



SPÓJNA
INTEGRACJA
REGIONALNA
EKONOMII
SPOŁECZNEJ II

Konflikt jako element zmiany

Jolanta Woźnicka



Stowarzyszenie Treńskie Organizacji Pozarządowych
Warszawa 2023

www.stowarzyszeniestop.pl



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Projekt realizowany jest w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Patrick Lencioni w swojej książce o dysfunkcjach pracy zespołowej¹ jako jedną z tychże wskazuje obawę przed konfliktem. Autor uznaje go za ważny element współpracy, budowania relacji w zespole i efektywnego działania opartego na zaangażowaniu. Kiedy kilka czy kilkanaście osób robi coś razem, konflikty są nieuniknione, a nawet potrzebne. Występują w każdym zdrowym zespole, a sytuacje, w których osoby członkowskie zgadzają się we wszystkim, nie podważają założeń, nie wykazują błędów i nie spierają się o założenia, to dowód na brak zaangażowania, brak zaufania lub lęk przed ujawnianiem trudnych treści. Konflikt jest naturalnym zjawiskiem w pracy zespołowej.

CZYM JEST KONFLIKT?

Według *Słownika języka polskiego*² konflikt to 'niezgoda między stronami' lub 'różnica między wartościami, postawami'. Ta druga definicja może nas prowadzić do wniosku, że konfliktu nie można rozwiązać, jednak badacze społeczni i specjalistki od pracy z grupami obalają takie założenie, o czym napiszę w dalszej części artykułu.

Na potrzeby tego tekstu uznajmy, że konflikt jest różnicą, a nawet **wyraźną różnicą między stronami** (także w potocznym języku mówimy o stronach konfliktu).

O konflikcie mówimy, gdy:

- **mamy do czynienia z sytuacją niedostatku dóbr** (np. zbytne zróżnicowanie pensji na równoległych stanowiskach w pracy);
- **zachowanie konfliktowe ma na celu zniwelowanie albo kontrolowanie drugiej strony** (np. ambitny pracownik jest odsuwany na dalszy plan, gdy stanowi zagrożenie dla pozycji innej osoby, chociażby przełożonej);
- **zysk jednej strony pociąga stratę drugiej** (układ wygrany–przeegrany, np. negocjacje cenowe, podział majątku przy rozwodzie);
- **możemy obserwować przeciwstawne działania stron konfliktu** (np. sprzedająca vs kupujący auto lub mieszkanie na rynku wtórnym)³.

Konflikty w zespołach, a nawet w społecznościach, mogą mieć różne podłoże oraz natężenie i nie wszystkie będą łatwe do rozwiązania. Jednak za każdym razem konflikt to element różnicujący, a wiedza o procesie grupowym mówi, że różnicowanie jest ważne dla budowania aktywności i efektywności pracy. Do tej perspektywy odwołuje się wspomniany we wstępie Lencioni, wskazując brak konfliktów jako jedną z dysfunkcji pracy zespołowej. Według niego zespoły unikające konfliktu mają nudne zebrania, a sprawy kontrowersyjne są

¹ Lencioni P., *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. Opowieść o przywództwie*, tum. A. Doroba, Warszawa 2016.

² Definicję słownikową podają za wersją internetową *Słownika PWN*: <https://sjp.pwn.pl/slowniki/konflikt.html> [dostęp: 5.10.2023].

³ Definicję przytaczam za: *Konflikty. Rodzaje konfliktów, przyczyny i rozwiązywanie*, Wyspa Sukcesu, <https://wypasukcesu.pl/wiedza/biznes-finanse/rodzaje-konfliktow-przyczyny-rozwiazywanie> [dostęp: 5.10.2023].

ignorowane, co może prowadzić do braku sukcesów. Dodatkowo unikanie konfliktów wytraca energię zespołu i stanowi zagrożenie brakiem naturalności i szczerości. W efekcie może to zmniejszyć poczucie przynależności, lojalności i utrudnić integrację.

RODZAJE KONFLIKTÓW

Konflikty są różnorodne, szczególnie jeśli przyjrzymy się, czego dotyczą.

Christopher W. Moore, amerykański mediator, moderator i projektant systemów zarządzania konfliktami, opisał główne źródła konfliktu, wskazując, że ich identyfikacja może pomóc w jego rozwiązaniu.

Pięć głównych źródeł konfliktu wg Moore'a to⁴:

Konflikt informacji/danych

Jest związany ze słabą komunikacją lub odmienną interpretacją danych. Przyczyną tego rodzaju konfliktu bywa też nierówna wiedza osób w niego zaangażowanych. Według Moore'a można go dość łatwo rozwiązać. Receptą jest tu wyrównanie wiedzy i dostarczenie potrzebnych informacji. Przez swoją pozorną prostotę konflikt ten bywa jednak często ignorowany, co powoduje, że przeradza się w konflikt relacji czy interesów. Dlatego ważne jest, by dbać o dobrą komunikację w zespole i wyrównany poziom wiedzy.

Konflikt interesów

Jest wynikiem sprzeczności potrzeb postrzeganych przez strony (bywa czasem nazywany konfliktem potrzeb stron). Ujawnienie potrzeb to pierwszy krok do jego rozwiązania. Kluczem jest oczywiście komunikacja, na którą warto zwracać uwagę. Jej ustanie może zablokować chęć negocjacji i poszukiwania strefy porozumienia, w której potrzeby nie będą się wykluczać i znajdzie się miejsce wspólne dla obu stron. Doskonałym przykładem takich konfliktów są sytuacje, gdy dwie osoby chcą zjeść razem obiad i każda z nich ma pomysł na inną restaurację. Kuchnia włoska czy tradycyjne dania polskie? Strefą porozumienia i wspólną potrzebą będzie chęć zaspokojenia głodu w towarzystwie drugiej osoby. A rozwiązaniem tego konfliktu może być *food court* z różnymi kuchniami albo zamówienie dań na wynos w dwóch miejscach i wspólny obiad w parku.

⁴ Moore Ch., *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, tłum. A. Cybulko, M. Zieliński, Warszawa 2009.

Konflikt strukturalny

Wiąże się z rolą i miejscem w strukturze instytucji i przypisanymi zadaniami. Może występować na przykład między poszczególnymi osobami lub działami.

W przeciwieństwie do dwóch pierwszych konfliktów nie jest łatwo rozwiązywalny drogą komunikacji czy negocjacji; nie da się go przepracować na poziomie indywidualnym. Tkwi w strukturze – organizacji, sytuacji, środowiska – i wynika na przykład z uwarunkowań kulturowych. Nerozpoznany będzie się ponownie pojawiać w innych sytuacjach, ponieważ odgrywa nadrzędną rolę wobec pozostałych.

Na poziomie instytucji lub organizacji konflikt jest widoczny pomiędzy osobami o nakładającej się odpowiedzialności (np. między koordynatorami projektów a osobami odpowiedzialnymi za promocję). Często przypomina walkę o wpływy i udowadnianie, kto jest ważniejszy. W tym wypadku rozwiązanie wymaga zwykle czasochłonnego procesu: uporządkowania struktury organizacyjnej, opisania zadań, wskazania zależności i podległości. Niezwykle ważne jest też monitorowanie procesu przez osobę liderką w zespole.

Konflikt relacji/interpersonalny

Wiąże się z negatywnym nastawieniem do osób, z którymi się spieramy. Może wynikać ze stereotypów, błędnej interpretacji, osobistej niechęci czy intensywnej emocji. Mimo że czasem mówi się, że to konflikt pozorny, to może on mieć wpływ na eskalację innych konfliktów. Aby dojść do rozwiązania, potrzeba naprawy relacji między stronami. Jeżeli to nie jest wykonalne, należy zadbać, by nie przerodził się np. w konflikt strukturalny. Najprościej jest ustalić precyzyjne zasady współpracy między stronami albo – jeśli to możliwe – ograniczyć konieczność ich strukturalnego kontaktu.

Konflikt wartości

Wynika z odmiennych zasad, światopoglądu czy religii. Wartości są trzonem naszej tożsamości, dlatego ten konflikt wywołuje negatywne emocje, chęć obrony oraz ataku oponenta. Aby rozwiązać ten konflikt, potrzeba dobrej woli i szukania wartości wspólnych dla wszystkich stron konfliktu. Można zakontraktować się na nieporuszanie tematów konfliktowych albo na sposób komunikacji w tym obszarze. Należy on jednak do delikatniejszych konfliktów i jego rozwiązanie może być dość kruche.

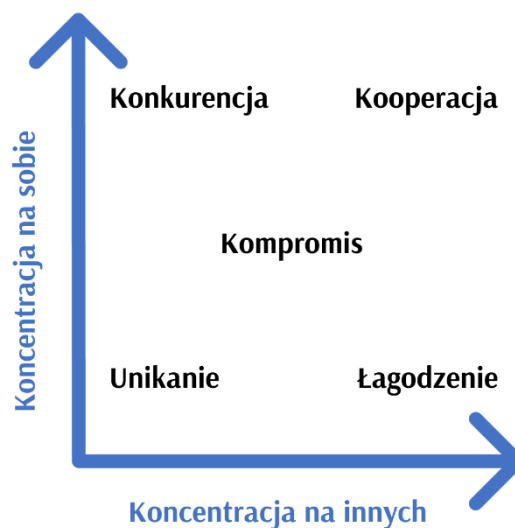
Moore przedstawił swój model w postaci schematu nazywanego **kołem konfliktu**:



Koło konfliktu pozwala nam potraktować go w sposób jak najbardziej konstruktywny. Dotarcie do przyczyn konfliktu pokazuje potrzeby zespołu, wskazuje na jego różnorodność i może być impulsem do rzeczowych dyskusji prowadzących do zmiany. Takie podejście wymaga jednak czasu i odwagi w podejmowaniu trudnych tematów podczas spotkań. A to nie jest łatwe, ponieważ nawet w najlepszych zespołach konflikt może wywoływać poczucie dyskomfortu.

STYLE DZIAŁANIA W SYTUACJI KONFLIKTU

W sytuacjach konfliktowych przyjmujemy różne strategie postępowania. Można je pokazać na osi wskazującej, czyje interesy i potrzeby bierzemy pod uwagę: nasze (moje) czy drugiej strony konfliktu.



Autorami tego modelu są Kenneth W. Thomas i Ralph H. Kilmann.

Poniższa tabela wskazuje krótki opis poszczególnych strategii:

	Charakterystyka	Kiedy działa?	Jakie może mieć konsekwencje?
Unikanie	<p>Ignorowanie konfliktu i pomijanie milczeniem, odwlekanie rozwiązań, fizyczne wycofywanie się z miejsca, gdzie odbywa się konflikt, przekonywanie siebie i innych, że nic się nie wydarzyło.</p> <p>Ten styl reakcji często łączy się z przekonaniem, że konflikt jest sam w sobie złym, poza tym jest zbędny i poniżający. Jest to styl charakterystyczny dla ludzi, u których samo napięcie emocjonalne spowodowane konfliktem jest na tyle silne, że wolą się wycofać, niż go rozwiązywać.</p>	<p>Unikanie jest sensowną strategią w sytuacjach, kiedy przedmiot konfliktu jest czymś nieistotnym i kiedy jest mała szansa na jego rozwiązanie.</p>	<p>Obustronne pozorne niezauważanie konfliktu prowadzi do pozornego spokoju, jednak tylko na krótką metę. Strony mogą się unikać, ignorować, ale powstaje wtedy dystans, a nierozwiązanie konfliktu blokuje możliwość współpracy. Istnieje ryzyko, że kropla przeleje czarę i konflikt wybuchnie w najmniej oczekiwanym momencie.</p>
Łagodzenie (uległość)	<p>Postępowanie zgodnie z interesem strony przeciwnej i rezygnacja z własnych celów z uwagi na obawę utraty dobrych stosunków z innymi czy też lęk przed osamotnieniem.</p>	<p>Łagodzenie jest dobrym stylem radzenia sobie, kiedy doszliśmy do przekonania, że jesteśmy w błędzie, i chcemy skorygować nasze stanowisko względem drugiej strony, a także kiedy przedmiot sporu jest istotny dla przeciwnej strony, a dla nas nie.</p> <p>Jest też uzasadnione racjonalnie, kiedy partner ma nad nami zdecydowaną przewagę, a my lokujemy potencjalne zyski i korzystniejsze porozumienie w perspektywie czasowej.</p>	<p>Strategia uległości czy dostosowywania się może powodować przyzwyczajenie jednej ze stron, że zawsze osiąga swoje cele kosztem drugiej. Może to skutkować zwiększonymi oczekiwaniami, a po stronie ustępującej – niechęcią do współpracy powodowaną koniecznością ciągłej rezygnacji ze swoich potrzeb.</p>

Konkurencja (rywalizacja)	<p>Podejście do konfliktu jak do gry, w której wygrana jest sukcesem, a przegrana oznacza słabość i utratę prestiżu. Często temu podejściu towarzyszy oczekiwanie wygranej, stąd aby osiągnąć cel, osoba używa wielu środków – niekoniecznie uczciwych.</p>	<p>Wybór tego stylu wiąże się z obroną samooceny. Reagowanie z pozycji siły może być korzystne w sytuacjach krytycznych, kiedy nie ma czasu na dyskusję.</p>	<p>Traktowanie sporu jako elementu gry może się wiązać z eskalacją konfliktu, ponieważ każda ze stron chce wygrać za wszelką cenę. Strony są gotowe poświęcić nawet to, co obiektywnie przybliża je do rozwiązania konfliktu, byle wygrać. Takie zachowanie może prowadzić do sytuacji bez wyjścia.</p>
Kompromis	<p>Poszukiwanie wykonalnych rozwiązań wraz z towarzyszącym przekonaniem, że ludzie powinni chętniej rezygnować z własnych celów i wykazywać więcej zrozumienia dla interesów innych.</p> <p>Zgodnie z tym stylem reagowania na konflikt każda ze stron może coś zyskać oraz coś stracić.</p>	<p>Ten sposób reakcji jest skuteczny, kiedy obie strony mają równe siły.</p> <p>Kompromis jest użyteczny w sytuacjach, kiedy brakuje czasu, a jego tymczasowe utrzymanie pozwala na bardziej kompleksową analizę problemu.</p>	<p>Nie bez przyczyny kompromis nieraz nazywamy potocznie zgniłym. Ponieważ każda ze stron musi coś poświęcić, rozwiązanie konfliktu przypomina nietrwały rozejm. Bardzo szybko może się zdarzyć, że niezadowolenie wynikające z rezygnacji ze swoich potrzeb zaowocuje chęcią renegotjacji rozwiązania albo wybuchem kolejnego konfliktu.</p>
Kooperacja	<p>Reakcja, która wiąże się z wolą zaakceptowania celów drugiej strony konfliktu bez rezygnacji z własnych. Wynika z założenia, że zawsze można znaleźć rozwiązanie, które usatysfakcjonuje obie strony.</p> <p>Nawet jeśli nie jest możliwe zadowalające wszystkich rozwiązanie, kooperatorzy będą uważali, że należy go szukać.</p>	<p>Jest to efektywny styl reagowania na konflikt, użyteczny m.in. wtedy, gdy obie strony mają odmienne cele, bowiem powoduje odkrycie przyczyny sporu, którą najczęściej jest błędna komunikacja lub jej brak.</p>	<p>Kooperacja nie ma negatywnych konsekwencji. Jest czasochłonna, ale w zamian daje długotrwałe rezultaty.</p>

W wielu sytuacjach konfliktowych nie jest możliwe (albo jest bardzo trudne) dojście do porozumienia bez udziału mediatora, mediatorki lub innej osoby, która wesprze komunikację. Bardzo trudno jest ze swojej pozycji zobaczyć sytuację oczami drugiej strony, szczególnie jeśli konflikt dotyczy wartości, albo interesów/potrzeb. Niełatwo wtedy wykrzesać w sobie gotowość do kooperacji, a każda inna strategia rozwiązania rodzi zagrożenie eskalacją lub powrotem konfliktu.

A MOŻE DIALOG ZAMIAST KONFLIKTU?



Dialog to sposób komunikowania się, w którym skupiamy się na zrozumieniu »innego« zamiast na przekonaniu go o naszej słuszności⁵.



Podjęcie dialogowe stwarza przestrzeń bezpiecznej komunikacji i pozwala na szukanie podobieństw, a nie skupianie się na różnicach. Jak wskazałam wyżej, konflikt to często skomplikowane zjawisko, pełne silnych emocji. Zdarza się, że dotyczy wielu stron, jest wielopoziomowy i czasem niełatwo dotrzeć do jego przyczyny. Opracowana przez Nansen Center for Peace and Dialogue metoda transformacji konfliktu w dialog wydaje się spójna ze wskazanymi wyżej strategiami wychodzenia z konfliktu. Im więcej dbania o potrzeby wszystkich stron, tym trwalszy pokój.

Metoda opiera się na:

- aktywnym słuchaniu,
- zadawaniu dobrych pytań,
- pokorze.

W sytuacji pracy z konfliktem aktywne słuchanie pozwala nam dotrzeć do potrzeb. Gdy posłużymy się stworzonym przez Moore'a kołem, zwrócimy uwagę, że w każdym z rodzajów konfliktu mamy wskazane inne potrzeby, które w pewnym uproszczeniu można przedstawić następująco:

- Konflikt danych to potrzeba zrozumienia, wyjaśnienia faktów i dostarczenia informacji.
- Konflikt interesów to potrzeba szacunku. Ważne jest, by wyrażać szacunek dla interesów bez wartościowania ich.
- Konflikt wartości to potrzeba akceptacji.
- Konflikt strukturalny to potrzeba władzy, wpływu.
- Konflikt interpersonalny to potrzeba bezpieczeństwa, uznania i akceptacji.

⁵ Popovic T., Seehausen Ch., Grande N., *The Nansen Handbook for Trainers in Dialogue and conflict transformation*, Lillehammer 2018, tłum. polskie: https://www.zrozumdrugiego.pl/zrozumdrugiego/static/dialog_i_transformacja_konfliktu.pdf [dostęp: 5.10.2023], s 8.



Docieranie do potrzeb to jeden z ważnych filarów podejścia transformującego konflikt w dialog⁶. Do tego najbardziej pasuje strategia kooperacji/współpracy – szukania sposobu realizacji wszystkich (lub maksymalnie wielu) celów stron konfliktu. Aby jednak dotrzeć do momentu, w którym strony wyrażają gotowość do kooperacji, warto spojrzeć szerzej na całą sytuację. Narzędziem, które może w tym pomóc, jest mapa konfliktu. Pokazuje ona zarówno wszystkich interesariuszy, jak i relacje między nimi. Na mapie umieszczamy strony konfliktu, ich potencjalnych sojuszników i sojuszniczki oraz czynniki, które mogłyby przeszkodzić w jego rozwiązywaniu (zarówno widoczne, jak i pozostające w cieniu)⁷.

Transformacja konfliktu w dialog to też patrzenie na sytuację oczami innych stron. Ich zmapowanie pozwala nam na refleksję o potrzebach poszczególnych interesariuszek. A w kolejnym kroku na rozmowę (dialog) i słyszenie potrzeb poszczególnych osób. Myślenie perspektywą potrzeb pozwala nam skierować energię i emocje w inną stronę, daje też szansę na szybkie przejście do strategii współpracy.

KRÓTKIE PODSUMOWANIE

Konflikt jest naturalną częścią pracy zespołów. Nasze podejście do niego (mniej lub bardziej konstruktywne) będzie wpływać na to, czy konflikt będzie dla nas elementem rozwojowym, czy blokującym.

Zamiana konfliktu na dialog, szukanie sposobu na dochodzenie do strategii kooperacji, dotarcie do potrzeb poszczególnych stron konfliktu – to elementy, które pozwolą nam na zarządzanie sytuacją w taki sposób, by różnica zdań napędzała rozwój naszych zespołów.

⁶ Można w tym podejściu dostrzec wpływ NVC, choć twórcynie metody nie piszą w swoim podręczniku o inspiracji podejściem Rosenberga.

⁷ Opis narzędzia w podręczniku: Popovic T., Seehausen Ch., Grande N., dz. cyt.

AUTORKA

Jolanta Woźnicka – trenerka i ekspertka zajmująca się m.in. rewitalizacją, animacją lokalną, angażowaniem i mobilizowaniem społeczności. Założycielka i członkini zarządu stowarzyszenia Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich OPUS w Łodzi. Jako tutorka programu Liderzy PAFW wspiera osoby lidarskie w pracy z zespołami, w tym w rozwiązywaniu konfliktów i podejmowaniu decyzji.

LISTA LEKTUR

Poniższa lista tytułów ma charakter niekompletny. Jest podpowiedzią, w jakich obszarach można poszukiwać dalszej wiedzy i refleksji. Część z wymienionych publikacji była inspiracją do tego artykułu.

- Lencioni P., *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. Opowieść o przywództwie*, tłum. A. Doroba, Warszawa 2016.
- *Konflikty. Rodzaje konfliktów, przyczyny i rozwiązywanie*, Wyspa Sukcesu, <https://wyspasukcesu.pl/wiedza/biznes-finanse/rodzaje-konfliktow-przyczyny-rozwiazywanie> [dostęp: 5.10.2023].
- Moore Ch., *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, tłum. A. Cybulko, M. Zieliński, Warszawa 2009.
- Popovic T., Seehausen Ch., Grande N., *The Nansen Handbook for Trainers in Dialogue and conflict transformation*, Lillehammer 2018. Podręcznik został przetłumaczony na j. polski i jest dostępny na stronie: https://www.zrozumdrugiego.pl/zrozumdrugiego/static/dialog_i_transformacja_konfliktu.pdf [dostęp: 5.10.2023].
- Rosenberg M.B., *Porozumienie bez przemocy. O języku serca*, tłum. M. Kłobukowski, Warszawa 2009.
- Rosenberg M.B., *Porozumienie bez przemocy. O języku życia*, tłum. M. Markocka-Pepoń, M. Kłobukowski, Warszawa 2017.