

Trening komunikacji interpersonalnej i rozwiązywania konfliktów

materiały szkoleniowe

Spis treści

Dlaczego komunikacja jest tak istotna?	3
Co to takiego komunikacja interpersonalna?	3
Komunikacja interpersonalna – niewerbalna i werbalna.	4
10 zasad jasnego komunikowania.....	6
Inne ważne zasady skutecznej komunikacji	7
Jaki jest Twój „wskaźnik mglistości”?	8
Style komunikowania się z innymi	8
Co jest ważne w efektywnym komunikowaniu się?	11
Bariery utrudniające komunikację	15
Sposoby rozwiązywania konfliktów.....	18
4 kroki w rozwiązywaniu konfliktu	21
Bibliografia / źródła:	22

Dlaczego komunikacja jest tak istotna?

Satysfakcjonujące komunikowanie się ma wpływ na nasze zdrowie fizyczne i psychiczne.

Aż 70 % w ciągu dnia poświęcamy na komunikowanie się.

W schemacie przekazywania komunikatu wyróżniamy następujące elementy:

- **Nadawca** – osoba, która tworzy i wysyła komunikat. To ty, gdy opowiadasz znajomemu, co ciekawego wydarzyło się w twoim dniu.
- **Odbiorca** – osoba, do której kierowany jest komunikat, czyli ktoś, kto przyjmuje i interpretuje przekaz.
- **Kod** – wspólny system znaków, na przykład język, dzięki któremu nadawca i odbiorca mogą się zrozumieć. Bez wspólnego kodu, jak wspólny język czy odpowiednia terminologia, komunikacja staje się niemożliwa.
- **Kanał** – środek, za pomocą którego przekaz dociera od nadawcy do odbiorcy. Może to być głos (w rozmowie na żywo), fale elektromagnetyczne (w rozmowie telefonicznej) czy kartka papieru (w komunikacji pisemnej).
- **Komunikat** – właściwy przekaz, czyli treść kierowana przez nadawcę do odbiorcy. Może to być pytanie, prośba, informacja czy wyrażenie emocji.

Co to takiego komunikacja interpersonalna?

To zjawisko, które towarzyszy nam od początku życia. Już pierwszy płacz noworodka jest komunikatem płynącym w świat, ku drugiej osobie „jestem tu”, „zimno mi”, „potrzebuję” itd. To podstawowe narzędzie budowania i podtrzymywania relacji społecznych.

(„interpersonalny” znaczy „między ludźmi”)

Komunikowanie się to wzajemne przekazywanie:

- informacji
- umiejętności

- pojęć
- idei
- uczuć

za pomocą symboli tworzonych przez :

- słowa
- dźwięki
- obrazy
- dotyk

Otwarta komunikacja wzmacnia związki między ludźmi, buduje zaufanie i poczucie bezpieczeństwa, sprzyja nawiązywaniu przyjaźni oraz podejmowaniu współpracy. Brak umiejętności porozumiewania się może prowadzić do poczucia bezsilności, niezadowolenia z pracy i rozczarowań w życiu osobistym.

Dobra komunikacja zachodzi wtedy, jeżeli są spełnione następujące warunki:

- przekaz nadawcy odzwierciedla jego intencje
- odbiorca interpretuje przekaz zgodnie z intencjami nadawcy.

Warto pamiętać, że każdy z nas „wnosi siebie” (jako osobę) do procesu komunikacji, to znaczy swoje myśli, uczucia, intencje, wyobrażenia o drugiej osobie oraz wyobrażenia na własny temat. To wszystko kształtuje zachowanie się ludzi w kontakcie ze sobą.

Komunikacja interpersonalna – niewerbalna i werbalna.

Komunikacja niewerbalna

Ludzie komunikują sobie nawzajem to kim są, czego pragną nie tylko poprzez wypowiedzane słowa ale bezgłosny język ciała. Te same słowa bywają interpretowane na wiele różnych sposobów, zależnie od tego jak je wypowiedziano. Komunikaty niewerbalne odczytywać należy w kontekście konkretnej sytuacji, innych użytych form przekazu informacji oraz różnic kulturowych i środowiskowych pomiędzy ludźmi.

Na ogólne odczucie, odbiór przekazu składa się:

55% to, co przekazujesz poprzez „język ciała”, czyli mimika, oczy, gesty, postawa ciała, dystans interpersonalny,

38% to, jak mówisz,

7% to, co wyrażasz słowami*.

*) model dot. sytuacji, kiedy istnieje niespójność między naszymi komunikatami werbalnymi (słownymi) a komunikację niewerbalną, czyli mówiąc prościej między tym co i jak mówimy.

Na komunikację niewerbalną składa się:

1. **Gestykulacja** - ruchy rąk, dłoni, palców, nóg, głowy, tułowia.
2. **Wyraz mimiczny twarzy** - bogate możliwości przekazywania różnorodnych stanów psychicznych (np. radość, smutek, gniew).
3. **Dotyk i kontakt fizyczny** - w zróżnicowanej gamie od łagodnego głaskania do uderzenia; buduje wrażenie bliskości lub dystansu psychicznego.
4. **Wygląd fizyczny** - sposób ubierania się, czesania, malowania, ozdabiania ciała uzależniony jest od obyczajów kulturowych, osobowości albo jest manifestacją przynależności do jakiejś grupy społecznej.
5. **Dźwięki paralingwistyczne** - westchnienia, pomruki, płacz, śmiech, sapanie, gwizdanie, jęk, przydźwięki w rodzaju: „eee”, „yyy”, „mmm” - służą głównie ekspresji uczuć, postaw.
6. **Kanał wokalny** - intonacja, akcent, barwa i wysokość głosu, tempo mówienia.
7. **Dystans fizyczny między rozmówcami** - jest sygnałem dotyczącym relacji między ludźmi. Skracanie go to psychiczne zbliżanie się (lub agresja), oddalanie się to utrata kontaktu. Istnieją określone kulturowo odległości, w jakich przebywamy w relacjach z innymi:
 - Strefa intymna (15 - 45 cm) - uważana jest przez każdego za własność i tylko osoby związane uczuciowo są do niej dopuszczane.
 - Strefa osobista (46 - 122 cm) - jest to odległość pomiędzy znajomymi, mającymi dobry kontakt, podczas spotkań towarzyskich, przyjęć.
 - Strefa społeczna (122 - 360 cm) - odległość zachowywana w stosunku do nieznajomych lub ludzi, których nie znamy zbyt dobrze.

- Strefa publiczna (powyżej 360 cm) - odległość przyjmowana podczas zwracania się do większej grupy ludzi.

8. **Spojrzenie i wymiana spojrzeń** - zawiera bardzo dużo odcieni znaczeniowych (spojrzenie ciepłe, przyjazne, wrogie, lekceważące, uważne, obojętne). Nasze spojrzenie powinno się spotykać z drugą osobą w przeciągu 60 - 70 % czasu trwania rozmowy. Procent czasu, w którym utrzymywany jest kontakt wzrokowy między rozmówcami wzrasta gdy wzrasta dystans fizyczny między nimi. Reakcje na długość patrzenia są uwarunkowane kulturowo i mają związek z płcią.

9. **Pozycja ciała w trakcie rozmowy** - wyraża napięcie lub wewnętrzne rozluźnienie. Sztywne, zasłonięte ramionami ciało, skrzyżowane nogi sygnalizują wewnętrzne napięcie, poczucie zagrożenia lub niepewność. Pozycja otwarta, zrelaksowana to oznaka poczucia bezpieczeństwa, pewności siebie. Przesadne rozluźnienie, niedbała nonszalancja odbierane jest jako lekceważenie.

10. **Organizacja środowiska** - sposób aranżacji miejsca spotkania (meble, kolorystyka ścian, dźwięki, światło, zapachy) jest istotną informacją o osobie mającej wpływ na organizację wnętrza. Niektóre formy przestrzenne (obrazy, zdjęcia, meble) stanowią komunikaty estetyczne, ideologiczne, użytkowe.

Werbalna

- słowa, mowa
- aktywne słuchanie

10 zasad jasnego komunikowania

1. Przemawiaj we własnym imieniu

To ty czujesz, widzisz, chcesz... Mów: ja mogę... ja uważam, że...

2. Proś o to, co chcesz dostać

Nie baw się w zgadywanki

Mów: chcę... tak... nie... proszę...

3. Odmawiaj dania czegoś, czego dać nie chcesz

Niczego nie udawaj

Mów: nie... wolałbym... nie chcę...

4. Przekazuj komunikat w całości

5. Wystrzegaj się wynajdywania wymówek

Stanowią manipulację. Mów: nie mogę...

6. Mów o teraźniejszości, a nie przeszłości, ani przyszłości

Nie stawiaj przeszkód na drodze rozwoju. Mów: co mogę zrobić w tej chwili

7. Mów konkretami, a nie ogólnikami

Nie używaj takich sformułowań jak: mówi się, powiedziano mi

Mów: problem polega na...

8. Pokazuj własny punkt widzenia, nie zadawaj pytań

Jeśli znasz odpowiedź, nie pytaj

9. Słuchaj swojego ciała

Co twoje ciało mówi ci na temat doświadczanej sytuacji

Mów: czuję...

10. Pytaj jak i co, nie pytaj – „dlaczego”

„Dlaczego” prowokuje do wynajdywania wymówek

Inne ważne zasady skutecznej komunikacji

1. Poznaj siebie, zrozum i prawidłowo wypowiedz to co masz na myśli. Przy czym szanuj siebie i swoje wartości.
2. Poznaj drugiego człowieka. Nie ulegaj barierom, uprzedzeniom.
3. Rozmawiaj z drugim człowiekiem na tematy ważne dla niego, nie tylko dla ciebie.
4. Słuchaj uważanie. Skoncentruj się na tym co do ciebie jest mówione.
5. Szanuj drugiego człowieka, za jego poglądy. Pamiętaj, że każdy z nas ma swoje prawa. Oczywiście nie musisz się z każdym zgadzać, masz prawo zachować swoje zdanie – szeroki temat

Jaki jest Twój „wskaźnik mglistości”?

Jeśli chcesz być dobrze rozumiany, sprawdź swój „wskaźnik mglistości”

1. Oblicz, ilu słów używasz w przeciętnym zdaniu. W tym celu zaznacz dowolny fragment tekstu składający się ze stu kolejnych słów w Twoim liście lub piśmie. Podziel sto przez liczbę użytych w tym fragmencie zdań.

2. Następnie podkreśl „trudne” słowa w wybranym fragmencie (przez „trudne” rozumiemy słowa czterosylabowe i dłuższe, poza imionami własnymi). Policz je. Dodaj wyniki uzyskane w punktach 1. i 2., a następnie oblicz cztery dziesiąte tej sumy. To właśnie jest twój wskaźnik mglistości.

Przykład: Jeżeli przeciętnie budujesz zdania z 20 słów, a na każde 100 słów używasz 10 trudnych, to ich suma wynosi 30. Cztery dziesiąte tej liczby równa się 12, a więc taki jest twój wskaźnik mglistości.

„Readers Digest” ma wskaźnik mglistości pomiędzy osiem a dziewięć, „Time” około jedenastu. Jeżeli twój wynosi więcej niż trzynaście, to trudno cię zrozumieć.

Przemówienia Churchilla znajdują się na drugim końcu skali ze wskaźnikiem 3,2.

Joseph Peart i Jim R. McNamara w książce *The New Zealand Handbook of Public Relations*, wydanej przez Mills Publications, Lower Hutt, New Zealand w 1987 roku, przypisują autorstwo pojęcia „wskaźnika mglistości” amerykańskiemu biznesmenowi Robertowi Gunningowi.

Style komunikowania się z innymi

- milczek
- agresor
- malkontent
- gaduła
- dyplomata
- wszytkowiedzący

Milczek

Niechętnie mówi o swoich słabościach i wątpliwościach, przez co w rezultacie ludzie odbierają go jako osobę godną zaufania. Jednak tłumienie swoich uczuć, utrudnia milczkowi zrozumienie innych i wchodzenie w bliskie, intymne związki, bo milczek często obawia się, że utraci kontrolę i swoje poczucie bezpieczeństwa. Czasami osoba o takim stylu komunikowania się, może być odbierana negatywnie jako wywyższająca się lub ukrywająca coś. A milczek woli po prostu słuchać niż mówić. Często posiada swoją naturę introwertyka i w niej jest mu najlepiej.

Mocne strony – przez otoczenie uważany jesteś za opokę. Ludzie w twoim towarzystwie czują się bezpiecznie.

Obszary do pracy – tłumienie własnych uczuć może utrudniać zrozumienie ich u innych. Ludzie zaczną w końcu cię traktować jako osobę silną, bo takie robisz wrażenie i oczekiwać od ciebie więcej niż jesteś w stanie zaoferować. Możesz mieć trudności w nawiązaniu intymnych relacji z innymi. Pozbawiając się możliwości spontanicznego reagowania, stres paraliżuje cię.

Agresor

Rozmowa jest dla niego jest rodzajem pojedynku, w którym stara się wygrać, ponieważ podejrzewasz, że intencje rozmówcy są negatywne i stwarzają zagrożenie. Dlatego atakuje jako pierwszy, czując zagrożenie. Jednak agresywne podejście w rozmowie sprawdza się jedynie w nielicznych sytuacjach; zazwyczaj utrudnia współpracę z innymi. Atakując, wyzwała u rozmówcy reakcje obronne, przez co staje się on wobec Agresora nieufny.

Mocne strony – jeżeli zajmuje się czymś co trzeba robić samemu, agresywne podejście może zadziałać na jego korzyść.

Agresor możesz mieć problemy w zawodach wymagających pracy zespołowej.

Wojowniczość często wywołuje u innych obronę, wycofanie się oraz atak.

Malkontent

Odczuwa silne emocje, które rzadko wyraża w słowach; prawdopodobnie często zastanawia się dlaczego nikt nie rozumie co go gryzie. Malkontent tłum w sobie uczucia. Często są one nieprzyjemnymi – gniew, smutek, frustracja, rozgoryczenie.

Emocje te udzielają się i działają na innych przygnębiająco; to sprawia, że komunikacja staje się mało przyjemna. U malkontenta pojawia się również

wrażenie, że otoczenie nie rozumie, tego co czuje; a ludzie czując się niezręcznie w takim towarzystwie starają się zazwyczaj dobrze go usposobić (po to, aby samemu nie czuć się źle). Nikt nie chce przebywać w obecności osoby wiecznie niezadowolonej, ponurej, ponieważ swoim zachowaniem wprawia ona w negatywny nastrój otoczenie – często taka osoba jest odrzucana społecznie. Mogę napisać, aby malkontent był bardziej otwarty, jednak może to wynikać z jego introwertycznej natury. Jednak prawdziwy malkontent to po prostu maruda bez przyczyny. Mocne strony – ludzie źle czują się w towarzystwie malkontenta, dlatego usiłują sprawić, aby poczuł się lepiej np. pocieszając go. Obszary do pracy – zmienne nastroje sprawiają, że ludzie unikają takich osób. Prawie nikt nie chciałby mieć malkontenta za szefa.

Gaduła

Gaduła każdą chwilę ciszy musi wypełnić słowami. Ma skłonność do osobistych wynurzeń. Gaduła czuje się niezręcznie w momentach ciszy i stara się ją wypełnić rozmową za wszelką cenę, co oznacza, że mówi zazwyczaj bardzo dużo, często nie pozwalając innym dojść do głosu. Często wplata też swoje dygresje, nie zawsze pasujące do tematu dyskusji. Jak każdy ekstrawertyk jest towarzyska i dość łatwo nawiązuje przyjaźnie z innymi. Ale we wszystkim należy mieć umiar, jeżeli ktoś mówi bez przerwy, często nie na temat, nie dopuszczając innych do słowa, nie jest traktowany poważnie przez innych. Gadulstwo wynika często z obawy przed odrzuceniem, ignorancją otoczenia. Pamiętaj, że gaduła powinien dać czasem dojść innym do głosu i uważnie słuchać, a nie tylko czekać na swoją kolej wypowiedzi. Mocne strony – jesteś osobą towarzyską, umiesz sprawić, aby inni czuli się w twoim towarzystwie dobrze. Często jesteś osobą, która w towarzystwie pierwsza przełamuje lody. Obszary do pracy – ludzie, którzy ciągle mówią nie są traktowani poważnie. Gadulstwo nie zawsze idzie w parze z umiejętnością słuchania.

Dyplomata

Unika otwartego mówienia o pragnieniach i uczuciach, przy czym jesteście uprzejmy, uważnie słucha. Emocje dyplomaty ujawnić się mogą jedynie poprzez mowę ciała i co dziwne często mogą być w opozycji do wypowiadanych słów. W kontaktach z innymi, stara się być uprzejmy i oszczędny w słowach; słucha uważnie tego, co

mówią inni starając się ich rozpracować, głównie po to, aby łatwiej nimi manipulować. Dyplomata mówi często to co inni chcą usłyszeć, przez co łatwo zjednuje sobie otoczenie. Tutaj należy bardzo uważać, bo gdy przebiegłe intencje dyplomaty zostaną ujawnione, może dojść do utraty zaufania. Dyplomata powinien być więc bardziej szczerzy i otwarty, nie obawiać się mówić swojego prawdziwego zdania. Mocne strony – rzadko złościsz się na ludzi i łatwo ci nad nimi zapanować. Jesteś cierpliwy, dobrze radzisz sobie z sytuacjami konfliktowymi. Obszary do pracy – twoje wolne tempo działania może irytować niektóre osoby. Pamiętaj, że w kontaktach z ludźmi ważna jest obustronna szczerłość.

Wszystkowiedzący

Musi mieć zawsze rację. Ma wyrobiony pogląd na wszystko i chcesz, aby ostatnie słowo należało do niego. Wszechwiedzący zabiera głos w sprawach, które są mu obce; kojarzy je ogólnie, ale też chce się wykazać. Na plus – gdy osoba ta naprawdę posiada wiedzę w jakimś obszarze – niech się wykazuje, jej pewność siebie znacznie ułatwia rozwiązywanie problemów. Niestety presja, aby zawsze mieć rację, często popycha do tego, aby wywyższać się. To nie sprzyja tworzeniu dobrych relacji. Co gorsza, każda twoja pomyłka daje satysfakcję przeciwnikom. Bycie wszechwiedzącym jest męczące – sama potrzeba do bycia nieomylnym może w rzeczywistości być wynikiem niepewności (wizja pomyłki jest przerażająca). Mocne strony – w sprawach na których się znasz, rozwiązujesz problemy ze zdumiewającą prędkością i pewnością siebie. Masz dar przekonywania innych. Obszary do pracy – przymus, aby zawsze mieć na wszystko odpowiedź może przeszkadzać w kontaktach z ludźmi. Możesz być odbierany jako osoba wywyższająca się. Ludzie odczuwają satysfakcję, gdy wszystkowiedzący myli się. Mówiąc „nie wiem”, „masz rację” pokazujesz swoją dojrzałość.

Co jest ważne w efektywnym komunikowaniu się?

Aktywne słuchanie

Aktywne słuchanie to świadome zaangażowanie w rozmowę, które wykracza poza samo słyszenie słów. To sztuka skupienia uwagi na rozmówcy, rozumienia jego przekazu i reagowania w sposób, który buduje wzajemne zrozumienie i zaufanie. W

odróżnieniu od biernego słuchania, które ogranicza się do rejestrowania wypowiedzianych słów, aktywne słuchanie wymaga większego zaangażowania. To nie tylko przyswajanie informacji, ale też umiejętność wychwytywania emocji, intencji i niewerbalnych sygnałów, takich jak mimika czy ton głosu.

Szczere zainteresowanie tym, co mówi druga osoba powoduje, że właściwe techniki komunikacyjne pojawią się same. Są to:

- parafrazowanie („rozumiem, że masz na myśli...”)
- podsumowywanie
- klaryfikowanie (precyzowanie)
- odzwierciedlanie uczuć i emocji („widzę, że nieźle się zirytowałeś...”)
- dowartościowywanie („dziękuję Ci za to, co powiedziałeś...”)
- udzielanie informacji zwrotnej

Zadawanie pytań

Pytania to jedno z najważniejszych narzędzi w porozumiewaniu się. Pozwalają one na:

- zdobycie informacji
- wzajemne zrozumienie
- poszukiwanie i wybór rozwiązań

Parafraza

Parafraza to powtarzanie swoimi słowami tego, co jak nam się wydaje – powiedział ktoś inny. Parafraza nie powinna zawierać nic więcej ponadto, co usłyszałaś/usłyszałeś. Stosując ją nie możesz pokazywać własnego punktu widzenia, ani oceniać, ani wartościować.

Parafrazę rozpocznij od słów:

- mówisz, że...
- innymi słowy...
- więc z grubsza biorąc, czułeś się wtedy...
- zaczekaj, próbuję zrozumieć – doświadczyłeś wtedy...
- tak więc zdarzyło się wówczas coś, co...
- o ile cię dobrze zrozumiałem...

- czy chcesz przez to powiedzieć, że...
- z tego, co rozumiem
- chodzi Ci o to... czy tak?
- rozumiem, że pytasz...

Dlaczego warto stosować parafrazę?

- Parafrazowanie zapobiega nieporozumieniom – wszelkie domysły i błędy w interpretacji są od razu wyjaśniane.
- Parafrazowanie pomaga zapamiętać, o czym była mowa.
- Za pomocą parafrazy sprawdzasz, czy dobrze rozumiesz wypowiedź i intencję osoby, z którą rozmawiasz, a także dajesz jej i sobie możliwość weryfikacji.

Podsumowywanie

Podsumowywanie to ponowne przedstawienie najważniejszych kwestii, myśli, odczuć, które pojawiły się w rozmowie.

Możesz dokonać podsumowania przez:

- Wyrażenie bezpośredniej prośby o podsumowanie
np.: Jakbyś podsumował dotychczasowe ustalenia?
- Pośrednie wyrażenie prośby o podsumowanie
np.: To może podsumujemy naszą rozmowę. To, co dotąd padło z Twojej strony, można by podsumować jako...
- Osobiste podsumowanie
np.: Wydaje mi się, że podstawowe myśli, jakie wyraziłeś to...

Podsumowując możesz:

- Sprawdzić, czy wszystko dobrze rozumiesz
- Pokazać, jak dużo już zostało powiedziane, wypracowane i zachęcić do dalszego wysiłku

Klaryfikacja

Klaryfikacja ma na celu sprawdzenie zrozumienia intencji osoby zwracającej się do nas. Pomaga również uporządkować i zaakcentować najważniejsze wątki rozmowy.

Klaryfikując pokazujesz, że nie tylko słuchasz, ale i strukturalizujesz komunikację. Możesz także pomóc osobie, z którą rozmawiasz nazwać jej emocje i wyrazić potrzeby.

Klaryfikowanie pomaga ci zaostrzyć uwagę tak, aby słyszeć coś więcej niż tylko ogólności.

W swojej wypowiedzi poruszyłaś aż cztery różne zagadnienia. Powiesz, co jest teraz dla Ciebie najważniejsze, o czym chcesz porozmawiać?

Odzwierciedlanie uczuć

Mówimy, jakie naszym zdaniem są czyjeś uczucia, np.:

- Wygląda na to, że jesteś zadowolony z tych planów.
- Zdaje się, że jesteś wściekły.
- Wygląda na to, że Cię rozczłowiłem.

Informacja zwrotna

to opis zachowania (zachowań) danej osoby mający za zadanie służyć jej rozwojowi

Zasady bezpiecznej i pomocnej informacji zwrotnej

- mów o zachowaniu, które można zmienić, a nie o osobie;
- dokonuj opisu, a nie oceny;
- informacja zwrotna jest dla odbiorcy, skup się na korzyściach dla niego, korzystaj z niej w dobrej intencji;
- udzielaj informacji na bieżąco, wyznawaj zasadę „małych kęsów”;
- dziel się pomysłami, nie dawaj rad;
- skup się na spostrzeżeniach, a nie na wnioskach;
- pamiętaj o równowadze informacji pozytywnej i negatywnej;
- opisz zachowanie w kategoriach „mniej” lub „bardziej” a nie „tak” lub „nie”;
- możesz wykorzystać komunikat „JA” (więcej o nim w dalszej części kursu);
- pamiętaj o adekwatnym czasie i miejscu.

Bariery utrudniające komunikację

- poglądy
- wartości
- pełnione role
- lęk
- nieufność
- gniew
- zakłopotanie
- hałas,
- niewłaściwa odległość,
- niedostateczny / nadmierny kontakt wzrokowy,
- różny język nadawcy i odbiorcy,
- ilość osób przekazujących tę samą informację,
- brak zainteresowania którejś ze stron.
- niezgodność między komunikatami werbalnymi a niewerbalnymi
- osądzanie - narzucanie własnych wartości innym osobom i formułowanie rozwiązań cudzych problemów. Kiedy osądzamy, nie słuchamy tego, co mówią inni. Jego destrukcyjna moc jest niedoceniana. Tak samo, jak negatywne etykiety – gdy osądzasz, że ktoś jest głupi, albo nie dosięga do Twojego poziomu, nie usłyszysz naprawdę tego, co ma Ci do przekazania. Twoja szybka ocena zanim jeszcze skończy się rozmowa powoduje, że zachowujesz się odruchowo i „usztyniasz” jej przebieg
- krytykowanie: „Czy naprawdę nic nie rozumiesz?”
- obrażanie: „To dlatego, że jesteś leniwa”
- orzekanie: „Ciebie w ogóle ten temat nie interesuje”
- chwalenie po to, aby oceniać lub manipulować: „Gdybyś się trochę postarał, na pewno wyszłoby ci to znacznie lepiej”
- decydowanie za innych - może utrudniać porozumiewanie się nawet wtedy, gdy podyktowane jest troską i chęcią pomocy. Decydując za innych uzależniamy ich od siebie i pozbawiamy samodzielnego podejmowania

decyzji. Dajemy im także do zrozumienia, że ich odczucia, wartości i problemy są nieważne

- rozkazywanie: „Będziesz się uczył 2 godziny każdego wieczora”.
- grożenie: „Jeśli tego nie zrobisz...”
- moralizowanie: „Powinieneś to zrobić...”
- zadawanie licznych, niewłaściwych pytań: „Gdzie byłeś? Co robiłeś? Kto był z Tobą?”
- uciekanie od cudzych problemów - nie jesteśmy skłonni zajmować się nimi. Nie bierzemy pod uwagę uczuć ani zmartwień innych ludzi. Nie chcemy zajmować się ich lękami, obawami i troskami
- doradzanie: „Najlepiej byłoby, gdybyś...”. Jesteś wspaniałym doradcą gotowym do pomocy w rozwiązywaniu problemów innych osób. Wystarczy kilka słów, byś miała/miał orientację w problemie innej osoby i w mig znajdujesz rozwiązania, które oczywiście od razu przedstawiasz. Możesz jednak przeoczyć to co najważniejsze – nie zauważyć lub nie uszanować bólu lub trudnych emocji tej drugiej osoby. Nie wysłuchujesz drugiej osoby, a być może tylko tego ona potrzebuje, by poczuć się lepiej.
- zmienianie tematu: „Jaką dyscyplinę sportu chcesz uprawiać?” Zmiana tematu na inny, gdy ten pierwszy wydawał Ci się nudny lub niepokojący. Zmiana tematu to także ciągle reagowanie żartem, by uniknąć niepokoju lub trudności poważnego słuchania drugiej strony
- logicznie argumentowanie: „Możesz poprawić swoje wyniki tylko przez bardziej wytężoną naukę”. Najważniejsze są fakty, o uczuciach się nie mówi
- pocieszanie: „Wszystko będzie dobrze”. W ten sposób poprawia nastrój swego rozmówcy, ale nie zajmuje się trapiącym go problemem
- porównywanie, które ma miejsce wtedy, gdy podczas rozmowy próbujesz ocenić, kto jest mądrzejszy, bardziej kompetentny i ma rację – Ty czy Twój rozmówca. Możesz myśleć także „ja miałam/miałem gorzej, co on wie, co to trudności”. Niewiele do ciebie dociera z informacji Ci przekazywanych, ponieważ jesteś zbyt zajęta/zajęty ocenianiem, czy dorównujesz rozmówcy
- domyslanie się – to czytanie w myślach drugiej osoby i próba odgadnięcia co rozmówca „naprawdę” myśli lub czuje. „Mówi, że chce to zrobić, ale założę się, że wolałby więcej się nie męczyć”. Mniejszą uwagę zwraca się tu na

słowa, a większą na intonację i inne drobne wskaźniki. Domysły, przeczucia, intuicje i niejasne przesłanie niewiele mają wspólnego z tym, co dana osoba faktycznie do Ciebie mówi

- przygotowywanie odpowiedzi – nie słuchasz, gdy przygotowujesz się w myślach do udzielenia odpowiedzi. Sam wygląd osoby zainteresowanej nie pomoże Ci w efektywnej komunikacji
- filtrowanie czyli słuchanie wybiórcze. Polega na szybkim zorientowaniu się w emocjach osoby, z którą się rozmawia i po upewnieniu się, że jest spokojna lub zadowolona, odpływaniu we własne myśli, gdyż nie zagrażają Ci żadne trudne emocje
- skojarzenia i odpływanie we własne myśli – słowo lub zdanie, które usłyszysz powoduje, że oddalas się od tego, co mówi rozmówca i podążasz za własnymi myślami, odległymi od tematu rozmowy
- sprzeciwianie się ma miejsce gdy coś wewnętrznego karze Ci się klócić i spierać... Druga strona nie zdąży być wysłuchana, bo spieszysz się, by się z nią nie zgodzić. Możesz „gasić” rozmówcę za pomocą zgryźliwych i sarkastycznych stwierdzeń lub też przyjmujesz z lekceważeniem lub zastrzeżeniem to co jest do Ciebie mówione – np. gdy słyszysz komplement, wyliczasz wszystko, co obniża Twoją wartość.
- przekonanie o swojej racji – taka postawa może zapędzić bardzo daleko – do przekręcania i naginania faktów, podnoszenia głosu, obwiniania, przypominania grzechów z przeszłości – aby tylko uniknąć poczucia, że się mylisz. Nie znosisz jednak, gdy ktoś Cię poprawia, nigdy nie przyznajesz się do błędów, nie zmieniasz swoich przekonań
- utożsamianie się – wszystko co usłyszysz, przypomina Ci o tym, co Ty zrobiłaś/eś lub przeżyłaś/eś. Wystarczy jedno skojarzenie, by mu przerwać i oddać się opowieści o sobie i... nie dać dokończyć osobie, z którą rozmawiasz. Jesteś zbyt zajęta/y swoją opowieścią, że zapominasz o tym, co przed chwilą usłyszałaś/eś
- zjednywanie – chcesz by było miło, starasz się zachować uprzejmość, chcesz by wszyscy Cię lubili: tak... prawda... absolutnie... wiem... oczywiście... niewiarygodnie... tak... naprawdę... Słuchasz jednak nieuważnie, na tyle tylko, by nie zgubić wątku.

Sposoby rozwiązywania konfliktów

Rozwiązywanie konfliktów to kluczowa umiejętność, która wpływa na jakość relacji zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Wybór odpowiedniej strategii zależy od kontekstu, charakteru konfliktu oraz gotowości obu stron do współpracy. Poniżej przedstawiamy sposoby rozwiązywania konfliktów tj. współpraca, kompromis, walka, unikanie oraz uleganie, które warto znać i stosować w praktyce.

5 stylów rozwiązywania konfliktów:

- współpraca
- kompromis
- walka
- unikanie
- uleganie

Każdy z powyższych stylów ma swoje zalety i wady, a wybór jako środka rozwiązania sporu zależy od sytuacji, w której doszło do konfliktu. Współpraca, kompromis i walka tworzą razem tzw. **triadę skuteczności**. Wszystkie te strategie charakteryzują się różnym stopniem **aktywności i otwartości**.

Współpraca

Współpraca to strategia polegająca na partnerstwie mimo różnic i przeciwności. Jej istotą jest skupienie się na wspólnych celach i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla obu stron. Jednak współpraca wymaga zaangażowania obu stron – nie jest możliwa, jeśli jedna z nich nie chce lub nie potrafi w pełni uczestniczyć w procesie. To najtrudniejszy styl rozwiązywania konfliktów, ponieważ wymaga wysokiego poziomu inteligencji emocjonalnej, aktywnego słuchania, tolerancji i zdolności do wspólnego działania. Chociaż współpraca często jest deklarowana, w praktyce jej skuteczne wdrożenie stanowi wyzwanie.

Kompromis

Kompromis to strategia poszukiwania tzw. złotego środka. Polega na wzajemnych ustępstwach, które pozwalają osiągnąć porozumienie akceptowalne dla obu stron. W

sytuacjach, gdzie strony różnią się w kwestiach mniej istotnych, kompromis jest skutecznym sposobem na szybkie zażegnanie konfliktu.

Jednak kompromis ma swoje ograniczenia. Gdy konieczne są ustępstwa w sprawach kluczowych, może prowadzić do poczucia straty i niezadowolenia.

Niesatysfakcjonujące porozumienie może też okazać się tymczasowe, jeśli konflikt nie zostanie przepracowany dogłębnie.

Walka

Walka to strategia polegająca na dążeniu do realizacji swoich celów za wszelką cenę, często kosztem drugiej strony. Wykorzystuje się ją przede wszystkim w sytuacjach, gdzie konieczna jest obrona ważnych wartości, granic lub własnej pozycji. Choć walka bywa postrzegana jako agresywna, może być uzasadniona, gdy brak stanowczości mógłby prowadzić do poważnych strat.

Walka jest wymagająca emocjonalnie i fizycznie, a długotrwałe jej stosowanie może prowadzić do pogorszenia relacji. Warto pamiętać, że osoby, które stale wybierają ten styl, często kierują się potrzebą udowodnienia swojej przewagi lub ukrywają swoje słabości. Aby walka była skuteczna i konstruktywna, konieczne jest późniejsze przejście na bardziej przyjazny styl, np. współpracę lub kompromis, co pozwala na odbudowanie relacji.

Gesty zgody w rozwiązywaniu konfliktów

Podczas walki często dochodzi do cyklu odwetowego – na jeden atak odpowiada się kolejnym, co prowadzi do eskalacji konfliktu. Aby przerwać to błędne koło, warto zastosować gesty zgody. Są to działania pojednawcze, które nie oznaczają uległości, lecz świadome okazanie dobrej woli i wyższości emocjonalnej. Ich celem jest złagodzenie napięcia i otwarcie przestrzeni do rozmowy. Przykłady gestów zgody:

- przyznanie się do błędu – szczere uznanie swojej pomyłki pokazuje gotowość do współpracy,
- przeprosiny i wyrażenie skruchy – prosty gest, który często łagodzi atmosferę,
- zaproponowanie ustępstw – pokazuje elastyczność i chęć rozwiązania konfliktu,
- mimika i gesty, np. uśmiech, rozluźnienie ciała, otwarta postawa,
- uznanie perspektywy oponenta – zaakceptowanie prawa drugiej strony do innego zdania,

- mówienie o swoich emocjach i potrzebach – szczere wyrażenie swoich odczuć i oczekiwań może złamać mur obronny drugiej osoby,
- propozycja wspólnego rozwiązania – zachęta do poszukiwania kompromisu lub współpracy.

Gesty zgody nie zawsze gwarantują natychmiastowy sukces, ale pomagają zatrzymać eskalację konfliktu i świadczą o dojrzałości emocjonalnej. Nawet jeśli nie zmieniają od razu nastawienia drugiej strony, pokazują twoją chęć osiągnięcia porozumienia.

Unikanie

Unikanie to strategia polegająca na odsuwaniu w czasie rozwiązania konfliktu lub całkowitym jego ignorowaniu. Taka postawa może wynikać z potrzeby wyciszenia emocji, braku siły na konfrontację lub chwilowego skupienia na innych, ważniejszych sprawach. Jest to naturalna reakcja w sytuacjach, gdy konflikt wydaje się zbyt trudny lub nieprzyjemny do rozwiązania w danym momencie.

Chociaż unikanie pozwala złagodzić napięcie i daje czas na przemyślenie sytuacji, ma swoje ograniczenia. Konflikt nie rozwiązuje się sam, a ignorowanie go często prowadzi do narastania problemu. Nierozwiązane spory mogą powrócić w przyszłości z większą intensywnością, co jeszcze bardziej utrudni ich zażegnanie.

Uleganie

Uleganie to strategia, która polega na podporządkowaniu się potrzebom lub oczekiwaniom drugiej strony w celu uniknięcia konfliktu. Może dawać poczucie bezpieczeństwa i spokoju, ale tylko wtedy, gdy obie strony są skłonne działać z wzajemnym szacunkiem. W przeciwnym razie osoba ulegająca naraża się na wykorzystywanie, lekceważenie i poczucie krzywdy.

Ten styl często wybierają osoby nieśmiałe, niepewne siebie lub nastawione bardzo przyjaźnie do otoczenia, szczególnie w relacjach, w których czują się emocjonalnie zależne. Niestety, długotrwałe uleganie może prowadzić do frustracji, wybuchów emocji lub całkowitego wycofania z relacji. Brak asertywności sprawia, że osoba ulegająca nie potrafi wyznaczyć zdrowych granic, co pogłębia problem.

Z uleganiem wiąże się także nadzieja na regułę wzajemności – ulegając, liczymy, że druga strona odwzajemni się podobnym gestem w przyszłości. Jednak efekt nie

zawsze spełnia oczekiwania, co dodatkowo wzmacnia poczucie niesprawiedliwości i niezrozumienia.

Zastosowanie strategii rozwiązywania konfliktów

Sposoby rozwiązywania konfliktów różnią się swoją skutecznością w zależności od kontekstu – zawodowego lub prywatnego. Każda strategia ma swoje zalety i wady, dlatego warto dostosować ją do sytuacji, by osiągnąć najlepszy rezultat.

W kontekście zawodowym:

- **Współpraca** jest idealna w pracy zespołowej, gdy celem jest wypracowanie wspólnego rozwiązania korzystnego dla wszystkich.
- **Kompromis** często znajduje zastosowanie w negocjacjach, gdy obie strony muszą osiągnąć porozumienie w krótkim czasie.
- **Walka** bywa konieczna, gdy trzeba bronić interesów firmy, np. podczas trudnych rozmów z konkurencją.

W relacjach prywatnych:

- **Unikanie** może być przydatne, gdy emocje są zbyt silne, by podjąć racjonalną rozmowę – daje czas na ochłonięcie.
- **Uleganie** sprawdza się, gdy relacja jest priorytetem, a ustępstwa nie zagrażają Twoim wartościom.

Nie istnieje jeden uniwersalny sposób radzenia sobie z napięciami. Dlatego opanowanie wszystkich sposobów rozwiązywania konfliktów jest kluczowe dla skutecznego działania w różnych sytuacjach. Świadome korzystanie z tych strategii pozwala elastycznie reagować na konflikty, unikać eskalacji oraz budować trwałe i zdrowe relacje, zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym.

4 kroki w rozwiązywaniu konfliktu

Schemat rozmowy, który pomoże Ci rozwiązać konflikt pomiędzy dwiema stronami, np. twoimi podwładnymi.

1. Ustalenie faktów

- zapytaj obydwie strony o spostrzeżenia,
- poproś, by podały tylko fakty pozbawione oceny (co robi dana osoba, której działanie nam się nie podoba).

2. Ustalenie uczuć

- zapytaj po kolei strony, co czują wobec zachowania, które spostrzegają.

3. Ustalenie potrzeb

- poproś strony by wyraziły potrzeby jakie wiążą się z uczuciami zdefiniowanymi poprzednio.

4. Wyrażenie prośby

- poproś strony, by zwróciły się do partnera z konkretną prośbą do niego.

Bibliografia / źródła:

Brian Spitzberg, Kevin J. Barge, P. Shewryn Morreale, Komunikacja między ludźmi, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2015

Carol Goman Kinsey, Komunikacja pozawerbalna. Znaczenie mowy ciała..., Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, 2012

Katarzyna Płuska „Mini Trening Komunikacji Interpersonalnej”

Zbigniew Nęcki, Komunikacja międzyludzka, Wydawnictwo Profesjonalne Szkoły Biznesu, Kraków, 2001

Rosenberg M., Porozumienie bez przemocy. O języku serca, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa, 2003

Mc Kay M., Davis M., Fanning P., „Sztuka skutecznego porozumiewania się”

Gordon Dryden, Jeannette Vos „Rewolucja w uczeniu”

Damian Hamerla, Krzysztof Kacuga „Jak działać skutecznie – poradnik lidera lokalnego”, Warszawa 2005