



Wszystkie materiały przygotowane w ramach projektu „KIERUNEK - KOMPETENCJE 4.0” są:

- Współfinansowane przez Unię Europejską.
- Poglądy i opinie wyrażone w tekście są jednak poglądami i opiniami wyłącznie autora/autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej ani Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE).
- Unia Europejska ani FRSE nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

## Social and Emotional Learning Jak skutecznie współpracować i budować dobre relacje?

Rozwój kompetencji społecznych i emocjonalnych

# SEL

**Material stanowi uzupełnienie szkolenia zrealizowanego w ramach mobilności i służy wykorzystaniu poznanych metod w codziennej pracy.**



Współfinansowane  
przez Unię Europejską



# Społeczne i emocjonalne uczenie się (SEL) jako kompetencja zawodowa w środowisku pracy

## Wprowadzenie

Przez lata rozwój zawodowy kojarzył się głównie z wiedzą i kwalifikacjami. Pracownik miał znać przepisy, procedury i narzędzia. I rzeczywiście – to wciąż potrzebne. Tyle że w codziennej pracy szybko widać, że sama wiedza nie rozwiązuje wielu sytuacji.

Spotkasz dwie osoby z identycznym wykształceniem. Jedna spokojnie prowadzi rozmowę w napięciu, potrafi wyjaśnić konflikt i kończy dzień bez większego stresu. Druga reaguje nerwowo, unika trudnych rozmów albo je zaostrza. Różnica nie wynika z poziomu wiedzy, lecz z tego, jak radzą sobie z emocjami, swoimi i cudzymi.

Właśnie tym zajmuje się koncepcja **Social and Emotional Learning (SEL)**, czyli społecznego i emocjonalnego uczenia się. Początkowo rozwijano ją w edukacji, dziś coraz częściej traktuje się ją jako kompetencję zawodową.

SEL nie polega na „byciu miłym”. To zestaw umiejętności pozwalających działać świadomie zamiast automatycznie. Dzięki nim człowiek potrafi funkcjonować pod presją, współpracować z różnymi osobami i podejmować decyzje mimo napięcia.

## Czym jest SEL – model kompetencji

Według CASEL SEL to rozwijanie zdolności do: rozumienia i regulowania emocji, wyznaczania celów, okazywania empatii, budowania relacji oraz podejmowania odpowiedzialnych decyzji (CASEL, 2020).

Model obejmuje pięć obszarów.

### Samoświadomość

Rozpoznajesz własne emocje i reakcje. Wiesz, co Cię uruchamia.

W pracy oznacza to:

- zauważasz narastającą frustrację,
- widzisz własne uprzedzenia,
- wiesz, jak reagujesz na krytykę,
- oddzielasz fakty od interpretacji.

Bez tego działasz automatycznie – bronisz się, atakujesz albo się wycofujesz.



### Samoregulacja

Potrafisz zatrzymać impuls i wybrać reakcję. Emocji nie tłumisz, tylko nimi zarządzasz.

W praktyce:

- nie odpowiadasz od razu na trudny mail,
- prowadzisz rozmowę mimo napięcia,
- utrzymujesz koncentrację pod presją,
- nie dajesz się sprowokować.

Badania pokazują, że zdolność opóźnienia reakcji silnie wiąże się z efektywnością zawodową (Gross, 2015).

## Świadomość społeczna (empatia)

Rozumiesz perspektywę drugiej osoby, nawet jeśli się z nią nie zgadzasz.

W pracy:

- rozpoznajesz emocje klienta,
- interpretujesz zachowanie zamiast oceniać osobę,
- dopasowujesz komunikat,
- widzisz dynamikę grupy.

To bardziej rozumienie niż współodczuwanie.



## Umiejętności relacyjne

To konkretne zachowania komunikacyjne:

- słuchanie,
- stawianie granic,
- informacja zwrotna,
- rozwiązywanie konfliktów,
- negocjacje.

Organizacje, w których pracownicy dobrze radzą sobie w relacjach, notują mniejszą rotację i absencję (OECD, 2021).

## Odpowiedzialne podejmowanie decyzji

Uwzględniasz konsekwencje działania – także społeczne.

W praktyce:

- oceniasz skutki komunikatu,
- przewidujesz reakcję odbiorcy,
- decydujesz mimo presji,
- zapobiegasz eskalacji konfliktu.

## Dlaczego SEL ma znaczenie w pracy

### Praca to relacje

Na pierwszy rzut oka wiele stanowisk polega na zadaniach: dokumenty, systemy, procedury, decyzje. W praktyce większość dnia spędzasz jednak z ludźmi. Rozmawiasz z klientem, uzgadniasz coś w zespole, reagujesz na zmianę planu, tłumaczysz zasady, których ktoś nie rozumie albo nie chce zaakceptować.

Nawet praca administracyjna nie odbywa się w próżni. Każde działanie ma odbiorcę. Czasem spokojnego, czasem zdenerwowanego, a czasem po prostu zagubionego. I właśnie wtedy okazuje się, że wiedza to tylko część równania.

Problemy w pracy rzadko wynikają z tego, że ktoś nie zna przepisów. Znacznie częściej pojawiają się w chwili napięcia. W momencie, gdy rozmowa przyspiesza, ton głosu się podnosi, a ciało przygotowuje się do obrony. Wtedy nawet dobrze przygotowana osoba zaczyna działać inaczej, niż planowała.

**Błąd nie bierze się z braku kompetencji. Pojawia się dlatego, że emocja często wyprzedza myślenie.**

## Reakcja i odpowiedź

W codziennych sytuacjach łatwo zobaczyć różnicę między reakcją a odpowiedzią. Reakcja pojawia się natychmiast. Jest szybka, automatyczna i zwykle podszyta emocją. Odpowiedź przychodzi chwilę później. Wymaga krótkiego zatrzymania i dopiero wtedy ma kierunek.

To nie jest kwestia charakteru ani opanowania. Tak działa mózg. W sytuacji napięcia organizm przełącza się na tryb działania, a nie analizowania. Racjonalne myślenie zostaje ograniczone, a impulsywność rośnie (LeDoux, 2012).

Krótką pauza przywraca dostęp do myślenia. Nie zmienia sytuacji, ale zmienia sposób reagowania na nią. I to zwykle wystarcza, żeby rozmowa nie wymknęła się spod kontroli.

## SEL a stres zawodowy

Najbardziej obciążające w pracy rzadko są same zadania. Znacznie częściej napięcie powodują sytuacje między ludźmi: niedopowiedzenia, pośpiech, pretensje, brak jasności albo ktoś, kto oczekuje natychmiastowego rozwiązania.

Takie momenty kumulują się. Jedna trudna rozmowa wpływa na następną. Napięcie nie znika po zakończeniu spotkania, tylko przenosi się dalej.

Osoby, które potrafią rozpoznawać i regulować własne reakcje, szybciej wracają do równowagi i rzadziej doświadczają przeciążenia psychicznego (Brackett i in., 2019). Nie dlatego, że mają mniej trudnych sytuacji, ale dlatego, że każdej z nich nie noszą ze sobą przez resztę dnia.

## SEL w instytucjach publicznych

W pracy z klientem szczególnie wyraźnie widać znaczenie kompetencji emocjonalnych. Rozmówca często przychodzi z problemem życiowym, a nie tylko formalnym. Może być zdenerwowany, nieufny albo z góry przekonany, że nic się nie da zrobić.

Wystarczy drobne nieporozumienie, żeby rozmowa z rzeczowej stała się osobista. A kiedy emocje rosną po obu stronach, znika przestrzeń na wyjaśnienie sprawy.

Dla organizacji oznacza to wydłużony czas obsługi, skargi i narastające napięcie pracowników. Dla pracownika — zmęczenie, które nie wynika z ilości pracy, lecz z jej charakteru.

## Zmiana sposobu myślenia

Tradycyjnie zakłada się prostą kolejność: najpierw wiedza, potem umiejętność, a na końcu działanie. W praktyce codziennej pracy często wygląda to inaczej.

Najpierw potrzebny jest spokój pozwalający myśleć. Dopiero wtedy można sięgnąć po wiedzę i z niej skorzystać. Bez tego nawet najlepsze przygotowanie pozostaje w tle, a decyzję podejmuje impuls.

Regulacja emocji otwiera dostęp do umiejętności. Nie zastępuje ich, ale umożliwia ich użycie.

## Wnioski

Te kompetencje nie pojawiają się po to, żeby pracę „ulepszać”. One sprawiają, że w ogóle da się ją wykonywać spokojnie. Wiedzę już masz. Problem zwykle zaczyna się dopiero wtedy, gdy w rozmowie pojawia się napięcie i wszystko dzieje się szybciej, niż zdążysz pomyśleć.

SEL daje tę jedną krótką chwilę – moment wyboru zamiast odruchu. Dzięki temu rozmowa rzadziej się zaostza, mniej rzeczy ciągniesz za sobą do końca dnia i łatwiej wracasz do równowagi po trudnej sytuacji.

Nie chodzi o bycie idealnym ani o kontrolowanie każdej emocji. Wystarczy, że w kilku momentach dziennie zareagujesz odrobinę spokojniej niż zwykle. Z czasem to właśnie te drobne różnice zaczynają najbardziej zmieniać jakość pracy i samopoczucie po niej.

## „Sprawdź gdzie jesteś teraz”

Zaznacz intuicyjnie (bez analizowania):

### Najczęściej w pracy:

- reaguję od razu
- tłumaczę się długo
- unikam rozmów
- odkładam konflikt
- wracam do rozmów w głowie po pracy

### Pytanie refleksyjne:

W której sytuacji tracisz najwięcej energii?

---

---

---

---

---

### Mini-eksperyment (do wykonania dziś)

zanim odpowiesz na trudne pytanie - policz w myślach do 3

### Po godzinie zapisz:

- Czy rozmowy były krótsze / dłuższe?
- Czy ktoś zmienił ton?
- Czy było mniej tłumaczenia?

---

---

---

---

---

---

---

---

# Typowe momenty napięcia w pracy

Większość trudnych sytuacji w pracy nie zaczyna się od dużego konfliktu. Zaczyna się od drobnego przyspieszenia – ktoś mówi szybciej, przerywa, podnosi ton, a Ty czujesz, że rozmowa wymyka się spod kontroli. To są momenty, w których wiedza schodzi na drugi plan, a na pierwszy wchodzi reakcja.

Poniżej znajdziesz kilka sytuacji, które powtarzają się w wielu miejscach pracy. Każda wygląda trochę inaczej, ale mechanizm jest ten sam: napięcie pojawia się szybciej niż myśl. Właśnie wtedy przydają się proste działania, które pozwalają odzyskać kierunek rozmowy.

## Gdy rozmówca podnosi głos

Najczęściej pierwszą reakcją jest obrona albo próba natychmiastowego wyjaśnienia sprawy. Im szybciej odpowiadasz, tym szybciej druga osoba mówi jeszcze głośniejsze. Rozmowa przestaje dotyczyć sprawy, a zaczyna dotyczyć tego, kto ma rację.

W tej chwili najważniejsze jest tempo. Jeśli je przejmiesz, napięcie zacznie spadać. Wystarczy krótkie zatrzymanie przed odpowiedzią i jedno spokojne zdanie wypowiedziane wolniej niż zwykle. Nie chodzi o przekonywanie, lecz o przywrócenie rytmu rozmowy.

Zwykle po kilku sekundach druga osoba również zwalnia, bo rozmowa przestaje przypominać spór.

## Gdy rozmówca się spieszy i przerywa

Pośpiech udziela się natychmiast. Zaczynasz mówić szybciej, skrucasz zdania, pomijasz informacje. W efekcie rozmowa trwa dłużej, bo pojawiają się kolejne pytania.

W takiej sytuacji spokojne uporządkowanie wypowiedzi paradoksalnie przyspiesza sprawę. Krótkie podsumowanie tego, co już ustalono, pozwala obu stronom złapać wspólny punkt odniesienia. Dopiero potem warto przejść do dalszych kroków.

Zamiast dostosowywać się do tempa rozmówcy, lepiej je ustawić.

## Gdy czujesz presję kolejki lub czasu

Presja nie zawsze pochodzi od drugiej osoby. Czasem pojawia się z powodu otoczenia – oczekujących osób, kolejnych zadań albo świadomości ograniczonego czasu. Wtedy łatwo przejść do trybu szybkiego działania i skrócić rozmowę bardziej, niż było to potrzebne.

Krótką chwilą uporządkowania wypowiedzi pomaga uniknąć powracania do tej samej sprawy. Lepiej poświęcić kilka sekund na jasne ustalenie kolejnych kroków niż później wyjaśniać nieporozumienie.

Spokojne tempo rozmowy często oszczędza czas, zamiast go wydłużać.

## Gdy słyszysz zarzut

Zarzut wywołuje natychmiastową potrzebę obrony. Zaczynasz tłumaczyć swoją decyzję albo przywoływać przepisy. Druga osoba w tym czasie przygotowuje kolejne argumenty i napięcie rośnie.

Zmianę przynosi przejście z obrony do doprecyzowania. Pytanie o szczegół sprawia, że rozmowa przestaje być wymianą stanowisk, a zaczyna dotyczyć faktów. Dopiero wtedy możliwe jest spokojne wyjaśnienie sytuacji.

Często okazuje się, że zarzut wynikał z niepełnej informacji, a nie z rzeczywistej niezgody.

## Gdy po rozmowie napięcie zostaje

Nie każda trudna sytuacja kończy się wraz z jej zakończeniem. Czasem emocja pozostaje i wpływa na kolejne spotkania. Wtedy następna osoba trafia już na podwyższony poziom napięcia, choć nie ma z nim związku.

Krótką przerwę między rozmowami pozwala oddzielić jedną sytuację od drugiej. Wystarczy moment oddechu i oderwanie uwagi od poprzedniej sprawy. Dzięki temu następna rozmowa zaczyna się od nowa, a nie od kontynuacji poprzedniej.

***Te momenty zdarzają się codziennie i zwykle trwają krótko. To właśnie w nich pojawia się wybór między automatyczną reakcją a świadomą odpowiedzią. Nie wymagają dodatkowego czasu ani specjalnych warunków. Wystarczy zauważyć moment napięcia i na chwilę zwolnić, zanim rozmowa nabierze własnego tempa.***

Sytuacja (Co się dzieje)	Moja reakcja (Automat)	Reakcja drugiej osoby
<b>Krytyka:</b> Szef wytyka błąd w raporcie przy innych.	Zaczynam się gęsto tłumaczyć i szukać winnych dookoła.	Przerywa mi i mówi, że nie interesują go wymówki.
<b>Przerwanie:</b> Klient wchodzi mi w słowo, gdy tłumaczę ofertę.	Mówię głośniej i szybciej, żeby dokończyć swoje zdanie.	Przestaje słuchać i zaczyna przeglądać telefon.
<b>Cisza:</b> Pytam o coś na spotkaniu i nikt nie odpowiada.	Zaczynam mówić cokolwiek, żeby przerwać ciszę (nawet bez sensu).	Zespół czuje się przytłoczony moim gadulstwem i milknie bardziej.
<b>Mail:</b> Dostaję maila z pretensjami od współpracownika.	Odpisuję natychmiast, w sarkastycznym tonie "odbijając piłeczkę".	Odpisuje jeszcze agresywniej (zaczyna się ping-pong mailowy).

### Krótką refleksja

Zastanów się nad tym jak reagujesz w takich sytuacjach.

Czy widzisz powtarzający się schemat? (Czy te sytuacje mają wspólny mianownik? Np. zawsze reagujesz tak samo na krytykę lub pośpiech?)

---



---



---

W którym momencie napięcie zaczyna rosnąć? (Zwróć uwagę na sygnały z ciała: szybsze bicie serca, płytki oddech, suchość w gardle).

---



---



---

Co zwykle pogarsza sytuację? (Twoje słowa, ton głosu, a może próba udowodnienia racji za wszelką cenę?)

---



---



---

## Małe ćwiczenia, które robią dużą różnicę

Po szkoleniu najczęściej pojawia się jedna myśl:

**„Brzmi sensownie, ale w pracy i tak wszystko dzieje się za szybko”**

To prawda. Nikt nie będzie w urzędzie czy biurze analizował emocji przez pięć minut. Dlatego te ćwiczenia są krótkie. Mają działać w środku dnia, między jedną a drugą rozmową. Nie chodzi o zmianę osobowości. Chodzi o zmianę jednej reakcji dziennie.

### Zanim odpowiesz – zrób pauzę

Kiedy ktoś mówi coś ostro, przerywa, podnosi głos albo pisze nieprzyjemnego maila, ciało reaguje szybciej niż myśli. Pojawia się napięcie i chęć natychmiastowej odpowiedzi.

Spróbuj raz tego nie zrobić.

Weź spokojny wdech i dopiero wtedy zacznij mówić. To dosłownie kilka sekund, ale zwykle wystarczy, żeby pierwsza, automatyczna reakcja minęła. Większość zdań, których później żałujemy, powstaje w pierwszej chwili. Ta przerwa sprawia, że odpowiadasz, a nie reagujesz.

### Nazwij to, co czujesz

W trudnej rozmowie emocja narasta bardzo szybko. Najczęściej próbujemy ją zignorować i skupić się na argumentach. Problem w tym, że ona i tak steruje sposobem mówienia.

Dlatego zamiast z nią walczyć, nazwij ją w myślach jednym słowem:

„Złość”, „pośpiech”, „presja”, „irytacja”.

Brzmi banalnie, ale mózg wtedy przestaje traktować sytuację jak zagrożenie.

Ton głosu automatycznie się obniża, a zdania robią się krótsze i spokojniejsze.

Często to wystarcza, żeby rozmowa nie poszła w stronę konfliktu.

### Najpierw pokaż, że słyszysz

Gdy ktoś długo tłumaczy swoją sprawę, naturalną reakcją jest szybkie wyjaśnianie. Tyle że druga osoba nadal czuje, że nie została wysłuchana.

Spróbuj dodać jedno zdanie:

„Czyli chodzi o to, że...”

To nie jest technika manipulacji. To zwykłe uporządkowanie rozmowy.

Człowiek, który czuje się zrozumiany, zaczyna słuchać. I nagle wyjaśnienie zajmuje mniej czasu niż zwykle.

### Przygotuj jedno zdanie na trudne sytuacje

W napięciu najtrudniejsze jest wymyślenie pierwszych słów.

Dlatego warto mieć jedno gotowe zdanie, którego użyjesz zawsze, gdy rozmowa zaczyna przyspieszać:

„Sprawdźmy to spokojnie krok po kroku”.

Powiedziane spokojnie działa jak hamulec.

Nie musisz szukać argumentów ani bronić się natychmiast — rozmowa zwalnia i wraca do konkretów.

## Małe ćwiczenia, które robią dużą różnicę

### Oddziel to, co się wydarzyło, od tego, co dopowiadasz

Część stresu nie wynika z sytuacji, ale z interpretacji.  
Ktoś mówi krótko i od razu pojawia się myśl: „jest niemiły”.  
Ktoś się spieszy – „lekceważy mnie”.  
Zatrzymaj się na chwilę i zadaj sobie pytanie:  
co faktycznie się wydarzyło?  
Często okazuje się, że wydarzyło się mniej, niż podpowiedziała głowa.  
A wtedy łatwiej zachować spokój.



### Pozwól rozmówcy dokończyć

Przerywanie zwykle wynika z dobrych intencji – chcemy szybciej pomóc.  
W praktyce wydłuża rozmowę, bo druga osoba zaczyna od początku.  
Spróbuj przez pół minuty nie wchodzić w słowo.  
Po prostu słuchaj.  
W większości przypadków rozmówca sam porządkuje myśli i przechodzi do konkretnego.  
Ty zyskujesz czas na spokojną odpowiedź.

### Zadaj pytanie zamiast się bronić

Kiedy słyszysz zarzut, naturalna reakcja to tłumaczenie.  
To często napędza napięcie.  
Zamiast tego zapytaj:  
„Co dokładnie jest teraz problemem?”  
Rozmowa zmienia kierunek. Z emocji przechodzi na fakty.  
I nagle okazuje się, że sprawa jest prostsza niż brzmiała na początku.

### Zamknij jedną sytuację przed następną

Po trudnej rozmowie ciało nadal jest w napięciu.  
Jeśli od razu zaczynasz kolejną, przenosisz je dalej.  
Wstań na chwilę, zrób kilka spokojnych oddechów, popatrz w dal.  
To kilkanaście sekund, które pozwalają zacząć od nowa.  
Następna osoba dostaje Ciebie, a nie poprzednią rozmowę.

### Zauważ jedną dobrą rzecz

Na koniec dnia przypomnij sobie jedną sytuację, która poszła lepiej niż zwykle.  
Jedno zdanie wystarczy. Mózg zapamiętuje to, na co zwracasz uwagę.  
Jeśli zauważasz momenty spokoju, zaczynasz je częściej powtarzać.

### Przygotuj się na jutro

Pomyśl wieczorem o jednej rozmowie, która może być trudna następnego dnia.  
Ułóż jedno zdanie, które powiesz na początku.  
Następnego dnia nie zaczynasz od stresu, tylko od planu.  
To drobna rzecz, ale daje poczucie kontroli.

SEEL

Nie potraktuj tych ćwiczeń jak kolejnej listy zadań do odhaczenia. One mają działać w tle - w krótkiej chwili między jedną rozmową a drugą. Kiedy zwykle reagujesz automatycznie. Każde z nich to drobna zmiana sposobu reagowania, a nie dodatkowy obowiązek.

Jeśli będziesz używać choć jednego dziennie, po kilku dniach zauważysz, że rozmowy radziej się zaostają, łatwiej wracasz do spokoju i mniej rzeczy „nosiś ze sobą” po pracy. Nie dlatego, że ludzie nagle się zmienili, tylko dlatego, że Ty masz chwilę wyboru zamiast odruchu. I właśnie o tę chwilę w tym chodzi!

## Małe ćwiczenia, które robią dużą różnicę

### WYPRÓBUJ DZIŚ

Kiedy przetestujesz tę technikę?

W pracy:

- rozmowa z klientem
- rozmowa z przełożonym
- współpracownik
- mail
- telefon

W życiu prywatnym:

- rozmowa w domu
- partner / partnerka
- dziecko
- znajomi / rodzina
- sytuacja codzienna (np. sklep, urząd, kolejka)

Wieczorem dopisz jedno zdanie:

Co się zmieniło?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Koło emocji

## Jak korzystać z koła emocji

Koło emocji bywa postrzegane jako materiał pomocniczy do omówienia na szkoleniu, po którym trudno znaleźć dla niego miejsce w codziennej pracy. Jego znaczenie ujawnia się jednak dopiero wtedy, gdy zaczyna towarzyszyć zwykłym sytuacjom dnia, szczególnie rozmowom prowadzonym pod presją czasu lub w napięciu. Nie służy ono analizowaniu osobowości ani prowadzeniu rozbudowanej autorefleksji. Pomaga natomiast w krótkim zatrzymaniu się i nazwaniu własnego stanu, zanim pojawi się automatyczna reakcja.



W trakcie trudnej rozmowy najczęściej pojawia się ogólne poczucie zdenerwowania. Takie określenie nie mówi wiele o przyczynie napięcia i nie ułatwia opanowania sytuacji. Spojrzenie na koło emocji pozwala zastąpić je bardziej precyzyjnym słowem, na przykład frustracją, presją, bezradnością, zawstydzeniem albo pośpiechem. Samo doprecyzowanie stanu zmienia sposób jego przeżywania. Mózg przestaje traktować sytuację jako nagłe zagrożenie i łatwiej przechodzi do spokojnego przetwarzania informacji. W praktyce wpływa to na ton wypowiedzi oraz tempo rozmowy. Zamiast przyspieszać i zaostrzać wymianę zdań, łatwiej utrzymać ją na poziomie rzeczowym.

Koło emocji okazuje się pomocne także po zakończeniu wymagającej sytuacji. Zdarza się, że napięcie utrzymuje się jeszcze długo po rozmowie, mimo że jej treść była stosunkowo prosta. Wówczas warto wrócić do wydarzenia i nazwać uczucie, które się pojawiło, uzupełniając zdanie: „ta sytuacja była dla mnie trudna, ponieważ poczułem...”. Często pojawia się poczucie braku wpływu, niesprawiedliwości, bycia ocenianym albo presja czasu. Nazwanie emocji pozwala oddzielić zachowanie drugiej osoby od własnej reakcji. Dzięki temu łatwiej zobaczyć, że napięcie nie zawsze wynikało z intencji rozmówcy, lecz z własnego odbioru sytuacji.

Z koła emocji można skorzystać również przed rozmową. Krótkie zastanowienie się nad tym, co może się pojawić - na przykład niepewność lub pośpiech - zmniejsza element zaskoczenia. Emocja, która została przewidziana, rzadziej przejmuje kontrolę nad zachowaniem. Osoba przygotowana reaguje spokojniej już od początku spotkania, ponieważ rozpoznaje stan, a nie dopiero go doświadcza.

W kontaktach zespołowych narzędzie to pomaga zmienić sposób interpretowania zachowań innych osób. Zamiast przypisywać komuś cechy charakteru, można nazwać stan, w jakim prawdopodobnie się znajduje: napięcie, zaniepokojenie lub frustrację. Taka perspektywa ułatwia dopasowanie reakcji i ogranicza narastanie konfliktu, ponieważ rozmowa dotyczy sytuacji, a nie oceny osoby.

Najprostszą formą utrwalenia tej umiejętności jest krótkie podsumowanie dnia. Wystarczy przypisać jednej sytuacji jedno słowo z koła emocji. Po kilku dniach zaczynają być widoczne powtarzające się schematy. Często okazuje się, że źródłem napięcia nie jest liczba zadań, lecz określony rodzaj doświadczenia, na przykład presja czasu albo brak wpływu na przebieg rozmowy.

Ta świadomość pozwala wcześniej przygotować reakcję i stopniowo ją zmieniać.

Koło emocji nie wymaga długiego zatrzymania ani rozbudowanych analiz. Jego rola polega na krótkim nazwaniu tego, co dzieje się w danej chwili. Precyzyjne określenie stanu porządkuje sposób myślenia i ułatwia zachowanie spokoju w sytuacjach, które wcześniej wywoływały automatyczną reakcję.



## **Koło emocji - ĆWICZENIE**

### **Ćwiczenie: „Nazwij zanim zareagujesz”**

Wybierz emocję którą czujesz dziś w pracy  
Zaznacz ją na kole

#### **Dopisz sytuację**

Emocja:

---

---

---

Sytuacja:

---

---

---

---

---

---

Co zrobiłem:

---

---

---

---

---

---

Co mogłam/łem zrobić wolniej:

---

---

---

---

---

---

Czy mogłam/łem zareagować inaczej:

---

---

---

---

---

---

# Ćwiczenia SEL - do pracy indywidualnej

## Rozejrzyj się wokół – powrót do rzeczywistości

Po napiętej sytuacji łatwo jeszcze przez kilka minut prowadzić rozmowę w myślach. Ciało już siedzi przy biurku, ale głowa nadal jest w poprzednim zdaniu.

Wtedy rozejrzyj się po pomieszczeniu i nazwij w myślach pięć rzeczy, które widzisz. Potem trzy dźwięki, które słyszysz. Na końcu jedno odczucie z ciała, na przykład oparcie pleców o krzesło.

Zajmuje to kilkadziesiąt sekund, a przenosi uwagę z myśli na otoczenie.

To jak zamknięcie jednej zakładki przed otwarciem następczej.

Dzięki temu kolejna osoba nie trafia już na napięcie po poprzedniej rozmowie.

---

## Nazwij jedno słowo

Kiedy pojawia się napięcie, najczęściej mówimy sobie: „ale mnie to zdenerwowało”.

Spróbuj dokładniej.

- Pośpiech.
- Bezradność.
- Irytacja.

Jedno słowo wystarczy.

Nie chodzi o analizę ani uspokajanie się. Samo nazwanie powoduje, że emocja przestaje sterować sposobem mówienia. Ton głosu zmienia się niemal od razu.

To jedno z najprostszych narzędzi do zachowania spokoju w rozmowie.

---

## Body scan – zauważ zanim zareagujesz

To ćwiczenie polega na bardzo prostym sprawdzeniu, co w danej chwili dzieje się w ciele. Nie trzeba się kłaść ani zamykać oczu. Można je zrobić siedząc przy biurku albo stojąc w kolejce do następnej rozmowy.

Zatrzymaj się na chwilę i przenieś uwagę kolejno na kilka miejsc:

- najpierw czoło – czy jest napięte,
- potem szczękę – czy zęby są zaciśnięte,
- barki – czy uniesione,
- dłonie – czy ściskają coś mocniej niż trzeba,
- brzuch – czy wstrzymujesz oddech.

Nie próbuj oddychać „lepiej” ani niczego poprawiać. Najpierw tylko zauważ.

Dopiero potem delikatnie rozluźnij te miejsca, które są napięte. Wystarczy kilka sekund.

Zwykle okazuje się, że napięcie pojawiło się wcześniej niż myśl. Ciało już przygotowało się do obrony, chociaż rozmowa jeszcze trwa. W takiej chwili słowa zaczynają przyspieszać, a głos się podnosi.

Kiedy rozluźnisz ciało, reakcja przestaje się nakręcać sama. Nie dlatego, że „uspokajasz się”, ale dlatego, że organizm dostaje sygnał, że nie musi walczyć.

To ćwiczenie szczególnie przydaje się między rozmowami. Pozwala nie przenieść napięcia z jednej sytuacji do następnej i zacząć kolejne spotkanie spokojniej niż poprzednie.

## Ćwiczenia SEL - do pracy indywidualnej

### Ćwiczenie z rodzynką – zatrzymanie głowy

Weź jedną rodzynkę albo mały kawałek jedzenia. Nie jedz jej od razu. Najpierw popatrz na nią przez kilka sekund. Zwykle jemy automatycznie i nawet nie zauważamy smaku pierwszego kęsa. Teraz zrób odwrotnie — skup się tylko na tym jednym kawałku.

Dotknij go palcami, potem połóż na języku i jeszcze nie gryź. Zobacz, co się dzieje: pojawia się smak, ślina, chęć szybkiego połknięcia. Dopiero po chwili pogryź powoli.

To ćwiczenie trwa mniej więcej minutę.

Jego sens nie polega na jedzeniu rodzynki, tylko na zauważeniu różnicy między działaniem nawykowym a świadomym.

W pracy robimy większość rzeczy automatycznie. Po trudnej rozmowie myśli krążą dalej, mimo że sytuacja się skończyła. Takie krótkie skupienie na zmyśle smaku zatrzymuje ten ciąg i pozwala zacząć następną rozmowę od nowa, a nie z poprzednią w głowie.

---

### Ćwiczenie: trzy oddechy

Zdarza się moment, kiedy ktoś kończy zdanie i czujesz, że odpowiedź już jest na końcu języka. Właśnie wtedy warto nic nie mówić przez chwilę.

Weź jeden powolny wdech i wydech. Potem drugi. I trzeci. Nie musisz oddychać „technicznie”. Po prostu zauważ powietrze wchodzące i wychodzące. W tym czasie ciało zwalnia, a myślenie dogania emocję.

Najczęściej po tych kilku sekundach odpowiedź brzmi inaczej niż pierwsza, która pojawiła się w głowie. Krócej i spokojniej. To ćwiczenie nie służy uspokajaniu się. Ono daje czas na wybór reakcji.



notatki

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ćwiczenia SEL - do pracy indywidualnie

### Dziennik jednego dnia

Dziś zauważyłem moment napięcia gdy:

---

---

---

---

---

---

---

---

Zareagowałem:

---

---

---

---

---

---

---

---

Następnym razem spróbuję:

---

---

---

---

---

---

---

---



## Ćwiczenia SEL dla liderów

Prowadzenie zespołu rzadko polega wyłącznie na podejmowaniu decyzji i przekazywaniu informacji. Większość trudności pojawia się w rozmowach: wtedy, gdy ktoś się nie zgadza, gdy temat budzi emocje albo gdy wszyscy chcą rozwiązać problem jednocześnie. W takich momentach to nie brak wiedzy komplikuje sytuację, lecz tempo i napięcie rozmowy.

Lider ma na nie realny wpływ. Nie tylko przez to, co mówi, ale przede wszystkim przez sposób mówienia – długość pauzy, kolejność wypowiedzi, jedno zdanie podsumowania albo jedno pytanie zadane we właściwej chwili. Zespół bardzo szybko przejmuje ten rytm. Jeśli rozmowa przyspiesza, uczestnicy reagują impulsywnie. Gdy zwalnia, pojawia się przestrzeń na myślenie i ustalenia.

Poniższe ćwiczenia nie wymagają dodatkowego czasu ani specjalnych warunków. Można je stosować w trakcie zwykłego spotkania, rozmowy indywidualnej czy krótkiej konsultacji na korytarzu. Każde z nich służy temu samemu: uporządkowaniu rozmowy i obniżeniu napięcia tak, aby zespół mógł skupić się na rozwiązaniu, a nie na wzajemnych reakcjach.

---

### Zatrzymanie spotkania na chwilę

Podczas spotkań zdarzają się momenty, kiedy rozmowa nagle przyspiesza. Kilka osób mówi jednocześnie, ktoś zaczyna się bronić, ktoś inny powtarza swój argument, a temat coraz bardziej się rozmywa. Wtedy naturalną reakcją lidera jest próba rozwiązania problemu jak najszybciej. Paradoks polega na tym, że im szybciej próbujemy zakończyć taką rozmowę, tym dłużej ona trwa.

W takiej chwili warto na moment przerwać tok dyskusji i spokojnie powiedzieć, że zatrzymujemy się na chwilę, żeby uporządkować, o czym właściwie rozmawiamy. Następnie dobrze jest jednym zdaniem nazwać temat, który rzeczywiście wymaga ustalenia.

To krótkie zatrzymanie nie służy uciszaniu uczestników. Daje wszystkim wspólny punkt odniesienia. Kiedy ludzie zaczynają odnosić się do tej samej sprawy, napięcie spada i rozmowa wraca do konkretów. Spotkanie często kończy się szybciej niż wtedy, gdy pozwalamy mu toczyć się bez przerwy.

---

### Najpierw pokaż, że rozumiesz

Gdy ktoś w zespole mówi długo i emocjonalnie, pojawia się pokusa, żeby od razu odpowiedzieć albo sprostować wypowiedź. Zwykle prowadzi to do dalszego tłumaczenia i powtarzania tych samych argumentów.

Warto najpierw spróbować podsumować to, co zostało powiedziane. Jedno zdanie wystarczy: wskazanie, jaki problem ta osoba uważa za najważniejszy. Dopiero potem przechodzimy do odpowiedzi.

Taka kolejność ma znaczenie. Człowiek, który ma poczucie bycia wysłuchanym, zaczyna słuchać innych. Rozmowa przestaje być walką o uwagę, a staje się wspólnym szukaniem rozwiązania.

## Ćwiczenia SEL dla liderów

### Jedno pytanie zamiast wielu wyjaśnień

W sytuacjach napięcia zespół często oczekuje szybkiej decyzji. Lider zaczyna wtedy proponować rozwiązania, a uczestnicy reagują na każdy z nich osobno. W efekcie pojawia się kilka równoległych wątków i jeszcze większy chaos.

Pomocne bywa zadanie jednego pytania, które zawęży rozmowę. Pytanie powinno dotyczyć tego, co naprawdę trzeba ustalić w pierwszej kolejności. Po jego zadaniu dobrze jest dać chwilę ciszy, aby ktoś mógł odpowiedzieć.

Zespół zaczyna skupiać się na jednym punkcie zamiast na wielu naraz. Decyzja pojawia się szybciej, ponieważ rozmowa ma kierunek.

---

### Nazwanie atmosfery w rozmowie

Czasem napięcie jest odczuwalne, ale nikt go nie wypowiada. Wtedy rośnie z każdą kolejną wypowiedzią. Uczestnicy reagują coraz mocniej, choć treść rozmowy pozostaje ta sama. Lider może spokojnie zauważyć, że pojawia się dużo emocji i zaproponować powrót do faktów.

Ważne, aby powiedzieć to neutralnie, bez oceniania czy uciszania kogokolwiek.

Samo nazwanie sytuacji często wystarcza, żeby obniżyć jej intensywność. Rozmówcy zaczynają mówić wolniej i bardziej konkretnie.

---

### Domknięcie spotkania

Po zakończeniu rozmowy uczestnicy często wychodzą z różnymi wnioskami. Później pojawiają się dodatkowe ustalenia w kularach, a część tematów wraca na kolejnym spotkaniu.

Na końcu warto w kilku zdaniach podsumować, co zostało ustalone, czego jeszcze nie ustalono i jaki jest następny krok. Taka struktura pomaga wszystkim wyjść z rozmowy z tym samym rozumieniem sytuacji.

Dzięki temu temat nie wraca w niezmienionej formie, a zespół nie prowadzi „drugiego spotkania” poza spotkaniem.

---

### Chwila ciszy przed odpowiedzią

Gdy w stronę lidera kierowany jest zarzut lub trudne pytanie, naturalna reakcja to natychmiastowa odpowiedź. Jednak zespół bardzo szybko przejmie tempo tej reakcji. Jeśli odpowiedź jest szybka i obronna, rozmowa przyspiesza i staje się coraz bardziej emocjonalna.

Krótką pauzę przed odpowiedzią zmienia przebieg rozmowy. Wystarczy spokojny wdech i dopiero potem wypowiedź. Nie chodzi o budowanie napięcia, lecz o odzyskanie wpływu na tempo rozmowy.

Zespół zwykle dostosowuje się do tego rytmu. Dyskusja staje się spokojniejsza i łatwiej przejść do rzeczowych ustaleń.

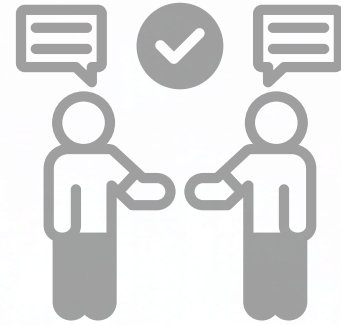
# Ćwiczenia SEL dla liderów

## Tydzień świadomego prowadzenia rozmów

Wybierz jedno zachowanie i ćwicz je konsekwentnie przez 7 dni.  
Nie zmieniaj wszystkiego naraz — zmiana zaczyna się od jednej rzeczy.

### W tym tygodniu świadomie ćwiczę:

- parafrazę (najpierw rozumiem, potem odpowiadam)
- przerwę przed odpowiedzią (3 sekundy ciszy)
- podsumowanie rozmowy (na koniec ustalamy co dalej)
- jedno pytanie zamiast argumentu



### Kiedy będę to testować?

(zaznacz konkretne sytuacje)

- spotkania zespołu
- rozmowy indywidualne
- sytuacje konfliktowe
- delegowanie zadań
- informacja zwrotna
- rozmowy spontaniczne „na korytarzu”

Moja najczęstsza sytuacja: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Na co zwracam uwagę u siebie

Po rozmowie sprawdzam:

- mówiłem krócej niż zwykle
- druga osoba mówiła więcej
- pojawiło się mniej tłumaczenia
- rozmowa trwała spokojniej
- decyzja zapadła szybciej
- wracam do niej myślami po pracy

*Lider nie zmienia ludzi bezpośrednio.  
Zmienia warunki rozmowy - a ludzie  
zmieniają się w nich sami.*

### Po tygodniu – podsumowanie

Co się zmieniło w moim sposobie prowadzenia rozmów:

Najtrudniejszy moment:

Jedna rzecz którą zostawiam na stałe:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Po 30 dniach od szkolenia

Minął już pewien czas od szkolenia.

W codziennej pracy wiele rzeczy dzieje się szybko i łatwo wrócić do starych przyzwyczajeń - to zupełnie naturalne.

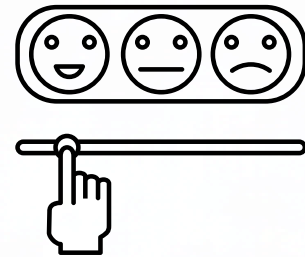
Ta strona nie jest testem ani oceną. To chwila zatrzymania, żeby spokojnie sprawdzić, czy któreś z poznanych sposobów reagowania pojawiają się u Ciebie choć odrobinę częściej niż wcześniej.

Czasem zmiana jest duża i wyraźna, a czasem polega tylko na tym, że w jednej rozmowie zrobisz krótszą pauzę albo szybciej zauważysz napięcie. To też jest zmiana.

Wróć myślą do ostatnich tygodni pracy i zaznacz to, co wydaje Ci się bliższe Twojemu obecnemu doświadczeniu.

#### Co zmieniło się w mojej codziennej pracy

- rzadziej wracam myślami do trudnych rozmów po pracy
- szybciej zauważam moment napięcia w rozmowie
- częściej robię krótką pauzę przed odpowiedzią
- rzadziej tłumaczę się w emocjach
- częściej zadaję pytanie zamiast argumentować
- łatwiej kończę rozmowę ustaleniami
- rozmowy trwają krócej lub spokojniej
- druga osoba częściej mówi więcej niż ja
- rzadziej odkładam trudne rozmowy
- łatwiej oddzielam pracę od czasu prywatnego



#### Jedna sytuacja, w której zauważyłem zmianę (opisz konkretny przykład)

---

---

---

---

---

#### Co nadal jest trudne

---

---

---

#### Czy jest jakaś rzecz, którą zostawiam jako stały nawyk - jaka?

---

---

---

---

### Jak wykorzystam to w pracy z klientem lub zespołem

Nowe umiejętności najczęściej utrwalają się nie wtedy, gdy staramy się „robić wszystko lepiej”, ale gdy wprowadzimy jedną drobną zmianę w codziennych rozmowach. Nie chodzi o idealne stosowanie metod — wystarczy zauważyć moment, w którym można spróbować czegoś odrobinę inaczej niż zwykle.

Ta strona pomaga spokojnie zaplanować taki mały krok. Nie musi być duży ani spektakularny. Najważniejsze, żeby był możliwy do wykonania w Twojej realnej pracy.

#### Gdzie zastosuję poznane narzędzia

- rozmowy z klientami urzędu
- trudne sytuacje obsługowe
- rozmowy informacyjne i doradcze
- współpraca w zespole
- spotkania robocze
- udzielanie informacji zwrotnej
- sytuacje konfliktowe
- prowadzenie spotkań



#### Jedna konkretna zmiana w mojej pracy Od teraz spróbuję:

---

---

---

---

---

#### Jak wpłynie to na osoby, z którymi pracuję Klienci / współpracownicy mogą zauważyć:

---

---

---

#### Komu przekażę te podejścia dalej

- współpracownikom w zespole
- podczas spotkania wewnętrznego
- w formie krótkiego instruktażu / rozmowy
- poprzez przykład w codziennej pracy

#### Kiedy spróbuję to zrobić:

---

---

---

---

Zmiana najczęściej zaczyna się od jednej rozmowy przeprowadzonej trochę inaczej niż zwykle.



# Social and Emotional Learning

## Jak skutecznie współpracować i budować dobre relacje?

Rozwój kompetencji społecznych i emocjonalnych

### Podsumowanie

Ten materiał nie ma uczyć nowych zachowań od podstaw. Większość opisanych rzeczy już robisz, czasem intuicyjnie, czasem przypadkiem. Różnica polega na tym, żeby zauważać moment, w którym rozmowa zaczyna przyspieszać i świadomie trochę ją spowolnić.

Kompetencje społeczne i emocjonalne nie polegają na analizowaniu każdej sytuacji ani na kontrolowaniu emocji. Chodzi raczej o krótką przerwę między bodźcem a odpowiedzią. W tej jednej chwili pojawia się wybór: reagować automatycznie albo odpowiedzieć w sposób, który pomaga doprowadzić sprawę do końca.

Ćwiczenia z tego materiału są proste, bo mają działać w zwykłym dniu pracy, między telefonem a kolejną osobą przy biurku, w trakcie spotkania, w krótkiej rozmowie na korytarzu. Stosowane pojedynczo nie zmieniają wszystkiego od razu, ale stopniowo wpływają na przebieg rozmów, zmniejszają napięcie i ułatwiają współpracę.

Z czasem zauważalne staje się coś jeszcze: mniej sytuacji zostaje w głowie po pracy, a więcej kończy się tam, gdzie się wydarzyło, w rozmowie. I to zwykle jest najbardziej odczuwalna zmiana.

KOD QR DO PREZENTACJI ZE SZKOLENIA



Niniejszy materiał powstał w ramach projektu Erasmus+



Zachęcamy do tłumaczenia tych materiałów na inne języki w celu zapewnienia szerszej dostępności.

W tym celu dostępne są bezpłatne narzędzia do tłumaczenia online, takie jak Google Translate ([translate.google.com](https://translate.google.com)), DeepL ([deepl.com/translator](https://deepl.com/translator)) oraz eTranslation – bezpłatne narzędzie do tłumaczenia maszynowego udostępniane przez Komisję Europejską w ramach programu „Cyfrowa Europa”, dostępne pod adresem <https://language-tools.ec.europa.eu/>.

**Należy pamiętać, że tłumaczenia maszynowe mogą wymagać weryfikacji przez native speakera w celu zapewnienia dokładności i płynności języka.**