



linia tematyczna
MIASTO ROZWOJU I KOMPETENCJI

Co zrobić, gdy pojawi się konflikt w zespole, urzędzie, mieście? Czy od razu trzeba wzywać mediatora?

8 kwietnia 2025 r., godz.10.00 – 11.45 ONLINE





POLSKO-SZWAJCARSKI Program Rozwoju Miast

Webinary prowadzone przez doradców ZMP w ramach Projektu (Komponentu) Predefiniowanego pn. „Wsparcie miast w efektywnym wykorzystaniu Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy” w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast dofinansowanego przez Fundusze Szwajcarskie wspierające zmniejszanie różnic gospodarczych i społecznych w Unii Europejskiej i budżet państwa.



Webinar prowadzą:



Agnieszka Dawydzik



Łukasz Dąbrówka



Program edukacyjny tej fazy Programu

- Program edukacyjny koncentruje się na dwóch kluczowych formach wsparcia: cyklu webinarów oraz warsztatach stacjonarnych, które zostaną zrealizowane w 16 lokalizacjach na terenie Polski.
- Ponadto odbędą się także seminaria online pn. Forum Rozwoju Lokalnego, konferencja adresowana do miast-finalistów i warsztaty z partnerem szwajcarskim. Działa Baza Wiedzy na stronie www.wsparciemiast.pl oraz Centrum Konsultacyjne.
- Realizacja planu działań edukacyjnych obejmuje okres od rozpoczęcia oceny Wstępnych Propozycji Projektu do momentu podpisania umów o dofinansowanie z miastami laureatami.
- Fundamentem programu edukacyjnego pozostają webinary, których zaplanowano ponad 40, uporządkowanych w 7 liniach tematycznych.
- Webinary są dostępne dla kadry samorządowej ze wszystkich 139 miast uczestniczących w inicjatywie, niezależnie od statusu złożenia Wstępnej Propozycji Projektu (WPP).
- Uczestnicy, którzy wezmą aktywny udział w określonej liczbie webinarów, otrzymają formalne zaświadczenie potwierdzające udział w szkoleniach.



Miasto kompetencji
i rozwoju



Miasto zielone



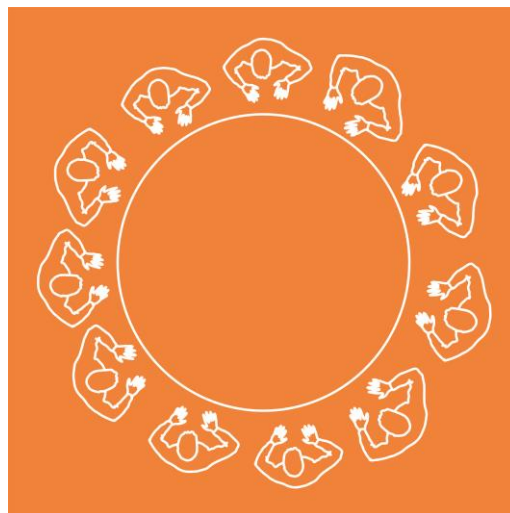
Miasto
przedsiębiorcze



Miasto dostępne



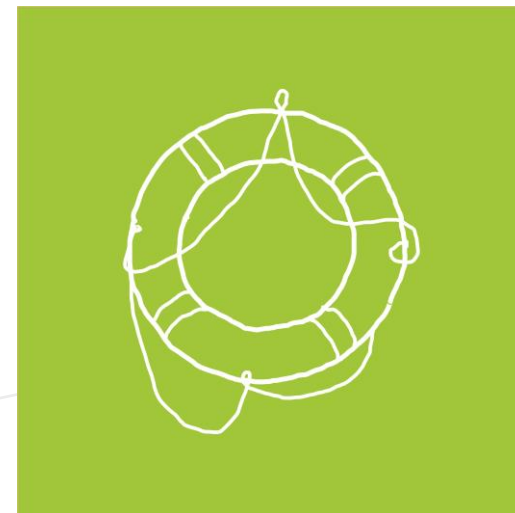
Miasto w obywateli
i współpracy



Miasto w działaniu



Miasto bezpieczne
i odporne





Miasto kompetencji i rozwoju:

1. Zarządzanie projektowe w urzędzie - dostrojenie czy dysharmonia?
2. Skuteczna komunikacja - szansa na lepsze miejsce pracy, czy kolejna procedura?
3. Co zrobić, gdy pojawi się konflikt w zespole, urzędzie, mieście? Czy od razu trzeba wzywać mediatora?
4. Personel w projekcie - zaangażowanie, czy złośliwe posłuszeństwo?
5. Pułapki w zarządzaniu projektem: nawyki, stres, wypalenie zawodowe.
6. Zarządzanie projektem, a procesy organizacyjne - droga do celu, czy gaszenie pożaru.
7. Jak zbudować odporność psychiczną zespołu na stres i wypalenie zawodowe? Rola współpracy i pozytywnego nastawienia w zespołach przeciążonych zadaniami.
8. Zarządzanie zmianą w administracji samorządowej - od teorii do praktyki.





Agenda dzisiejszego webinaru:

- | | |
|---|---------------|
| 1. Wprowadzenie: o czym jest webinar? | 10:00 – 10:10 |
| 2. Czym jest konflikt ? | 10:10 – 10:20 |
| 3. Jak rozpoznać konflikt i ocenić jego wagę. | 10:20 – 10:35 |
| 4. Narzędzia do rozwiązywania konfliktów. Negocjacje. | 10:35 – 11:05 |
| 5. Unikanie konfliktów. | 11:05 – 11:15 |
| 6. Ćwiczenia praktyczne. | 11:15 – 11:35 |
| 7. Sesja pytań i odpowiedzi, dyskusja. | 11.35 – 11.45 |



Korzyści

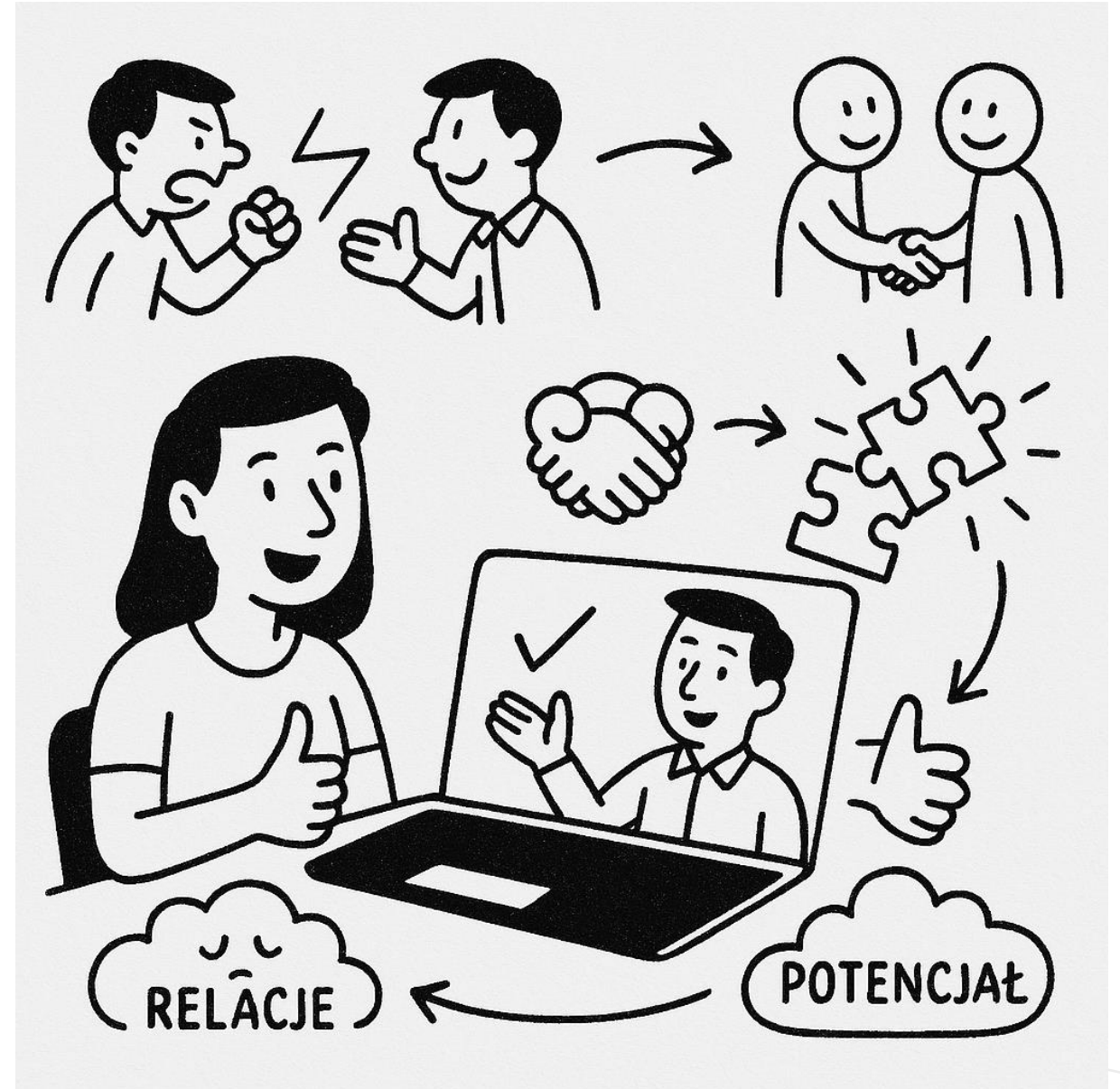
Podczas webinaru podpowiemy:

- jak rozpoznać rodzaj i skalę konfliktu,
- jak zmniejszyć liczbę nieporozumień i napięć w zespole, urzędzie, mieście,
- jak konstruktywnie rozwiązywać konflikty zapobiegając ich przekształceniu się w poważniejsze kryzysy,
- jak wzmocnić rolę lidera,
- jak włączyć mieszkańców w proces zarządzania i decydowania o rozwoju miasta.



Korzyści

Uczestnik webinaru rozwinie 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.





Czym jest konflikt? Wprowadzenie

- Definicja i podstawowe mechanizmy
- Rodzaje konfliktów w urzędzie i w mieście



Agnieszka Dawydzik



Czym jest konflikt?

- Konflikt – słowo, które pochodzi z języka łacińskiego *conflictus* i oznacza zderzenie, starcie lub walkę.
- Konflikt to niezgodność interesów, postaw lub dążeń.
- Stronami konfliktu mogą być grupy ludzi lub poszczególne osoby, a przedmiotem bywają poglądy, postawy, oczekiwania lub dobra materialne.





Definicja konfliktu

- **wg. J.A. F Stoner'a i Ch. Wankel'a:**

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,

- **wg. W Piotrowskiego i A. Koźmińskiego:**

sytuacja, która polega na postrzeganiu celów, wartości lub interesów przez dwie lub więcej zależnych stron jako sprzeczne ze sobą.



Rodzaje konfliktu

Koło konfliktu
wg Moore'a





5 postaw w konflikcie (wg. Thomasa i Kilmann'a)



Konfrontacja (rywalizacja) – prowadzi do eskalacji konfliktu, każda ze stron chce wygrać, każda ze stron nie dopuszcza do rozwiązania konfliktu, często prowadzi do sytuacji bez rozwiązania. „Czarno-białe” podejście do konfliktu. Sprawdza się w sytuacjach zagrożenia.



Kompromis – każda ze stron konfliktu rezygnuje z części swoich oczekiwań, strony konfliktu nie mają pełnej satysfakcji z rozwiązania sporu. Chęć uratowania relacji. Pokazuje dobrą wolę. Wymaga czasu, nikt nie otrzymuje w 100 % tego co chce.



Uległość (dostosowywanie się) – jest to poddanie się jednej ze stron i wyrażenie zgody na warunki drugiej strony. „Nie zależy mi tak bardzo, może być po twojemu”. Ogranicza sytuacje konfliktowe, nie zaspokaja potrzeb.



Unikanie – pozorne niezauważanie konfliktu przez obie strony prowadzi do pozornego spokoju na krótką metę. nierozwiązane problemy blokują możliwość współpracy. Wycofywanie się z sytuacji konfliktowej. Pozostawanie neutralnym.

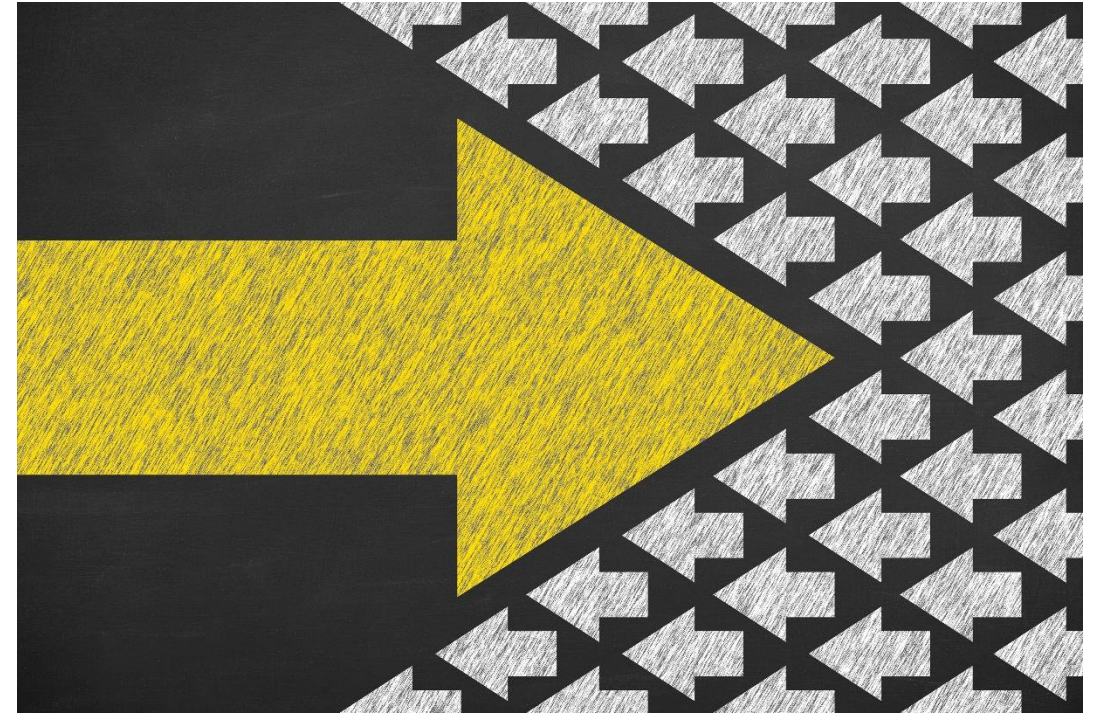


Współpraca – jest to dążenie do wypracowania rozwiązań satysfakcjonujących obie strony konfliktu. Często czasochłonna, ale pozwala na zniwelowanie dystansu i budowanie zaufania między stronami konfliktu. Postawa win-win. Spokojna analiza celu i emocji, dążenie do zrozumienia konfliktu.



Podział konfliktów

1. wewnętrzny,
2. zewnętrzny:
 - między dwiema osobami,
 - w zespole (grupie),
 - w organizacji,
 - między organizacjami.

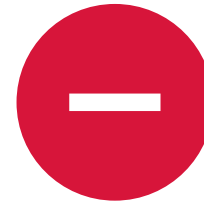




Zarządzanie konfliktem



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



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



Podsumowanie

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





W Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast:

- projekty będą realizowane pod presją czasu,
- działania z różnych OT będą wymagały wysokiej specjalizacji zespołu projektowego,
- działania, w szczególności polegające na wytworzeniu infrastruktury mogą wywołać protest społeczny,
- konieczna będzie sprawna i efektywna komunikacja, zarówno w zespole projektowym, w urzędzie, jak i z mieszkańcami,
- być może nie da się uniknąć konfliktów, ALE warto się do nich przygotować!



Jak rozpoznać konflikt?

- Waga konfliktu
- Symptomy i skutki konfliktu



Łukasz Dąbrówka



Skala konfliktu

Skala konfliktu może być różna, w zależności od stopnia jego intensywności, zaangażowanych stron i konsekwencji.

Można ją podzielić na kilka poziomów:

- **drobna niezgoda** – niewielkie różnice zdań, które nie wpływają znacząco na relacje i mogą być łatwo rozwiązane przez rozmowę,
- **spór** – wyraźna różnica interesów lub opinii, wymagająca negocjacji lub kompromisu. Może powodować napięcia, ale nie prowadzi do zerwania współpracy,
- **konflikt otwarty** – intensywna konfrontacja, w której strony zaczynają działać przeciwko sobie, np. blokując decyzje lub eskalując emocje,
- **kryzys** – poważny konflikt z negatywnymi konsekwencjami dla stron, organizacji lub społeczności. Może wymagać interwencji zewnętrznej (np. mediatora),
- **konflikt destrukcyjny** – długotrwały i głęboki spór, który prowadzi do trwałego zerwania relacji, strat finansowych, prawnych lub reputacyjnych.



Konflikt ukryty

- **Konflikt ukryty** to sytuacja, w której napięcia, różnice interesów lub sprzeczne oczekiwania istnieją między stronami, ale nie są otwarcie wyrażane. Może wynikać z obawy przed konfrontacją, różnic w hierarchii, braku świadomości problemu lub świadomego unikania konfliktu.

Ukryty konflikt może przejawiać się poprzez:

- ✓ **niechęć do współpracy** – strony unikają wspólnego działania, choć otwarcie nie wyrażają sprzeciwu,
- ✓ **pasywno-agresywne zachowania** – np. opóźnianie działań, ignorowanie próśb, ironiczne komentarze,
- ✓ **niejasną komunikację** – brak otwartości w wyrażaniu swoich potrzeb i opinii,
- ✓ **niedopowiedzenia i domysły** – zamiast otwartej rozmowy, strony interpretują zachowania drugiej strony na własny sposób.



Schemat powstawania konfliktu





Źródło konfliktu (przyczyna ukryta)

Konflikt często zaczyna się od **różnic interesów, wartości, celów lub percepcji** między stronami.

Może wynikać z:

- braku jasno określonych kompetencji i zakresu obowiązków,
- ograniczonych zasobów (np. budżet, czas, kadry),
- odmiennych stylów komunikacji i pracy,
- różnic w hierarchii lub zakresie wpływu,
- silnych emocji i osobistych uprzedzeń.



Na tym etapie konflikt jeszcze nie jest jawny – jest to tzw. **potencjalny konflikt**, który może się rozwinąć lub zostać rozwiązany na wczesnym etapie.



Uświadomienie problemu (eskalacja napięcia)

Jedna ze stron zauważa problem i zaczyna odczuwać **dyskomfort**.

Może to objawiać się poprzez:

- niezadowolenie i frustrację,
- zmniejszenie zaufania do drugiej strony,
- niewyrażone jeszcze napięcie w relacji.



W tym momencie konflikt może **eskalować** lub zostać rozwiązany poprzez **otwartą rozmowę i mediację**.



Konfrontacja (jawny konflikt)

To moment, w którym konflikt staje się **widoczny** i strony zaczynają działać, np.:

- wyrażają swoje niezadowolenie wprost lub pośrednio,
- dochodzi do otwartej kłótni, napięć w komunikacji,
- pojawia się unikanie kontaktu lub ignorowanie drugiej strony,
- następuje podział w zespole na „sojusze” i „obozowiska”.

 Jeśli konflikt nie zostanie rozwiązany na tym etapie, może przyjąć **formę długotrwałego sporu** i negatywnie wpłynąć na współpracę.



Eskalacja lub próba rozwiązania

W zależności od podejścia stron i otoczenia organizacyjnego może dojść do:

- **zaostżenia konfliktu** – strony eskalują konflikt, np. poprzez wzajemne oskarżenia, działania odwetowe, manipulacje,
- **mediacji i negocjacji** – podjęcie prób znalezienia rozwiązania, np. poprzez dialog, interwencję przełożonego lub osoby trzeciej,
- **rezygnacji jednej ze stron** – konflikt wygasa, ale często pozostaje **ukryta niechęć**, co może prowadzić do dalszych problemów w przyszłości.



Rozwiązanie konfliktu

Możliwe scenariusze zakończenia konfliktu:

- **kompromis** – obie strony ustępują częściowo, by osiągnąć akceptowalne rozwiązanie,
- **konsensus** – znalezienie rozwiązania satysfakcjonującego dla obu stron,
- **uniknięcie konfliktu** – problem zostaje zamieciony pod dywan, co może prowadzić do jego powrotu,
- **decyzja narzucona przez osobę trzecią** – np. przełożony podejmuje decyzję za strony.



Podsumowanie

W konflikcie nie chodzi o zmianę
potrzeby, tylko o **zmianę**
strategii jej zaspokojenia.





W Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast:

- **dobrze zorganizowany zespół projektowy i procesy pozwolą na skuteczne zarządzanie projektem i minimalizowanie ryzyka, w tym związanego z występowaniem konfliktów,**
- **poza kompetencjami stricte branżowymi dotyczącymi konkretnych obszarów tematycznych oraz formalno-prawnymi, takimi jak znajomość przepisów dotyczących zamówień publicznych, zarządzanie budżetem i harmonogramem przyda się także umiejętność pracy w interdyscyplinarnym środowisku czy kompetencje negocjacyjne i rozwiązywania konfliktów,**
- **warto też zadbać o integrację zespołu, np. wspólne warsztaty i działania budujące relację oraz ułatwiające współpracę.**



Narzędzia do samodzielnego rozwiązywania konfliktów

- Komunikacja
- Deeskalacja
- Negocjacje
- Rola lidera



Agnieszka Dawydzik



Łukasz Dąbrówka



Komunikacja

Dobra komunikacja w konflikcie to nie tylko umiejętność mówienia, ale przede wszystkim słuchania, zadawania pytań, wyrażania potrzeb i szukania rozwiązań. Zarządzanie konfliktem zaczyna się od świadomej, empatycznej rozmowy.

Unikaj błędów komunikacyjnych, które pogłębiają konflikt:

- **niejasne komunikaty** – prowadzą do błędnych interpretacji,
- **mówienie w trybie rozkazującym** – wywołuje opór i sprzeciw,
- **uogólnienia („Ty zawsze...”, „Ty nigdy...”)** – wzmacniają defensywną postawę rozmówcy,
- **brak słuchania** – skutkuje ignorowaniem realnych problemów drugiej strony.





Komunikacja

<https://wsparciemiast.pl/webinar-18-03-skuteczna-komunikacja-szansa-na-lepsze-miejsce-pracy-czy-kolejna-procedura/>

SZWAJCARSKO-POLSKI
Program Współpracy

ZWIĄZEK
MIAST
POLSKICH

**Ministerstwo Funduszy
i Polityki Regionalnej**

POLSKO-SZWAJCARSKI
Program Rozwoju Miast

[BAZA WIEDZY](#)[AKTUALNOŚCI](#)[PYTANIA I ODPOWIEDZI](#)[O PROGRAMIE](#)

Webinar 18.03: Skuteczna komunikacja – szansa na lepsze miejsce pracy czy kolejna procedura?

[STRONA GŁÓWNA](#) > [WEBINARY](#) > WEBINAR 18.03: SKUTECZNA KOMUNIKACJA – SZANSA NA LEPSZE MIEJSCE PRACY CZY KOLEJNA PROCEDURA?

Nagranie ze spotkania (dostępne w wersji z napisami: opcja włączyć napisy – na dolnym pasku ekranu):

linia tematyczna
MIASTO ROZWOJU I KOMPETENCJI

Skuteczna KOMUNIKACJA – szansa na lepsze miejsce pracy czy kolejna procedura?

18 marca 2025 r., godz.10.00 – 11.30 ONLINE

[Zadaj pytanie!](#)

Tutaj znajdziesz formularz, który ułatwi Ci zadawanie pytań. Odpowiedzi udzielimy w ciągu 5 dni roboczych.

[Pytania i odpowiedzi](#)

Dotychczasowe pytania i odpowiedzi są uporządkowane tematycznie.

[Nadchodzące wydarzenia](#)

KWI10:00 – 12:00

1 Webinar 01.04: Partycypacja w procesie inwestycyjnym (KPP)

KWI10:00 – 12:00

8 Webinar 08.04: Co zrobić, gdy pojawi się konflikt w zespole, urzędzie, mieście? Czy od razu trzeba wzywać mediatora?



Deeskalacja

- **Zachowaj spokój i kontroluj własne emocje**, świadomie obniż ton głosu, unikaj agresywnych gestów i postawy obronnej,
- **Aktywnie słuchaj i parafrazuj**, zadawaj pytania otwarte by zachęcić do dialogu, pokaż drugiej stronie, że jest wysłuchana *„Rozumiem, że dla Ciebie to ważne, powiedz proszę więcej”*
- **Zastosuj przerwę lub zmień kontekst rozmowy**, użyj pauzy emocjonalnej *„Zróbmy krótką przerwę i wróćmy do tego.”*
- **Obniż napięcie, unikaj oskarżeń**, ujmij emocje w słowa *„Widzę, że to Cię poruszyło. Zależy mi żebyś dobrze zrozumiał sprawę”*.
- **Znajdź punkty wspólne, nie koncentruj się na różnicach**, podkreśl wspólne cele i interesy *„Obu nam zależy na rozwiązaniu tego w najlepszy sposób”*.
- **Unikaj konfrontacyjnej mowy ciała, utrzymaj otwartą postawę ciała**, bez krzyżowania rąk, utrzymuj kontakt wzrokowy ale nie wywołuj presji.



Negocjacje

Negocjacje to jedno z najskuteczniejszych narzędzi **samodzielnego rozwiązywania konfliktów**, ponieważ umożliwiają **konstruktywny dialog, budowanie porozumienia i znajdowanie rozwiązań, które satysfakcjonują obie strony**. Kluczem do sukcesu jest jednak odpowiednie podejście – otwartość, empatia i gotowość do współpracy.

Celem negocjacji jest **osiągnięcie porozumienia** – to dla niego prowadzimy rozmowy.

Przed przystąpieniem do negocjacji powinniśmy opracować **strategię negocjacyjną**, czyli określony plan działania, który pozwoli skutecznie dążyć do osiągnięcia celu lub porozumienia z pozostałymi uczestnikami. Nie każdy rodzi się negocjatorem, ale stylu negocjacji można się nauczyć.

Styl negocjacji to sposób, w jaki negocjator prowadzi rozmowy oraz wykorzystuje swoje umiejętności.

Określenie to odnosi się także do jego postawy. Na styl negocjowania wpływają charakter, usposobienie, a także umiejętności interpersonalne i komunikacyjne.



Negocjacje



- **BATNA** (Best Alternative To a Negotiated Agreement)

przygotowanie sobie odpowiedzi/zachowania na wypadek sytuacji gdy do porozumienia może nie dojść, BATNA to swego rodzaju „karta przetargowa”, która pozwoli poczuć się pewniej w podbramkowych sytuacjach. BATNA to najlepsza możliwa alternatywa dla negocjowanego porozumienia. Jeżeli aktualne warunki negocjowanego porozumienia są mniej korzystne niż nasza najlepsza alternatywa (nasza BATNA) to nie warto takich warunków przyjmować.

- pozycja wygrana-wygrana (**win-win**)

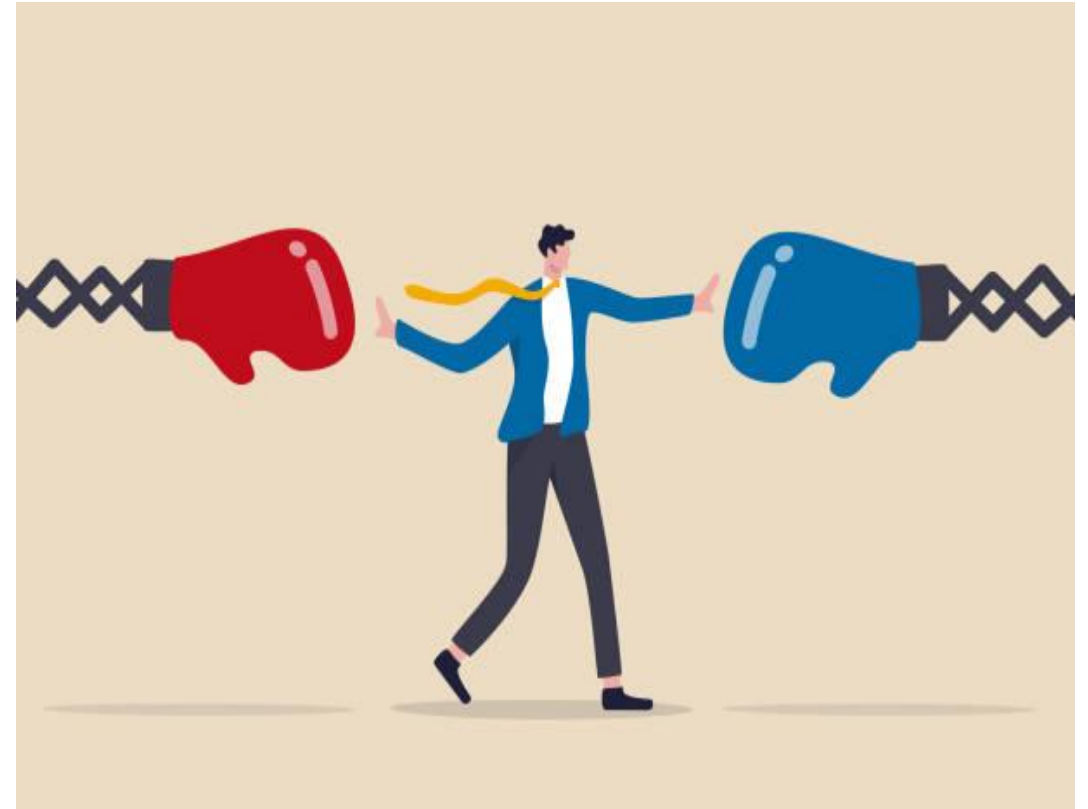
dążenie do rozwiązań korzystnych dla obu stron, zamiast tylko kompromisowych, skuteczny negocjator dąży do **rozwiązania typu „win-win”**, gdzie obie strony osiągają satysfakcjonujący rezultat i utrzymują dobrą relację na przyszłość.

- model interesów, nie stanowisk, skupienie się na potrzebach („Z jakiego powodu, tego chcesz?”), zamiast na żądaniach („Chcę X”).
- poszukiwanie alternatywnych dróg rozwiązania problemu, zamiast trzymania się jednej opcji.
- koncentrowanie się na tym, co łączy obie strony, zamiast na różnicach.



Rola lidera w konflikcie

- Tworzy kulturę otwartej komunikacji,
- rozpoznaje konflikty we wczesnym stadium,
- zachowuje neutralność i obiektywność,
- działa jak mediator i negocjator,
- zarządza emocjami w zespole,
- szuka rozwiązań win-win,
- wdraża procedury zarządzania konfliktami,
- wzmacnia zespół i buduje zaufanie,
- dba o rozwój kompetencji interpersonalnych zespołu.



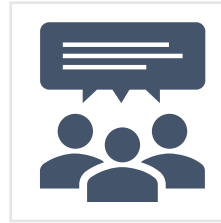


Rozwiązywanie konfliktu



Rozmowa 1:1 z każdą ze stron

zrozumienie perspektyw
drugiej strony, zanim dojdzie
do wspólnej rozmowy



Ułatwianie rozmowy (facylitacja)

zadawanie pytań otwartych,
podsumowywanie, zapraszanie
do refleksji („Co byłoby
pomocne?”)



Model przywództwa opartego na zaufaniu

lider nie rozwiązuje za zespół,
ale tworzy bezpieczne warunki
do rozmowy i poszukiwania
rozwiązania



Podsumowanie

- **Narzędzie powinny być dopasowane do sytuacji i etapu konfliktu.** Nie każda sytuacja wymaga negocjacji – czasem wystarczy rozmowa, dobrze zadane pytanie lub aktywne słuchanie.
- **Narzędzia nie działają bez intencji porozumienia i nie zastąpią postawy w konflikcie.** Autentyczność, otwartość i szacunek są ważniejsze niż „technika”.
- **Używając analizy transakcyjnej lepszy będzie język „z poziomu Dorosłego”.** Nie obwiniaj, nie wchodź w rolę „ofiary” lub „karzącego rodzica”.
- **Bez czasu i przestrzeni nie uda się nawet najlepiej przygotowana rozmowa.** Stres, presja i emocje obniżają skuteczność narzędzi – czasem lepiej odłożyć rozmowę niż ją forsować.
- **Bądź gotowy usłyszeć coś, co nie będzie wygodne.** Skuteczna komunikacja to też gotowość na trudne informacje.



W Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast:

- **Liderzy zespołów projektowych muszą zarządzać emocjami i napięciami.** Rolą lidera nie jest „zgasić ogień” tylko stworzyć przestrzeń do konstruktywnej rozmowy.
- **Projekt wymaga uzgodnień między różnymi grupami (np. planistami, urzędnikami, mieszkańcami).** Umiejętność mediacji, negocjacji i prowadzenia dialogu jest kluczowa – np. przy inwestycjach budzących emocje.
- **Wdrożenie projektu to czas presji, niepewności i zmian.** Umiejętności komunikacyjne i deeskalacyjne pomagają utrzymać motywację zespołu i uniknąć wypalenia.
- **Dobry zespół projektowy to taki, który umie przechodzić przez konflikty z korzyścią dla projektu.** Konflikt może być szansą na ulepszenie rozwiązania, jeśli zostanie dobrze przeprowadzony.



Minimalizowanie powstawania konfliktów

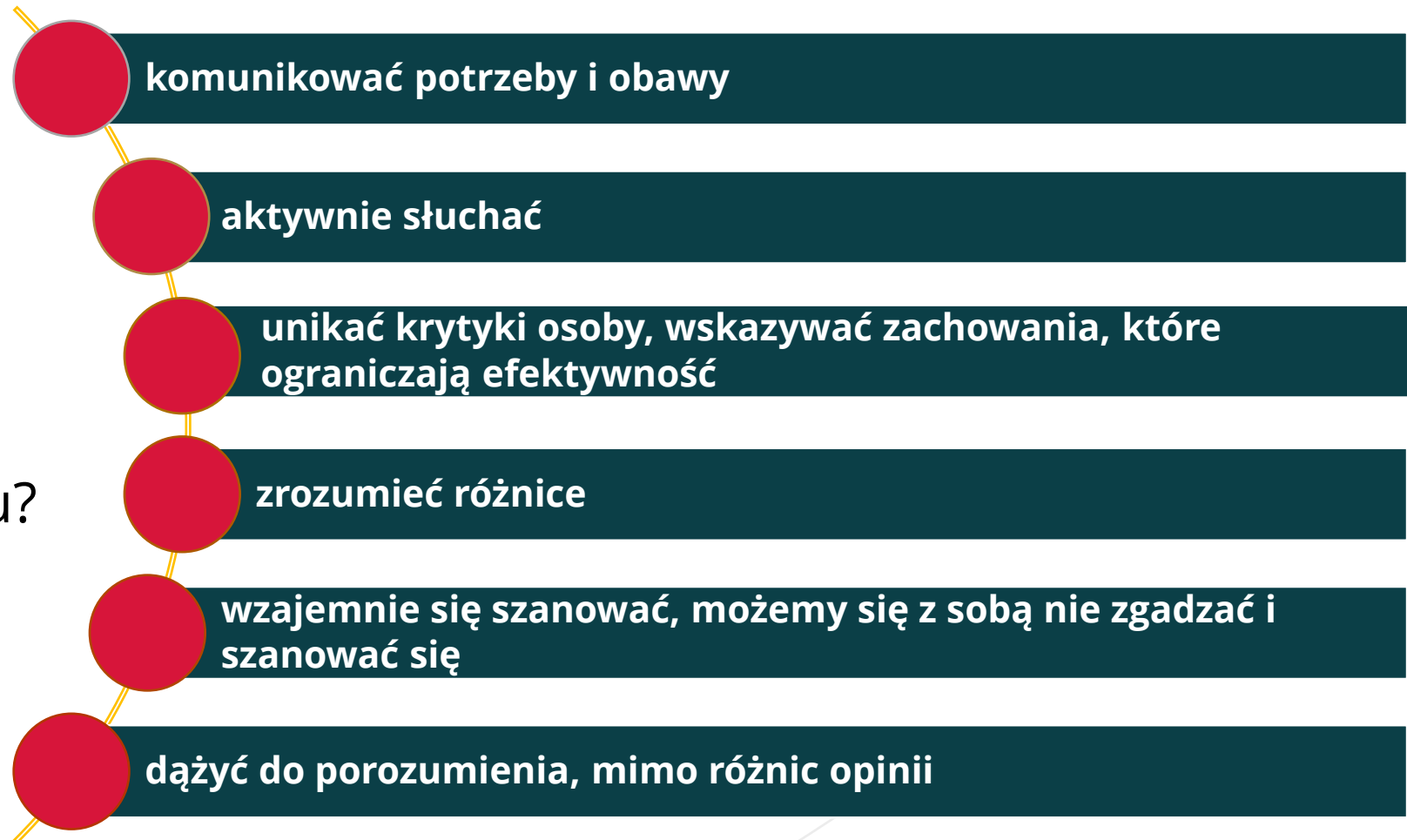


Łukasz Dąbrówka



Jak minimalizować konflikty?

Co warto robić w komunikacji zespołowej, aby minimalizować powstawanie konfliktu?





Jak realnie zapobiegać konfliktom w zespole projektowym?

**Jasna komunikacja
i zakresy
odpowiedzialności.**

**Regularne
spotkania i
feedback.**

**Budowanie
kultury otwartości
i współpracy.**

**Szkolenia z
komunikacji i
zarządzania
zespołem.**



Podsumowanie

- **Potrzeby i niejasności warto komunikować od razu**, zamiast: „Jakoś to będzie.” skuteczniej jest powiedzieć „Potrzebuję potwierdzenia, kto odpowiada za ten etap.”
- **Ustalone zakresy odpowiedzialności i sposób współpracy minimalizują domysły**, jasno sformułowane zadania, terminy, kontakt do osoby odpowiedzialnej mogą zapobiec konfliktom.
- **Regularne rozmowy, tzw. spotkania statusowe to nie tylko wymiana informacji o tym, *co* robicie, ale *jak* pracujecie**, cykliczny feedback zespołowy (10 min) = mniej frustracji i więcej zaufania.
- **Drobne napięcia nie muszą stać się konfliktem, wystarczy odpowiednio wcześniej na nie zareagować i zadać pytanie**: „Widzę, że coś Cię poruszyło – chcesz o tym porozmawiać teraz, czy później?”
- **Budując kulturę „mówienia wprost i z szacunkiem” można uniknąć konfliktów**, dlatego warto wspierać postawy: mówimy o trudnościach bez obwiniania, słuchamy z ciekawością, przyjmujemy uważnie informację zwrotną.



W Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast:

- **ustalcie wspólne zasady komunikacji na początku współpracy**, np. „mówimy wprost”, „nie zakładamy złych intencji”, „dajemy feedback co 2 tygodnie”;
- **wprowadźcie regularne krótkie retrospektywy zespołowe**, 15–20 minut raz w miesiącu: co działa, co nie działa, co warto zmienić?
- **wyznaczcie osobę odpowiedzialną za pilnowanie „higieny współpracy”**, np. lider zespołu projektowego lub koordynator – nie rozwiązuje problemów za zespół, ale inicjuje rozmowy;
- **korzystajcie z pomocy doradców lub Centrum Konsultacyjnego, gdy pojawia się napięcie między wydziałami lub partnerami**, zewnętrzne spojrzenie często pomaga ruszyć z miejsca.



Ćwiczenie praktyczne



Łukasz Dąbrówka



Od konfliktu do rozwiązań

- Często jesteśmy przekonani, że nasza wersja wydarzeń w konflikcie jest jedyną słuszną.
- Skuteczne rozwiązywanie konfliktów zaczyna się od próby zrozumienia drugiej strony – jej potrzeb, obaw i intencji.
- Zapraszamy do krótkiego ćwiczenia, które można wykonać samodzielnie.
- Poproszę, żeby każda osoba przez kilka minut pomyślała o jakimś konflikcie (niedawnym lub typowym), z którym mieliście do czynienia w pracy zespołowej – w urzędzie, projekcie, spotkaniu.
- Za chwilę zadamy Wam kilka pytań, na które prosimy, żebyście odpowiedzieli w aplikacji.
- Po ćwiczeniu chętnie usłyszemy, jakie były dla Was najciekawsze wnioski lub trudności



Od konfliktu do rozwiązań

- Pomyśl o konkretnej sytuacji konfliktowej w pracy. Teraz spróbuj:
- Zapisz krótko swoją wersję sytuacji:
 - **Co się wydarzyło?**
 - **Jak się wtedy czułaś_eś?**
- Zastanów się:
 - **Czego mogła potrzebować druga strona?**
 - **Jakie mogła mieć intencje, które nie były od razu widoczne?**
- **Co teraz zrobiłbyś inaczej jako Ty – lider, członek zespołu, pracownik?**
- **Które z poznanych dziś narzędzi mogło wtedy pomóc?**



Ćwiczenie indywidualne (5 minut)

Pomyśl o sytuacji konfliktowej, której byłeś/-aś uczestnikiem w pracy.

Przejdź przez 3 krótkie pytania, które pomogą spojrzeć na nią z różnych stron.

Twoje odpowiedzi są anonimowe.



Wejdź na stronę [menti.com](https://www.menti.com) | i użyj kodu **3737 7732**

Instrukcja

Wejdź na stronę

www.menti.com

Wpisz kod

3737 7732



Lub użyj kodu QR

<https://www.menti.com/alboocyfnj3r>

Pytanie: *Co się wydarzyło w tej sytuacji konfliktowej o której myślisz? Jak się wtedy czułeś/czułaś?*

zlekceważona,
wkurzona

Notoryczne zwlekanie z
przygotowaniem
materiału- bezsilność

Nie zostałem powiadomiony o
zmianie terminu realizacji
zadania. Zostało ono
przyspieszone o tydzień.
Bardzo się zestresowałem i
obawiałem o jakość produktu
za który odpowiadam.

Brak zrozumienia moich
wymagań

byłam zła. Druga strona nie
miała pełnej wiedzy a
upierała się przy swoim i nie
dawała się przekonać.

Złość

wściekły

Faworyzacja
pracownika w wydziale
spowodowała konflikt w
zespole

Pytanie: *Co się wydarzyło w tej sytuacji konfliktowej o której myślisz? Jak się wtedy czułeś/czułaś?*

Przerzucanie przez szefa obowiązków jednego z członków zespołu na innych. Wykorzystana, bezsilna

rozczarowanie brakiem działania

Brak wyjaśnienia przyczyn odmowy udzielenia pozwolenia na realizację zadania

Ignorowanie moich próśb o uregulowanie grafiku. Frustracja.

Polecono mi kolejny raz wykonanie zadania pozostającego poza moim zakresem obowiązków. Wściekły

różnica zdań co do sposobu dokumentowania spraw; czułam się zdezorientowana (myślałam, że wszyscy rozumieją to tak, jak ja)

zaskoczona, rozzalona, niemoc

Złość

Pytanie: *Co się wydarzyło w tej sytuacji konfliktowej o której myślisz? Jak się wtedy czułeś/czułaś?*

Niezrozumienie

Nie zrozumienie drugiej strony
bo miała inne informacje niż ja
intencje rozmawiając z trzecią
osobą, więc poszła pożalić się
na mnie szefowi

Nie słucha polecenia
przełożonego dodatkowo
przy mieszkańcu,
bezzadność, złość,
podważenie autorytetu

Ignorowanie wykonania
poleczeń, czuję się
bezsilna

współpracownik zamiast
wykonać swoje zadanie,
usiłował "poprawiać" moje.
czułem się wściekły

niezrozumienie,

zamiatanie pod dywan

Nie zrozumienie że inni
pracownicy też mają dużo
pracy i potrzebują pomocy
przełożonego

Pytanie: *Co się wydarzyło w tej sytuacji konfliktowej o której myślisz? Jak się wtedy czułeś/czułaś?*

Uwaga dotycząca wyglądu kolezanki przy wszystkich członkach zespołu. Naraziłam się i zwróciłam szefowi uwagę. Moja postawa otworzyła innych.

Ignorowana

Usunięcie z zespołu, zdziwienie

Niekomfortowo, nikt nie brał pod uwagę moich potrzeb

trudna sprawa kiedy przełożony nie chce reagować

Nie warto reagować emocjonalnie, jednak nie pozwolić sobie na brak wykonania polecenia bo to przełożony odpowiada za prawidłowość wykonanie zadania, oczywiście przy ewidentnym błędzie w zachowaniu

wyraźniej zaznaczyłabym potrzebę, omówiła sytuację zespole

Zastanów się:
Czego mogła potrzebować druga strona?

Zadajmy sobie pytanie
**Jakie mogła mieć intencje,
które nie były
od razu widoczne?**

Pytanie: *Gdybyś dziś był/była w tej sytuacji – co zrobił(a)byś inaczej albo czego byś nie zrobił/a?*

Nie podniosłabym tego tematu

może rozmowa w zespole i inny podział zadań

Rozmowa z przełożonym, ale też z koleżanką - może zamiast przerzucenia jej obowiązków i odpowiedzialności na mnie udzielić wsparcia, pomocy...

Okazałabym więcej empatii, starając się zrozumieć punkt widzenia drugiej osoby

Rozmowa z podaniem uzasadnienia nie wykonania polecenia

rozmowa jest kreatywna z merytorycznymi pracownikami. Ciężko rozmawia się z szefostwem które wiedzy nie ma, ma mało czasu a oczekiwania są duże

rozmowa....rozmowa

rozmowa 1:1

Pytanie: *Gdybyś dziś był/była w tej sytuacji – co zrobił(a)byś inaczej albo czego byś nie zrobił/a?*

Wyjaśniła na osobności
dana sytuację z
przełożonym

Zwolniłbym się wcześniej
;)

powiedziałabym wprost, że
nie życzę sobie takich
zachowań w moją stronę

Grzecznie
odmówiłabym
wykonania zadania
podając argumenty

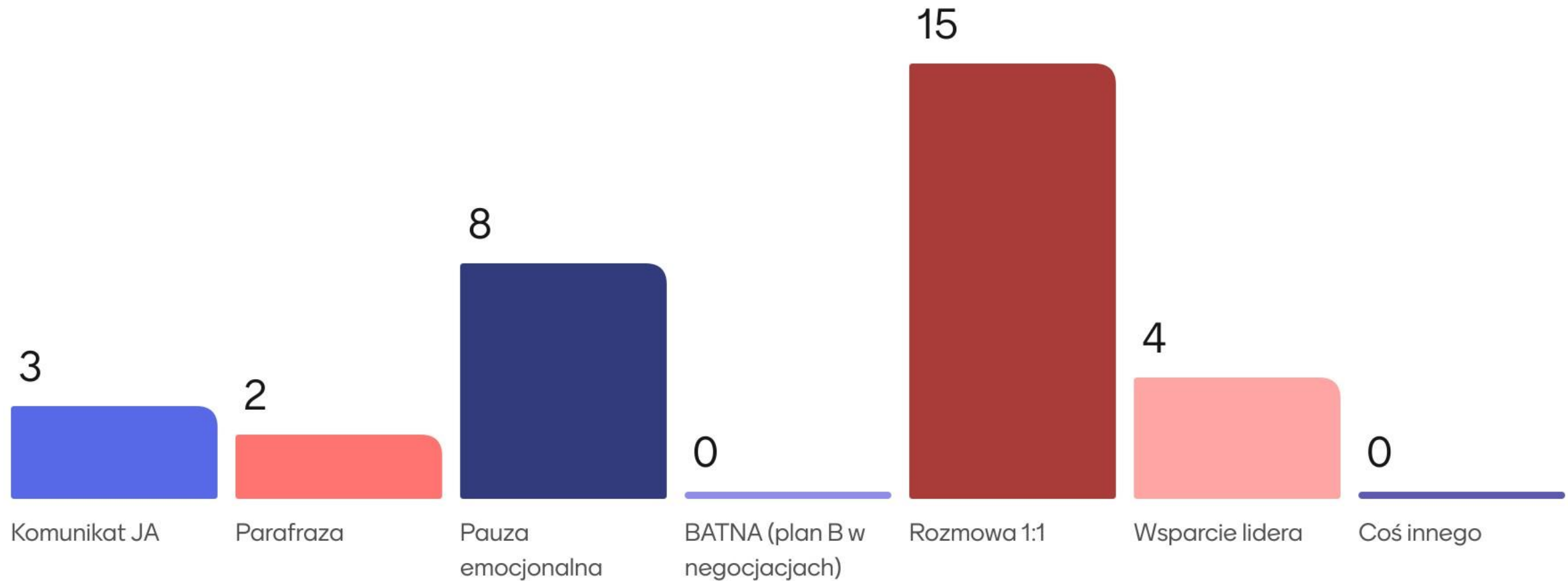
niestety lepiej czasem nic
nie powiedzieć i nie
sprzedać pomysłu, bo
potem są tylko problemy

Uspokoila się

Wyraźniej wskazałabym
swoje oczekiwania

Dziś nie upierałabym się tak
długo xD zrobiłabym po
swojemu i nie przekonywała,
że mam rację

Które z poznanych dziś narzędzi mogłoby być pomocne w tamtej sytuacji?





Sesja pytań i odpowiedzi, dyskusja.



Centrum Konsultacyjne – Miasto wiedzy

Wybierz właściwy
komponent:

Miasto
w działaniu;

Miasto wiedzy
(rozwinie się 7 linii
tematycznych,
wybierz właściwą).



Centrum Konsultacyjne Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast - pytania

Centrum Konsultacyjne oparte jest na dwóch komponentach.

- **MIASTO W DZIAŁANIU**

Komponent wspierający miasta-wnioskodawców w przygotowaniu i wdrażaniu projektu w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast. Dotyczy m.in. opracowania Kompletniej Propozycji Projektu, zasad wdrażania, sprawozdawczości, kwalifikowalności wydatków, zamówień publicznych, promocji czy współpracy bilateralnej.

- **MIASTO WIEDZY**

Komponent wspierający rozwój wiedzy poprzez rozwinięcie tematów z webinarium, szkoleń i spotkań Związku Miast Polskich.

Zapraszamy do zadawania pytań. Zwracamy uwagę, że przy każdym pytaniu **można**:

- wybrać komponent;
- **zadać pojedyncze pytanie** w każdym komponencie.

Formularz dopuszcza zadanie **maksymalnie pięciu, różnych pytań**.

Odpowiedzi przesyłane są **osobno na każde** z zadanych pytań.

* Wymagane

1. (1) Proszę wybrać komponent: *

☐ Miasto w działaniu

☒ Miasto wiedzy



**Czas na
sprawdzenie
swojej wiedzy
samoocenę**

**link w czacie i
opisie**





**Czas na ankietę
ewaluacyjną**

linki w czacie





A na koniec...

Zapraszamy na kolejny webinar

Personel w projekcie - zaangażowanie, czy złośliwe posłuszeństwo?

27 maja 2025 r., godz. 10:00 – 12:00 ONLINE

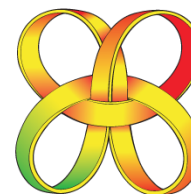
<https://wsparciemiast.pl/wydarzenie/webinar-md-20-05-wlaczenie-spoleczne-w-praktyce/>

SZWAJCARSKO-POLSKI

Program Współpracy



Ministerstwo Funduszy
i Polityki Regionalnej



ZWIĄZEK
MIAST
POLSKICH