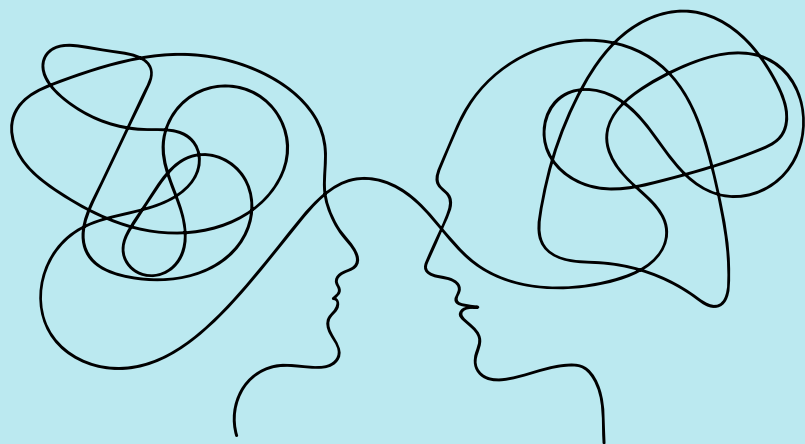




Laboratorium Odważnej Rozmowy



PRZEWODNIK DLA LIDEREK I LIDERÓW

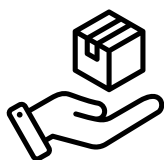
Liderstwo zaczyna się od rozmowy



Program Liderowski PAFW wspiera rozwój liderów i liderki społeczności, którzy poprzez odpowiedzialne przywództwo, oparte na wartościach demokratycznych i wzajemnym zrozumieniu, dążą do budowania dialogu i współpracy ponad podziałami w swoich środowiskach.

Chcemy rozwijać praktykę rozmowy, która tworzy przestrzeń na zrozumienie, współistnienie różnych perspektyw i wspólne działanie – nawet wtedy, gdy się nie zgadzamy. Zamiast debatowania, przekonywania czy dążenia do wygranej w sporze, zapraszamy do autentycznego spotkania i budowanie porozumień.

W tym przewodniku przedstawiamy formy i narzędzia do dialogu, które służą liderkom i liderom działającym na rzecz wspólnoty – zwłaszcza w sytuacjach, kiedy trzeba ujawnić różnice i odsłonić oś sporu i niezgody.



Zapraszamy Cię do **Laboratorium Odważnej Rozmowy** – wspólnej pracy nad rozwojem – zarówno Twoim własnym, liderkim, jak i rozwojem skutecznych metod prowadzenia rozmów w sytuacjach różnicy zdań.

Rozmowa jako narzędzie budowania wspólnoty



Szukamy sposobów budowania wspólnoty mimo różnic.

Są sytuacje, w których celem nie jest przekonanie drugiej strony, ale stworzenie przestrzeni, w której różne opinie i doświadczenia mogą współistnieć i być bezpiecznie wyrażane.

Poszerzamy horyzonty.

Dialog pomaga lepiej rozumieć świat, innych ludzi i samego siebie – a także przyjmować perspektywy, których wcześniej nie braliśmy pod uwagę.

Chronimy się przed syndromem grupowego myślenia.

Jednomyślność bywa wygodna, ale może też prowadzić do błędów. Potrzebujemy przestrzeni na głosy odmienne i trudne.

Dążymy do zrozumienia, żeby znaleźć rozwiązania.

Żeby działać skutecznie, musimy wiedzieć, co naprawdę myślą i czują ludzie, z którymi pracujemy. Bez tego trudno szukać dobrych rozwiązań. W klasycznej debacie ktoś musi wygrać – a to sprzyja polaryzacji. My szukamy form rozmowy, które pomagają się usłyszeć i zrozumieć, zamiast walczyć na argumenty.

Czym jest Laboratorium Odważnej Rozmowy?

Na kolejnych stronach znajdziesz konkretne wskazówki i ćwiczenia, które pomogą rozwijać dialog oparty na zaufaniu, otwartości i wzajemnym szacunku. Zachęcamy Cię, by z szerokiego wachlarza metod wybrać to, co najbardziej pasuje do sytuacji, które tworzysz i ludzi, z którymi pracujesz i chcesz rozmawiać.

O jakich rozmowach mówimy?

To nie publiczne debaty czy medialne wystąpienia są przedmiotem naszego zainteresowania.

Skupiamy się na codziennych, często nieformalnych sytuacjach: **rozmowach w zespołach, spotkaniach roboczych, dyskusjach w grupach** – tych wszystkich momentach, w których różnice zdań są obecne, ale niekoniecznie jasno nazwane. Zachęcamy, aby je wyrażać, ujawniać, próbować oswojać.



Zastanów się przez chwilę:



**W jakich sprawach w Twoim środowisku się różnicie?
Jak możesz stworzyć warunki do bezpiecznej rozmowy o tym?**



W pierwszej części przedstawione są:

- **lidzka perspektywa dialogu** (str. 3)
- **potrzebne kompetencje** (str. 4)
- **sposoby radzenia sobie w sytuacji różnicy**
– z tendencją do przekonywania, ze złożonością, z emocjami (str. 5-9)



W drugiej części znajdziesz metody do samodzielnej pracy nad rozwojem:

- 🧩 **Twoje potrzeby i doświadczenia** (str. 10)
- 🧩 **dobrze rozmowy o różnicach** (str. 11)
- 🧩 **trudne rozmowy o różnicach** (str. 11)
- 🧩 **trudności i wyzwania, gdy pojawiają się różnice** (str. 12)
- 🧩 **narzędzie do pracy nad trudnościami** (str. 12-13)



W trzeciej części proponujemy:

- 🎯 **2 przepisy na odważną rozmowę** (str. 14-16)



W czwartej części przygotowaliśmy:

- ⚙️ **zestaw ćwiczeń dla edukatorów** (str. 17-21)

Część 1

(Prawie) wszystko, co warto wiedzieć,
gdy chce się odważnie rozmawiać



Liderska perspektywa dialogu

3 kluczowe nastawienia/postawy/zachowania:



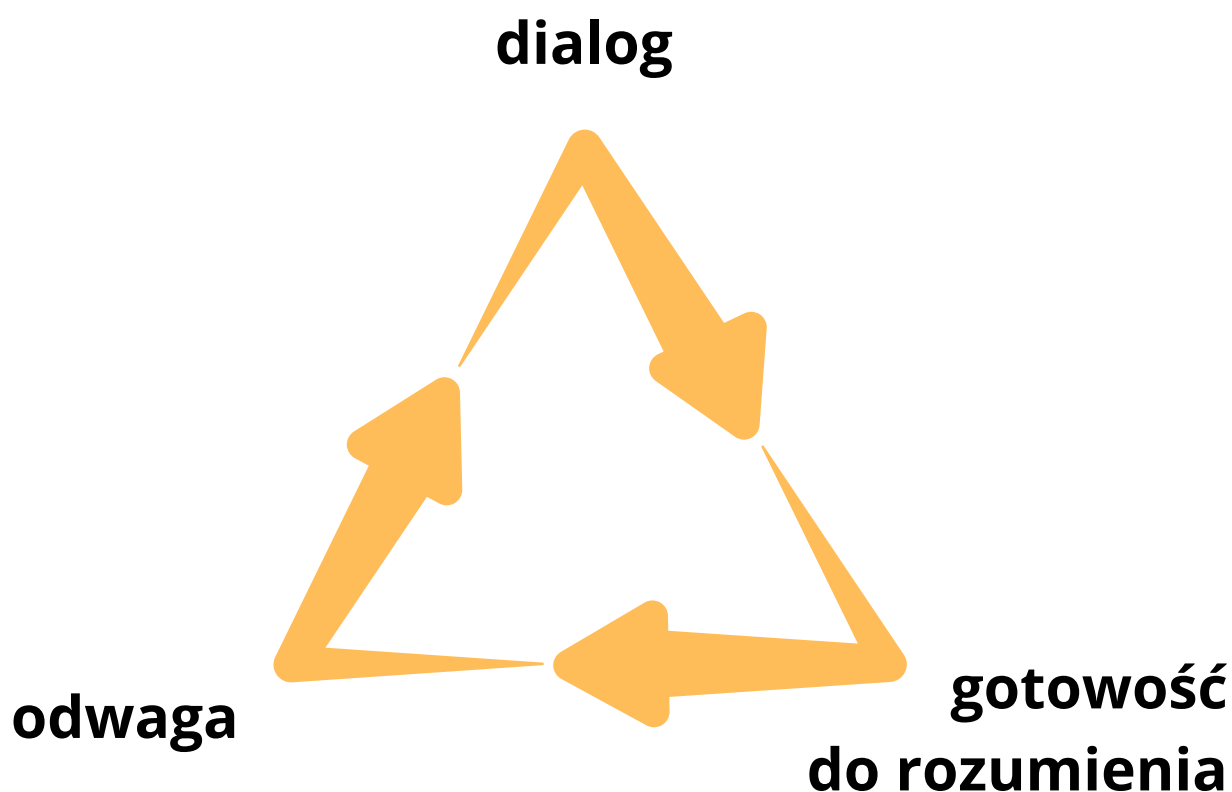
odwaga w wyrażaniu swoich poglądów



gotowość do rozumienia innych



tworzenie warunków do dialogu/rozmowy
- by jedno i drugie (odwaga i rozumienie) było możliwe



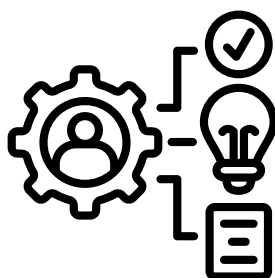


KOMPETENCJE

do

prowadzenia

odważnej rozmowy



• Hmm...

Jestem świadoma/świadomy swoich opinii i poglądów.

Wiem, co myślę i dlaczego tak myślę.

Wiem, jakie doświadczenie doprowadziło mnie do tego poglądu i potrafię to nazwać.

Z odwagą ujawniam swój pogląd, stanowisko, perspektywę, ale i niewiedzę.



Uznaję różnice i daję innym prawo do odmiennego myślenia.

Przyjmuję, że inni myślą inaczej. Mam świadomość wielości perspektyw, mam zgodę na wieloobraz, na istnienie różnych poglądów w temacie.



Chcę poznać i rozumieć, a nie zmieniać i przekonywać.

Mam ciekawość, co i dlaczego myśli inna osoba/osoby. Dostrzegam, jakie nastawienia i myśli odrzucam i przestaję być ich ciekaw/a. Zauważam, kiedy uprzedzenie bierze górę.



Radzę sobie ze złożonością.

Mam swoje zdanie, ale potrafię zobaczyć w odmiennym stanowisku wspólne elementy, w których możemy się spotkać, zgodzić.

Dostrzegam **nitki łączące** mnie z innymi, różnymi poglądami.

Szukam tego, co nas zbliża, a jednocześnie nie powoduje, że różnice przestają istnieć.



Radzę sobie z emocjami.

Dostrzegam, wytrzymuję emocje i lęki, które wiążą się z ujawnieniem własnej opinii, poglądu lub usłyszeniem, jak inne osoby różnie widzą temat;

Biorę odpowiedzialność za **emocjonalny ślad**, jaki pozostawiam (w roli leaderskiej).



Jak powstrzymać/powściągnąć leaderskie dążenie do wywierania wpływu?

Ważną kompetencją w prowadzeniu dialogu jest nastawienie na poznawanie i rozumienie poglądów, opinii, zachowań innych. Co oznacza – powstrzymanie się od przekonywania, wpływania na ich poglądy i działania. Dla liderów – nie jest to łatwe, bo wymaga zapanowania nad naturalną tendencją do zmiany, wywarcia wpływu, czy dążenia do wygranej.

Co może pomóc?

1. Świadomość celu, jaki sobie stawiam w rozmowie.

Wiem, o co mi chodzi w tej rozmowie.

Czy moim celem jest:

- poznanie i zrozumienie punktu widzenia osoby, z którą rozmawiam?
- bycie zrozumianym/ą?
- zachowanie relacji?
- przekonanie (do swojego) i zmiana czyjegoś nastawienia?
- podporządkowanie sobie kogoś?



W zależności od celu wybieram strategię dialogu lub debaty.

2. Uznanie, że poznanie czy rozumienie nie oznacza, że zgadzam się, czy podzielam daną opinię, pogląd. To nie pociąga za sobą zmiany mojego stanowiska.

- Nie rezygnuję ze swojego zdania. Poznaję Twoje. A Ty poznasz moje zdanie.
- Sama rozmowa, wysłuchanie odmiennego poglądu budzi obawę, że „jestem nie w porządku”, „zdradzam” – swoje wartości, swoją grupę. Uznanie, że poznanie jest punktem wyjścia do zrozumienia, ale nie oznacza akceptacji, pozwala poradzić sobie z tymi obawami.

3. Nastawienie na poszerzanie swojej perspektywy.

Otwartość na odmienne opinie pozwala je uwzględnić w podejmowanych decyzjach i wypracowywanych rozwiązaniach, co sprawia, że w większym stopniu odpowiadają na potrzeby, są bardziej akceptowane dla szerszej grupy. Chroni przed syndromem grupowego myślenia.



rozwińcie → **Jak sobie radzić ze złożonością?**

Wyraźne, zdecydowane poglądy i jednoznaczność w ich wyrażaniu pomagają pełnić liderskie role.

jednocześnie

Widzenie złożoności sytuacji, różne wątpliwości, niejasności, znaki zapytania często są postrzegane jako ograniczenia skuteczności. Są redukowane i odrzucane w imię sprawczości.

Coraz częściej jednak dostrzeganie złożoności oraz umiejętność radzenia sobie z nią jest niezbędna, by adekwatnie odpowiadać na wyzwania.

Aby odważna rozmowa była dialogiem, a nie serią następujących po sobie monologów, potrzebne są kompetencje dostrzegania złożoności (sytuacji, rzeczywistości), przyjmowania jej i wykorzystywania dla poszerzania swojego stanowiska/poglądu.



Technika wzmacniająca radzenie sobie ze złożonością: **poszukiwanie łączących nitek**

Dostrzegam nitki łączące mnie z innymi, odmiennymi poglądami.

Potrafię zobaczyć wspólne elementy, w których mogę się spotkać, zgodzić.

Szukam tego, co nas zbliża, a nie powoduje, że różnice przestają istnieć.

Jak to robić?

W sytuacji, gdy rozmawiasz z kimś, z kim się różnisz, zwróć uwagę na swoje reakcje wobec wypowiedzi rozmówcy:

Przyjrzyj się wypowiedziom, które Cię zatrzymywały, poruszały i odpowiedz sobie na pytania:

Co ta opinia, stwierdzenie, które Cię poruszyło, mówi o Tobie?

Z czego sobie zdał_ś sprawę?

Być może masz kilka odkryć dotyczących siebie samego/samej.

Odkrycia nie muszą brzmieć dokładnie tak, jak wypowiedzi, które je wywołały. Szukając połączeń, wspólnych nitek próbujemy dotrzeć do tego, co było do tej pory w myśleniu o różnicy ukryte/nieświadome.

Poszukiwanie łączących nitek



Z jednej strony to umiejętność poznawcza, która pozwala dostrzec w odmiennym poglądzie, opinii, idei – elementy, które są nam bliskie, które podzielamy, które mogą być też obecne w naszym myśleniu.



Ich dostrzeżenie umożliwia przede wszystkim poszerzyć własną perspektywę, uczynić swój obraz świata bardziej adekwatnym i różnorodnym. Nie prowadzi do generalnej zmiany poglądu, lecz czyni go bardziej złożonym.



Z drugiej strony – dostrzeżenie łączących nitek – otwiera na relację, buduje poczucie większej otwartości wobec osoby, z którą się nie zgadzamy, ale łączy nas wspólny element.



Odważne rozmowy uruchamiają trudne emocje

Dlaczego warto rozumieć emocje?

*inspirowane *Towarzyszę sobie z życzliwością*, Sarah Peyton



Emocje

- są naturalną i niezbędną częścią naszego życia,
- wpływają na sposób, w jaki myślimy, reagujemy i rozmawiamy,
- mogą wspierać komunikację – jeśli umiemy je rozpoznawać i nazywać,
- mogą blokować porozumienie – jeśli nimi nie zarządzamy.

1. Emocje informują nas o tym, co dla nas ważne. Lęk może oznaczać zagrożenie, złość – naruszenie granic, smutek – stratę, a radość – spełnienie.
2. Emocje kierują decyzjami – wpływają na to, co wybieramy i jak oceniamy sytuację, choć mamy złudzenie działania racjonalnego.
3. Budują relacje: empatia, współczucie, otwartość emocjonalna – wszystko to opiera się na emocjach. Bez nich nie ma prawdziwej więzi.
4. W stresie ciało migdałowate (część mózgu odpowiedzialna za reakcje emocjonalne) może „przejąć kontrolę”, blokując racjonalne myślenie (tzw. amygdala hijack – porwanie przez ciało migdałowate).
5. Emocje mogą uruchamiać reakcje automatyczne, wyuczone, np.: podbudowane lękiem, które utrudnią świadome patrzenie na sytuację.

Silne emocje, zwłaszcza trudne (lęk, złość), uruchamiają wydzielanie kortyzolu i adrenaliny, co:

1. Przygotowuje ciało do walki lub ucieczki.
2. Utrudnia dostęp do pamięci, empatii i analizy sytuacji.

Mogą blokować komunikację, logiczne myślenie i otwartość.

Silne emocje

W złości mówimy rzeczy, których żałujemy.
W lęku unikamy rozmowy, milczymy lub kłamiemy.
W poczuciu winy wycofujemy się lub bronimy.

Dlaczego warto znać swoje emocje w trudnych rozmowach?

1. Świadomość emocji pozwala:
 - Rozpoznać, co naprawdę czujemy i dlaczego.
 - Odreagować emocje zanim nas „przepełnią”.
 - Komunikować się spokojniej i skuteczniej.
2. Zrozumienie emocji u drugiej osoby:
 - Pomaga unikać eskalacji konfliktu.
 - Pozwala okazać empatię i znaleźć wspólny język.
 - Ułatwia rozwiązanie problemu, zamiast przerzucania winy.

Emocje są ważne – i to TY decydujesz, jak zareagujesz!

Jak radzić sobie z emocjami w trudnych rozmowach:

Zatrzymaj się i rozpoznaj emocję.

Zanim wejdiesz w rozmowę:

Zadaj sobie pytanie:

Co teraz czuję? (np. złość, strach, wstyd, rozczarowanie).

Dlaczego to ważne?

Bo emocje, których nie zauważysz, mogą przejąć kontrolę nad rozmową.

Nazwij emocję – to ją osłabia.

Powiedz sobie w myślach:

Czuję złość, bo moje granice zostały przekroczone.

Czuję lęk, bo boję się, że zostanę odrzucony.

Samo nazwanie emocji obniża jej intensywność (to tzw. efekt „name it to tame it”).

Spróbuj samoregulacji.

Gdy emocja jest silna, ciało wchodzi w tryb „walcz albo uciekaj”.

Zatrzymaj ten impuls:

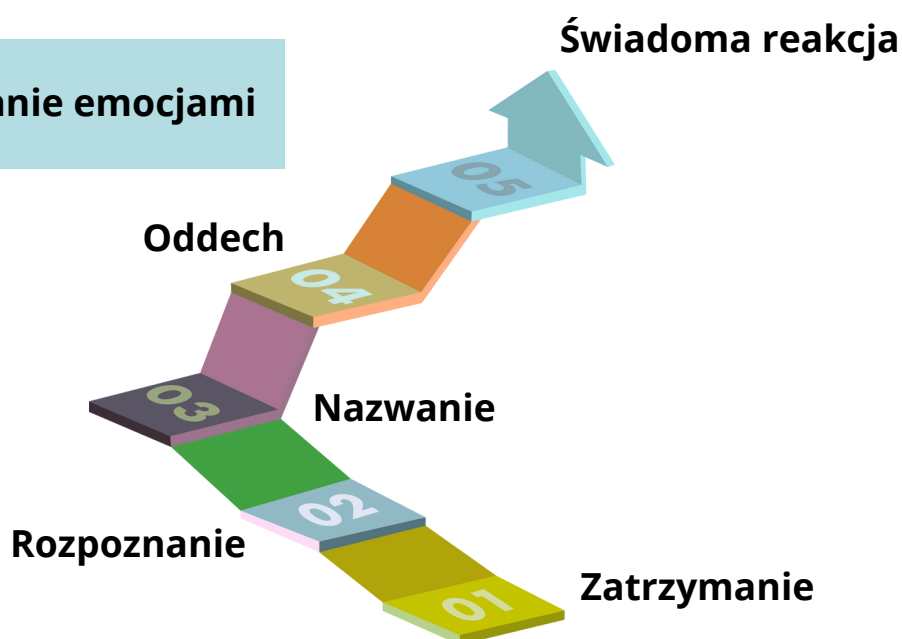
- Zrób 5 powolnych, głębokich wdechów i wydechów.
- Ściśnij kilka razy pięści – to uspokaja.
- Jeśli możesz – odejdź na chwilę, zanim wrócisz do rozmowy.

W trakcie rozmowy – słuchaj i obserwuj:



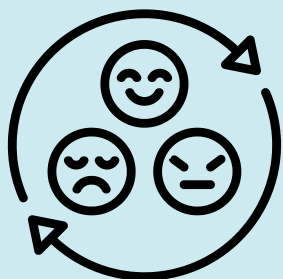
- Słuchaj nie tylko słów, ale też tonu, emocji, gestów.
- Zamiast przerywać – daj przestrzeń.
- Gdy druga osoba reaguje silnym emocjami – nie kontratakuj.
- Zadbaj o regulację, nie „wygranie”.

Przepis na zarządzanie emocjami





Radzenie sobie z emocjami



W większości sytuacji prowadzenia odważnych rozmów, zakładamy, że **chcemy pozostać w relacji**.

Ludzki mózg jest stworzony do relacji. Do rezonowania z innymi mózgami – głębokiego wzajemnego zrozumienia, otwartości i akceptacji.

Wszystko, co mówimy, zostawia **ślad emocjonalny** – odcisk w tych, z którymi wchodzimy w relację. Może to być ślad dodający odwagi, otuchy i chęci do działania, ale może to być również ślad odbierający siłę – budzący poczucie niemocy, dystansu, lęku.

Ten ślad zostaje z drugim człowiekiem na dłużej, często ujawnia się w opowieściach, które pojawiają się wtedy, gdy nie ma nas już w pokoju. To właśnie te historie – opowiadane o nas – świadczą o tym, jak zostaliśmy zapamiętani.

Im większy mamy wpływ – jako liderki, liderzy, osoby zaangażowane we wspólnoty – tym większe znaczenie ma to, jak rozmawiamy i jakich słów używamy.

Nie mamy pełnej kontroli nad tym, jak nasze słowa zostaną odebrane. Ale mamy wpływ na to, co i jak mówimy i jakie decyzje podejmujemy. I to robi ogromną różnicę w naszych relacjach.

Możesz przyjąć postawę: *to nie jest mój problem, nie odpowiadam za uczucia innych ludzi.*

lub

Możesz wziąć odpowiedzialność za to, co zostaje w innych pod wpływem tego, co i w jaki sposób mówisz.

Ślad emocjonalny

**zależnie od doświadczeń/chwili,
możemy wywołać coś, czego się nie spodziewamy.**

Część 2

Ja wobec odważnej rozmowy



Sposoby na autorefleksję i samodzielną pracę nad rozwojem

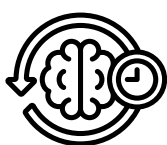
Jako lider, jako liderka często doświadczasz sytuacji różnicy, czy potencjalnego konfliktu. Stajesz przed wyzwaniem podjęcia odważnej rozmowy. Podstawowym źródłem siły w tej sytuacji jest **Twoja samoświadomość** – wiedza, z jakich swoich zasobów możesz korzystać, co Cię ogranicza, czego się obawiasz, z czym sobie nie radzisz.

Poniższe zadania/pytania pomogą Ci wzmocnić samoświadomość i zaplanować dalsze kroki w pracy nad rozwojem.

TWOJE POTRZEBY I DOŚWIADCZENIA

związane z rozmowami o różnicach

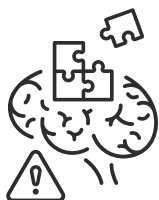
- W jakich sytuacjach rozmawiasz o różnicach? Jak często?
- Kiedy sam/a inicjujesz takie rozmowy?
- Kiedy decydujesz się o nich nie rozmawiać?
- W jakich sytuacjach rozmowa o różnicach jest Ci szczególnie potrzebna?
- Kiedy w Twojej praktyce leaderskiej pojawiają się zasadnicze różnice?
- Kiedy nie ma zgody? W jakich tematach? W jakich sytuacjach?
- Z kim najczęściej się różnisz? A z kim najczęściej rozmawiasz o różnicach?



Jakie wnioski wynikają z tych doświadczeń?
Czy widzisz jakiś powtarzający się wzór w tych doświadczeniach?

DOBRE ROZMOWY O RÓŻNICACH

Przywołaj w pamięci sytuację dobrej rozmowy o różnicach:



Co sprawia, że pamiętasz ją jako dobrą?

Co było źródłem Twojej siły i odwagi?

Jak odbierała Cię druga osoba?

Jakie Twoje kompetencje Ci pomogły?

Jak to zastosować w innych sytuacjach?

TRUDNE ROZMOWY O RÓŻNICACH

Przywołaj w pamięci sytuację rozmowy o różnicach, która Cię poruszyła, bo była nieudana, a osoba po drugiej stronie była dla Ciebie ważna.

1. Skup się na swoich zachowaniach i odtwórz tę rozmowę jeszcze raz w swojej głowie, scena po scenie, jak film.
2. Posłuchaj swoich słów, tonu głosu, języka, którego używał_ś. Przypomnij sobie, jaki był Twój język ciała.

Przypomnij sobie ten moment:



Co się z Tobą dzieje, gdy jesteś w sytuacji różnicy zdań?

Jakie emocje się pojawiają? (wykorzystaj dostępną Ci listę emocji)

Czego potrzebujesz?

Co jest szczególnie trudne?

Z czym sobie dobrze radzisz nawet, gdy jest trudno?

TRUDNOŚCI I WYZWANIA LIDERSKIE, GDY POJAWIAJĄ SIĘ RÓŻNICE

Co Cię powstrzymuje przed rozmowami/spotkaniami, w których będziesz mieć do czynienia z różnicami?



Co jest dla Ciebie najtrudniejsze? Z czym sobie nie radzisz?

Co sprawia, że wychodzisz z nich bez satysfakcji?

Nazwij najważniejsze 3-5 trudności, które napotykasz w sytuacji różnic.

Na które trudności możesz mieć wpływ, bo dotyczą Twoich zachowań i Twoich reakcji?

Czy bywa, że masz ukryte cele, gdy rozmawiasz o różnicach? Jakże to cele?

A co Ci pomaga w takich sytuacjach?

Z jakich swoich zasobów, czy kompetencji możesz korzystać?

PRACA NAD TRUDNOŚCIAMI

Co sprawia, że rozmowy o różnicach są trudne? Jakie lęki, niepokoje, obawy się uruchamiają?



Czy znajdujesz tu własne obawy, niepokoje?

A może źródło Twoich trudności jest gdzieś indziej?

Co jest Twoją obawą? Z czego ona wynika?

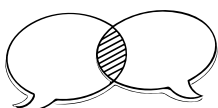
Zapisz na tej karteczce:



JAK SOBIE RADZIĆ Z TRUDNOŚCIAMI?

Przyjrzyj się wybranej trudności i poszukaj takich sposobów reagowania, które z jednej strony będą wspierające dla Ciebie, a z drugiej – nie przerwą rozmowy, ani nie zamkną drugiej osoby na kontakt.

Spróbuj sformułować jedno zdanie – Twoje własne zdanie pomocne w trudnej rozmowie. Takie, które pomoże Ci poradzić sobie w trudnym momencie i jednocześnie będzie możliwe do przyjęcia dla drugiej strony.



Co może pomóc?

- ✓ **Ustawienie celu rozmowy:** nie chodzi o wygraną, lecz o spotkanie, w którym nie trzeba się zgadzać, by się rozumieć. Powiedz to sobie. A może też partnerowi w rozmowie.

Przykład: ***Jest dla mnie ważne być wysłuchaną. Chcę też usłyszeć Ciebie. Spróbujmy się nawzajem zrozumieć.***

- ✓ Opinie i poglądy są różnorodne, bo wynikają z różnorodnych doświadczeń.
Poszukaj własnych doświadczeń, które sprawiają, że myślisz to, co myślisz.
Zapytaj rozmówcę, jakie są jego/jej doświadczenia?

Przykład: ***Kiedy zacząłś tak myśleć, co na to wpłynęło?***

- ✓ Nawet jeśli jakiś pogląd jest w całości odległy od tego, co myślisz, to bywają w nim **fragmenty, które można zrozumieć lub podzielić.**

Przykład: ***Mam odmienne zadanie niż Ty na temat związków partnerskich, ale myślę, że i dla mnie i dla Ciebie jest ważne, żeby każdy mógł/a sam/a zdecydować o rodzaju związku, który wybiera.***

- ✓ **Przyznanie, że nie wiem, że potrzebuję czasu. Że poszukuję odpowiedzi.**

Przykład: ***To dla mnie na tyle ważne, że potrzebuję chwili, żeby się nad tym głęboko zastanowić. Nie chcę teraz pod wpływem emocji powiedzieć czegoś, czego tak naprawdę nie myślę.***

Część 3

Przepisy na odważne rozmowy

I. GDY ROZMAWIASZ Z OSOBĄ, Z KTÓRĄ SIĘ RÓŻNISZ W WAŻNEJ DLA CIEBIE KWESTII

Przed rozmową

1. Na własny użytek sprawdź, jak definiujesz cele rozmowy:

- ☞ Poddaj refleksji, co jest dla Ciebie celem tej rozmowy?
- ☞ Po co ją podejmujesz?
- ☞ I co chcesz zyskać?

Jeśli:



Chcesz lepiej poznać, zrozumieć głos swojego rozmówcy?



Chcesz pozostać z nim/z nią w relacji?



Chcesz lepiej zrozumieć sytuację, stworzyć bardziej adekwatne rozwiązanie?

... to jest dobry schemat rozmowy dla Ciebie.



Jeśli:



Chcesz przekonać, zmienić opinie, wpłynąć na stanowisko rozmówcy?



Spowodować, że zmieni swoje decyzje, poprze Cię w debacie?

... zastosuj schemat perswazyjny, użyj argumentów.
Skoncentruj swoją uwagę i energię na ich dobrym
i skutecznym przedstawieniu.

2. Sprawdź, czy jesteś w stanie przyjąć i zastosować w praktyce dwie zasady:



Nie mam monopolu na prawdę.

Perspektywy w kwestii, która nas różni mogą być odmienne. Nie ma jednego słusznego spojrzenia. Jestem w stanie przyjąć, że ktoś myśli inaczej. I nie odrzucić jej/jego, nie wydać oceny moralnej.

Chcę pozostać w relacji z osobą, z którą rozmawiam.

Nie chcę jej pokonać. Nie chcę udowodnić swojej racji. Ważne jest dla mnie poznać zdanie mojego rozmówcy/rozmówczyni. Nie odrzucę jej/jego jako osoby, nawet jeśli jej opinie są bardzo odmienne od moich.



Sprawdź, na ile realne jest zastosowanie ich w praktyce. Przywołaj dla siebie/przypominaj te zasady, by nie dać się porwać polemicznej czy rywalizacyjnej tendencji.

1. Określ/okreście temat rozmowy i jej cel.

Możesz powiedzieć:

*Chcę porozmawiać o ... ,
ponieważ*

*Ważne jest dla mnie
poznanie Twojej perspektywy.
i pokazanie Ci swojej.*

2. Niezakłócone wypowiedzi:

Każda z osób wypowiada wszystko, co dla niej istotne w danej sprawie. Mówi jedna, potem druga strona, bez przerywania sobie, bez komentarzy i zadawania pytań.



Jak?

Zacznij lub zachęć do zabrania głosu rozmówcę.

Jeśli, to Ty mówisz pierwszy/a...

...ujawnij szczerze swoje stanowisko. Mów otwarcie co myślisz, jaka jest Twoja perspektywa. Odważnie wyrażaj swoje poglądy, bez owijania w bawełnę. Jednocześnie dbaj, by słowa, którymi się posługujesz nie były raniące.

Podczas, gdy mówi druga strona...

...słuchaj uważnie, by zrozumieć. Nie przerywaj, nie odnoś się do wypowiedzanych słów. Nie uruchamiaj słownego ping ponga. Skoncentruj się na rozumieniu (co nie znaczy przyjęciu/akceptacji) wypowiedzi rozmówcy i na obserwacji swoich reakcji na jej/jego słowa. Co wywołuje Twoje poruszenie? Co budzi opór i silne emocje, a gdzie Ci blisko?

Jeśli mówisz w drugiej kolejności...

...zaczynij od wysłuchania. A potem przedstaw swój punkt widzenia. Pamiętaj, by Twoja wypowiedź nie była wyłącznie odniesieniem się do tego, co usłyszał_ś lecz przedstawieniem Twojej perspektywy, Twoją opowieścią na temat, który Was różni.

3. Odniesienie do konkretnego doświadczenia.

Sparafrazuj pogląd/kwestię/opinię, która Cię poruszyła w wypowiedzi rozmówcy/rozmówczyni.

Zapytaj o doświadczenie, które stoi za tym poglądem.

Pokaż też własne doświadczenia.

Od kiedy tak myślisz?

*Jaka historia, jakie wydarzenie
stoi za Twoim poglądem?*

*Co sprawiło, że myślę,
tak, jak myślę?*

*Jaka historia/wydarzenie
się za tym kryje?*

4. Wymiana „łączących nitek”.

Poszukajcie, gdzie są łączące nitki. Bez odnoszenia się do tego, z czym się nie zgadzacie.

Powiedz, co Cię w opowieści rozmówcy porusza?

Do czego w wyrażanych przez niego/nią myślach i poglądach jest Ci blisko?

Co z tego, co mówi, trafia do Ciebie, w czym myślisz podobnie?

Zachęć rozmówcę do poszukania takich wątków również w Twojej wypowiedzi.

5. Podsumowanie.

Co to dało? Co nowego zobaczył_m? Co odkrył_m o sobie i swoim podejściu?

A co nowego w odniesieniu do kwestii, którą omawiamy?

II. GDY RÓŻNIMY SIĘ W GRUPIE

To przepis dla osoby prowadzącej – lidera/liderki czy innej osoby, która bierze odpowiedzialność za proces przeprowadzenia rozmowy.

PRZEBIEG

Opisz 5 kroków rozmowy.



Krok 1. Wyjaśnij strukturę rozmowy i zasady

ZASADY

- ⚠ Nikt nie ma monopolu na prawdę.
- ⚠ Rozmawiamy i chcemy pozostać ze sobą w relacji.
- ⚠ Mówię we własnym imieniu



Krok 2. Niezakłócone wypowiedzi

Każda osoba po kolei wypowiada swój pogląd na dany temat. Słuchamy, nie przerywamy. To czas na niezakłócone wypowiedzi. Używamy formy „ja”, mówimy z własnej perspektywy.



Krok 3. Odniesienie do konkretnego doświadczenia

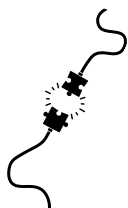
Każda osoba wybiera jedną wypowiedź, która ją poruszyła, pozwoliła zobaczyć sprawę z nowej perspektywy.



Parafrazuje ją (powtarza swoimi słowami to, co usłyszała).



Następnie zadaje pytanie o doświadczenie, które stoi za tym poglądem, o emocje, wartości, które mu towarzyszą.



Krok 4. Wymiana łączących nitek

Każda osoba mówi, co w wypowiedziach innych było jej bliskie, jakie łączące nitki się pojawiły, nawet jeśli nie zgadza się z całością poglądu.



Krok 5. Podsumowanie

Każda z osób mówi, co się zmieniło w jej rozumieniu sytuacji.

Część 4

Zestaw ćwiczeń dla edukatorek i edukatorów



GDY SIĘ RÓŻNIMY



> Weź na warsztat temat, w którym wiadomo, że są różnice poglądów

Zadanie dla grupy

➡ Przeprowadźcie swobodną rozmowę tak, żeby każda osoba zabrała głos.
Po 15 min zróbcie pauzę.

➡ Podzielcie się doświadczeniem, jak było w tej rozmowie?

- W czym byliśmy dobrzy jako grupa i jako jednostki?
- Co nam pomogło rozmawiać otwarcie, jakie zachowania?
- Jakie były (jeśli były) momenty przełomowe?
- Co było trudne? Dla grupy, dla mnie osobiście?

> Wprowadź metaforę piłki plażowej

Zadanie dla grupy



Usiądźcie w kole z piłką. Każda osoba, zanim rzuci piłkę dalej, mówi, jakie jej kolory widzi przed sobą.

Opowiedz, co się dzieje: Kiedy mam piłkę przed sobą, widzę jeden, może dwa kolory. Reszta jest niewidoczna dla osoby trzymającej.

O czym to mówi? To ćwiczenie uczy nas uznawania różnych perspektyw. Świadomość, że moja część piłki – ten czerwony i żółty fragment, który widzę – to tylko fragment całości, pomaga zrozumieć, że istnieją także inne części. Dzięki temu różnice przestają być trudne do zaakceptowania i stają się czymś naturalnym, bardziej oczywistym.

Zapytaj osoby uczestniczące: Jak się macie z takim porównaniem?

➤ Zaproponuj określenie miejsca na linii postaw

Dobra rozmowa opiera się na równowadze między odwagą mówienia a gotowością do słuchania i rozumienia. **Świadomość własnego nastawienia** staje się kluczem do budowania porozumienia i rozwijania umiejętności odważnej rozmowy.



Zadanie dla grupy

Możesz posłużyć się wprowadzeniem na temat kluczowych postawy.

W przestrzeni wyznacz i oznacz linię z dwoma krańcami:

Odwaga

**Gotowość
do rozumienia**

➡ **Zaproś:** Zanim wejdziecie w tę przestrzeń, wyobraźcie sobie, gdzie chcecie stanąć i stańcie tam – niezależnie od tego, gdzie staną inni.

➡ **Wysłuchajcie każdej osoby:**

“Stoję tutaj, bo...”

➡ **Po wysłuchaniu wszystkich, kolejno zadaj pytania:**

- Jak się masz z tym, w którym miejscu stoisz wobec grupy?
- Do czego Ci bliżej – do odwagi czy rozumienia?
- Co będzie dla Ciebie wyzwaniem, nad czym chcesz pracować?





To rozmowa w ruchu, która pozwala na to, aby wszyscy – niezależnie od tego, czy wypowiadają się, czy nie, mogli się zaangażować i pokazać do jakich poglądów jest im blisko, do jakich daleko.

- Ćwiczenie wykorzystuje **przestrzeń**,
by zaznaczyć w niej swoją opinię – poprzez odległość od innych osób.

Celem ćwiczenia jest:

- pokazanie różnorodności opinii i zmienności perspektyw poprzez ruch i reakcję na wypowiedzi innych;
- sprawdzenie się w odważnym wyrażaniu siebie, swoich poglądów, pokazywaniu otwarcie, gdzie mi blisko, ujawnianiu co jest dla mnie ważne.
- wzmocnienie otwartości, gotowości na zmianę i kwestionowania własnego zdania.

**Dialog dynamiczny zawiera w sobie możliwość przyjmowania różnych perspektyw, zmiany zdania, przyznawania racji różnym punktom widzenia.
Jest ćwiczeniem w otwartości na różne perspektywy, w przyjmowaniu złożoności.**

Można wyrazić tu pewną opinie i stanąć po jednej stronie, a za chwilę zmienić zdanie, powiedzieć coś zupełnie przeciwnego i stanąć po przeciwnej stronie. Ważne, by poddać ten proces refleksji, przeanalizować – co mnie skłania do poruszania się w tak różne strony.

Przebieg:

1. Ustalcie temat, którym chcecie się zająć (w którym się różnicie, który jest dla Was ważny)
2. Ustawcie się w kole, stojąc twarzą do siebie.
3. Dyskusję rozpoczyna dowolna osoba, która robi krok do przodu (wychodzi z koła) i głośno wypowiada swoje zdanie/opinię/tezę na temat, którym się zajmujecie.
4. Pozostałe osoby reagują ruchem:
 - 👣 Jeśli zgadzają się z wypowiedzią – podchodzą bliżej osoby mówiącej.
 - 👣 Jeśli nie zgadzają się – odsuwają się od niej.
5. Kolejne osoby wykonują krok, by wypowiedzieć swoją opinię – nie muszą odnosić się do wcześniejszych wypowiedzi. Grupa ponownie reaguje ruchem, osoby ustawiają się bliżej tych, z którymi się zgadzają.
6. W dowolnym momencie można odsunąć się od wszystkich i wypowiedzieć własne, niezależne stanowisko – wtedy inni decydują, czy chcą się do niego zbliżyć.
7. Zmiana miejsc i stanowisk jest możliwa przez cały czas trwania ćwiczenia.

Dialog dynamiczny pozwala zauważyć, jak opinie mogą się zmieniać pod wpływem nowych perspektyw doświadczając grupowej dynamiki, wpływu innych na nasze opinie.

„W tej metodzie każdy pogląd zajmuje miejsce w przestrzeni i istnieje bez względu na to, czy go popierasz czy nie” – piszą autorzy metody.

Zadaniem osoby prowadzącej jest:

- zachęcanie osób uczestniczących do dowolnego poruszania się między grupami,
- zachęcanie do wygłaszania opinii na omawiany temat, a nie zadawania pytań.

Na zakończenie zapytaj:

Gdzie jesteś w stosunku do swojego pierwszego poglądu?

Kiedy robił_ś ruch?

Jaką drogę odbył_ś?

Jak się czujesz ze swoim poglądami i innych?

Co się zmieniło?

Co Cię skłaniało do tych zmian?

Co teraz sądzisz na temat, który tu poruszamy?

Czego dowiadujesz się o sobie?

Podsumuj:

Zobaczyliśmy, jak wiele jest tu możliwych perspektyw, poglądów, opinii. Doświadczyliśmy, że nie istnieje jeden obraz, jest ich wiele...i że możemy z tym żyć?

Jak to doświadczenie możecie wykorzystać w swojej liderkiej praktyce?

Jak możesz uruchomić dynamiczny dialog, w którym osoby będą się słuchać z otwartością, będą gotowe, by zmieniać swoje poglądy, poszerzać perspektywę itp.

Zachęć osoby uczestniczące do indywidualnej refleksji:

Jak przyjmujesz odmienne poglądy?

Co Ci pomaga lepiej rozumieć inne zdanie?

Jak możesz poszerzyć swój własny punkt widzenia?

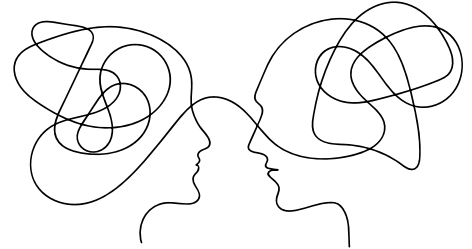


ŁĄCZĄCE NITKI

W czasie dynamicznego dialogu pewnie usłyszał_ś coś dla Ciebie nowego, co do Ciebie trafiło, tj. poruszało Cię, było odkrywcze, uderzające.

Spróbuj nazwać te myśli, opinie, które wywołały w Tobie poruszenie:
Kiedy poczuł_ś – emocję i pojawiła się myśl –

***O, to, coś nowego, nigdy nie myślał_m w ten sposób;
jakoś mi do tego blisko...***



Spróbuj uchwycić **poczucie łączącej nitki**.

Przyjrzyj się wypowiedziom, które Cię zatrzymywały, w których pojawiało się poczucie łączącej nitki i odpowiedz sobie na pytania:

- Co nowego zobaczył_ś, odkrył_ś?
- Jak to wpływa na twoje myślenie, jak te nowe nitki łączą się z Twoimi dotychczasowymi poglądami?
- Jak je poszerzają, pogłębiają? Czy może częściowo zmieniają, kwestionują?
- Jak się z tym masz?
- A jak wpływają na Twoje relacje z osobami, które je wypowiadają?
- Na ile **łączące nitki** – łączą nie tylko z nowymi poglądami, ale też z osobami, które je wypowiadają?
Osobami do których nie było Ci blisko?

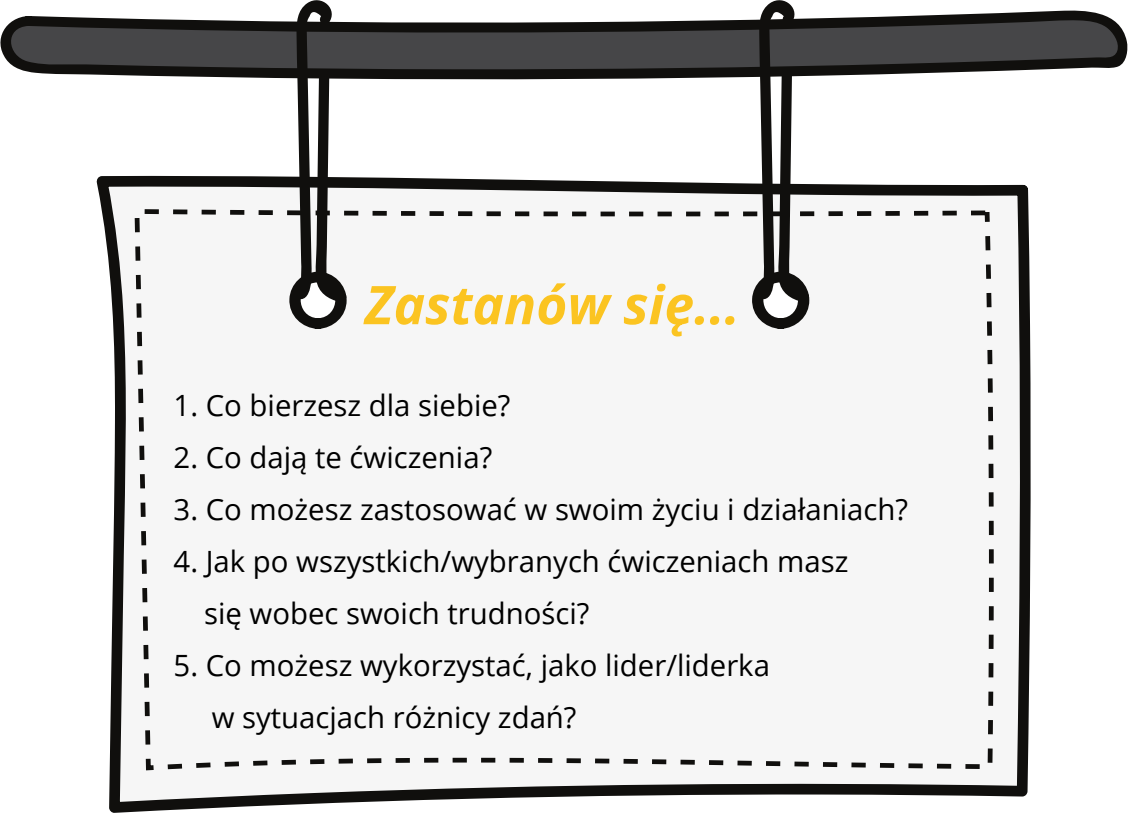
- Co ta opinia, stwierdzenia, które Cię poruszyło, mówi o Tobie?
- Z czego sobie zdał_ś sprawę?
- Jak możesz wykorzystać lidarsko to doświadczenie?
- Jak w sytuacjach wspólnej pracy, działania uruchamiać poszukiwanie łączących nitek?
- Odkrywać to, co zbliża, co wspólne i z czym możemy razem pracować?

... podobne jest DO, różne jest OD.

Podobne – to dążenie, zbliżanie się do,

różne – to oddalanie się, unikanie, uciekanie od.

Wiesław Łukaszewski, *Pięknie się różnic, mądrze być podobnym.*



Zastanów się...

1. Co bierzesz dla siebie?
2. Co dają te ćwiczenia?
3. Co możesz zastosować w swoim życiu i działaniach?
4. Jak po wszystkich/wybranych ćwiczeniach masz się wobec swoich trudności?
5. Co możesz wykorzystać, jako lider/liderka w sytuacjach różnicy zdań?

Przewodnik dla liderów i liderek zawiera nasze doświadczenia z Programu Liderckiego PAFW - zebrane podczas warsztatów, prowadzonych debat, facylitowania spotkań dotyczących spornych kwestii, mediacji konfliktów i pracy indywidualnej z osobami uczestniczącymi w Programie. Opisane tu metody były przez nas wykorzystywane w praktyce, część z nich na pewno będzie się jeszcze rozwijać i zmieniać. Niektóre z proponowanych narzędzi są inspirowane metodami wypracowanymi przez inne instytucje:

- Fundację Nowej Wspólnoty – pytanie o *doświadczenia, które stoją za poglądami*;
- CoResolve (metoda opracowana przez Deep Democracy Institute) – *łączące nitki* oraz *dynamiczny dialog*;
- Nansen Center for Peace and Dialog – pozwolił nam wyraźniej uchwycić istotę dialogu.

Na koniec zapraszamy Cię do współpracy i rozwoju **Laboratorium Odważnej Rozmowy**.

Podziel się odpowiedziami na powyższe pytania lub innymi wrażeniami po wykorzystaniu:

- ✿ zaproponowanych tu treści i narzędzi,
 - ✿ napisz recenzję, chętnie ją opublikujemy,
 - ✿ przedstaw własne pomysły lub modyfikacje,
- zorganizuj warsztaty wspólnie z nami.

Napisz do nas: agnieszka.szlagowska@szkola-liderow.pl

z pozdrowieniami

Katarzyna Czayka-Chełmińska
Agnieszka Szlagowska
Autorki

Warszawa, 2025

Laboratorium Odważnej Rozmowy

Autorki:

Katarzyna Czayka-Chełmińska

Agnieszka Szelałowska

Joanna Hoffman

Redakcja, projekt graficzny i skład:

Joanna Hoffman

Projekt okładki:

Areta Wasilewska

Korekta:

Agnieszka Wojnarowska-Śmietana

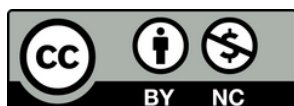
Zdjęcia:

Beata Czarnecka

**Wydawca: Szkoła Liderstwa im. Zbigniewa Pełczyńskiego
Warszawa 2025**

Laboratorium Odważnej Rozmowy jest materiałem studyjnym dla zespołu, trenerów i trenerek oraz liderów i liderek, dostępnym na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – użycie niekomercyjne 4.0 Międzynarodowa. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz Szkoły Liderstwa im. Zbigniewa Pełczyńskiego.

Utwór powstał w ramach Programu Liderckiego PAFW, realizowanego przez Szkołę Liderstwa im. Zbigniewa Pełczyńskiego przy wykorzystaniu środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Zezwala się na dowolne wykorzystanie treści – pod warunkiem zachowania niniejszej informacji, w tym informacji o stosowanej licencji, posiadanych prawach oraz informacji o Programie Liderckim PAFW.



CC BY-NC 4.0