAKTY** oparta na konkretach  
*zwróciłem uwagę, że...*
2. **USTOSUNKOWANIE SIĘ** opis swojego stanu, emocji  
*trudno mi się rozmawia w takiej formie*
3. **KONSEKWENCJE** co się wydarzy jeśli nie nastąpi zmiana  
*jeśli nie zmienimy sposobu rozmowy, nie dojdziemy do satysfakcjonującego rozwiązania*
4. **PROPOZYCJA**  
*proponuję porozmawiajmy spokojnie i rozważmy wszystkie opcje*



# DAWANIE WYBORU



Okazywanie zrozumienia: „rozumiem, że..”, „to naturalne, że..”, „widzę, że zależy panu na..”

Dawanie wyboru: podawanie alternatyw, zdania warunkowe „jeśli...to..”

Warto stosować jako alternatywy w zdaniach, np:

- 1. musisz zacząć współpracować*
- 2. nie może pani negocjować każdej wypowiedzi*
- 3. nie mamy dziś na to czasu, proszę się streszczać*

# KLARYFIKACJA I UKIERUNKOWANIE

---

Klaryfikacja: doprecyzowywanie

Pozytywne ukierunkowywanie: podkreślanie założeń pozytywnych intencji

Można zastosować w sytuacjach, gdy rozmówca komunikuje:

- *nie mogę słuchać jak on tak do mnie mówi*
- *to beznadziejna sytuacja*
- *nic się nie da zrobić*

# MODEL ROZMOWY 6P



1. **POCZĄTEK** zainicjuj rozmowę, spytaj, czy rozmówca ma czas
2. **POZYTYW** np. odwołaj się do wspólnego celu
3. **POTRZEBY** powiedz o swoich potrzebach i oczekiwaniach
4. **PYTANIA** pytaj, jakie rozmówca widzi obecną sytuację, jakie są jego potrzeby
5. **PODSUMOWANIE** podsumuj konkretnym planem
6. **PODZIĘKOWANIE** doceń chęci rozmowy rozmówcy



# Podsumowanie

Pytania, dyskusja.

