



## JAK SKUTECZNIE PROWADZIĆ ROZMOWY NA TRUDNE TEMATY?

### CO TO JEST KONFLIKT I W CZEGO WYNIKA?

Konflikt to proces, w którym dwie strony dążą do realizacji swoich celów, a jednocześnie chcą zablokować działania drugiej strony. Z czego mogą wynikać konflikty? Najczęściej u podłoża konfliktu między dwiema (lub więcej) osobami jest sprzeczność interesów. Dzieje się tak wtedy, gdy obie strony konfliktu mają poczucie, że realizacja swoich interesów przez drugą stronę zagraża ich interesom. Takie postrzeganie prowadzi do podejmowania działań zabezpieczających własny interes, co automatycznie może prowadzić do postrzegania sytuacji w kategorii wygranej – przegranej. Często konflikty wynikają także z potrzeby ochrony poczucia własnej wartości. Czasem drobna uwaga krytyczna odnośnie gry jednego z zawodników prowadzi do konfliktu między nim a drugim zawodnikiem, albo grupą. Innym źródłem konfliktu mogą być ograniczone dobra. Jeśli tylko część zawodników otrzymuje pewne dobra (np. odżywki, możliwość wyjazdu na zgrupowanie, dodatkowe treningi), wtedy poczucie niesprawiedliwości może prowadzić do wybuchu konfliktu.

Jednak jedną z częstszych przyczyn konfliktów są błędy w komunikacji, które powodują wzajemny brak zrozumienia

przekazu i intencji obu stron. Może to wynikać z niezajomości intencji drugiej strony, która często prowadzi do nieporozumień i niepotrzebnych spięć.

W sporcie możemy wyróżnić następujące źródła konfliktów:

- komunikacja (jej brak lub błędne przekazy, mowa ciała),
- odgrywanie ról (np. trener, który dyscyplinuje zawodników może być przez nich postrzegany jako wróg),
- niezaspokojone potrzeby (wywołujące poczucie niesprawiedliwości),
- samoocena,
- osobowość (np. dążenie do celu za wszelką cenę).

Warto być ich świadomym, aby wiedzieć, co potencjalnie może sprowokować konflikt, dzięki czemu możemy łatwiej im zapobiegać. Jednak czy zawsze konflikt jest negatywny?

### CZY KONFLIKT ZAWSZE JEST ZŁY?

Jesteśmy przyzwyczajeni do myślenia o konflikcie jako o czymś złym, destrukcyjnym. Rzeczywiście, konflikty mogą mieć negatywne konsekwencje, ale dzieje się tak zazwyczaj wtedy, gdy nie zostaną one dobrze rozwiązane i któraś ze stron nie jest do końca usatysfakcjonowana z rozwiązania. Wśród negatywnych skutków konfliktu wymienić należy:

- stres, negatywne emocje,
- koncentracja na konflikcie zamiast na rozwiązaniach (rozpamiętywanie konfliktu, poczucie krzywdy),
- popsucie atmosfery w grupie (nie tylko pomiędzy osobami zaangażowanymi bezpośrednio w konflikt),
- utrata zaufania,
- rozbitcie grupy (utworzenie się „podgrup” popierających jedną lub drugą stronę).

Jeśli konflikt zostanie jednak rozwiązany w sposób konstruktywny, jego skutki mogą być przyczynkiem do rozwoju grupy i relacji między jej członkami. Warto nauczyć się patrzeć na konflikt jako na coś, co może przynieść również korzyści, dostrzec jego pozytywne strony. Oto korzyści, jakie można wynieść z dobrze rozwiązanego konfliktu:

- innowacyjność (często sytuacja konfliktu zmusza do poszukiwania nowych, lepszych rozwiązań),
- sygnał dysfunkcyjności (może to być sygnał ostrzegawczy o złym funkcjonowaniu grupy w niektórych obszarach, co pozwala wprowadzić konieczne zmiany),
- przyrost wiedzy (pogłębienie wiedzy zarówno na temat siebie, jak i partnera, poznanie swoich potrzeb, wartości),

- wzrost zaufania (jest to czasem efekt konstruktywnego rozwiązania konfliktu),
- poczucie sprawiedliwości (jeśli rozwiązanie zaspokoi potrzeby stron konfliktu w całej grupie wzrasta poczucie sprawiedliwości).

### JAK ROZMAWIAĆ, BY ROZWIĄZAĆ KONFLIKT?

Jakie kroki należy podjąć, by rozwiązać konflikt:

1. Rozpoznać i nazwać konflikt.
2. Rozwinąć możliwości rozwiązań.
3. Krytycznie ocenić propozycję rozwiązań.
4. Zdecydować się na najlepsze rozwiązanie.
5. Wykonać powziętą decyzję.
6. Późniejsza ocena krytyczna.

Poniżej kilka rad, które pozwolą doprowadzić do wypracowania wspólnego rozwiązania.

**KTO?** – zawsze należy rozmawiać z osobami bezpośrednio zaangażowanymi w konflikt – najlepiej jeśli osoby w konflikcie rozmawiają utrzymując kontakt wzrokowy (czasem zawodnicy przychodzą do trenera albo w grupie mówią „bo on...” – warto wtedy skłonić zawodnika do powiedzenia tego bezpośrednio do danej osoby „twoje zachowanie...”).

**KIEDY?** – konflikty należy rozwiązywać w odpowiednim momencie – nie za wcześnie i nie za późno. Warto trochę odczekać, aż negatywne emocje opadną, ale nie za długo, żeby konflikt nie przeszedł do fazy utajenia, kiedy to wzajemne obwinianie może urosnąć do nieoczekiwanego rozmiaru.

CZEGO UNIKAĆ	DO CZEGO DĄŻYĆ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• oceniania</li> <li>• zakładania, że wie się najlepiej</li> <li>• działania w silnych emocjach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wysłuchania siebie nawzajem</li> <li>• do znalezienia rozwiązania, które będzie satysfakcjonujące dla obu stron</li> <li>• do prowadzenia rozmowy w sposób spokojny i opanowany</li> <li>• do pytania się o różne propozycje rozwiązań</li> <li>• do mówienia o swoich uczuciach</li> </ul>

**GDZIE?** – najlepiej rozmawiać w miejscu, które jest neutralne dla obu stron, tak aby żadna ze stron nie czuła presji wynikającej z konieczności rozwiązywania konfliktu na nie swoim terytorium.

**JAK?** – przede wszystkim należy rozmawiać w sposób spokojny i opanowany. Jeśli rozmowa budzi w nas duże emocje, można zrobić chwilę przerwy „na ochłonięcie”. Należy skupić się na zachowaniach, które nam przeszkadzają w drugiej osobie, a unikać oceniania samej osoby. Warto też mówić o swoich odczuciach, potrzebach i wartościach (często to ich nieznanomość i niespełnienie powoduje wybuch konfliktu). Można też co jakiś czas podsumować to, co mówiła druga strona, aby sprawdzić, czy na pewno dobrze się rozumiecie. Warto też spróbować postawić się w sytuacji drugiej strony, pozwoli to lepiej ją zrozumieć i efektywniej szukać rozwiązania.

### JAK POMÓC ZAWODNIKOM ROZWIĄZAĆ KONFLIKT?

Co w takim razie zrobić, w sytuacji, kiedy konflikt się już pojawił i trener widzi, że należałoby interweniować? W jaki sposób przeprowadzić rozmowę z zawodnikami, którzy są w konflikcie, aby odniosła jak najlepszy skutek?

Istnieją 3 podstawowe strategie rozwiązywania konfliktów:

- negocjacje,
- arbitraż,
- mediacje.

**ARBITRAŻ** jest metodą często podejmowaną przez trenerów, ale niekoniecznie najbardziej skuteczną. Polega ona na tym, że to trener decyduje, kto jest winny, kto

Model prostej mediacji Deutsch, Brickmann (za: Kressel, 2006) (dla rodziców i nauczycieli – może być także stosowany przez trenera)

#### I WPROWADZENIE:

1. Przykuj uwagę kłócących się osób.
2. Spytaj, czy potrzebują pomocy w rozwiązaniu problemu.
3. Jeśli tak, przenieś się w spokojne miejsce.
4. Wyłóż zasady rozmowy i przedstaw zasady:
  - Robimy wszystko, by rozwiązać problem.
  - Nie używamy obraźliwych słów.
  - Nie przerywamy sobie.
  - Jesteśmy szczerzy.

#### II SŁUCHANIE:

5. Zdecyduj, kto mówi pierwszy.
6. Spytaj pierwszą osobę, co się stało, jak się z tym czuje, co było przyczyną takiego zachowania.
7. Podsumuj to, co powiedziała osoba
8. Spytaj drugą osobę, co się stało, jak się z tym czuje, co było przyczyną takiego zachowania.
9. Podsumuj to, co powiedziała osoba 2.

#### III ROZWIĄZANIE:

10. Spytaj osobę 1, co może teraz zrobić, aby rozwiązać konflikt.
11. Spytaj osobę 2, co może teraz zrobić, aby rozwiązać konflikt.
12. Spytaj osobę 1, co może zrobić w przyszłości, aby uniknąć podobnego konfliktu.
13. Spytaj osobę 2, co może zrobić w przyszłości, aby uniknąć podobnego konfliktu.
14. Pomóż skłóconym osobom uzgodnić rozwiązanie, które obie uznają za sprawiedliwe.

#### IV PODSUMOWANIE:

15. Spisz warunki ugody, przeczytaj na głos i daj obu osobom do podpisu.
16. Pogratuluj im rozwiązania.

powinien zostać ukarany oraz jak powinno wyglądać rozwiązanie konfliktu. Jest to rozwiązanie w większości przypadków budzące duży opór zawodników i w dłuższej perspektywie może prowadzić do tego, że zawodnicy między sobą dojdą do porozumienia, ale sposób rozwiązywania konfliktów przez trenera doprowadzi do obrócenia się przeciwko niemu.

**NEGOCJACJE** jest to proces bezpośredniej wymiany ofert między stronami w konflikcie. Oczywiście rozmowa, wymiana poglądów jest ważna, ale w emocjach ta strategia może nie prowadzić do znalezienia rozwiązania. Może też łatwo dojść do zerwania negocjacji i nierozwiązania konfliktu.

Aby ułatwić zawodnikom dojście do porozumienia warto jest im pomóc poprzez umiejętnie przeprowadzoną **mediację**. Jest to doprowadzenie stron konfliktu do rozmowy i negocjacji z pomocą osoby niezaangażowanej w konflikt. Osoba mediatora może pomóc skorygować zniekształconą wizję istoty konfliktu, zwiększyć zaufanie między zawodnikami oraz dojść do rozwiązania, które będzie satysfakcjonować obie strony.

### **PSEUDOROZWIĄZANIA – DROGA PROWADZĄCA DONIKĄD**

Wśród popularnych rozwiązań konfliktów jest kilka, które zazwyczaj nie są konstruktywne i często ich efektem jest albo zaostrzenie konfliktu, albo jego ukrycie, „zamieciecie pod dywan”, co skutkuje jego kolejnym wybuchem w najmniej odpowiednim momencie. Oto te rozwiązania:

- ignorowanie
- odwlekanie
- pokojowe współistnienie
- deprecjonowanie
- reorientacja
- separacja
- kompromis

**IGNOROWANIE** – często dotyczy to tylko jednej strony, wynika z założenia, że „brak reakcji będzie lepszy niż nieodpowiednia reakcja”. Prowadzi do radykalizacji drugiej strony, nawet jeśli początkowo miała chęć dojść do porozumienia;

**ODWLEKANIE** – oczekiwanie, że konflikt sam się rozwiąże – w miarę upływu czasu osoby w konflikcie utwierdzają się w swoich przekonaniach, często też przedmiot konfliktu zostaje zapomniany,



**POKOJOWE WSPÓLISTNIENIE** – udawanie, że konflikt nie istnieje, stwarzanie pozorów, że jest dobrze – brakuje wspólnych celów i obie strony są niezadowolone, co prowadzi do pogłębiającej się frustracji,

**DEPRECJONOWANIE** – obniżanie wartości przeciwnika lub przedmiotu sporu,

**REORIENTACJA** – odwrócenie uwagi od konfliktu, znalezienie kozła ofiarnego – nieskuteczna, bo konflikt szybko powraca,

**SEPARACJA** – odsunięcie, jest to doraźny sposób, ale nie przynosi żadnego rozwiązania,

**KOMPROMIS** – jest to rozwiązanie doraźne, nie prowadzi do usunięcia przyczyny sporu, nikt nie jest w pełni zadowolony.

### **JAK ROZWIJAĆ UMIEJĘTNOŚĆ PROWADZENIA „TRUDNYCH ROZMÓW”**

Sytuacja konfliktu jest tym trudniejsza, im bardziej jesteśmy nią zaskoczeni. Często na gorąco nie wiadomo co powiedzieć, trudno jest znaleźć odpowiednie rozwiązanie. Aby rozwinąć tę umiejętność warto ćwiczyć umiejętność prowadzenia takich rozmów, np. poprzez uczestnictwo w warsztatach komunikacji. Na takich warsztatach można nauczyć się w odpowiedni sposób komunikować swoje potrzeby, wyrażać swoje uczucia, ale także słuchać, co inni do nas mówią. Bardzo istotne jest też rozwijanie umiejętności słuchania ze zrozumieniem, bez oceniania, które często stosujemy automatycznie. Aby nauczyć się przyjmowania perspektywy innych osób należy co jakiś czas, w różnych codziennych sytuacjach, wyobrazić sobie, co mogą czuć inni. Bardzo skuteczne jest też przećwiczenie „na sucho” różnych trudnych sytuacji i poszukanie różnych rozwiązań, co warto zrobić pod okiem psychologa.



## PODSUMOWANIE

1. Konflikty najczęściej wynikają z błędów w komunikacji, sprzecznych interesów, wzajemnego niezrozumienia swoich potrzeb i wartości.
2. Konflikt może mieć negatywne skutki, jeśli nie zostanie prawidłowo rozwiązany – jeśli znajdziemy konstruktywne rozwiązanie, jest duża szansa, że odniesie on wiele pozytywnych skutków.
3. Konstruktywne rozwiązanie konfliktu jest możliwe tylko wtedy, gdy wszystkie jego strony wzajemnie zrozumieją swoje potrzeby, wspólnie wypracują rozwiązanie i konsekwentnie będą je realizować.
4. Jeśli trener widzi, że między zawodnikami wybuchł konflikt, dobrym rozwiązaniem może być mediacja. Dobrze przeprowadzona doprowadzi do tego, że strony konfliktu będą miały okazję zrozumieć swoje pobudki i z pomocą zewnętrznego obserwatora wypracować rozwiązanie, które będzie dla nich obu satysfakcjonujące.
5. Do rozwiązań, które nie przynoszą konstruktywnych skutków należą m.in. ignorowanie, odwlekanie, pokojowe współistnienie, deprecjonowanie, reorientacja, separacja, czy często stosowany kompromis. Rozwiązania te choć chwilowo mogą działać, nie usuwają przyczyn konfliktu, co powoduje, że może on się w każdej chwili odrodzić na nowo.



## CO ZROBIĆ, GDY SYTUACJA WYMYKA SIĘ SPOD KONTROLI?

strony konfliktu zaczynają się obrażać	ustal zasady, które będą was obowiązywać podczas prowadzenia rozmowy i przypilnuj ich przestrzegania
zawodnicy biją się	przede wszystkim po rozdzieleniu ich daj im chwilę na opadnięcie emocji; nie każ im się przeproszać bez poznania przyczyn bójk i rozpatrzenia różnych rozwiązań
jedna ze stron zaczyna płakać, nie chce dalej rozmawiać	daj zawodnikowi chwilę popłakać, rozładować emocje; może czuć potrzebę wyjścia na chwilę, ale nie zostawiaj go samego; po powrocie do sali, niech wyjaśni co sprawiło, że tak zareagował, tak aby druga strona zrozumiała, co w jej zachowaniu tak bardzo go dotknęło, aby mógł tego unikać w przyszłości
zawodnicy mówią, że nie ma mowy o porozumieniu między nimi	pokaż im wspólny cel, odwołaj się do dobra całego zespołu; uświadom im, że jeśli oni będą w konflikcie wpłynie to negatywnie na wszystkich, a następnie zachęć ich do spróbowania zrozumienia się nawzajem i poszukania rozwiązań

Autor: **Dorota Pietrzyk-Matusik**