

Akademia dobrostanu

Cz. 9: Jak rozwiązywać konflikty w organizacji?



MONIKA KNAPIK-SÓJKA

Absolwentka studiów podyplomowych psychologia pozytywna w organizacji na Uniwersytecie SWPS



**DR HAB. MAGDALENA BŁĄŻEK,
PROF. UCZELNI**

Pełnomocnik Rektora ds. dobrostanu

Konflikt w organizacji – problem czy informacja?

Miejsce pracy jest przestrzenią wymiany poglądów, potrzeb, interesów i sposobów działania, dlatego różnice zdań są naturalnym elementem funkcjonowania zespołów. Sam konflikt nie musi być zjawiskiem negatywnym. Ryzyko pojawia się wtedy, gdy spór jest ignorowany, personalizowany albo eskaluje. Może wówczas obniżać efektywność pracy, pogarszać relacje i bezpieczeństwo psychologiczne oraz blokować innowacyjne pomysły. Konstruktywnie prowadzony konflikt może natomiast ujawniać niewidoczne wcześniej potrzeby, usprawniać decyzje i prowadzić do lepszych rozwiązań.

Dobrym punktem wyjścia jest metoda „bez porażki” (*win-win*) Thomasa Gordona – rozwiązanie, które uwzględnia potrzeby obu stron. Warunkiem powodzenia tej metody są: dobra komunikacja, aktywne słuchanie, nazywanie własnych potrzeb i emocji oraz akceptacja drugiego człowieka.

Metoda *win-win* Thomasa Gordona

Istotą podejścia *win-win* nie jest szybki kompromis „po połowie”, lecz poszukiwanie rozwiązania, które odpowiada na najważniejsze potrzeby obu stron. W praktyce oznacza to przejście od pytania „kto ma rację?” do pytań „co jest dla nas ważne?” oraz „jak możemy rozwiązać problem bez niepotrzebnych strat?”. Co zatem należy zrobić?

1. Rozpoznaj i zdefiniuj problem. Opisz problem możliwie neutralnie, bez oceniania osoby. Oddziel obserwowalne fakty od interpretacji. Zamiast stwierdzić: „Nigdy nie dotrzymujesz terminów”, powiedz: „W ostatnich dwóch projektach materiały otrzymałam po uzgodnionym terminie”.

- 2. Rozpoznaj potrzeby obu stron.** Zapytaj nie tylko o stanowisko („Czy chcesz pracować zdalnie w piątek?”), lecz także o potrzebę, która za nim stoi („Czy potrzebujesz spokojnego czasu na zadanie wymagające koncentracji?”).
- 3. Wygeneruj wiele możliwych rozwiązań.** Na etapie generowania pomysłów nie oceniaj ich od razu. Najpierw poszerz pulę możliwości, a dopiero potem porównuj warianty.
- 4. Oceń rozwiązania.** Sprawdź, które propozycje są realne, zgodne z zasadami organizacji, możliwe do zaakceptowania przez obie strony i nie przerzucają całego kosztu na jedną osobę.
- 5. Wybierz rozwiązanie i ustal plan.** Ustal konkretnie: kto, co, do kiedy i w jaki sposób zrobi. Ogólne deklaracje typu „będziemy się lepiej komunikować” należy zamienić na działania możliwe do zaobserwowania.
- 6. Sprawdź efekty.** Ustal termin krótkiego przeglądu. Jeżeli rozwiązanie nie działa, potraktuj to jako informację zwrotną i wróć do wcześniejszych etapów, zamiast szukać winnego.

Praktyczne narzędzia komunikacyjne

1. Komunikat oparty na faktach, wpływie i potrzebie

W konflikcie szczególnie użyteczny jest krótki schemat: FAKT → WPŁYW/UCZUCIE → POTRZEBA → PROŚBA. Jest zbliżony do logiki komunikacji bez przemocy (NVC), ale można go stosować w prostym, biznesowym języku.

- Fakt: „Na trzech ostatnich spotkaniach agenda została zmieniona w trakcie rozmowy”.
- Wpływ/uczucie: „Trudno mi wtedy podjąć decyzję i czuję frustrację”.
- Potrzeba: „Potrzebuję przewidywalności i czasu na przygotowanie danych”.
- Prośba: „Czy możemy zamykać agendę dzień wcześniej, a nowe punkty przenosić na koniec spotkania?”.

2. Aktywne słuchanie: cztery kroki

- Nie przerywaj i nie przygotuj kontrargumentu podczas wypowiedzi drugiej strony.
- Parafrazu: „Jeśli dobrze rozumiem, najważniejsze jest dla Ciebie...”.
- Dopytuj o interesy i obawy: „Co byłoby największym ryzykiem takiego rozwiązania?”.
- Sprawdź rozumienie: „Czy dobrze oddałam Twoją perspektywę, czy coś pominęłam?”.



3. Regulacja emocjonalna w konflikcie

Gdy poziom emocji jest wysoki, celem pierwszych minut nie powinno być rozstrzygnięcie sporu, lecz odzyskanie zdolności do rozmowy. Pomaga w tym obniżenie tempa, krótkie podsumowanie faktów, nazwanie napięcia bez oskarżania oraz – jeśli to potrzebne – przerwa z konkretnym terminem powrotu do rozmowy.

Praktyczna zasada: przerwa ma służyć regulacji, a nie unikaniu konfliktu. Zamiast „Nie będę o tym rozmawiać”, lepiej powiedzieć: „Potrzebuję 20 minut, żeby uporządkować myśli. Wrócmy do rozmowy o 14:30”.

4. Model Thomasa-Kilmanna (TKI): pięć stylów reagowania na konflikt

Model Thomasa-Kilmanna opisuje pięć sposobów reagowania w zależności od stopnia koncentracji na własnych interesach i na współpracy z drugą stroną. Żaden styl nie jest zawsze dobry lub zły; kluczowa jest elastyczność i dopasowanie do sytuacji (tabela 1).

5. Negocjacje oparte na zasadach – model harwardzki

Model negocjacji opartych na zasadach, rozwijany w Harvard Negotiation Project, jest szczególnie przydatny wtedy, gdy konflikt dotyczy zasobów, zakresu odpowiedzialności, terminów, priorytetów lub warunków współpracy. Zamiast akcentować spór wokół sztywnych stanowisk, koncentruje uwagę na interesach i kryteriach, które obie strony mogą uznać za uzasadnione.

- **Oddziel ludzi od problemu:** Nie utożsamiaj niezgody z wadą charakteru rozmówcy. Zajmij się problemem, a jednocześnie dbaj o relację.

- **Koncentruj się na interesach, nie stanowiskach:** Pytaj: „Dlaczego to jest ważne?” i „Co próbujesz zabezpieczyć?”.
- **Twórz opcje wzajemnych korzyści:** Zanim wybierzesz rozwiązanie, szukaj kilku konfiguracji odpowiadających różnym priorytetom stron.
- **Odwołuj się do obiektywnych kryteriów:** Używaj danych, zakresów obowiązków, standardów jakości, procedur czy transparentnych zasad podziału zasobów.

Warto również znać własną BATNA (ang. *best alternative to a negotiated agreement*), czyli najlepszą alternatywę na wypadek braku porozumienia. BATNA nie jest groźbą; pozwala ocenić, czy proponowane porozumienie jest rzeczywiście lepsze niż realistyczna alternatywa.

6. NVC – komunikacja oparta na obserwacji, uczuciach, potrzebach i prośbie

Model Nonviolent Communication (NVC) Marshalla Rosenberga pomaga ograniczać język oskarżeń. W konflikcie organizacyjnym można stosować jego cztery elementy: obserwację bez oceny, nazwanie uczuć lub wpływu sytuacji, rozpoznanie potrzeby oraz sformułowanie konkretnej prośby. Nie chodzi o „miękki” język, lecz o precyzję komunikatu i ograniczenie defensywności.

Przykład: zamiast stwierdzić „Jesteś nieodpowiedzialny i wszystko zostawiasz na ostatnią chwilę”, można powiedzieć: „Raport otrzymałam dziś rano, a termin wysłania do klienta mija o 12:00. Jestem pod presją, bo potrzebuję czasu na weryfikację. Czy przy kolejnych raportach możemy ustalić przekazanie wersji roboczej dzień wcześniej?”.



Tabela 1. Pięć sposobów reagowania według modelu Thomasa-Kilmanna

Styl	Kiedy może być użyteczny	Ryzyko nadużywania
Rywalizacja (<i>competing</i>)	Gdy potrzebna jest szybka decyzja, kwestia dotyczy bezpieczeństwa, prawa lub nieprzekraczalnych standardów.	Eskalacja, utrata zaufania, poczucie przegranej drugiej strony.
Współpraca (<i>collaborating</i>)	Gdy relacja i rezultat są ważne, a strony mają czas na poszukiwanie rozwiązania integrującego interesy.	Nadmierny koszt czasu przy błahych sprawach.
Kompromis (<i>compromising</i>)	Gdy potrzebne jest rozwiązanie przejściowe lub strony mają podobną siłę i ograniczony czas.	Obie strony mogą dostać mniej, niż byłoby możliwe przy współpracy.
Unikanie (<i>avoiding</i>)	Gdy sprawa jest mało ważna, potrzebne jest ochłonięcie lub brakuje danych.	Problem może narastać, jeśli unikanie staje się stałym wzorcem.
Dostosowanie (<i>accommodating</i>)	Gdy relacja lub potrzeba drugiej strony jest w danej sytuacji wyraźnie ważniejsza albo gdy uznajemy własny błąd.	Nagromadzenie frustracji i poczucie niesprawiedliwości.

7. Mediacja i facylitowana rozmowa

Jeżeli strony wielokrotnie wracają do tych samych argumentów, relacja jest silnie napięta lub bezpośrednia rozmowa nie prowadzi do postępu, warto rozważyć udział neutralnej osoby trzeciej. Mediacja jest procesem dobrowolnym, w którym mediator nie narzuca rozwiązania, lecz pomaga stronom znaleźć nowe perspektywy, interesy i możliwe uzgodnienia. W organizacjach przydatna bywa również mniej formalna facylitowana rozmowa prowadzona przez odpowiednio przygotowaną osobę.

Mediacja nie zastępuje formalnych procedur w sytuacjach, w których istnieją poważne zarzuty dotyczące np. przemocy, molestowania, dyskryminacji, naruszeń prawa lub bezpieczeństwa. W takich przypadkach priorytetem powinny być właściwe procedury organizacyjne i prawne.

Jaki model wybrać?

- **Konflikt interesów / zasobów:** model harwardzki + *win-win*. Ustal interesy, opcje, kryteria i BATNA.
- **Konflikt wynikający z zachowania:** opisz konkretne zachowania i oczekiwania na przyszłość.
- **Silne emocje / wzajemne oskarżenia:** najpierw deeskalacja i aktywne słuchanie, następnie NVC lub rozmowa o interesach.
- **Powtarzający się impas:** mediacja lub facylitowana rozmowa z neutralną osobą.
- **Nagła sytuacja naruszenia bezpieczeństwa lub standardów:** bardziej dyrektywne działanie może być konieczne; po opanowaniu sytuacji warto wrócić do rozmowy wyjaśniającej.
- **Drobna sprawa o małym znaczeniu:** kompromis, dostosowanie lub świadome odłożenie sprawy może być bardziej efektywne niż rozbudowana negocjacja.

Pytania, które pomagają wyjść z impasu:

- Co jest dla Ciebie w tej sprawie najważniejsze?
- Czego najbardziej chcesz uniknąć?
- Co musiałyby się wydarzyć, żeby to rozwiązanie było dla Ciebie możliwe do zaakceptowania?
- W czym się już zgadzamy?
- Jakie obiektywne kryterium moglibyśmy przyjąć?
- Jakie trzy rozwiązania możemy rozważyć, zanim wybierzemy jedno?
- Co ja mogę zrobić inaczej i czego potrzebuję od Ciebie?
- Po czym za dwa tygodnie poznamy, że nasze uzgodnienie działa?

Czego unikać:

- Generalizacji: „zawsze”, „nigdy”, „wszyscy wiedzą, że...”.
- Przypisywania intencji: „robisz to specjalnie”.
- Diagnozowania osobowości zamiast opisu zachowania.

- Publicznego rozstrzygania konfliktu, gdy można porozmawiać w bezpiecznych warunkach.
- Wymuszania natychmiastowej zgody przy wysokim poziomie emocji.
- Pozornego kompromisu, który nie odpowiada na kluczowe potrzeby żadnej ze stron.
- Braku ustaleń wdrożeniowych – porozumienie bez odpowiedzialności, terminu i kryterium sukcesu łatwo pozostaje deklaracją.

Kiedy konflikt wymaga działań formalnych?

Nie każdy konflikt powinien być rozwiązywany wyłącznie metodami komunikacyjnymi. Jeżeli pojawiają się groźby, przemoc, uporczywe nękanie, molestowanie, dyskryminacja, odwet, poważne naruszenie zasad etycznych, bezpieczeństwa lub prawa, należy uruchomić właściwe procedury organizacji. Podobnie w sytuacji znacznej nierównowagi sił dobrowolna rozmowa może nie zapewniać wystarczającego bezpieczeństwa jednej ze stron.

Mini checklista przed trudną rozmową

- Jaki jest konkretny problem? (w jednym zdaniu, bez oceny osoby)
- Jakie są moje potrzeby i interesy?
- Co może być ważne dla drugiej strony?
- Jakie fakty znam, a co jest tylko moją interpretacją?
- Jaki rezultat minimalny i jaki rezultat optymalny chcę osiągnąć?
- Jakie mam alternatywy, jeśli nie osiągniemy porozumienia?
- Jakie rozwiązania mogę zaproponować?
- Jak zadbam o ton, miejsce i czas rozmowy?
- Kiedy sprawdzimy, czy ustalenie działa?

Podsumowanie

Konflikt jest naturalną częścią życia organizacji, a jego jakość zależy nie tylko od samej różnicy zdań, ale także sposobu, w jaki ludzie komunikują się w konflikcie. Metoda *win-win* Gordona pozostaje dobrym fundamentem, ponieważ kieruje uwagę na potrzeby obu stron i wspólne poszukiwanie rozwiązania. Współczesny warsztat warto jednak poszerzyć o elastyczny dobór stylu Thomasa-Kilmanna, negocjacje oparte na interesach i obiektywnych kryteriach, NVC, mediację oraz behawioralną informację zwrotną SBI z *feedforwardem*. Najważniejszą kompetencją nie jest więc unikanie konfliktu, lecz umiejętność rozpoznania jego rodzaju, regulowania emocji, prowadzenia dialogu i przekładania porozumienia na konkretne działania. ■

MONIKA KNAPIK-SÓJKA
DR HAB. MAGDALENA BŁĄŻEK, PROF. UCZELNI