

Podcast Leaders Island Z Warsztatu LiDERA – transkrypt

ODCINEK 13

Leaders Island Podcast 13 POMÓWMY O KONFLIKCIE- JAK

WYKORZYSTAĆ GO W ROZWOJU OSOBOWOŚCI I FIRMY. Błażej Pasiut

Józef: Dzień dobry, dobry wieczór, cześć, witam Was bardzo serdecznie w trzynastym odcinku podcastu. Z warsztatu menedżera. Na początku dziękuję bardzo serdecznie wszystkim słuchaczom, którzy dołączyli do Warsztatu, co można zrobić, dopisując się do listy mailingowej na stronie www każdego odcinka. Osoby w Warsztacie mają dostęp do dodatkowych materiałów oraz wpływ na kształt programu. Znając bowiem z wyprzedzeniem plan nagrywania podcastu, mogą zaproponować pytania dla moich rozmówców. Dziękuję też słuchaczom, którzy dołączyli do mojego profilu na LinkedIn i zachęcam kolejne osoby do grona znajomych na tym portalu. Dzisiejszy podcast jest poświęcony konfliktom w środowisku firmowym. W studiu moim i Waszym gościem jest Błażej Pasiut, z którym w Leaders Island pomagamy menedżerom podnosić umiejętności z zakresu komunikacji. Rozmawialiśmy już w trzecim odcinku podcastu o aktywnym słuchaniu i modelu trzech światów, który – naszym zdaniem – istotnie zmienia skuteczność menedżera w codziennych interakcjach. Błażej jest uosobieniem mistrzostwa z obszaru komunikacji. Na co dzień pracuje jako negocjator kryzysowy, a więc prowadzi trudne rozmowy, np. z osobami, które są w głębokim kryzysie i chcą odebrać sobie życie. Jest też mediatorem sądowym, a więc wchodzi w spory między ludźmi, których łączy konflikt o tak wysokiej temperaturze, że czasem nie chcą się nawet spotkać, a powinni lub muszą to zrobić, aby osiągnąć porozumienie. Cześć Błażej, co dobrego u Ciebie?

Błażej: Cześć Józef, witam serdecznie. Dzień dobry, dobry wieczór wszystkim słuchaczom. Co u mnie dobrego, co u mnie nowego. Zaczął się nowy tydzień, nowy tydzień kolejnych wyzwań, co oznacza dla mnie i

chyba dla wszystkich, że każdy z nas może stać się lepszy niż był wczoraj, niż był tydzień temu, zatem życzę wszystkim dobrej pracy nad sobą w tym nadchodzącym tygodniu.

J: Konflikt. Wybraliśmy ten temat nieprzypadkowo. Po pierwsze, konflikt jest wpisany w życie, a więc także to firmowe życie zawodowe. Po drugie, jest to bardzo dynamiczny stan dla osób, które są w niego zaangażowane i zwykle strony konfliktu bardzo mocno się zmieniają w jego trakcie, co oznacza, że można go wykorzystać do rozwoju osób, które są w niego zaangażowane. Po czwarte, prowadząc wiele już edycji warsztatu Komunikacja to Twoja praca, widzimy, że sytuacja konfliktu, sytuacja rozwiązywania konfliktu jest jedną z najbardziej wymagających sytuacji dla menedżerów. Większość menedżerów – uczestników tych warsztatów – mówią wprost: nie do końca sobie z nią radzi. Wynika to być może też z tego, że po prostu nikt nas nie uczy ani wiedzy, ani teorii, ani jak wykształcić sobie kompetencje, żeby z konfliktem radzić sobie dobrze. Jest też piąty powód, który mówi, że konflikt w pracy dużo kosztuje. Mam przed sobą badania firmy CPP, która jest wydawcą Myers-Briggs Assessment i Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, dołączymy ten raport do dzisiejszego odcinka, który to raport mówi, że w Stanach Zjednoczonych pracownicy spędzają średnio 2,1 godziny tygodniowo na konflikt. To niekoniecznie musi być konflikt, polegający na tym, że się szarpią za koszule. To może być konflikt, który jest w ich głowach. Nie mniej – 2,1 godziny tygodniowo – spędzają na konflikcie, co oznacza, jeśli przeliczymy to w oparciu o średnią stawkę za godzinę 18\$, oznacza to mniej więcej około 360 mld dolarów, które w skali roku wszystkie organizacje w Stanach Zjednoczonych tracą w wyniku konfliktu między pracownikami. Warto zatem mieć kompetencje, aby ze

wspomnianym konfliktem radzić sobie w sposób konstruktywny.  
Zacniemy zatem od pytania: Błazej, czym jest w ogóle konflikt?

B: Na konflikt możemy popatrzeć z różnej perspektywy. Niewątpliwie konflikt jest organicznym elementem naszego życia. Nie mieć konfliktu czy mówić, że się na ma konfliktu w swoim życiu, to znaczy tak naprawdę nie żyć. Osoby, które mówią, że nie mają konfliktów, nie dostrzegają ich albo nie nazywają spraw po imieniu. Po prostu są w takim momencie, że nie potrafią nazwać, zidentyfikować, co nie tak dzieje się w ich życiu. Każdy z nas przeżywa swój własny konflikt, nawet mógłbym powiedzieć, tragiczny, ale nie zawsze ukazuje go światu. Patrząc na konflikt jako na pewien proces psychologiczny, który odbywa się w człowieku, możemy powiedzieć, że jest to zobaczenie sytuacji, w której się jest taką, jaka jest. Jest to pewnego rodzaju zdjęcie z siebie maski, dotknięcie istoty samego siebie, dotknięcie istoty relacji, w której się jest. To poznanie tego, co do tej pory było ukryte lub nienazwane w sytuacji czy w zdarzeniu, w którym uczestniczymy. Bardzo istotne jest, patrząc na sytuację konfliktu jako na pewien proces psychologiczny, bo musimy pamiętać o tym, że zanim zajmiemy się konfliktami w organizacji czy w szerokich organizacjach, to musimy się skupić na człowieku, ponieważ to od niego zaczyna się ten proces, od niego zaczyna się to całe zdarzenie. Patrząc na tego człowieka i na człowieka funkcjonującego w konflikcie należy pamiętać o tym, że pojawiają się tam bardzo istotne, kluczowe elementy tego zjawiska. Po pierwsze to dążenie do celu. W konflikcie bardzo istotne jest to, że ludzie, którzy wchodzi w relację z sobą, dążą do celu, często ten cel bywa przez nich różnie zdefiniowany. Stąd ich przekonanie o tym, że dążą w dwóch różnych kierunkach. W rzeczywistości jest to często po prostu ten sam kierunek. Druga rzecz to podporządkowanie. Ludzie w konflikcie dążą do tego, żeby podporządkować sobie drugiego. To wszystko bierze się z

zaspokojenia potrzeb. Każdy z nas ma szeroki katalog potrzeb.

Oczywiście, część z nich jest niewypowiedzianych, stąd też pojawia się niezrozumienie w takich relacjach. W końcu konflikt to swojego rodzaju reakcja na frustrację, czyli na deprywację, niemożność zaspokojenia tych potrzeb.

J: Powiedziałeś, że konflikt zaczyna się od człowieka i od razu taka myśl pojawiła mi się w głowie, że w moim przypadku konflikt zaczyna się o poranku, kiedy budzi mnie budzik, zwykle przed szóstą. Już mam wewnętrzny konflikt, czy wstać czy jeszcze chwilę pospać. Nie mówiąc o wieczornym konflikcie, czy jeszcze coś zobaczyć, przeczytać, czy pójść już spać. Tych konfliktów rzeczywiście jest dużo. Oczywiście, można traktować je trochę z przymróżeniem oka. Te, o których wspomniałem. Z pewnością jest kilka typów konfliktu. Jakie są podstawowe, z którymi możemy mieć do czynienia?

B: Konflikty, jeżeli byśmy popatrzyli na strukturę przedsiębiorstwa jako swego rodzaju układ czy system współdziałania ludzi, możemy wyróżnić kilka konfliktów, które bardzo precyzyjnie opisują nam to zjawisko. Pierwszy z nich, nie rangując, jeżeli chodzi o częstotliwość występowania czy intensywność tego zjawiska, to konflikt interesów, który spowodowany najczęściej jest swego rodzaju współzawodnictwem o pewne dobra lub wynika z odmiennych potrzeb stron. Konflikt tego rodzaju powstaje wtedy, kiedy jedna ze stron lub więcej, kiedy mamy do czynienia z konfliktem grupowym, pragnie zaspokoić swoje potrzeby kosztem tej drugiej. Ten typ konfliktu dotyczy najczęściej kwestii rzeczowych. Są to pieniądze, czas, czyli te dobra, które w rzeczywistości są ograniczone.

J: Przykład z życia wzięty. Też pojawiła mi się teraz w głowie refleksja. Jesteśmy akurat w okresie wyborczym, trwają wybory samorządowe. W niektórych przypadkach będą drugie tury. Wielokrotnie słyszałem od dziennikarzy, którzy prowadzą wywiady z politykami, że do momentu, kiedy nie pojawi się czerwone światło w studiu, w którym nagrywamy, ci ludzie są największymi przyjaciółmi. Po czym w momencie, kiedy wchodzi na wizję, właściwie wchodzi w pewne rolę, mają ewidentny konflikt interesów i potrafią skoczyć sobie do gardeł.

B: To jest to zjawisko maski, o którym wspomniałem na początku. Ludzie wchodzi w konflikty i w tym momencie zakładają różnego rodzaju maski, nawet takie, których nie są świadomi, że posiadają w swoich zasobach. Stąd bierze się często tak odmienna postawa od tego, co widzimy na co dzień, a i sami ludzie, którzy wchodzi w takie konflikty bywają zaskoczeni własnymi reakcjami. Kolejny konflikt, o którym warto powiedzieć, to konflikt strukturalny. Może wynikać on z pewnych ograniczeń zewnętrznych, które utrudniają dojście do porozumienia. Jeżeli chodzi o organizację, to chodzi tutaj o takie czynniki jak: struktura organizacyjna czy np. brak uprawnień do podejmowania decyzji, brak czasu albo np. odległość, która powoduje zaburzenie w komunikacji różnego rodzaju. Bardzo istotnym konfliktem, o którym dosyć rzadko się mówi, bo jest on mocno niedookreślony czy operuje w takich przestrzeniach, które trudno się nazywa, to konflikt wartości. Jest spowodowany odmiennymi systemami wartości u osób, które są zaangażowane w daną relację czy w daną sytuację i sama różnica w wartościach preferowanych nie musi od razu prowadzić do tego, żeby ten konflikt powstawał. Czynnikiem, który uwalnia ten konflikt, jeśli silne eksponowanie własnych wyznawanych wartości bez postawy tolerancji wobec drugiej osoby czy wobec wartości odmiennych, cenionych przez

drugą stronę. Konfliktem, o którym warto wspomnieć, tak żeby zobaczyć całą strukturę tego zjawiska w obszarze organizacji, jest konflikt relacji, który pojawia się w wyniku silnych, negatywnych emocji. To jest wątek, który jest bardzo często zanedbywany. Mówienie o emocjach, rozmowa o emocjach, świadomość emocji u osób, u pracowników. To jest różne oddziaływanie różnego rodzaju stereotypów czy błędnego spostrzegania i niezrozumienia drugiej strony. Problemy tego rodzaju, traktowane są bardzo często jako niepotrzebne, gdyż pojawiają się bez obiektywnych powodów. Kiedyś już wspomnieliśmy o tym, że praca na postawie jest bardzo ciężka, dlatego że tam dosyć trudno jest o znalezienie jakiś obiektywnych, sztywnych kryteriów tej postawy i bardzo często opiera się to jedynie o nasze przekonanie. No i w końcu jeszcze jeden rodzaj konfliktów, o którym warto wspomnieć, to jest konflikt danych. Powstaje wtedy, kiedy strony nie dysponują potrzebnymi danymi, są niedoinformowane bądź informacje, które otrzymują, są błędne. Lekiem na tego rodzaju konflikty jest po prostu przejrzysta komunikacja, pozbawiona szumów, precyzyjna.

J: Patrząc na te osoby, które spotykasz na swojej drodze zawodowej, które są w dużym konflikcie albo między sobą albo mają wysoki poziom konfliktu wewnętrznego. Z którymi konfliktami, albo z którymi typami konfliktów, spotykasz się najczęściej, patrząc już nie na podział teoretyczny, tylko na Twoje doświadczenie zawodowe.

B: Absolutnie do dwóch grup, do których mógłbym się odnieść, tych konfliktów, to są konflikty wartości i konflikty relacji. Niezależnie od tego, w jakiej przestrzeni te konflikty się pojawiają. Czy jest to przestrzeń związku, przestrzeń prywatna, rodziny, czy jest to przestrzeń zawodowa, czyli różnego rodzaju organizacje, to te konflikty opierają się o różnego

rodzaju – po pierwsze – negatywne emocje, z którymi ludzie mają problemy, żeby sobie z nimi radzić, nie potrafią tych emocji nazwać, nie potrafią tych emocji, mówiąc takim językiem terapeutycznym, zagospodarować, wcześniej oczywiście jeszcze rozpoznać. Drugi rodzaj konfliktów, który również jest bardzo często obecny w mojej praktyce, to konflikty wartości, gdzie ludzie nie dyskutują o wartościach, plus do tego dochodzi zjawisko dzisiaj w przestrzeni społecznej mocno obserwowane i niepokojące – to jest brak tolerancji dla wartości, które nie są zbieżne z moim systemem, tym, który ja wyznaję.

J: Patrząc na konflikty przez pryzmat zawodowy, menedżerski, to mam takie refleksje, że właściwie trzy takie typy konfliktów są chyba najczęściej spotykane. Konflikt interesów często widziałem w sytuacji, w której w organizacji mamy działy, które są niezależnymi wyspami. Jesteśmy my i oni. Nasz interes jest czubkiem naszego nosa, ich interes jest nieważny. To jest taka rzecz, z którą często, myślę, możemy się spotkać. Natomiast bardzo ciekawe, cieszę się, że wspomniałeś o tym konflikcie wartości, dlatego że często, myślę, nie przykładamy wagi w biznesie do wartości. To znaczy: patrzymy na człowieka przez pryzmat jego CV zawodowego i oczywiście nie wypada w rozmowie rekrutacyjnej pytać o wartości człowieka, o jego przekonania itd. Nie mniej, jestem przekonany, wręcz pewien, że wartości pojedynczej osoby wpływają na to, jak ona funkcjonuje w zespole, w firmie. Jakkolwiek, nie raz organizacje się wręcz szczycą, że jesteśmy apolityczni, jesteśmy w pełni tolerancyjni i po części nie dajemy przyzwolenia na wartości, to jednak wartości są tym, co filtruje choćby każdy komunikat, który do nas dociera. Dla jednego to jest dobra wiadomość, dla drugiego to jest zła wiadomość. I ten konflikt może się zacząć na poziomie – no właśnie już wartości, które powodują,

że interpretujemy już inaczej decyzje prezesa, otoczenie rynkowe, aktualny stan tego, co dzieje się w firmie.

B: Myślę, że wynika to z tego, iż wartości są bardzo głęboko zakorzenionym konstruktem w nas, co powoduje, że boimy się ich dotykać, boimy się o nich rozmawiać. Patrząc na to, w jaki sposób ludzie komunikują się ze sobą czy w jaki sposób kreowana jest pewna rzeczywistość społeczna, warto zwrócić uwagę na to, że wartości – tak jak wspominałeś – pozostają gdzieś w dalekim horyzoncie, a przecież to one kształtują postawę człowieka. Kształtują zachowanie człowieka, wpływają na emocje, na interpretacje tych emocji, stąd myślę, że zasadne jest pielęgnować kulturę rozmowy o wartościach. Rozmowy o wartościach, czy nawet spierania się o te wartości po to, żeby budować w sobie właśnie postawę tolerancji wobec innych.

J: Zaintrygował mnie jeszcze konflikt relacji, dlatego że – podobnie jak w przypadku wartości – mam wrażenie, że część organizacji, szczególnie gdzie panuje ten, powiedziałbym, oldschoolowy model zarządzania, w którym relacje wynikają ze struktury i rzekomo struktura załatwia wszystko, to są takie miejsca, gdzie ten konflikt z natury rzeczy jest bardziej ryzykowny. Jeśli traktuje się drugiego człowieka jako osobę, która ma wykonać rozkaz, tylko i wyłącznie. Jak nasze relacje są dyktowane przez to, że ja jestem wiceprezesem, ty jesteś team-leaderem albo początkującym pracownikiem, więc z zasady nie powinieneś się odzywać, no to jednak człowiek – jako istota ludzka – nie funkcjonuje w ten sposób. Warto zwrócić uwagę na to, prawda?

B: Myślę, że problem musielibyśmy znacznie szerzej osadzić, bo osadzić go w przemianach kulturowych. Konflikt relacji, to jest swego rodzaju patrzenie na role społeczne, role kulturowe, ponieważ żyjemy w czasach,



że ta transformacja kulturowa, idące za tym zmiany również na poziomie rozumienia swojej roli, chociażby w strukturach firmy – są bardzo duże. Wiele niezrozumienia, wiele niedopowiedzenia generuje konflikty, które w rzeczywistości mogłyby w ogóle nie zaistnieć i nie stanowić żadnego problemu dla firm.

J: Dobrze, omówiliśmy tych kilka typów konfliktów i pytanie, które teraz pojawia się w mojej głowie, to czy konflikt jest nieuchronny? Mówię to w kontekście takim, że może – tak będę trochę adwokatem diabła – gdybyśmy idealnie dobrali organizację, stworzyli właściwą kulturę, przekonali ludzi, którzy przychodzą do tej organizacji, że to jest dobra kultura albo wręcz dokonywali rekrutacji przez pryzmat tej jedynej właściwej przyjętej kultury, to być może w tej organizacji – takiej idealnej organizacji marzeń – nie byłoby żadnych konfliktów.

B: Czy konflikt jest nieuchronny? Tak, jest nieuchronny konflikt. Konfliktów nie da się zlikwidować zarządzeniem, nie da się zlikwidować nawet swojego rodzaju strukturą odgórnie narzuconą, a marzenie o bezkonfliktowym społeczeństwie jest jakąś destrukcyjną mrzonką absolutnie. Należy się uczyć, jak sobie z nimi radzić. Dlaczego konflikty są nieuchronne? Bo one wynikają z pewnych naturalnych procesów. Pierwszym takim naturalnym procesem czy czynnikiem jest to, że każda relacja jest dynamicznym procesem i w ten dynamiczny proces jest wpisany pewien błąd, to są konflikty. Po drugie, różni ludzie, różne osobowości, różne style wychowania, różne kultury, co za tym idzie – nie da stworzyć swego rodzaju, używając historycznego porównania, Wieży Babel, bo jak historia pokazuje, kończy się to niezbyt korzystnie. W końcu konflikt jest siłą napędową rozwoju. Jeżeli wprowadzamy w system jakiś błąd, to zmusza on nas do myślenia, zmusza nas do poprawek, a co za tym

idzie – gwarantuje nam, czy pozwala na rozwój. No i w końcu, konflikt jest częścią naturalnego procesu zmiany, dlatego, odpowiadając na pytanie, czy konflikt jest nieuchronny: tak, jest nieuchronny.

J: Nawiązując do nieuchronności, tej o której wspominasz, to przychodzą mi też do głowy dwie sytuacje z życia wzięte. Pierwsza rzecz, to jest Twoje życie zawodowe w kontekście osób, które są w konflikcie, nadajmy mu etykietę: rozwód. Pomagasz takim osobom przejść przez ten trudny okres w ich życiu, masz za sobą ponad trzy tysiące takich sytuacji, no i teraz tak się zastanawiam, czy do Ciebie przychodzą osoby, które są w permanentnym konflikcie, to znaczy – kolokwialnie mówiąc – kłócą się cały czas i to trwa lata, lata, lata, aż już temperatura tej kłótni jest taka, że przychodzą do mediatora, żeby sobie z tym poradzić, czy może – kuriozalnie – przychodzą do Ciebie, ponieważ było wspaniale, spokojnie i nigdy w tej kłótni albo zbyt rzadko ta kłótnia się odbyła.

B: Najczęściej wygląda to tak, że przychodzą w momencie, w którym konflikt jest już tak wyskalowany, że oni zyskują świadomość, że samodzielnie nie potrafią zrobić niczego i wtedy pojawia się potrzeba pomocy osoby z zewnątrz, która obiektywnie jest w stanie opisać tę sytuację i dać pewne wskazówki. Z drugiej strony, ci ludzie bardzo często używają takiego sformułowania, czy dzielą się taką refleksją, mówiąc: „my przez wiele lat w ogóle się nie kłóciliśmy”, czyli są przekonani, że konfliktu między nimi nie było. Oczywiście ten konflikt istniał, tylko on był w tej warstwie, która była dla nich niedostępna, on był gdzieś mocno zepchnięty. W takie obszary, których oni nie chcieli poznawać. Dlatego najczęściej korzystanie z pomocy osób, które pomagają rozwiązywać konflikty, dzieje się w sytuacji już głębokiego kryzysu, który został wygenerowany przez długoletnie konflikty w tym związku.

J: Drugim przykładem, który jest wzięty z życia, a wiąże się z nieuchronnością, jest dla mnie właśnie to marzenie o tworzeniu idealnych organizacji zespołów, które nigdy się nie kłócą. Wspominałeś o Wieży Babel, wspominałeś o tej mrzonce – tak ją nazwałeś – związanej z oczekiwaniem, żeby nie było konfliktu. Ja chcę zwrócić uwagę na to, że moje doświadczenie mi mówi, że organizacja, w której nie ma konfliktu, w której wszyscy są jakby uśmiechnięci i utrzymują status quo, jest organizacją, w której coś jest nie tak. Dlatego to oznacza, że te konflikty, które są naturalnie, one gdzieś tam są tłumione albo ukrywane pod maską, w długim horyzoncie, to nie służy niczemu dobremu. Oczywiście, ja nie zachęcam do tego, żeby tworzyć miejsca pracy, gdzie krew leje się po ścianach. Natomiast jest też tak, to też jest myślę cenna refleksja, że organizacje, np. te turkusowe czy samo-organizujące się, które są teraz modne. Te, które realizują współpracę w oparciu o taki paradygmat, bardzo często inwestują dużo czasu swoich pracowników na umiejętności komunikacyjne, na techniki choćby Komunikacja bez przemocy, dlatego że tam konflikty nie dość, że też są, to – co ważniejsze – nie ma instancji, do której można by się odwołać, a więc te osoby są pozostawione po części same sobie, a więc muszą te konflikty rozwiązywać. Konflikt, który jest w zespole przykryty pod dywan, będzie nieprzyjemnie pachniał, to jest moje doświadczenie. Konflikt, którym się nie zajmiemy, za chwilę zamieni się w górę śniegową, która za chwilę uderzy w nas z większą siłą, więc zamiast marzyć, liczyć na to, że stworzymy idealne miejsce bez konfliktu, lepiej zastanowić się, jak te konflikty odpowiednio wziąć na tapetę i nimi się zająć.

B: Jestem absolutnie przekonany, że nie ma czegoś takiego jak organizacje, jak relacja, w której nie występują konflikty. To jest organicznie niemożliwe. Warto jest odróżnić takie dwie rzeczywistości:

konflikt a kryzys. Kryzys to już jest tak duże nagromadzenie konfliktów, że człowiek lub relacja w organizacji nie jest w stanie prawidłowo funkcjonować, wtedy pojawia się nam konflikt dysfunkcyjny, który niszczy tę relację. Czy możliwe jest stworzenie organizacji, która zlikwiduje całkowicie konflikty w swojej strukturze? To jest niemożliwe, nie ma czegoś takiego jak np. skasowanie konfliktów w organizacji. Konflikt może być odroczone, może być bagatelizowany, można np. relacje międzyludzkie pozbawić przyczyn powstawania konfliktu poprzez unifikację, narzucenie norm itd., ale to będzie sztuczne. Myślę, że tutaj możemy jako przykład podać systemy totalitarne, które – w przekonaniu twórców – pozbawiają ludzi różnego rodzaju konfliktów, sekty różnego rodzaju albo rodziny o zaburzonych relacjach. Tam, gdzie np. występują rodzice bardzo autorytarni. Na zewnątrz taka rodzina wydaje się być bezkonfliktowa, ale oczywiście tych konfliktów jest bardzo dużo, więc niemożliwe jest, aby funkcjonowała jakakolwiek organizacja, która jest pozbawiona konfliktów.

J: Czy zatem patrzymy na konflikt w organizacji, w zespole, między drugą osobą w firmie – patrzymy na to jako na szansę czy na zagrożenie, które trzeba zminimalizować?

B: I w jeden i w drugi sposób. Szansę – ponieważ może powstać nowa jakość, ponieważ konflikt daje szansę na poznanie sytuacji lepiej, dogłębniej, trafniej, no i to warunkuje nam rozwój. Natomiast zagrożenie, ponieważ jeżeli ten konflikt zostanie źle rozwiązany, jeżeli będzie zbyt dużo konfliktów, jeżeli relacja, jeżeli struktura zostanie przeciążona konfliktem, to wtedy prowadzi to prostą drogą do jej destrukcji.

J: Dla mnie takim czynnikiem, który decyduje o tym, czy pojedynczy konflikt stanie się szansą czy zagrożeniem, jest dojrzałość osób, które w

nim uczestniczą. Pamiętam taką sytuację sprzed roku, półtorej, kiedy rozmawiałem z osobą odpowiedzialną za rozwój pracowników w świetnej firmie z branży nowych technologii i opowiedziała mi taką historię. Przychodzi w pewnym momencie do niej pracownik, składa wypowiedzenie, to jest deweloper. To była bardzo dziwna decyzja z jego strony, ponieważ nie było właśnie żadnych konfliktów i ta osoba odpowiedzialna za rozwój pracowników, za HR – tak to nazwijmy – pyta się tego chłopaka, skąd to wypowiedzenie. On mówi, że nie dogaduje się z kolegą z zespołu. Ona mówi, że no dobrze, ale to jest o tyle dziwne, że ten zespół jest złożony z dwóch osób, jesteś Ty i powiedźmy – Nowak, siedzicie naprzeciwko siebie, właściwie trzy metry obok mojego biurka na open space i nigdy nie widziałam, abyście się kłócili. Na co ta osoba mówi: no wiesz, ale problem jest taki, że ten Nowak jest bardziej ortodoksyjny, jest za tym, żeby pisać trochę już w starych z mojego punktu widzenia językach programowania. Ten Frame, który mu proponuję jest przez niego nie do zaakceptowania, pracujemy w technikach mobilnych, ja bym chciał pisać w innym języku. Ten konflikt już u nas trwa jakiś czas. No i tutaj pojawiło się kluczowe pytanie ze strony tej osoby. No dobra Krzysiek (założmy), ale Ty rozmawiałeś o tym z Nowakiem? Mówi – nie. Czyli z jednej strony mamy osoby, które są w konflikcie, nie są na tyle dojrzałe, żeby potraktować go jako szansę, żeby sobie go rozpracować, przepracować i we wzajemnej współpracy przenieść się na wyższy poziom. I to już przybiera tak patologiczną z mojego punktu widzenia formę, że ten człowiek podejmuje decyzję, która jest w sumie trudną decyzją, nawet biorąc pod uwagę, że jest deweloperem, który znajdzie zatrudnienie w ciągu tygodnia, to jednak woli podjąć ryzyko, stres związany ze zmianą firmy i otoczenia niż porozmawiać z człowiekiem z dwuosobowego zespołu.

B: Ten przykład, który poruszyłeś, który podałeś, pokazuje nam dwie takie bardzo ważne rzeczy w konflikcie. Pierwsza to to, że podstawową przyczyną dzisiaj konfliktów jest abstynencja komunikacyjna. Ludzie po prostu ze sobą nie rozmawiają. To powoduje narastanie błędnego przekonania odnośnie sytuacji. To powoduje, że w głowach ludzi, w przekonaniu pojawiają się różnego rodzaju czarne scenariusze, to prowadzi do eskalacji emocji, ale tych emocji, które nie są ujawniane. Stąd myślę, że przykład tego człowieka, którego wywołałeś do tablicy, jest właśnie doskonałą tego ilustracją. I druga rzecz, która w tym przykładzie nam się pojawia to to, że w konflikcie bardzo często ludzie stają się zewnątrz-sterowni, to znaczy: oczekują, że pewne rzeczy będą się działy poza nimi, nie chcą sami decydować, boją się swego rodzaju odpowiedzialności za swoje czyny.

J: Jeszcze jedno pytanie w tym aspekcie odwołującym się do tej konkretnej sytuacji. Być może jest też tak, że z konfliktem jest też trochę jak z tą żabą, która jest powoli podgrzewana. Nam łatwiej jest zobaczyć nawet w takim granicznym przypadku, jak wspomniałeś, że ktoś przychodzi i składa wypowiedzenie, że konflikt jest o wysokiej temperaturze albo jest już bardzo mocno zaogniony. Być może z tymi ludźmi, którzy są w konflikcie, jest właśnie jak z tą żabą, która jest podgrzewana. To znaczy: konflikt się rodzi, ale ich brak uważności powoduje, że nie są w stanie wychwycić tego na odpowiednim etapie. Dlatego może w niektórych przypadkach, jak rozumiem, dobrą jest trzecia osoba. Nie tylko jako mediator, który już zajmuje się tym konfliktem w momencie, kiedy temperatura jest bardzo wysoka i tak jak powiedziałeś – przychodzą osoby, które nie potrafią sobie z nim poradzić – ale inny menedżer, inny team-leader, który jest obok tych ludzi i ma na tyle uwagę

włączoną, żeby powiedzieć: panowie albo kochanie albo ziomalki, jakimkolwiek kodem się posługują – pochylcie się nad tą sprawą.

B: W konflikcie bardzo mocno nasze spostrzeganie czy ocena sytuacji jest upośledzona. Stąd też absolutnie nieodzownym wręcz nawykiem, zwłaszcza w takich strukturach firmowych, jest to, że jeżeli widzimy konflikt z pozycji menedżera/ przełożonego, żeby zainicjować proces naprawczy, dlatego że ludzie tkwiący w tym konflikcie, tutaj można by mówić o wielu mechanizmach psychologicznych, związanych z obroną własnej samooceny, obroną dobrego samopoczucia. Ludzie nie chcą nazywać tego, że coś dzieje się niedobrego, stąd też ta inicjatywa z zewnątrz menedżera/ przełożonego jest bardzo potrzebna. Menedżer widząc, że w relacji coś nie gra, relacja staje się dysfunkcyjna, powinien zainicjować rozwiązanie tego konfliktu.

J: Tu przychodzi mi z pamięci kolejny przykład, który idealnie wpisuje się w to, co powiedziałaś. Pół roku temu rozmawiałem na jednym ze spotkań z team-leaderem. Znowu tutaj lejtmotywem jest wypowiedzenie. Przychodzi do niego człowiek, mówi: słuchaj, składam wypowiedzenie. Co, przy dzisiejszej koniunkturze, bo to też był software developer, generalnie jeży włos na głowie. No bo człowiek się zastanawia: rany boskie, tracę kolejną osobę, gdzie znajdę następną. Zaczynają rozmawiać i okazuje się, że w małym zespole, bodajże czteroosobowym, ten człowiek nie dogaduje się z kimś innym. Powody są być może błahe, być może oczywiste, znowu: podejście do programowania, jakieś paradygmaty, przekonania i wartości. Natomiast, to co było ciekawe, dla tego wciąż w sumie jeszcze młodego menedżera, bo to był chłopak na początku swojej kariery. On mówi: w momencie, kiedy ten człowiek przyszedł do mnie, położył to wypowiedzenie, nazwał ten konflikt, to ja przypomniałem sobie

o kilku, jeśli nie kilkunastu rozmowach, kiedy ten człowiek sugerował mi, że coś jest nie tak: między wierszami, nie powiedział wprost: jestem w konflikcie z Mariuszem, ale mówił, że ciężko się pracuje z Mariuszem, narzekał na różne rzeczy i ja tych podpowiedzi absolutnie nie wychwytiłem. Ta historia, o której teraz mówię, zakończyła się dobrze. Dotyczy też większej organizacji, więc dla tego człowieka znaleziono po prostu inne miejsce w innym zespole, choć menedżer, o którym mówię, ze swojego punktu widzenia, stracił pracownika. Dobrze, że tak to się skończyło, natomiast mogło się skończyć znacznie lepiej, gdyby wcześniej, właśnie dzięki uważności wyłapał komunikaty, które do niego płynęły.

B: Sprowokowałeś mnie do pewnego porównania. Pojawiło mi się takie pytanie, jak wychwycić konflikt w organizacji? Jak wychwycić konflikt w relacji? Nie ma na to jakiejś złotej reguły, dlatego że to – tak jak powiedziałaś – wynika po pierwsze z naszej uważności. Po drugie, należy mieć świadomość, że bardzo mocno pracuje w relacjach, które są w różnego rodzaju sposoby zaburzone, mechanizm myślenia życzeniowego. Na zasadzie: będzie dobrze. Nie dotykam, bo pewnie nie ma jeszcze potrzeby, natomiast ta analogia, to porównanie, które mi się przypomniało, wynika z mojego doświadczenia, kiedy wiele, wiele lat temu uczyłem się jeździć samochodem. Instruktor zadał mi pytanie, wtedy jeszcze nie było obowiązku włączania świateł drogowych cały dzień, całą noc. Tylko i wyłącznie po zmierzchu. Zadał mi pytanie, kiedy powinienem włączyć światła? kiedy jest już zmierzch? No pierwsza moja odpowiedź była: kiedy robi się ciemno, ale to jest dosyć nieprecyzyjne określenie. I on wtedy mi powiedział: kiedy pierwszy raz będziesz się zastanawiał, kiedy pierwszy raz pojawi się u Ciebie myśl: czy to już zmierzch? Wtedy włącz światła. Ja myślę, że możemy to przenieść bardzo dobrze na konflikt. Jeżeli pierwszy



raz pojawi się u Ciebie myśl, czy przypadkiem to nie jest konflikt, czy przypadkiem to nie jest jakiś problem, którym należy się zająć, to wtedy zacznij działać.

J: Powiedziałeś o tym, że nie ma jednej metody, żeby wychwycić, zidentyfikować konflikt pomiędzy osobami, przyszła mi do głowy taka refleksja, że może to jest pomysł na nowy startup, np. żeby oprogramować wszechobecne już teraz smartwatch'e, które np. na podstawie podniesionego przez chwilę ciśnienia u pracownika, u menedżera na dashboardzie, wiesz, zaczynają alarmować, że u tego człowieka prawdopodobnie jest coś nie tak, a jak będzie za dużo takich skoków ciśnienia, to korelacja, ilość jeszcze danych, powoduje, że prawdopodobnie ten człowiek jest w kryzysie, ale póki czegoś takiego nie ma. Nie mniej to, co jest, to są menedżerowie, którzy unikają konfliktów. Tak jak powiedziałeś wielokrotnie, tak się dzieje, powody są różne, ludzie się nie chcą angażować w proces, który jest emocjonalnie ciężki albo po prostu, który łączy się z emocjami. No więc, czy lepiej czekać czy działać, nawet jeśli nie mam tych kompetencji mediatorskich, mediacyjnych, nie mam tysięcy godzin, jestem po prostu team-leaderem, widzę że po prostu między dwoma osobami jakiś konflikt występuje. Lepiej go zagrzebać w popiele jak gruszki czy nim się zająć?

B: Absolutnie, z całą stanowczością działać. Absolutnie, lepiej od razu działać, dlatego że czym dalej w tym procesie, tym więcej szumu komunikacyjnego, tym więcej złych emocji rodzących się po wszystkich stronach, włącznie z tym menedżerem, który nie wie, co się dzieje. U niego też może się pojawić takie przekonanie, że coś zaniedbał potem i wyrzucanie sobie tego. No i w końcu, czym dalej w tym procesie, tym większy lęk przed różnego rodzaju czarnymi scenariuszami, które

pojawiają się w głowie, więc jeżeli tylko pojawiają się jakiegokolwiek symptomy, ta pierwsza myśl o tym, że to już zmierzch, to wtedy należy zacząć działać.

J: To ja podzielę się od razu taką historią, która dość często zjawia się w organizacjach i moim zdaniem jest smutnym przykładem, że lepiej właśnie nie zagrzebywać problemów w popiele. Historię akurat znam troszkę od innej strony, od strony pracownika, która pracował w jednym z działów firmy, w pokoju, w którym było kilka osób, więc siłą rzeczy te osoby rozmawiały, nie tylko o kwestiach zawodowych i w pewnym momencie, jeden z pracowników zaczął się żalić, że chciałby większe wynagrodzenie, że rozmawiał ze swoim bezpośrednim przełożonym o tym, żeby dostać jakąś podwyżkę, nie jakąś wielką, spektakularną. To było kilka, kilkanaście może procent. Poszedł, uzyskał odpowiedź, że nie, drugi raz uzyskał odpowiedź, że nie. Znam tę historię, tak jak powiedziałem, z opowieści, więc ten pracownik już w takiej frustracji zaczął szukać pracy, jednocześnie będąc sercem tu i teraz w tej organizacji, w której spędził kilka lat. W końcu znalazł pracę i z niechęcią w sumie podjął się jej. To znaczy, podpisał chyba umowę czy jakieś zobowiązanie, no i przychodzi do pracodawcy, do tego szefa. Składa wypowiedzenie, co jest wielkim problemem dla tej organizacji, ponieważ to jest człowiek, który przez cztery ostatnie lata się uczył, jest już samodzielnym pracownikiem, jest – jak wiemy wszyscy dzisiaj – trudno znaleźć pracownika na rynku i dochodzi do teatru, który wielokrotnie widziałem. Nagle organizacja, już nawet nie ten bezpośredni przełożony, tylko jego przełożony, który z resztą był na jakimś wyjeździe zagranicznym, nagle osoba z działu HR, orientuje się, że mamy pożar i czerwoną latarnię. Zaczyna się ten wspomniany teatr. Rozmowy z pracownikiem, żeby go jednak przekonać, żeby mu dać podwyżkę, żeby mu prawdopodobnie dać podwyżkę większą niż na

początku chciał, ale żeby tylko został. I negocjacje i rozmowy. I trochę marchewki i trochę kijka. Absolutnie zenująca sytuacja, która – po pierwsze – jest większym kosztem dla pracodawcy takim finansowym, ponieważ zwykle trzeba temu człowiekowi, w tym przypadku tak było, zapłacić więcej niż chciał. Jest wielkim kosztem wizerunkowym, bo to oznacza, że nie zajmujemy się Tobą, dopóki już nie płoniesz cały i nie oblałeś się cały beznyną – w formie oczywiście przenośni. A przecież można było się tym zająć absolutnie wcześniej. Jeśli ktoś przychodzi do mnie jeden, drugi, trzeci raz i ma bardzo racjonalne oczekiwania, to schodzę poniżej tych oczekiwań, badam jego potrzeby, a przede wszystkim próbuję rozmawiać. I do tego nie trzeba wielkich umiejętności mediacyjnych, wystarczy uwaga, chwila czasu i zadanie kilku podstawowych pytań.

B: Jeszcze bym dorzucił do tego chęć rozmowy z człowiekiem. Przez duże „c”. Ten przykład, który podałeś, jest ilustracją tego myślenia życzeniowego. Pracownik jakoś sobie poradzi, może zapomni, może odpuści, tak jak powiedziałeś. Koszty tej całej operacji, tego całego zdarzenia, były dużo wyższe niż można było przewidzieć na początku, no i tutaj jeszcze bardzo ważna rzecz się pojawiła. Taka równoległa rzeczywistość. To znaczy, ta firma sobie stworzyła równoległą rzeczywistość i ten człowiek sobie stworzył równoległą rzeczywistość. W konfliktach bardzo często ludzie, którzy są w relacji, kiedy powstaje konflikt, każdy z nich tworzy równoległą rzeczywistość i dopiero, kiedy dochodzi do kryzysu, to ci ludzie zaczynają spoglądać ze swojego rodzaju refleksją, jaka ta rzeczywistość drugiego człowieka jest. I wtedy cena bywa bardzo wysoka.

J: Różnie też reagujemy na konflikty. To zauważyłem w sytuacji, która się wydarzyła nomen omen właśnie przy tej wcześniej omówionej. Mianowicie ten pracownik, który starał się o podwyżkę, to był pracownik, który miał załóżmy trzydzieści parę lat. Nie chcę powiedzieć, że był stary, był starszy, na pewno nie było studentem. I ten człowiek przy pierwszej rozmowie z szefem otrzymał informacje, że właśnie no: słuchaj, ja bym może Ci dał tę podwyżkę, ale mój przełożony już tę podwyżkę zablokował, czyli takie klasyczne narzędzie perswazji łamane przez manipulację, oddalenie: ja bym chciał, ale nie mogę. Dla tego człowieka to wystarczyło, żeby wrócić i przyjąć tę odmowę. Kiedy inna osoba obok słyszała tę historię, a jest to takie, powiedzmy, pokolenie miellenialsów, to to, co mi się akurat podobało, to jest charakterystyczne też dla tych nowych pokoleń, że one po prostu weryfikują bardzo szybko to, co do nich przychodzi i nie mają zdrowego szacunku dla autorytetów. Naturalną reakcją tego człowieka było: ty słuchaj, ale trzeba było mu powiedzieć: no chodźmy do tego szefa, no gdzie on jest? Pewnie jest za ścianą. To hasło już: no ja bym Ci dał, ale niestety nie mogę, nie działa u takiego młodego pokolenia. Przynajmniej u tego jednego człowieka, który całkiem inaczej patrzył na tę sytuację. A więc ludzie zapewne inaczej, to już wiemy, zachowują się w konflikcie. Jakie możemy mieć w takim razie postawy w konflikcie albo od czego nasza postawa, nasze zachowanie w konflikcie zależy?

B: Niewątpliwie zależy od naszego doświadczenia też, to jest pierwsza rzecz. I mógłbym tutaj cofnąć aż do dzieciństwa tutaj, jak zostaliśmy zaprogramowani na rozwiązywanie konfliktów. Po drugie zależy bardzo od wzorców kulturowych, wspominałeś o pokoleniu millenialsów, ale równocześnie wyciągnąłeś taką pozytywną cechę tego pokolenia: że ono bardzo szybko potrafi weryfikować informacje. Z drugiej strony, taką

ciemną stroną tego pokolenia jest to, że są bardzo mocno zewnątrz-sterowni. To znaczy, chociażby w sytuacjach konfliktu oddają piłkę na stronę przeciwnika i nie chcą samodzielnie podejmować decyzji. Zależy również od pewnych przekonań dotyczących konfliktu, czy w konflikt warto się angażować czy nie warto się angażować. No i w końcu zależy od tego, o czym powiedzieliśmy na początku naszej dzisiejszej rozmowy, czyli od kompetencji.

J: Temperatura konfliktu, a więc też postawa, którą przyjmujemy w konflikcie zależy też od relacji i tutaj chciałbym to podkreślić, w kontekście takim, że jeśli ja w organizacji słyszę, że mamy konflikt albo że pracownicy tworzą jakiś konflikt, włączają się w konflikt jako już strona z np. managementem, to jest to dobra informacja. W kontekście organizacji, bo zawsze mówię, że to oznacza, że tym ludziom jeszcze zależy. To znaczy, dwie osoby, które nie mają między sobą żadnej relacji i nic ich nie łączy, warto to podkreślić, nie mają powodu do konfliktu.

B: Najgorszą rzeczą w konflikcie, jaką możemy sobie wyobrazić, to jest obojętność. Lepszy jest konflikt, który jest rozogniony, który ma bardzo wysoką temperaturę, który ma bardzo dużą dynamikę, niż obojętność, dlatego że obojętność prowadzi nas bardzo krótką drogą do zniszczenia relacji, do zerwania tej relacji. Dlatego jeżeli pojawiają się takie zespoły, takie struktury, gdzie pracownicy niezależnie z jakiego poziomu, z jakiego szczebla, angażują się w konflikty, oczywiście z takim tutaj zastrzeżeniem, że te konflikty przebiegają w sposób konstruktywny, że na końcu mamy nową jakość, rozwiązanie, to z takiej organizacji, z takich pracowników należy się cieszyć.

J: Powiedziałeś magiczne zdanie, że mając nadzieję, że ten konflikt przebiega w sposób konstruktywny, co sugeruje, że możemy mówić o

pewnym procesie, no i zakładam, że konflikt nie jest jakimś – od czasu do czasu – błyskiem supernowej na niebie, czyli czymś ulotnym, nieuchwytnym. Tylko da się go w jakiś uproszczony sposób zmodelować. Jakże zatem mamy cykle konfliktu?

B: Możemy rozróżnić kilka takich stadiów konfliktu, Myślę, że posłużymy się takim bardzo prostym, praktycznym modelem, żeby każdy mógł patrząc na relację, na sytuację, dokonać takiej detekcji tych poszczególnych etapów. Pierwszy etap to jest zauważanie różnic. To jest ten moment, kiedy zadajemy sobie sami pytanie, dlaczego jesteśmy różni od innych, dlaczego różnimy się w poglądach, dlaczego ten inny nie myśli tak jak ja? Dlaczego on ma inne potrzeby niż ja? Ten etap odbywa się w nas. My nie ujawniamy na razie żadnych emocji, żadnych nastrojów. On tylko i wyłącznie przebiega w naszych myślach, toczy taki dialog wewnętrzny sami ze sobą. Ten etap prowadzi nas do drugiego, który jest określany jako etap detektorów konfliktu, czyli takich zachowań, takich sytuacji, które wskazują jakąś dysfunkcję w relacji. Najczęściej to jest jakiś formalizm, unikanie się wzajemnie, diametralna zmiana zachowania, czy obojętność w relacji i to są już sygnały, które mówią bardzo wyraźnie, że w danej relacji zaczyna pracować konflikt. Jak długo można trwać w tym drugim etapie? Może to być dzień, dwa, tydzień, ale może to być niestety kilka lat. To wszystko zależy od tego, na ile jesteśmy w stanie utrzymać negatywne emocje w sobie. Trzeci etap, to jest etap normalnej walki, kiedy jesteśmy już bardzo mocno przekonani o posiadaniu racji, to jest etap, który charakteryzuje się bardzo dużym egocentryzmem, i my przekonani o tym, że nasze przekonanie, nasza postawa, nasze racje są absolutnie najlepsze, zaczynamy otwarcie atakować drugą stronę, pojawia się tutaj agresja, pojawia się tutaj polaryzacja stanowisk. To prowadzi nas do kolejnego etapu, czyli ustabilizowania się obrazu konfliktu. Dwie drogi

tutaj są możliwe. Albo idziemy w kierunku takiej pozytywnej dezintegracji tego systemu, czyli nazywamy, co jest nie tak, a następnie szukamy rozwiązania, szukamy kompromisu, szukamy konsensusu w tym konflikcie albo nie jesteśmy w stanie znaleźć tej wspólnej płaszczyzny porozumienia i znowu wracamy do pierwszego etapu i zaczynamy sobie zadawać pytania: dlaczego się różnimy i dlaczego ta różnica powoduje aż tak dużą dysfunkcję w naszej relacji, w naszym układzie, w naszej firmie.

J: Oczywiście, jak rozumiem, zdecydowanie najlepiej przyłapać siebie samego w tym procesie, czym szybciej na początkowym etapie tego konfliktu. Tak? Bo to pozwala nam zareagować? Jak się zorientować, że jestem na określonym etapie cyklu konfliktu?

B: Po pierwsze potrzebna nam jest do tego refleksja. Taka autorefleksja. Może wróć tutaj na moment do takich trzech, bardzo istotnych komponentów kompetencji społecznej, jakim jest samoświadomość, samoocena i samokrytyka w tym, co robię, a poprzez to umiejętność kontroli nad samym sobą. Wcześniej powiedzieliśmy, że w konflikcie człowiek ma problem z takim obiektywnym postrzeganiem swojej postawy, z oceną swojego działania. Stąd też jaka jest najlepsza metoda, żeby wychwycić na jakim jesteśmy etapie? Patrzyć na reakcję innych, pytać innych o to, zasięgać opinii, rozmawiać z innymi i być otwartym na to, co inni nam komunikują w tym zakresie.

J: Ja bym dodał jeszcze jedną rzecz do tego: nazwać stan, który jest między nami. To znaczy, jeśli mam wrażenie choćby, że postawa drugiego człowieka się zmieniła. Ten przysłowiowy programista z dwuosobowego zespołu na początku, po prostu zaczyna się inaczej zachowywać, choćby bardziej formalnie. Albo ostatni raz wypiliśmy kawę kwartał temu, to po prostu trzeba zadać mu otwarte pytanie: czy coś się między nami dzieje,

tak? Czy jest coś, o czym powinniśmy porozmawiać? Czyli wywołać dyskusję o tym, co się między nami dzieje, być może nic się nie dzieje. Być może to jest jakiś inny czynnik, który zmienił jego zachowanie i jest poza w ogóle kwestią zawodową i relacją między nami.

B: Powiedziałbym przewrotnie, że tutaj dobrą radą jest popaść w nałóg komunikacyjny. Rozmawiać, rozmawiać i jeszcze raz rozmawiać.

J: I tym sposobem doszliśmy praktycznie do końca dzisiejszego odcinka poświęconego konfliktom. Z pewnością spotkamy się raz jeszcze, żeby porozmawiać już o kompetencjach, technikach, związanych z warsztatem mediatora. Będziemy mówili o tym, jak, korzystając z mediacji, można sobie w środowisku zawodowym, firmowym, podejść do konfliktu i bardzo konstruktywnie przekuć w coś pozytywnego. Zanim do tego dojdziemy, zanim będziemy mieli kolejną okazję się spotkać i o tym porozmawiać, to zakończmy dzisiejszy odcinek o konflikcie, jeszcze raz podkreślając i omawiając absolutnie największą pułapkę, związaną z konfliktami, w jaką możemy wpaść.

B: Pierwszą pułapką, o której należy pamiętać, jest wiara, że konflikt rozwiąże się sam, to jest absolutnie niemożliwe. To my musimy podjąć działania, żeby ten konflikt rozwiązać. Druga pułapka, to jest tworzenie swojego własnego świata w relacji. Konflikt odbywa się w relacji, gdzie są co najmniej dwie osoby i te dwie osoby są potrzebne do tego, żeby ten konflikt rozwiązać. Trzecia pułapka to jest przekonanie o nieomyślności, nie ma osób nieomyślnych, dlatego należy weryfikować swoje przekonania, weryfikować swoje potrzeby, weryfikować swoje postawy i czwarta – to jest brak rozmowy. Czyli rozmawiać, rozmawiać i jeszcze raz rozmawiać.

J: Błazej, dziękuję Ci bardzo w takim razie za tę rozmowę.



B: Bardzo dziękuję i wszystkim życzę wielu dobrych rozmów. Dziękuję.

J: Dziękuję, to był odcinek trzynasty podcastu Z warsztatu menedżera.

Jeszcze raz dziękuję, Błażej, Tobie za rozmowę, naszym słuchaczom – za wysłuchanie tego odcinka. Zapraszam do Warsztatu, o czym wspominałem na początku tej audycji. Do widzenia, do usłyszenia.

B: Do usłyszenia.

J: Cześć!