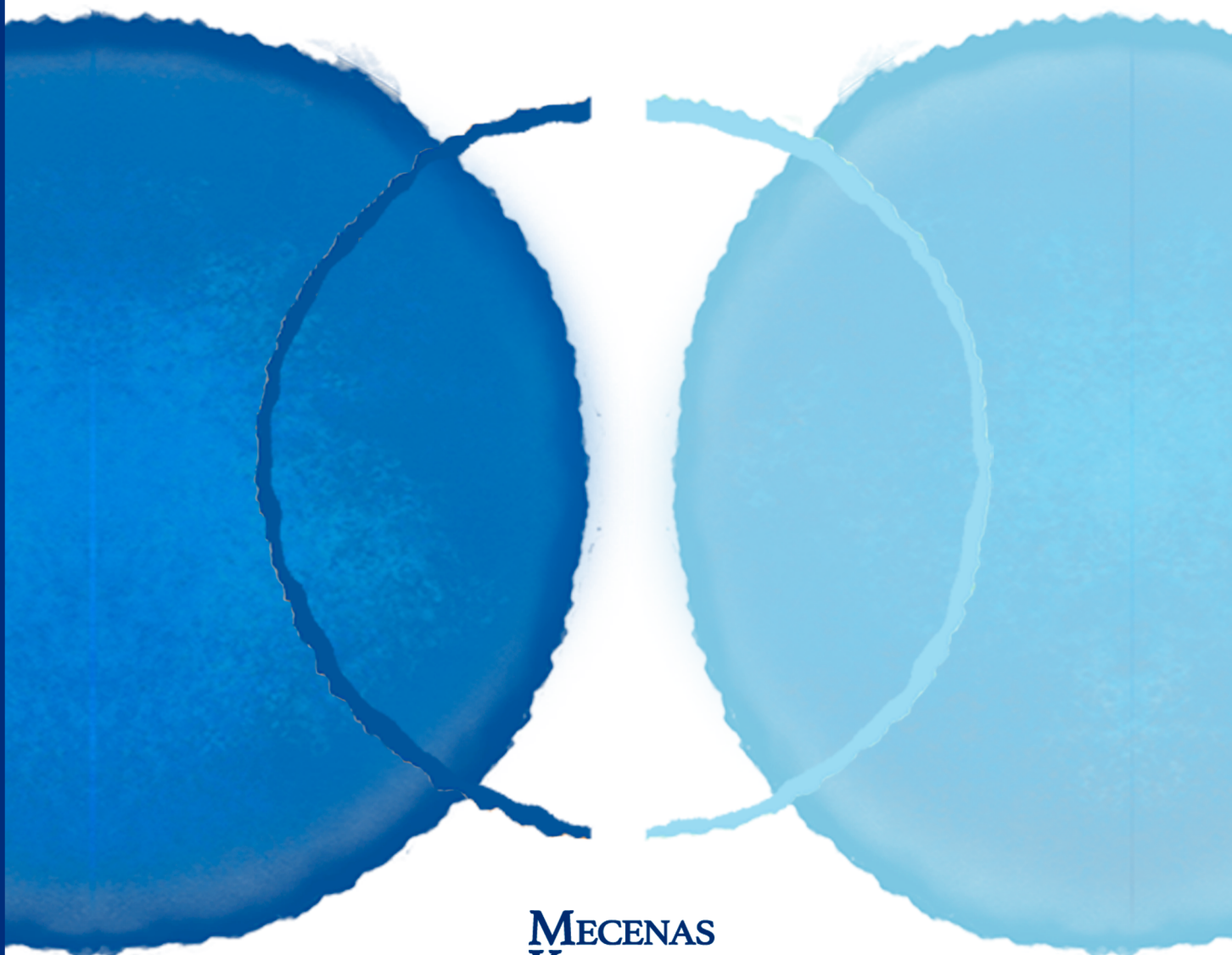


CUKIERECZKI

artykuł ekspercki:
dr Martyna Goryniak



MECENAS
KAMPANII



Znajdź swoją historię – opowiadania z firmy wzięte

KONFLIKT W PRACY

ZDROWE ZESPOŁY, ZDROWI LUDZIE

Na temat konfliktów w zespołach z pewnością napisano już bardzo wiele. To naturalne, że w środowisku pracy, w którym realizujemy wiele zadań, często pod presją czasu i wyników, konflikty będą się zdarzać. Na co dzień współpraca w zespole pociąga za sobą wiele sytuacji, w których ludzie dostrzegają różne rozwiązania lub sposoby realizacji zadań, a także mają rozmaite – niekiedy niezbieżne – potrzeby. By mogli czuć się bezpiecznie, realizować zadania i rozwijać się jako zespół, muszą czuć się szanowani i dostrzegani przez innych. Zdrowe zespoły to nie takie, w których unika się konfliktów i w związku z tym one nie występują, tylko wystarczająco spójne, by konstruktywnie przejść przez konflikt i twórczo go spożytkować. Takie zespoły dzięki konfliktom umacniają się i wchodzi na bardziej zaawansowany etap rozwoju, a ich członkowie nabywają dzięki temu nowe kompetencje.

Konflikt niejawny

Patrick Lencioni podkreśla, że w zespołach, w których brakuje poczucia bezpieczeństwa, konflikt jest postrzegany jako zagrażający. Nie daje się go jednak unikać; można jedynie powstrzymać się od otwartego zajmowania się nim. Wtedy – i tak często dzieje się w zespołach dysfunkcyjnych – przyjmuje on formę niejawną. Zaczyna schodzić poniżej otwartej, świadomej warstwy funkcjonowania zespołu, niszczy relacje i fundament współpracy.

W czym to się wyraża? Jeśli nie ma wystarczającego poczucia bezpieczeństwa, żeby można było w otwarty sposób komunikować, że jakieś nasze ważne interesy zostały naruszone, jakieś ważne potrzeby nie są realizowane, widzimy różne sposoby realizacji kluczowych celów, zwykle mniej lub bardziej jawnie zaczynamy wycofywać naszą energię z zespołowej współpracy, koncentrujemy się na chronieniu siebie i własnych interesów. Inni postępują podobnie i indywidualne interesy zaczynają dominować nad wspólnym celem.

W psychologii określa się to jako zjawisko oporu grupowego. Znajduje on wyraz w postawie małego zaangażowania, drobnych aktach sabotażu, milczeniu podczas zebrania, biernych, agresywnych, prowokujących wypowiedziach, spóźnianiu się,

odmawianiu wykonywania zadań lub realizowaniu ich znacznie poniżej możliwości. To wszystko będzie skutecznie niszczyć zespołową współpracę.

Dopóki lider lub członek zespołu nie ma odwagi, by w jasny i otwarty sposób nazwać to, co się dzieje, konflikt w utajonej formie trwa. Przypomina niedopatek tłący się w koszu na śmieci. Wystarczy jednak, że wytworzą się odpowiednie warunki – wtedy ten ledwie tłący się niedopatek wywołuje pożar całego piętra. Jeśli konflikt był długo niejawny, to kiedy dochodzi do jego ujawnienia, często okazuje się nie do rozwiązania. Strony okopują się na swoich stanowiskach, które wzajemnie się wykluczają, zamiast koncentrować się na potrzebach i wspólnie poszukiwać rozwiązań. Roger Fisher i William Ury w książce „Dochodząc do tak” podkreślają, że kluczowe dla skutecznego przebrnięcia przez proces negocjacji jest przejście od postaw do potrzeb. W organizacjach – choć wszyscy działają na rzecz zrealizowania tego samego celu – istnieją naturalne sprzeczności interesów. Przyjrzyjmy się temu problemowi. Może on zaistnieć na przykład między właścicielami a pracownikami. Właściciele chcą minimalizować koszty i maksymalizować zyski. Wśród kosztów znajdują się również koszty zatrudniania i utrzymywania pracowników. Pracownicy natomiast potrzebują jak najwyższych zarobków, by móc utrzymać domy i rodziny. Interesy tych grup są sprzeczne, ale właściciele nie są w stanie realizować swoich celów bez pracowników, a pracownicy bez stworzonych przez właścicieli firm nie mają gdzie pracować i jak zarabiać. Jest to więc obszar wspólny. Jeżeli punktami wyjścia do rozmowy stają się właśnie to miejsce oraz wspólne wartości, to możliwe jest wzajemne zrozumienie, które opiera się na dynamicznej równowadze pomiędzy tymi interesami. Wtedy współpraca może być trwała i efektywna.

Zaufanie

Jak zauważa Patrick Lencioni, odnosząc się do dysfunkcji w pracy zespołowej, fundamentem konstruktywnego działania zespołu jest osiągnięcie podstawowego poziomu zaufania. Polega ono na wierze w to, że bez względu na różnice zdań jesteśmy w stanie wzajemnie uwzględniać swoje potrzeby, konstruktywnie realizować cele i znaleźć rozwiązania możliwe do zaakceptowania dla wszystkich.

Zaufanie wyraża się nie tylko w przewidywalności zachowań innych osób, lecz także w poczuciu, że możemy w sposób otwarty wyrażać swoje myśli i zastrzeżenia na forum zespołu, nawet jeżeli są one sprzeczne z oczekiwaniami i przekonaniami lidera lub innych osób. Nasz głos może zostać wysłuchany i możemy zostać potraktowani poważnie, z szacunkiem, również wtedy, kiedy różnimy się od innych. Dzięki temu wiemy, że nie musimy chronić integralności zespołu poprzez unikanie konfliktu i zaprzeczanie. Pozwala to grupie tworzyć zróżnicowane środowisko, a także chroni zdrowie psychiczne i autonomię jej członków – sprawia, że czują się oni ważni dla zespołu. Dzięki temu, że ich głosy są słyszane i mają znaczenie, członkowie grupy mogą czuć, że wnoszą do niej istotną wartość.

Otwarta komunikacja

Pojawia się pytanie: „Co buduje zaufanie w zespole?”. Jak twierdzi Kevin Murray, specjalista od efektywnej komunikacji, otwarta komunikacja oraz poczucie bezpieczeństwa stanowią podstawowe fundamenty współpracy zespołowej i są ze sobą bezpośrednio powiązane. Wypracowanie nawyków otwartej komunikacji oraz wzmacnianie poczucia bezpieczeństwa, gdy członkowie zespołu komunikują własne punkty widzenia, to jedne z kluczowych zadań lidera. Zależą od niego efektywność pracy zespołowej, czyli skuteczność wykonywania zadań i osiągnięcia celów, a także zdrowie psychiczne członków zespołu i jego kondycja.

Konstruktywnie działające zespoły to takie, w których jest wystarczający poziom poczucia bezpieczeństwa i wzajemnego zaufania, żeby różnice mogły być wartością. Ścieranie się, badanie potrzeb poszczególnych osób, dyskusje nad sposobami osiągnięcia celów i poszukiwanie rozwiązań to twórczy wysiłek, który pozwala zespołowi się rozwijać. Zastanówmy się jednak, co odróżnia od siebie zdrowe i niezdrowe przechodzenie przez konflikt w takich zespołach. Otóż w zdrowych zespołach promuje się:

1. Dialog zamiast dyskusji. Dobrzy liderzy w sytuacji konfliktu przedkładają słuchanie i gotowość do zrozumienia perspektyw innych nad promowanie własnej. **W konflikcie najpierw słuchajmy i starajmy się zrozumieć. Parafrazujmy wypowiedź drugiej osoby, dając sygnał, że słyszymy i rozumiemy, a dopiero potem dzielimy się własną perspektywą. W przeciwnym razie duża część uwagi rozmówcy będzie skoncentrowana na tym, w jaki sposób polemizować z nami i przedstawić własną perspektywę, a nie na słuchaniu nas.** Kiedy tworzymy kulturę dyskusji, jesteśmy skoncentrowani na tym, by wygrać w bezpośrednim starciu i konfrontacji, prezentując własny punkt widzenia i sprawiając, by został on przyjęty przez innych. W przeciwieństwie do tego dialog jest oparty przede wszystkim na ciekawości i zainteresowaniu perspektywą drugiej osoby oraz chęci zrozumienia, skąd wynika jej punkt widzenia.
 - Warto zadać sobie pytania: „O co zapytałam/zapytałam mojego rozmówcę, by móc zrozumieć jego perspektywę, zanim przedstawiłam/przedstawiłem swój punkt widzenia?”, „Czy wysłuchałam/wysłuchałem jego zdania do końca?”, „Czy wyraziłam/wyraziłem zainteresowanie, skąd wynika jego punkt widzenia, dlaczego tak myśli?”.
2. Otwarte wyrażanie emocji w kontrolowany sposób zamiast tłumienia ich lub wybuchania. W konflikcie wysoki poziom emocji jest naturalny. Każdemu konfliktowi towarzyszy niepewność, czy uda się dojść do porozumienia i znaleźć wspólne, akceptowalne dla obu stron rozwiązanie. Zdolność do tolerowania niepewności

oraz złożonych uczuć, jakie towarzyszą konfliktowi, jest składową odporności psychicznej poszczególnych osób i oczywiście różni od siebie członków zespołu, a także kultury organizacyjne. **Dlatego w konflikcie trzeba skupić się na własnych emocjonalnych reakcjach oraz na tym, co dzieje się z rozmówcą. Należy wykazać się cierpliwością i gotowością do zaakceptowania, że rozwiązania mogą nie pojawić się od razu. W początkowej fazie konfliktu najważniejsze są wyrażenie swojego zdania i wzajemne słuchanie. Ma to znaczenie nie tylko dla znalezienia rozwiązania, lecz także dla całej relacji z rozmówcą. Zawsze utrzymujmy więc perspektywę skoncentrowaną na bieżącym problemie i długofalową perspektywę tego, w jaki sposób ta rozmowa wpłynie na nasze relacje i wzajemne stosunki w przyszłości. Nie warto wygrać bitwy, jeśli w dłuższej perspektywie oznacza to przegraną wojnę.**

- Warto zadać sobie pytania: „Czy mówiłam/mówiłem spokojnym, czy podniesionym głosem, bo emocje przejęły nade mną kontrolę?”, „Czy wysłuchałam/wysłuchałem mojego rozmówcy do końca?”, „Czy pomimo różnicy zdań byłam/byłem w stanie podkreślić to, co jest wartością w naszej współpracy?”.

3. Prawdę i szacunek zamiast zaprzeczania i dewaluacji. Jak twierdzi Manfred Kets de Vries, ludzie pracują nie tylko po to, by realizować swoje bieżące cele. Oczywiście wszyscy musimy zarabiać, by utrzymać nasze rodziny. Jednak pracujemy również po to, by realizować tzw. metawartości, takie jak poczucie własnej wartości, znaczenia, sensu zmiany, jaką czynimy w świecie naszą pracą. **Dlatego w konflikcie utrzymujmy postawę szacunku wobec innych i nie pozwalajmy, by naruszane było ich poczucie wartości czy godności. Podkreślajmy wagę i znaczenie każdego członka zespołu. W ten sposób zbudujemy poczucie podstawowego bezpieczeństwa. Bez spełnienia tych warunków nie można otwarcie komunikować potrzeb i różnic ani konstruktywnie pracować nad znajdowaniem rozwiązań.**

- Warto zadać sobie pytania: „Czy pomimo różnicy zdań byłam/byłem w stanie podkreślić to, co jest w naszej współpracy wartością?”, „Czy doceniam mojego rozmówcę również za to, że dzieli się ze mną swoim punktem widzenia i swoimi wątpliwościami?”.

Podsumowanie

Warto także popatrzeć na konflikt jako na naturalne zjawisko, które towarzyszy rozwojowi organizacji. Organizacje rozwijają się poprzez przechodzenie przez kryzysy, które zawierają w sobie konflikty. Konstruktywnie działające zespoły są w stanie przetrwać konflikt jako naturalny element procesu zmiany i wzmocnić dzięki niemu wzajemne zaufanie

poszczególnych członków. Dzięki konstruktywnemu przejściu przez konflikt wzmacnia się siła relacji, co umożliwia bardziej efektywną współpracę i lepsze realizowanie zadań oraz wzrost poczucia przynależności do zespołu i wartości tej przynależności. Określa się to jako spójność.

Przechodząc przez konflikt, liderzy uczą się odwagi mówienia prawdy. Oni i członkowie zespołu uczą się słuchać i rozumieć, kontrolować własne emocje, koncentrować się na potrzebach, a nie na stanowiskach. Przejście przez konflikt staje się możliwe dzięki postawie szacunku i zrozumienia, wzmacnia naszą wiarę w to, że pomimo różnic jesteśmy w stanie znaleźć wspólny obszar celów i wartości, w którym możliwe stają się spotkanie i porozumienie.

Bibliografia

J. Collins, „Od dobrego do wielkiego”.
M.K. de Vries, „Lider na kozetce”.
R. Fisher, W. Ury, „Dochodząc do tak”.
K. Murray, „Inspirująca komunikacja”.
S. Sinek, „Liderzy, którzy jedzą na końcu”.

Słowniczek

Konflikt – sytuacja, w której niezgodność celów, interesów lub wartości prowadzi do napięcia bądź otwartej walki.

Opór grupowy – nieświadomy proces sabotowania wspólnego celu i zadań poprzez unikanie brania odpowiedzialności za wykonywanie działań.

Spójność zespołu – poczucie przynależności do zespołu i jej wartości; więź między członkami zespołu, która ma charakter emocjonalny, ale wyraża się także w lojalności podczas współpracy.