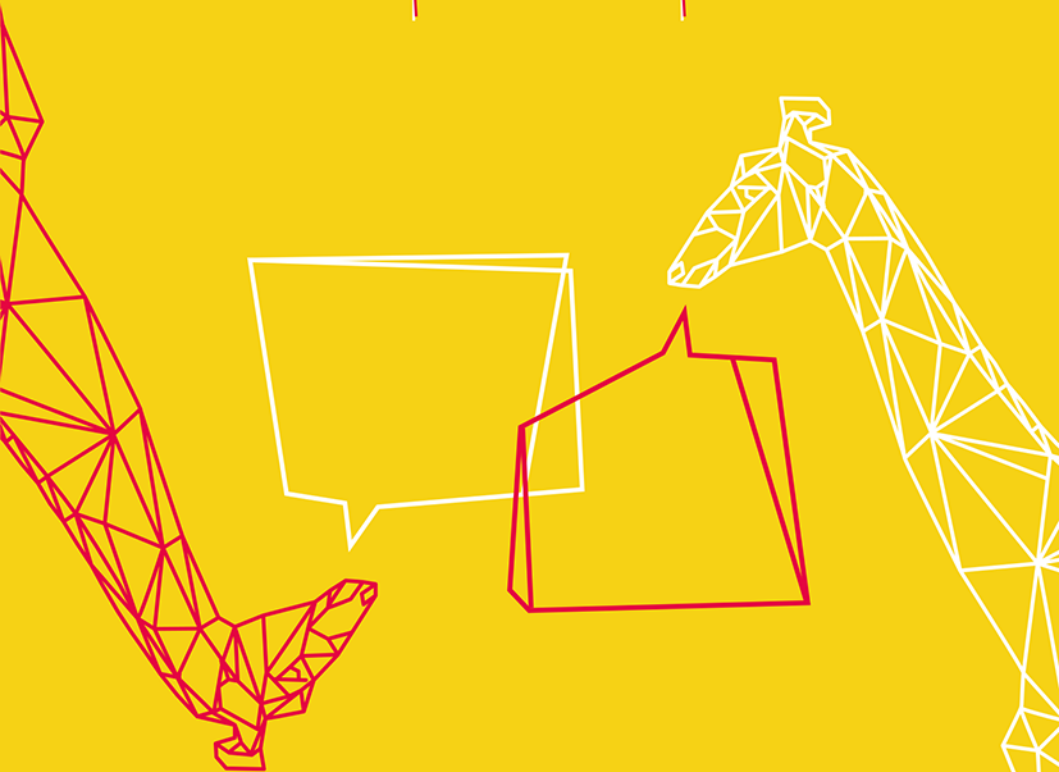


JOANNA BERENDT

MONIKA PANAS

VESNA LORENC



KONFLIKT, SZACUNEK, ZGODA

POROZUMIENIE BEZ PRZEMOCY

W PRAKTYCE BIZNESOWEJ

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Projekt okładki: Maciej Grzegorek

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie?koszaz>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-9917-4

Copyright © Helion S.A. 2023

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE _____ 5

ROZDZIAŁ 1.

PUNKT WYJŚCIA.

JAKIE SĄ TWOJE NAWYKI W KONFLIKCIE? _____ 13

ROZDZIAŁ 2.

BILANS KONFLIKTU.

JAKĄ DROGĘ WYBRAĆ? _____ 31

ROZDZIAŁ 3.

MÓZG W KONFLIKCIE.

JAK ZAPANOWAĆ NAD EMOCJAMI? _____ 45

ROZDZIAŁ 4.

NA TROPIE POTRZEB.

O CZYM NIE MÓWIMY, A WARTO BY BYŁO? _____ 59

ROZDZIAŁ 5.

DROGA DO ROZWIĄZANIA.

CO ROBIĆ KROK PO KROKU? _____ 69

ROZDZIAŁ 6.

JA W KONFLIKCIE.

CO ZROBIĆ, ŻEBY BYĆ ZROZUMIANYM? _____ 81

ROZDZIAŁ 7.

TY W KONFLIKCIE.

O CO CI CHODZI?! _____ 97

ROZDZIAŁ 8.

MY W KONFLIKCIE.

JAK MÓWIĆ, ŻEBY SIĘ NIE POKŁÓCIĆ? _____ 103

ROZDZIAŁ 9.

W KOŃCU ROZWIĄZANIE.

CO TO ZNACZY, ŻE POJAWIA SIĘ SAMO? _____ 117

PODSUMOWANIE

JAK O TYM PAMIĘTAĆ I PRAKTYKOWAĆ? _____ 129

LISTA POTRZEB _____ 133

LISTA UCZUĆ _____ 137

O AUTORACH _____ 139

ROZDZIAŁ 5.

DROGA DO ROZWIĄZANIA. CO ROBIĆ KROK PO KROKU?

Kiedyś ludzie nie umieli wyrażać wprost swoich potrzeb. Analizy jednej strony brzmiały w uszach drugiej jak krytyka. Tak właśnie dochodzi do wojen. Kiedy nie jesteśmy w stanie powiedzieć wyraźnie, czego potrzebujemy, a umiemy jedynie krytykować innych, pojawiają się konflikty: werbalne, psychiczne i zbrojne¹.

Marshall Rosenberg

Kategoryzowanie, ocenianie i etykietowanie to umiejętności przydatne ewolucyjnie. Pomagają odróżnić „swoich” od „obcych” (już w wieku niemowlęcym), bezpieczeństwo od zagrożenia, dobro od zła, potrzebne od niepotrzebnego. Niemniej jednak owe cechy naszego mózgu mogą również przeszkadzać. W obliczu konfliktu możemy nawykowo podążać za takim mechanizmem i stanąć po czyjejś stronie, obronić słabszego albo schować się za plecami silniejszego, osądzać innych czy obstawać przy swoim. Pojawia się pytanie:

¹ M. Rosenberg, *W świecie porozumienia bez przemocy. Praktyczne narzędzia do budowania więzi i komunikacji*, Wydawnictwo MIND, Podkowa Leśna 2013, s. 13.

Co jest dla mnie ważniejsze w konflikcie — posiadanie racji czy porozumienie?

Metoda rozwiązywania konfliktów, którą dzielimy się w tej książce, wyróżnia się na tle innych, ponieważ polega na szukaniu porozumienia z możliwością uwzględniania potrzeb wszystkich stron. Brzmi nieprawdopodobnie? A jednak to się udaje. Na pierwszym miejscu stawia kontakt między osobami, czyli prawdziwe i wzajemne usłyszenie się i zrozumienie. Nie tylko na poziomie werbalnym, lecz także głębszym — tym przekazującym informacje o potrzebach i pragnieniach. To właśnie takie budowanie wzajemnego kontaktu i zrozumienia, zanim przejdzie się do poszukiwania rozwiązań, wyróżnia tę metodę.

W tym rozdziale wyjaśnimy, jak to się robi, a następnie krok po kroku przedstawimy cały proces — na czym polega każdy etap, z czego wynika, dlaczego jest ważny i czemu cała sekwencja kroków jest istotna w procesie rozwiązywania konfliktów. Kolejne rozdziały poświęcimy na wyjaśnienia, co i jak robić w każdym z konkretnych kroków.

Najpierw jednak chcemy zwrócić uwagę na ważną kwestię, która dotyczy całego procesu rozwiązywania konfliktów. Pokazuje ona też, dlaczego to podejście jest inne.

Wyjaśnimy to na przykładzie metafory, która może reprezentować każdy dowolny konflikt. Wyobraź sobie, że trzy siostry mają do dyspozycji tylko jedną cytrynę. Okazuje się, że każda z nich chce mieć tę cytrynę dla siebie i dla każdej z nich jest to ważne. Zwyczajowo chcemy jak najszybciej wyeliminować problem, wokół którego narasta konflikt — zastanawiamy się nad tym, jaką decyzję podjąć i co zrobić, żeby problemu w ogóle nie było. Możemy na przykład zaproponować: „Żeby było sprawiedliwie podzielimy cytrynę na trzy”, „Najmłodsza siostra dostanie cytrynę” albo „Najstarsza siostra dostanie cytrynę”. Może zrobimy losowanie, a może to ostatecznie mama zdecyduje, która z sióstr dostanie owoc.

Kiedy zastanowimy się nad każdym z tych rozwiązań, przyjmując, że zostaje ono wdrożone, i jednocześnie będziemy pamiętać, że każda z siostrz chciała mieć cytrynę tylko dla siebie, to dojdziemy do wniosku, że najprawdopodobniej żadna z nich nie będzie zadowolona z rozwiązania konfliktu. Dlaczego? Dlatego, że to, co było dla niej ważne, nie zostało w ogóle uwzględnione.

Jak to wpłynie na to, co każda z nich będzie czuła, i na relację, którą będzie miała z pozostałymi siostrami? Najprawdopodobniej pojawią się żale, niechęć, być może poczucie niesprawiedliwości lub poczucie winy. Takie rozwiązanie najprawdopodobniej oddali siostry od siebie, zamiast je zbliżyć. Jeśli te różne uczucia pozostaną w nich przez jakiś czas, to najprawdopodobniej prędzej czy później pojawi się kolejny konflikt (najczęściej dotyczący zupełnie czegoś innego). Zrodzi się on na bazie tego, co nagromadziło się w siostrach po niesatysfakcjonującym rozwiązaniu konfliktu z cytryną.

W jaki sposób można podejść do tego inaczej? Można zadać pytanie: „Dlaczego cytryna jest dla ciebie ważna? Co takiego da ci jej posiadanie? Co wtedy będzie dla ciebie możliwe?”. W odpowiedzi możemy usłyszeć, że jedna chciałaby mieć wszystkie pestki, bo chce wyhodować rośliny, druga chce mieć sok z całej cytryny, żeby zrobić lemoniadę, a trzecia chce skórkę, żeby upiec ciasto. Gdy się tego dowiemy, to już tylko jeden krok będzie nas dzielił od rozwiązania, które uwzględni potrzeby każdej z nich. Jedna dostanie pestki, druga dostanie miąższ, a trzecia dostanie skórkę. Po zapytaniu o potrzeby i zrozumieniu ich, rozwiązanie staje się w tej sytuacji oczywiste — wyłania się samo w wyniku takiego procesu. W ten sposób każda z nich zostanie usłyszana, rozumiana i uwzględniona, dzięki czemu wyjdzie z konfliktu z rozwiązaniem, które jest satysfakcjonujące zarówno dla niej, jak i dla pozostałych.

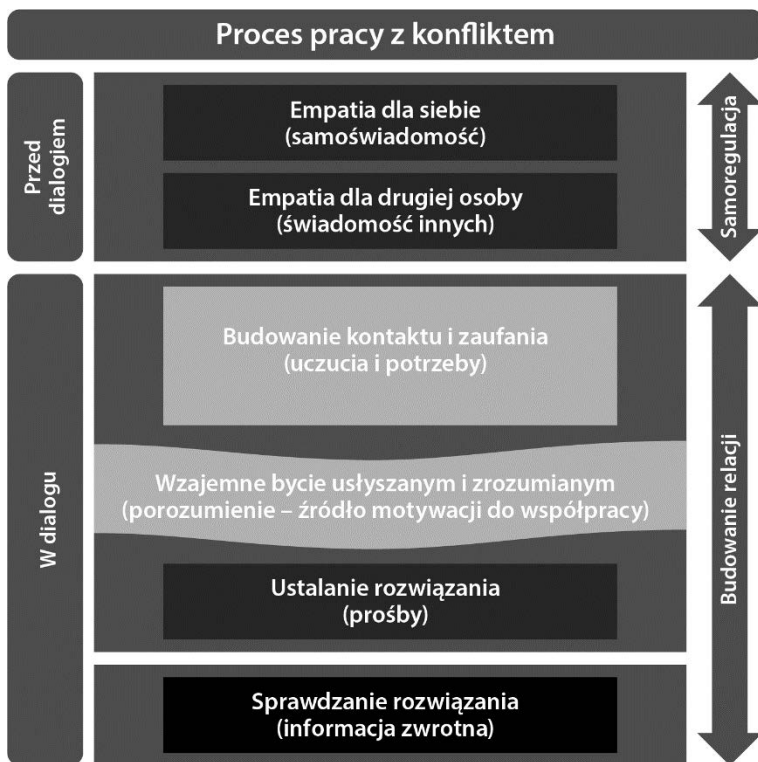
Jak to wpłynie na ich relacje? Najprawdopodobniej będą miały poczucie uwzględnienia ich potrzeb przez pozostałe siostry, ponieważ będą się czuły komfortowo z takim rozwiązaniem. Każda z nich prawdopodobnie będzie miała poczucie większej więzi, większego wzajemnego zrozumienia. W związku z tym można przypuszczać, że jeśli za jakiś czas pojawi się kolejny spór, mając takie doświadczenie, łatwiej będzie im dojść do porozumienia. Być może takie satysfakcjonujące rozwiązanie konfliktu wpłynie również na to, że spory będą pojawiały się rzadziej.

Niezależnie jak będzie w przyszłości, ważne, że tu i teraz — rozwiązując konflikt — budujemy więź. Nie tylko rozwiązujemy i niwelujemy problem, lecz także (co ważniejsze) znajdujemy satysfakcjonujące rozwiązanie, które uwzględni potrzeby wszystkich stron konfliktu. I właśnie o to chodzi w rozwiązywaniu konfliktów w myśl idei Porozumienia bez Przemocy. Najpierw tworzymy kontakt między ludźmi, który jest oparty na wzajemnym zrozumieniu potrzeb, a później na jego bazie budujemy rozwiązanie uwzględniające potrzeby wszystkich stron.

Rozwiązywanie konfliktów jest procesem. Niektóre konflikty można rozwiązać podczas jednej rozmowy, inne wymagają wielu tygodni lub miesięcy pracy. Zależy to między innymi od skali konfliktu i tego, jak długo narastał. Proces ten składa się z kilku etapów. Poniżej znajduje się graficzne przedstawienie całości procesu, aby wyjaśnić, z czego wynikają i dokąd prowadzą poszczególne kroki.

Wiesz już, że w konflikcie funkcjonujesz w trybie czerwonym, czyli reaktywnym. Mózg jest w „stanie alarmowym” — wycofaniu, ataku lub zamrożeniu. Dlatego pierwszym krokiem jest przywrócenie mu trybu zielonego, responsywnego. Służy temu narzędzie, które nazywamy **empatią dla siebie**. Dzięki rozpoznaniu własnych uczuć i potrzeb, rozbrajamy nasz wewnętrzny alarm, a mózg zaczyna funkcjonować bardziej optymalnie. Samoświadomość uczuć i potrzeb pozwala lepiej

zrozumieć siebie oraz przynosi ulgę i wyciszenie. Pojawia się wtedy większa gotowość na przyjrzenie się uczuciom i potrzebom drugiej osoby w konflikcie.



Opracowanie własne: M. Panas 2018

Warto pamiętać, że gdy konflikty wydają nam się nierozwiązywalne albo mimo szczerych chęci cały czas pojawiają się oskarżenia, osądy i negatywne myśli, oznacza to, że dalej potrzebujemy empatii dla siebie. Jeśli trudno nam wyjść z błędnego koła osądów albo nie mamy nawyku nazywania uczuć i potrzeb, możemy poprosić o wsparcie osobę neutralną, która wysłucha i pomoże nazwać to, co jest dla nas ważne w danej sytuacji.

Kolejny krok to **empatia dla drugiej osoby**. Oceny, negatywne myśli i osądy na temat drugiej osoby zamieniamy na patrzenie na jej potrzeby. Nawet jeśli nie jest to łatwe, ma to istotne znaczenie dla dalszego procesu. Kiedy nazwiemy nasze przypuszczenia dotyczące uczuć i potrzeb drugiej osoby, rozpocznie się proces transformacji obrazu tej osoby, który mamy w głowie — lepiej ją zrozumiemy. Coś zmieni się w naszej perspektywie patrzenia zarówno na nią, jak i na konflikt.

Zwiększanie świadomości o uczuciach i potrzebach obu stron konfliktu jest podstawowym narzędziem samoregulacji, czyli przechodzenia z trybu reaktywnego na tryb responsywny. Warto skorzystać z tego narzędzia przed rozmową z drugą osobą, przygotowując się do spotkania (o ile jest taka możliwość). Uważność na uczucia i potrzeby jest też niezbędna w czasie całego dalszego procesu. Tryb reaktywny prawdopodobnie będzie się regularnie uruchamiał w czasie rozmowy i u Ciebie, i u drugiej osoby. Dlatego uważność na swoje uczucia i potrzeby oraz przyglądanie się drugiej osobie przez pryzmat jej uczuć i potrzeb, będzie niezbędne, gdy zechcesz „przełączyć się” z trybu reaktywnego w tryb responsywny.

Kolejnym krokiem jest podjęcie dialogu. Pierwszym jego etapem jest **budowanie kontaktu i zaufania**, którego podstawowym narzędziem wciąż jest empatia. Rozmowę prowadzimy, koncentrując się na rozumieniu uczuć i potrzeb drugiej osoby oraz wyrażaniu własnych. Uważne słuchanie, okazywanie zrozumienia jej perspektywy oraz jasne wyrażanie tego, co dla nas ważne, to kluczowe elementy tego etapu. Tłumaczenie trudnych komunikatów na język uczuć i potrzeb powoduje, że rośnie wzajemne zrozumienie, a wraz z nim — krok po kroku — rośnie wzajemne zaufanie.

Docieramy do **autentycznego porozumienia**, gdy obie osoby mają poczucie, że są usłyszane i rozumiane. To miejsce w procesie, w którym konflikt zostaje rozbrojony. Poziom wzajemnego zaufania pozwala na otwartość i motywuje do współpracy.

W naturalny sposób wyłania się etap **ustalania rozwiązania**. Pojawia się inicjatywa i chęć znalezienia rozwiązania, które uwzględni potrzeby obu stron. To etap, gdzie przedstawia się konkretne propozycje i prośby dotyczące rozwiązania. Często pojawiają się pomysły, o których w ogóle nie myślano wcześniej. Etap ten trwa na ogół zdecydowanie krócej niż poprzedni, ze względu na poziom autentycznej współpracy i wzajemnego uwzględniania swoich potrzeb. Ostatecznie ustalone zostaje konkretne rozwiązanie, które wydaje się satysfakcjonować obydwie strony uczestniczące w konflikcie.

Kolejny etap to **sprawdzanie, czy i jak rozwiązanie działa**. Jest to rozmowa (lub seria rozmów) po wdrożeniu rozwiązania. Przekazując informację zwrotną oraz przyjmując taką od drugiej osoby, mamy szansę na bieżąco monitorować sytuację. Podczas przyglądania się, czy przyjęte rozwiązania rzeczywiście uwzględniają potrzeby wszystkich stron, mamy okazję na bieżąco je modyfikować lub szukać nowych, czym znacząco zmniejszamy ryzyko pojawiania się i narastania kolejnych konfliktów. Wspomniana wcześniej Miki Kashtan pewnego razu powiedziała na warsztatach, że „konflikt zazwyczaj spowodowany jest przez informację zwrotną, która nie została wypowiedziana”. Kiedy zdarzają się rzeczy, które według nas nie działają, trudne momenty się kumulują, a druga strona o tym nie wie, ryzyko kolejnego konfliktu wzrasta, natomiast jakość relacji pogarsza się. Stąd tak ważne jest tworzenie *kultury informacji zwrotnej*. Rozumiemy ją jako stałą praktykę i przestrzeń do rozmowy o tym, co działa w danej relacji/przyjętym rozwiązaniu/strategii, a co nie działa, nie przynosi oczekiwanych rezultatów i nie zaspokaja ważnych potrzeb. Istotnym elementem jest wspólne poszukiwanie kolejnych rozwiązań i pomysłów.

Spójrzmy na przykład rozwiązywania konfliktów w sposób nawykowy i taki, który przedstawiamy powyżej. Wiesz już z poprzednich rozdziałów, że nasze nawykowe podejście do konfliktów będzie różne. Tomek i Magda są szefami dwóch działów i od jakiegoś czasu nie dogadują

się ze sobą. Magda czasem w rozmowach, na spotkaniach i w e-mailach kieruje pod adresem Tomka uwagi, które mogą być odebrane jako uszczypliwe (atakowanie w konflikcie). Tomek natomiast unika rozmów zarówno z Magdą, jak i jej pracownikami — najczęściej nie odzywa się na spotkaniach, po kilku dniach zdawkowo odpowiada na e-maile lub zdarza się, że w ogóle nie odpisuje (wycofywanie się w konflikcie). Gdyby ktokolwiek spytał ich, czy są w konflikcie, żadne z nich by tego nie potwierdziło. Przecież się nie kłócą i nie awanturują. Tak właśnie wygląda większość konfliktów w organizacjach. Z pozoru konfliktu nie ma, ale „pod spodem” jest. Cierpi na tym atmosfera pracy i efektywność współpracy, bo sprawy są załatwiane dużo dłużej, niż mogłyby być załatwiane, albo lądują jako nierozwiązane u przełożonego, który arbitralnie rozdziela zadania.

Z takiego rozwiązania na ogółu albo jedno, albo oboje nie są zadowoleni, a wtedy pojawia się dodatkowe poczucie niesprawiedliwości, żal i złość.

Jakąkolwiek strategię z powyższych wybierają Tomek i Magda, z każdą sporną sytuacją frustracja narasta. Rozwiązania pojedynczych sporów przyczyniają się do narastającej niechęci na poziomie relacji. Każda kolejna sytuacja staje się okazją do „odgrywania się”, co przyjmuje postać ciągłego udowadniania swoich racji, czyli słownych lub e-mailowych „przepychanek”. Relacja bardziej przypomina nieustanne potyczki na polu walki niż współpracę. Coraz bardziej wpływa to na atmosferę w obu działach. Wszyscy są tak przyzwyczajeni do tej sytuacji, że nawet nie zastanawiają się, czy współpraca i relacje pomiędzy szefami i działami mogłyby wyglądać inaczej.

Jak wyglądałoby rozwiązywanie konfliktu w proponowany przez nas sposób? Potrzebna jest proaktywność i inicjatywa u jednej ze stron. Na przykład Magda przeczytała tę książkę i chce podejść do konfliktu w nowy sposób. Przy najbliższej spornej sytuacji dotyczącej raportu

Magda sprawdza, jakie ważne dla niej potrzeby nie są zaspokojone (etap 1., czyli empatia dla siebie). Jest zmęczona i zdenerwowana, bo ważny jest dla niej wzajemny szacunek i współpraca, a nie doświadcza tego, gdy przez dwa dni nie dostaje odpowiedzi na swój e-mail z prośbą o uzupełnienie raportu. Ważna jest dla niej jakość, a raport Tomka, na bazie którego robi dalszą analizę, nie jest kompletny. Nie ma w tej sytuacji poczucia wsparcia i niezaspokojona jest potrzeba współdziałania odpowiedzialności.

Zastanawia się też nad niezaspokojonymi potrzebami Tomka (etap 2., czyli empatia dla drugiej osoby). Przypuszcza, o co Tomek może mieć do niej pretensje, i na bazie tego zgaduje, jakie mogą stać za tym niezaspokojone potrzeby. Może chciałby mieć więcej spokoju? Może Magda nie bierze pod uwagę, że Tomek jest zajęty pilniejszymi sprawami i nie miał czasu na odpisanie na e-mail (potrzeba uwzględnienia)? A może chce sam decydować, jak wypełniać raport (potrzeba autonomii i wyboru)?

Następnego dnia Magda prosi Tomka o rozmowę. Wyjaśnia swoją intencję — że chce ustalić, jak mogą współpracować w kwestii raportu i wyjaśnić, co dla każdego z nich jest ważne. Prowadzi rozmowę, sprawdzając, jakie są potrzeby Tomka, i wyjaśniając, jakie są jej (etap 3., czyli budowanie kontaktu i zaufania). Gdy oboje mają wiedzę o swoich potrzebach (etap 4., czyli wzajemne bycie usłyszonym i zrozumianym) i są gotowi ustalić rozwiązanie, Magda daje propozycję, która uwzględnia potrzeby obu stron i sprawdza, jak zareaguje na nią Tomek (etap 5., czyli ustalanie rozwiązania). Tomek sugeruje jedną zmianę. Magdzie nie do końca to odpowiada, więc proponuje małą modyfikację, która okazują się odpowiednia dla Tomka. Mają ostateczne rozwiązanie, które odpowiada każdemu z nich, ponieważ uwzględnia ich potrzeby. Zaczynają postępować zgodnie z ustaleniami, a po sporządzeniu kolejnego miesięcznego raportu, spotykają się na krótką rozmowę (etap 6.,

czyli sprawdzanie rozwiązania). Oboje są zadowoleni z przebiegu sprawy; Tomek ma dodatkową sugestię, aby jedną daną przedstawiać w raporcie w inny sposób, co powinno zwiększyć przejrzystość informacji, a przez to — także jakość raportu. Wspólnie to akceptują i uwzględniają przy kolejnym raporcie. Cały proces nie tylko przyniósł rozwiązania, o których wcześniej nie myśleli, lecz także poprawił ich relację. W podobny sposób zaczęli rozmawiać o innych kwestiach. W ciągu kolejnych tygodni i miesięcy poprawiła się zarówno atmosfera pracy, jak i współpraca obu działów.

ĆWICZENIE 5.1. ZAMIEŃ RACJĘ NA RELACJĘ

Kiedyś w ramach ćwiczeń filozoficznych mieliśmy za zadanie „oddawać rację”. Ćwiczenie polegało na tym, aby przez godzinę z pełnym przekonaniem i zaangażowaniem zgadzać się ze swoim rozmówcą, niezależnie od własnych opinii i sądów. Ćwiczenie to zostawiło po sobie trwałe ślad i dało nam szansę na głębszą refleksję. Urzekło nas niesamowite uczucie wolności i lekkości, które pojawiło się, kiedy nie trzymaliśmy się kurczowo własnych idei i pomysłów. Druga rzecz, która pojawiła się w ślad za tym odkryciem, to większe zaciekawienie i otwartość na kontakt z rozmówcą.

Zachęcamy Cię do poeksperymentowania z oddawaniem racji. Wybierz rozmowę, w której możesz tak poeksperymentować. Na przykład wieczorna pogawędka z partnerką o planach na weekend, rozmowa z koleżanką na temat mody, a może z dzieckiem o ostatniej wizycie u babci. Załóż sobie, że w czasie tej rozmowy, niezależnie od swoich opinii i sądów, będziesz przede wszystkim słuchać, bez wyrażania „swoich racji”.

Sprawdź, jak taka praktyka może wpłynąć na Ciebie. Jak będziesz tego doświadczać w trakcie rozmowy? Jakie będziesz miał(-a) refleksje po?

Nie twierdzimy, że jest to sposób na rozwiązywanie konfliktów i prowadzenie rozmów. Chcemy jedynie, żebyś doświadczył(-a) „uwolnienia się od posiadania racji”.

PODSUMOWANIE ROZDZIAŁU

Rozwiązywanie konfliktu polega w pierwszej kolejności na **wzajemnym zrozumieniu, co jest dla kogo ważne na poziomie potrzeb**. Za każdą krytyką i pretensją kryją się niezaspokojone potrzeby, które warto rozpoznać i nazwać.

Daje to **poczucie bycia usłyszanym i zrozumianym**, co jest fundamentalną potrzebą każdego uczestnika konfliktu. Jednocześnie **buduje wzajemne zaufanie i chęć uwzględnienia potrzeb drugiej osoby**.

Dopiero **na bazie tego przechodzimy do szukania rozwiązania**, które uwzględni potrzeby obu stron. Modyfikujemy je tak długo, aż każda ze stron będzie gotowa i chętna wdrożyć je w życie.

Po wprowadzeniu rozwiązania każda osoba sprawdza, jak ono dla niej działa, i na ile zaspokaja potrzeby. Kolejna rozmowa to **przekazanie sobie wzajemnie informacji zwrotnych i wspólne modyfikowanie rozwiązania**, tak aby odpowiadało aktualnym potrzebom.

Wtedy rozpoczyna się **ciągły proces przekazywania sobie na bieżąco informacji zwrotnych** i dopasowywania rozwiązań, tak aby nie narastał problem, który przerodzi się w konflikt.

PYTANIA DO REFLEKSJI PO ROZDZIALE

- W jakich obszarach swojego życia widzisz, że Twoje nawykowe działanie w konfliktach bardziej utrzymuje konflikt przy życiu, aniżeli prowadzi do jego rozwiązania?
- W którym obszarze najbardziej zależy Ci na zmianie? Jakie ważne dla Ciebie potrzeby może zaspokoić zaproponowany przez nas sposób rozwiązywania konfliktów?
- Co może się zmienić, gdy zaczniesz rozwiązywać małe i duże konflikty w zaproponowany przez nas sposób w różnych obszarach swojego życia? Jak to wpłynie na Ciebie, na innych i na Twoje życie?

Miejsce na notatki:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

BEZ PRZEMOCY – CZYLI JAK?

By zrozumieć założenia Porozumienia bez Przemocy, trzeba po pierwsze wyjaśnić, na czym ono bazuje i jak rozumie dwa kluczowe dla siebie pojęcia. Są to empatia, definiowana jako pełna skupienia obecność, i konflikt, który jest tu po prostu spotkaniem odmiennych strategii radzenia sobie z życiem. Praktycy Porozumienia bez Przemocy nie traktują konfliktu jako zagrożenia, raczej widzą go jako moment istotny dla budowania dobrego, jakościowego kontaktu. Z uwzględnieniem tego, co ważne dla każdej ze stron. Przyznaj – to brzmi dobrze. Zarówno w odniesieniu do relacji prywatnych, jak i zawodowych.

Autorki książki napisały ją po to, by podzielić się z czytelnikami wiedzą, jak w duchu Porozumienia bez Przemocy pracuje się z konfliktami. Bazując na swoich doświadczeniach coachingowych i mediacyjnych, starają się odczarować stereotypowe przekonania na temat konfliktów i zaprosić do współtworzenia świata dialogu we wszelkich obszarach życia osobistego i zawodowego. Za pośrednictwem tego poradnika dostarczają narzędzi niezbędnych do przejścia z fazy problemów do fazy rozwiązań. I oczywiście – porozumień wolnych od przemocy.

Zapraszamy do wzięcia udziału w niezwykłej podróży: do siebie samego i do zwierciadła, w którym będzie można przyjrzeć się sobie w różnych aspektach konfliktu.

onepress

onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-283-9917-4



9 788328 399174

Cena: 44,90 zł