

# KOMPENDIUM WIEDZY

## dotyczące szkolenia dla kadry zarządzającej pn. „Zarządzanie stresem, emocjami i sytuacjami trudnymi w zespole”

**Warszawa, 6 października 2023 r.**

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.

Kompendium wiedzy dotyczące szkolenia dla kadry zarządzającej pt. „Zarządzanie stresem, emocjami i sytuacjami trudnymi w zespole” zostało opracowane przez Teresę Wagner- Tomaszewską na podstawie treści zawartych w:

1. M. Adamiec, Podmiotowość – formy i zmiany, [w:] Podmiotowość człowieka.
2. Szanse rozwoju i zagrożenia, red. Z. Ratajczak, Wyd. UŚ, Katowice 1992.
3. Marciniak, Komunikacja społeczna, Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskie, Warszawa, 2017.
4. <https://www.bhp-center.com.pl/co-wywoluje-stres-w-miejscu-pracy/>
5. <https://stresowelove.xlx.pl/przyczyny-stresu>
6. <https://motywatordietetyczny.pl/2016/07/stres-niszczy-cialo-i-umysl-10-negatywnych-skutkow-stresu/>
7. <https://asystentbhp.pl/ocena-ryzyka-stresu-jako-zagrozenia-psychospolecznego/>
8. <https://www.google.com/search?q=inteligencja+emocjonalna>
9. <https://www.google.com/search?q=inteligencja+emocjonalna+w+czym+pomaga>
10. <http://martabiczowska.blogspot.com/2016/03/inteligencja-emocjonalna-w-praktyce.html>
11. <https://dajsobiespokoj.pl/blog/wwo-a-emocje-innych/>
12. <https://www.google.com/search?q=Konflikt+w+zespole+-+kr%C3%B3tka+charakterystyka>
13. <https://www.bonavigator.pl/konflikt-w-zespole-rozpoznanie-sytuacji.html>
14. <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/kolo-konfliktow-moore/>
15. <https://tips-and-tricks.pl/zasady-wplywu-spoecznego-wedlug-roberta-cialdiniego/>
16. <https://asystentkalevelmaster.pl/skuteczne-planowanie-celow/>
17. <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/aktywne-sluchanie-umiejetnosc-ktora-kazdy-z-nas-powinien-opanowac/>
18. <https://www.google.com/search?q=komunikacja+klaryfikacja>
19. <https://www.google.com/search?q=komunikacja+a+podejmowanie+decyzji>
20. <https://www.edulider.pl/rozwój/jak-kontrolowac-emocje-poznaj-5-prostych-sposobow>
21. <https://szkolalegato.pl/zyrafa-i-szaka-co-oznacza-symbole-porozumienia-bez-przemocy/>
22. Psychologia przy kawie.pl

#### Spis treści:

1. Przeciwdziałanie stresowi - techniki kontroli stresu – relaksacja, czynniki zapobiegające i minimalizujące stres, sposoby radzenia sobie ze stresem osobistym.
2. Inteligencja emocjonalna - czym jest, w czym pomaga.

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.

3. Emocje jako informacja.
4. Jak odbieramy emocje innych.
5. Czy są emocje dobre i złe?
6. Konflikt w zespole - krótka charakterystyka, determinanty, koło konfliktów wg Ch. Moore'a.
7. Schemat działania w obliczu konfliktu.
8. Metody wywierania wpływu a sytuacja konfliktowa - reguły wpływu.
9. Umiejętności komunikacyjne podczas prowadzenia rozmowy - celów, obserwacja reakcji po drugiej stronie, klaryfikacja, Analiza Transakcyjna, podejmowanie decyzji, podsumowywanie.
10. Umiejętności odpowiadania na emocje pojawiające się podczas rozmowy - konfrontowanie z reakcjami emocjonalnymi.

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.

**Wg Państwowej Inspekcji Pracy:**

stres w miejscu pracy występuje wtedy, kiedy osoby pracujące odczuwają dyskomfort psychiczny dotyczący warunków lub wymagań pracy, w sytuacji, w której w konkretnym momencie warunki i wymagania przekraczają ich możliwości.

**Stres** jest właściwością osobniczą i niewymierną, nie zawsze negatywnie wpływającą na pracownika.

Charakter stresu jest zależny od:

- wymagań, jakie stawiane są pracownikowi, fizycznych, emocjonalnych i intelektualnych możliwości pracownika, wsparcia udzielanego pracownikowi przez współpracowników ale też przełożonych.

**Fazy stresu:**

- alarmowa – początkowa,
- mobilizacji – szok i przeciwdziałanie mu,
- przystosowania – wypracowania odporności na stresor,
- wyczerpania – pobudzenie organizmu, chroniczny stres.

**Przeciwdziałanie stresowi – techniki kontroli stresu – relaksacja**

**Relaksacja** jest powrotem do stanu optymalnej równowagi pomiędzy napięciem, a wyciszeniem, oznacza równowagę pomiędzy pobudzeniem a hamowaniem, rozluźnia blokujące napięcia w układzie mięśniowym, uspokaja i harmonizuje negatywne emocje, uwalnia od nadmiaru stresu powstałego na skutek napięcia psychicznego, uspokaja myśli i rozwija zdolności świadomego posługiwania się procesami myślowymi, wprowadza w stan głębokiej ciszy wewnętrznej, w której świadomość nadal jest w pełni przytomna.

**Medytacja** to zagłębianie się w myślach, rozważanie, namysł, to praktyki mające na celu samodoskonalenie, stosowane są w jodze oraz religiach i duchowości Wschodu (buddyzm, taoizm, konfucjanizm, hinduizm, dżinizm) a ostatnio przez niektóre szkoły psychoterapeutyczne; daje okres spokoju i czas, w którym możemy dać ciału odpocząć i oczyścić umysł ze stresujących myśli; polega na koncentrowaniu się na jednej rzeczy przez dłuższy okres czasu, zwykle 20-60 minut.

**Akupresura** to pseudomedyczna metoda leczenia pochodząca z Chin, znana już 7 tysięcy lat temu; polega na dotykaniu, głaskaniu, uciskaniu lub opukiwaniu określonych miejsc na ciele człowieka; „miękka” wersją akupunktury; pomimo niewykazanej naukowo skuteczności, według jej zwolenników jest ona cennym uzupełnieniem medycyny konwencjonalnej.

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.

## Przeciwdziałanie stresowi – czynniki zapobiegające i minimalizujące stres

**Krok 1:** Zidentyfikuj zagrożenia.

**Krok 2:** Oceniaj i ustalaj priorytety ryzyka.

**Krok 3:** Zdecyduj się na działania zapobiegawcze.

**Krok 4:** Podejmij działanie.

**Krok 5:** Monitoruj i przeglądaj.

## Przeciwdziałanie stresowi - sposoby radzenia sobie ze stresem osobistym:

- skoncentrowane na problemie,
- skoncentrowane na emocjach,
- skoncentrowane na unikaniu.

## Inteligencja emocjonalna – czym jest:

- jest ilorazem emocjonalnym lub EQ,
- zdolność rozumienia, wykorzystywania i zarządzania własnymi emocjami w pozytywny sposób w celu złagodzenia stresu, skutecznej komunikacji, empatii dla innych, pokonywania wyzwań i rozładowywania konfliktów.

## Inteligencja emocjonalna – w czym pomaga:

- pozwala nam na dojrzałe kontakty z innymi, pomaga nam walczyć ze stresem i odnaleźć się w konkretnych sytuacjach,
- ma także duży wpływ życiowy sukces, zarówno ten związany z pracą, jak i rodziną,
- pomaga budowaniu stabilnych relacji skutecznej komunikacji poprzez umiejętne przekazywanie tego, co się czuje i co jest dla nas ważne,
- pomaga w zdrowym rozładowaniu konfliktu,
- pomaga w radzeniu sobie ze stresem,
- pomaga w radzeniu sobie z trudnymi emocjami np. strachem, złością, żalem, zazdrością,
- pomaga w rozwijaniu empatii do siebie i innych,
- pomaga w osiągnięciu sukcesu w pracy,
- pomaga w ustaleniu i osiągnięciu osobistych celów.

## Emocje jako informacja

### Emocje:

- można nazwać uczuciami, które towarzyszą nam w danej chwili,
- niektórzy porównują je do drogowskazów,
- są bardzo ważne w kontaktach międzyludzkich.

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.

## Jak odbieramy emocje innych

**Absorbowanie emocji innych ludzi ma dwie konsekwencje:**

- **tę wspaniałą:**
  - masz empatię i to włączoną w ustawieniach fabrycznych, nie musisz się starać, żeby kogoś zrozumieć, nie musisz się skupiać, żeby wyobrazić sobie, co czuje druga osoba, Ty po prostu wiesz, w mgnieniu oka, bezwysiłkowo.
- **tę wymagającą:**
  - empatia potrafi dołożyć się do tego, że emocje innych ludzi mogą Cię zalać jak sąsiad z góry łazienkę; wiele osób, w tym naukowcy, mówi o czymś takim jak zmęczenie współczuciem (compassion fatigue) zmęczenie współczuciem, w opinii autorki tekstu), to tak naprawdę zaniedbanie autoempatii,
  - męczymy się NIE tyle dlatego, że absorbujemy emocje innych ludzi, ale dlatego, że niewystarczająco dbamy o własne,
  - nie czujemy przytłoczenia, ponieważ tak bardzo dbamy, troszczymy się i współczujemy innym, ale dlatego, że tak mało dbamy, troszczymy się i współczujemy sobie.

**Jak sobie z tym poradzić (autoempatia)?**

1. Świadomość.
2. Granice.
3. Umiejętna obsługa emocji.
4. Ciało też się liczy.
5. Uzupełniaj swoje zapasy.

**Czy są emocje dobre i złe?**

- nie ma dobrych ani złych emocji,
- w perspektywie naukowej mówi się o emocjach pozytywnych (przyjemnych), i emocjach negatywnych (nieprzyjemnych),
- każde emocje są nam potrzebne,
- każda z nich pełni ważną funkcję w życiu i jest nam potrzebna,
- pozwalają przeżywać różne sytuacje,
- pozytywne mają wpływ na rozwój człowieka i jego aktywność,
- bez negatywnych prawidłowe funkcjonowanie człowieka nie jest możliwe,
- nie należy zatem unikać emocji negatywnych.

**Konflikt w zespole – krótka charakterystyka**

**Konflikt** w firmie to różnice zdań, spory, napięcia, brak zgody między współpracownikami; często powoduje to nagromadzenie negatywnych emocji wokół jakiegoś tematu; konflikty w zespołach są praktycznie nieuniknione, ponieważ każdy ma inny temperament, podejście do pracy, nieco inaczej wykonuje zadania.

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.

## Konflikt w zespole - determinanty

**Źródła i symptomy konfliktów:** brak szacunku w komunikacji, skłonność do irytacji, kłótniwość, zmiany w działaniach i reakcjach, tworzenie się klik, niechęć do współpracy, ignorowanie lub niszczenie idei innych, ukrywanie problemów przed liderem, znaczące zmiany w organizacji, uprzedzenia osobiste, nieporozumienia, stres, obojętność, polityka organizacji.

## Konflikt w zespole – Koło konfliktów według Ch. Moore'a

- Z łaciny conflictus — zderzenie — określa jakąś niezgodność (również wewnętrzną jednostki), sprzeczność interesów, poglądów, w wyniku których może dojść do sporów i zatargów.
- Konflikt jest nieunikniony, a ponadto pożądanym, aby ludzie, zespoły i organizacje mogły się rozwijać. Jak przypomnimy sobie metaforę drzewa (artykuł w materiałach dodatkowych), to na poziomie liści, czyli cech, które charakteryzują organizację współpracującą zespoły żyją w świecie ciągłej konstruktywnej niezgody.
- Najważniejsze to podejść do niego w sposób konstruktywny, co pozwoli na stworzenie wartości dodanej zamiast destrukcji.

## Źródła konfliktu

Christopher W. Moore, amerykański mediator, moderator i projektant systemów zarządzania konfliktami, zakłada pięć głównych źródeł konfliktu: konflikt strukturalny, konflikt relacji, konflikt interesów, konflikt danych i konflikt wartości:

- konflikt strukturalny,
- konflikt relacji/interpersonalny,
- konflikt interesów,
- konflikt informacji/danych,
- konflikt wartości.

## Schemat działania w obliczu konfliktu

### Jak nie dopuścić do konfliktu danych?

- przekazywać zainteresowanym stronom niezbędny w pracy zakres informacji,
- uściślić kryteria oceny danych,
- zaopiniować u eksperta budzące kontrowersje informacje,
- osiągnąć zgodę co do wyboru najważniejszych danych.

### Jak nie dopuścić do konfliktu interesów?

- zidentyfikować prawdziwe interesy obu stron,
- odnaleźć strefę porozumienia, w której potrzeby stron konfliktu nie będą się wykluczać,

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.

- poszukiwać kompromisu,
- położyć nacisk na poszanowanie uczuć i godności stron konfliktu,
- inwestować w niezbędną infrastrukturę firmy
- precyzyjnie podzielić obowiązki
- zmieniać negatywne wzorce zachowań.

#### **Jak nie dopuścić do konfliktu relacji?**

- odwoływać się do faktów i wspólnych interesów, a sferę emocji odsunąć na dalszy plan,
- ucinać dyskusję, gdy negatywne emocje biorą górę,
- akceptować to, że druga strona ma swoje emocje, jednak bez wchodzenia z nimi w dyskusję,
- budować komunikację opartą o należyty, wzajemny szacunek.

#### **Jak nie dopuścić do konfliktu relacji?**

- wskazywać na zagrożenia wynikające z nieetycznych praktyk zawodowych,
- piętnować działania niezgodne z prawem,
- szukać wartości wspólnych,
- zwracać uwagę na potrzebę poszanowania dla odmiennych poglądów i przekonań.

#### **Metody wywierania wpływu a sytuacja konfliktowa – reguły wpływu:**

- reguła wzajemności,
- reguła zaangażowania i konsekwencji,
- reguła społecznego dowodu słuszności,
- reguła lubienia i sympatii,
- reguła autorytetu,
- reguła niedostępności (prawo limitu).

#### **Umiejętności komunikacyjne podczas prowadzenia rozmowy – definiowanie celów**

**Planowanie to:** wyznaczanie sobie celów, uświadomienie sobie czego pragniesz, pozwala osiągnąć wewnętrzny spokój, zaplanowanie czasu na przyjemności sprawia, że nie odkładasz ich ciągle na później, znajdujesz czas na wszystko, daje motywację do sukcesywnego realizowania tego, co sobie zaplanowałeś/eś.

#### **Umiejętności komunikacyjne podczas prowadzenia rozmowy – obserwacja reakcji po drugiej stronie**

Dostrojenie się do rozmówcy, poświęć komuś całą swoją uwagę, rób notatki, utrzymuj kontakt wzrokowy, uśmiechaj się, obserwuj język ciała, zachęcaj rozmówcę, milczenie też

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.



jest potrzebne, nie przerywaj, parafrazuj, bądź otwarty na poglądy innych, odpowiadaj stosownie, unikaj używania zwrotów blokujących komunikację, używaj zwrotów grzecznościowych. Aktywne słuchanie jest modelem dobrej komunikacji.

### **Korzystaj z 4 typów pytań podczas nawiązania kontaktu z mówcą.**

#### **1) Pytania główne:**

- „Czy chciałbyś o tym porozmawiać?”,
- „Opowiedz, co się wtedy stało?”,
- „Czy możesz mi powiedzieć coś więcej?”.

#### **2) Pytania otwarte, rozwijające dyskusję:**

- „Jak? Co? Gdzie? Kto? Który?”.

#### **3) Pytania zamknięte, potwierdzające lub zaprzeczające kwestie:**

- „Czy? Czy jesteś? Zrobiłeś? Możesz?”.

#### **4) Pytania odzwierciedlające, w których używamy słów rozmówcy, pomagające one lepiej zrozumieć sens wypowiedzi.**

### **Pytania otwarte:**

- powodują, że odpowiedź jest obszerna i zawiera szereg informacji,
- pobudzają naszego rozmówcę do myślenia i jednocześnie do mówienia,
- zaczynają się na ogół od zaimka pytającego: co, jak, gdzie, dlaczego, kiedy, w jaki sposób,
- dają rozmówcy dużą swobodę, gdyż może odpowiedzieć na nie w dowolny sposób,
- przy formułowaniu pytań otwartych należy uważać na słowo „dlaczego”, ponieważ takie zapytanie może prowokować tłumaczenie się,
- pytania otwarte budują dobrą atmosferę rozmowy, przenoszą jednak punkt ciężkości, kontrolę rozmowy na stronę naszego rozmówcy.

## **Umiejętności komunikacyjne podczas prowadzenia rozmowy – klaryfikacja,**

### **Analiza Transakcyjna**

- **klaryfikacja:**
  - uporządkowanie i uogólnienie najważniejszych elementów wypowiedzi partnera (np. „czy to znaczy, że...”),
  - precyzowanie - polega na zadaniu szczegółowych pytań po to, aby uzyskać pełniejszy obraz sytuacji; podsumowanie - zebranie najważniejszych informacji i ustaleń rozmowy.
- **Analiza Transakcyjna (AT)**
  - to psychologiczna koncepcja stosunków międzyludzkich stworzona przez Erica Bernea,
  - transakcja, w tym kontekście, to swobodna wymiana werbalna i niewerbalna między dwiema osobami,

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.

- koncepcja analizy transakcyjnej pozwala zrozumieć i wyjaśnić w sposób transparentny dla każdego przyczyny oraz mechanizmy powstawania konfliktów między ludźmi.

## Umiejętności komunikacyjne podczas prowadzenia rozmowy – podejmowanie decyzji, podsumowywanie, konfrontowanie z reakcjami emocjonalnymi

- **Podejmowanie decyzji:**
  - powinno przebiegać w spokojnej atmosferze, która pozwala na racjonalne podejście do problemów,
  - impulsywność może przynieść wiele strat,
  - unikajmy dokonywania wyborów podyktowanych emocjami,
  - na nasze decyzje wpływają racjonalne argumenty, emocje, inne osoby oraz doświadczenie.
- **Podsumowanie:**
  - to podsumowanie i zamknięcie rozmowy – tematu – zagadnienia,
  - np. „Podsumowując naszą rozmowę powiedział/a Pani/Pan ...”,
  - np. „Podsumujmy to co powiedzieliśmy ...”,
  - np. „Uwzględniając wszystkie Pana/Pani wypowiedzi, dochodzimy do wniosku, że ...”.

Według Marshalla B. Rosenberga ważne jest, by świadomie wybierać, w jaki sposób możemy i chcemy się porozumiewać. **Mamy wybór między językiem żyrafy, a językiem szakala.**

- **Język szakala:**
  - to język, który chce udowodnić za wszelką cenę, że ma rację,
  - oczekuje również, że inni spełnią jego żądania, nie respektuje praw innych, generalizuje i uogólnia,
  - słowa szakala to słowa „mury” wszędzie tam, gdzie będziemy mówić w „szakalim” języku będzie to powodować kłótnie, wywoływać grę „Kto ma rację?” i „Kto tu rządzi?”.
- **Żyrafa jest metaforą języka empatii:**
  - słowa żyrafy to słowa „okna”,
  - długa szyja żyrafy sprawia, że zawsze spogląda z szerszej perspektywy. Jej serce waży kilka kilogramów i jest najcięższe ze wszystkich ssaków lądowych,
  - język „żyrafy” symbolizuje szczerłość, umiejętność słuchania, rozumienie punktu widzenia innych.

Szkolenie jest finansowane ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego. Usługa jest wykonywana w ramach zadań realizowanych przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.