

Podcast Leaders Island Z Warsztatu LiDERA – transkrypt

ODCINEK 21

Leaders Island Podcast 21 10 KROKÓW W ROZWIĄZYWANIU
KONFLIKTÓW W ORGANIZACJI. Błażej Pasiut

Józef Kącki: Dzień dobry, dobry wieczór, cześć, witam was bardzo serdecznie w dwudziestym pierwszym odcinku podcastu Z warsztatu menedżera. Ten odcinek jest kontynuacją tematu konfliktu w organizacjach. W studiu moim i waszym gościem jest Błażej Pasiut – negocjator kryzysowy i mediator sądowy, z którym w Leaders Island pomagamy menedżerom podnosić umiejętności właśnie w zakresie komunikacji. Cześć Błażej, dzień dobry.

Błażej Pasiut: Cześć, witam cię serdecznie, witam wszystkich słuchaczy.

J: Standardowo zapytam: co dobrego u Ciebie słyszeć?

B: Co u mnie dobrego? Kilka dni temu przeżyłem naprawdę piękną katastrofę. Piękna katastrofa to złamanie palca. A dlaczego piękna? Ponieważ wydarzyła się podczas realizowania mojej pasji, jaką jest karate. W związku z tym każdy uraz, każda taka sytuacja jest okazją do uczenia się czegoś nowego.

J: To tym bardziej doceniam, że dotarłeś dzisiaj do studia i możemy się spotkać przy mikrofonach. Kochani, tak jak powiedziałem, dzisiejszy program jest kontynuacją tematu konfliktu w organizacjach. W trzynastym odcinku podcastu rozpoczęliśmy ten cykl poświęcony konfliktom od rozmowy na takie tematy jak wyjaśnienie, czym jest konflikt, omówienie typów konfliktu, rozmawialiśmy, czy konflikt jest nieuchronny dla menedżera i jak można go potraktować, wykorzystać bardziej jako szansę, a nie zagrożenie. W kolejnym odcinku serii – czyli w siedemnastym odcinku – kontynuowaliśmy ten temat, mówiąc o tym, gdzie i jak uczymy się rozwiązywać konflikty, kiedy kształtują się kompetencje moralne, które nam pozwalają ten konflikt rozwiązać, jak kształtować kulturę rozwoju konfliktu w organizacji i w jaki sposób wykorzystać fazy konfliktu, które są zwykle dość jasno zarysowane. Dzisiaj przyszedł czas na dekalog. Będziemy rozmawiać o dziesięciu przykazaniach mediatora w organizacji. Dlaczego przykazania, dlaczego pewna forma procedury? A no dlatego, że mediacje oczywiście są nierozzerwalnie związane z konfliktem, a konflikt jest nierozzerwalnie związany z emocjami. Tam z kolei, gdzie pojawiają się emocje, warto mieć pod ręką – oczywiście, umownie – pewien schemat, którego możemy się trzymać. Głównie po to, żeby w sposób powtarzalny, w podobnych sytuacjach prowadził nas do celu i pomagał w tym momencie, kiedy emocje

zaczynają także na nas oddziaływać, być wciąż profesjonalnym. Dlatego też te dziesięć przykazań, które dzisiaj chcielibyśmy omówić. Zaczniemy zatem, Błażej, od pierwszego punktu, który jest na Twojej liście, na co należy zwrócić uwagę?

B: Powiedziałeś, że kiedy rozwiązujemy konflikt, dobrze jest mieć pod ręką zasady, ja bym powiedział nawet takie żelazne zasady, które będą nas prowadziły, bo trzeba pamiętać, że – oprócz tego, że osoby, które są w konflikcie są poddawane różnego rodzaju procesom, w tym silnym emocjom – również my – jako osoby, które rozwiązujemy, czyli jesteśmy mediatorem. czy negocjatorem, czy menedżerem, również podlegamy tym emocjom i wtedy – jeżeli posiadamy takie narzędzia, które przywołujemy do pracy tu i teraz, są one w gotowości, są dobrze zakorzenione w nas, wtedy po prostu nam się łatwiej i efektywniej pracuje. Jakie przykazanie numer jeden? Ono brzmi: „zaakceptuj sytuację”. Dlaczego to jest tak ważne? Ponieważ, kiedy pojawia się konflikt w organizacji, w tym pierwszym etapie jest on konfliktem, który rozgrywa się najczęściej w takim obszarze utajonym, to znaczy: nie jest on nazwany, nie dopuszczamy go do świadomości często, nie chcemy się nim zająć, uciekamy od niego i tutaj pojawia się ryzyko, niebezpieczeństwo stosowania różnego rodzaju pseudo-strategii, takich jak: unikanie tego konfliktu, bagatelizowanie, przenoszenie go na inną płaszczyznę, na innych ludzi albo po prostu umniejszanie, czyli potocznie możemy powiedzieć, że bardzo często ten konflikt jest zamiatany pod dywan. Akceptacja sytuacji oznacza, że dopuszczamy do świadomości, że konflikt w naszej organizacji, w naszych relacjach, w naszym zespole może się wydarzyć, a wręcz jest naturalnym elementem każdej relacji. Jeżeli położymy go, mówiąc metaforycznie, na stole, to po pierwsze: spada w jakieś części, w jakimś procencie napięcie z nas, dlatego że wychodzimy ze strefy tabu, że coś się dzieje, boimy się dotknąć tego, boimy się tego nazwać, ale też dajemy zielone światło wszystkim tym, którzy w ten konflikt są zaangażowani. Wysyłamy im taką jaskółkę, że chcemy tym się zająć. Widzimy potrzebę zajęcia się tym i będziemy nad tym pracować, dlatego tak ważne jest w pierwszym kroku, w tym pierwszym przykazaniu akceptacja sytuacji, że konflikt jest.

J: Bardzo mi się podoba to hasło pseudo-strategia, którego użyłeś, bo ono jasno sugeruje, że brak strategii to znaczy np. unikanie jest jednak strategią i to pseudo-strategią. Mówię to w kontekście częstych sytuacji, kiedy menedżer rzeczywiście widzi, że jest jakiś konflikt także w tej warstwie niejawnej, no i postanawia sobie z różnych powodów poczekać albo po prostu tym się nie zajmować. Szczególnie w męskim świecie od czasu do czasu można zobaczyć,

usłyszeć o takiej strategii: niech sobie panowie dadzą po razie, to się jakoś dogadają albo niech pójda na piwo albo niech się napiją wódki i jakoś to będzie, a ja jako menedżer nie będę się w to mieszał, bo przecież to jest nie moja sprawa. To, jak rozumiem, zdecydowanie nie jest dobre podejście i rzeczywiście, skwitujemy to klamrą pseudo-strategii. Po prostu, jeżeli jesteś. drogi słuchaczu. menedżerem/ menedżerką, liderem lub np. odpowiadasz za obszar Humans Resources, to po prostu pewne rzeczy trzeba nazwać po imieniu, a to już dużo, jak rozumiem, zmieni.

B: Tak jest, to pozwala nam zrobić krok numer dwa. Krok numer dwa, czyli drugie przykazanie, używając tej naszej nomenklatury, to wspólna decyzja o interwencji. W tej wspólnej decyzji, oczywiście kluczową rolę odgrywa lider, czy będzie to menedżer, czy będzie to osoba z HR-ów, która widzi problem, widzi ten konflikt, to ona musi zainicjować, fizycznie zainicjować czyli zaprosić na spotkanie, wysłać taki sygnał do osób, które w tym konflikcie uczestniczą, że będziemy nad tym konfliktem pracować, ktoś musi być pierwszy. Ja wielokrotnie widzę, prowadząc różnego rodzaju rozwiązania konfliktów, że fundamentalnym działaniem jest zainicjowanie, czyli zgłoszenie się, jeżeli jest to oczywiście organizacja, która potrzebuje wsparcia zewnętrznego, czyli wyszukanie mediatora, zgłoszenie się do tego mediatora. Jeżeli jest to konflikt wewnątrz zespołu, to tutaj lider odgrywa rolę absolutnie nie do przecenienia, żeby on powiedział: „mamy następującą sytuację, nad którą chcemy pracować i obieramy daną metodologię, która w tym momencie wydaje nam się, oceniamy ją jako najbardziej efektywną”. Więc ten drugi krok to wspólna decyzja, zaproszenie do rozwiązania konfliktu.

J: Cieszę się, że podkreśliłeś tę rolę lidera jako osoby, która w ramach konfliktu między dwoma stronami jest poza ramą, więc może lepiej zobaczyć obraz, dlatego że ciekaw jestem, ile miałeś takich przypadków spośród tych ponad dziesięciu tysięcy godzin mediacji, które są za Tobą, także związanych, czy w dużej części związanej z mediacjami małżeńskimi, ile miałeś takich przypadków, że dwie osoby, które zaczynają, żyjąc pod jednym dachem, być w konflikcie, mają tak wielką samoświadomość, że w pewnym momencie same z siebie przychodzą do mediatora czy przyszły do Ciebie i powiedziały: „Panie Błażeju, nie radzimy sobie ze sobą. Potrzebujemy zewnętrznej pomocy”. Jaki to jest mniej więcej procent vs sytuacje, kiedy ten konflikt jest już tak nabrzmiały, że zewnętrzna instytucja np. w postaci sądu, mówi: „proszę iść do mediatora”.

B: Ten procent nie jest wielki, natomiast zwróciłbym uwagę na pewien parametr tej wielkości. Mianowicie: ona narasta. To znaczy. Gdybym popatrzył

na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat, jak to wygląda. Ile procent małżeństw, związków czy relacji, w której pojawia się konflikt, samodzielnie inicjuje szukanie pomocy w rozwiązywaniu konfliktu, to jest to bardzo narastający procent. Co oznacza, że ludzie są coraz bardziej świadomi tego, że konflikty są do rozwiązywania; jest to sytuacja naturalna, którą trzeba – w naszym żargonie mówimy – zaopiekować i – po drugie – rośnie świadomość, że część z tych konfliktów – żeby je rozwiązać – trzeba sięgnąć do pomocy osób trzecich, specjalistów, profesjonalistów, którzy tym się zajmują, ale też, co jest istotne, obserwuję u ludzi to, że robią to coraz odważniej. Nie wstydzą się tego, żeby powiedzieć: „mam problem, mam konflikt i chcę pomocy, żeby go rozwiązać”. Więc dobre zjawisko, dobra tendencja – ewidentnie tutaj z nią mamy do czynienia.

J: A czy widziałeś/ widzisz różnicę w pracy z takimi osobami, które właśnie gdzieś na początku konfliktu są na tyle świadome, że same zwracają się o pomoc i korzystają z mediatora? Versus takie, powiedzmy pary, które przychodzą po pięciu, sześciu, dziesięciu latach już naprawdę nabrzmiałego konfliktu i do wizyty u mediatora zmusza ich jakaś instytucja?

B: Różnica jest bardzo duża. Dotyczy takich trzech kompetencji, o których warto pamiętać przy okazji rozwiązywania konfliktu, to jest: samoświadomość, samoocena i samokontrola. Te osoby, te związki, pary, małżeństwa, które zgłaszają się samodzielnie, mają dużo wyższą samoświadomość. Po pierwsze – odnośnie samego siebie, tego, co się dzieje we wnętrzu, jak się przeżywa ten konflikt. Co do katalogu potrzeb, jakie się ma, oczekiwań, ale też pomysłów jego rozwiązania, co oznacza, że z takimi relacjami pracuje się dużo łatwiej, dlatego że te zasoby, na których się pracuje, są dużo większe. Natomiast, jeżeli inicjatorem rozwiązywania konfliktu jest podmiot zewnętrzny: czy będzie to ktoś z rodziny, czy będzie to instytucja, wymienię chociażby sąd. Może to być policja, pomoc społeczna, to wtedy najtrudniejsza praca w tym całym procesie pracy nad konfliktem to jest przebicie się do świadomości tych ludzi, że – po pierwsze – potrzebują tej pomocy, po drugie – przebicie się do warstwy akceptacji interwencji w ten konflikt, a potem już wydobywanie pewnych zasobów w postaci właśnie świadomości potrzeb tych ludzi, ale też pomysłu co dalej, jaka perspektywa przyszłości, stąd ta praca jest dużo bardziej cięższa.

J: Zatem, podsumowując punkt numer dwa: „wspólna decyzja o interwencji”, chciałbym zwrócić wam uwagę, drodzy słuchacze, że jeśli macie świadomych współpracowników w swojej organizacji, którzy sami do was zgłaszają się o pomoc w rozwiązaniu konfliktu, który mają, to doskonale. Będzie wam pewnie

łatwiej prowadzić ten proces i realizować kolejne kroki. Jeśli natomiast widzicie, że to są osoby, które sobie same z tym nie poradzą, to jest to wasza rola jako lidera, jako osoby, która pracuje z nimi i patrzy na tę sytuację z boku, żeby ich do tej wspólnej decyzji zachęcić. Przejdźmy zatem do przykazania numer trzy.

B: Przykazanie numer trzy: zdefiniowanie problemu. Kiedy już zauważymy, że problem jest, zaakceptujemy tę sytuację, zainicjujemy pewien proces szukania rozwiązania, to teraz, żeby wiedzieć nad czym pracujemy, z czym pracujemy i z kim pracujemy, to bardzo ważne jest i to jest zadanie lidera, to jest zadanie menedżera, to jest zadanie osoby, która bierze na siebie tę odpowiedzialność, ale też – i tutaj podkreślę – przywilej rozwiązania konfliktu. Proszę pamiętać, że rozwiązanie konfliktu jest przywilejem, bo wchodzimy w takie obszary, które są: mocno intymne, często skrywane, nieuświadomione, w związku z tym jest to niewątpliwie otwarcie takich przestrzeni, które są zarezerwowane często tylko dla wybranych osób. Więc zdefiniowanie problemu przez właśnie menedżera, przez lidera, to jest odniesienie do tego, co jest przedmiotem tego konfliktu, wyciągnięcie tego, co jest istotą tego konfliktu, ale też zdefiniowanie stron konfliktu, czyli podmiotu konfliktu, kto w nim bierze udział. Jakie są relacje, jakie są rodzaje relacji, jakie są wpływy wzajemne. Tylko wtedy, kiedy będziemy mieli dobrze zdiagnozowany obraz sytuacji sporu, będziemy w stanie zaprojektować sposób rozwiązania tego konfliktu.

J: Skojarzyła mi się teraz z tym punktem sytuacja związana z alkoholikiem. Dlaczego? Dlatego, że jak mówisz o zdefiniowaniu problemu, to mam taki obraz osoby, która ma właśnie problem z tym nałogiem, która często mówi, ktoś z zewnątrz mówi: „Pijesz – Nie. Piję trochę, ale nie tak dużo, mógłbym więcej – No ale jesteś alkoholikiem – Ale skąd, nie jestem”. Albo sytuacja ludzi, którzy cierpią na pracoholizm: „Dużo pracujesz – Nie no skąd, tylko dziesięć godzin – No ale dziesięć godzin to w niedzielę, w tygodniu czternaście – Jasne, ale i tak śpię aż cztery godziny”. Kiedyś też niestety miałem taką potrzebę pracy bliskiej z tego typu osobą, która miała podobne uzależnienie, to wiem, że właśnie już ten punkt, w którym np. osoba mająca problem z alkoholem mówi tak: „dobra, jestem alkoholikiem” albo „nie panuję nad tym”, czyli jasno definiuje problem, co rzeczywiście jest poprzedzone tym, że podejmuje decyzję o interwencji: „dobrze, pójdę do specjalisty, ale często to „pójdę do specjalisty”, czyli krok numer dwa, przykazanie numer dwa nie jest tożsame z tym, że „ale pewnie mi powie, że jest w sumie okej i widział takich, którzy więcej pili”. Jak dochodzimy do tego punktu trzeciego, czyli ten człowiek powie: „tak, dobra, to jest rzeczywiście problem”, to mówi się, że

większość pracy albo duża część pracy już jest za tą osobą. Podobnie jest z perspektywy konfliktu. Jeśli te strony usiądą do stołu i powiedzą: „Dobra, mam z Krzyśkiem/ Tomkiem/ Anią rzeczywiście problem” i tak to nazywamy. I fakt, że się nie oblewamy kwasem w biurze wcale nie oznacza, że jest dobrze. I fakt, że nie rozmawiamy, jest rzeczywiście powodem tego konfliktu i tak to nazywamy, to czy jest już, Błażej, moment, w którym dla mediatora proces zaczyna biec z górki?

B: Dlatego rozpoczęliśmy te przykazania od hasła: „akceptacja sytuacji”, żeby uniknąć tego zagrożenia, o którym powiedziałaś. Jeżeli – czy to dotyczy leczenia uzależniania, radzenia sobie z uzależnieniem, czy to dotyczy sytuacji rozwiązania konfliktu, absolutnie fundamentalnym krokiem, warunkiem jest to, żeby zaakceptować sytuację. Jeżeli do tego nie dojdzie, jeżeli unikamy, czyli te pseudo-strategie, o których wspomnieliśmy, pojawiają się w naszym zachowaniu, w naszych relacjach, to wtedy – czy, jeżeli dotyczy to terapii – najlepszy terapeuta, czy konfliktu – najlepszy mediator – nie poradzi nic, dlatego że spotyka potężny opór materii. Przywołując doświadczenie, pamiętam takie mediacje. I to były właśnie te mediacje, które były inicjowane przez podmioty trzecie. Przychodziły osoby i zazwyczaj to była jedna ze stron, która absolutnie zaprzeczała, że jest w jakimkolwiek konflikcie, wręcz twierdziła, że nie ma żadnego problemu, w związku z czym nie może rozwiązywać tego problemu. Oczywiście rzeczą jest, że mediator nie odpuszcza od razu, tylko szuka tego świata potrzeb, zastanawia się, z czego to wynika, dlaczego ta osoba zaprzecza rzeczywistości, zaprzecza pewnym faktom, które się dzieją. Natomiast, jeżeli spotyka mur, ścianę, to w przypadku mediacji w organizacji mamy inne narzędzia, gdzie możemy arbitralnie rozwiązywać pewne rzeczy. Sięgać do narzędzi bardziej restrykcyjnych, ale zawsze w pierwszej kolejności trzeba szukać metody szukania porozumienia poprzez dialog, poprzez rozmowę. Zatem ta pierwsza zasada – akceptacja sytuacji – pozwala nam już przejść do tego kroku trzeciego, czyli do zdefiniowania problemu. Karty wykładamy na stół, mówiąc metaforycznie, i określamy nad czym konkretnie chcemy pracować.

J: Czyli jesteśmy na tej pierwszej sporej górze, a właściwie jej szczycie. Nazywamy rzeczy po imieniu, przed nami już powiedzmy szerszy horyzont, wiemy, gdzie chcemy dojść, ale żeby tam dojść trzeba też konkretne rzeczy wykonać. Co wykonujemy w ramach kolejnego kroku?

B: Kolejny krok to zawarcie kontraktu co do tego, jak będziemy rozwiązywać konflikt. Przywołam tutaj informacje: to, o czym rozmawialiśmy podczas

jednego z poprzednich nagrań: każdy z nas przychodzi do organizacji, przychodzi do firmy z nieco innymi nawykami, nieco inną kulturą rozwiązywania konfliktu. Bo wynika ona z tego, co doświadczyliśmy w rodzinie, wynika ona z naszych doświadczeń życiowych, z tego, co wydarzyło się do tej pory w naszym życiu. Jeżeli przyjmiemy takie założenie, że każdy z nas przychodzi z innym zapleczem, to aby dobrze rozwiązać konflikt, musimy uwspólnić metodę. Stąd też zawarcie kontraktu, czyli umówienie się, doprecyzowanie, w jaki sposób będziemy pracować z tym konfliktem. W praktyce jest to zawarcie kontraktu mediacyjnego podczas spotkania, na pierwszym spotkaniu. To jest rolą menedżera, lidera, który określi, w jaki sposób będziemy rozmawiać. To jest też bardzo ważne, żeby odnieść to do kultury rozwiązywania konfliktów w organizacji, jeżeli oczywiście ta kultura jest kulturą, która pomaga rozwiązywać te konflikty, czyli nie kulturą nasyconą tymi pseudo-strategiami, bo niestety w części organizacji tak się dzieje, ale kulturą, która konflikt wykorzystuje jako kolejny zasób do tego, żeby podnosić samoświadomość, żeby podnosić efektywność działania.

J: Coraz częściej w organizacjach można w salkach konferencyjnych, w miejscach, gdzie dochodzi do spotkań na ścianie zobaczyć takie tabliczki: zasady spotkań w naszej firmie albo zasady, może nie konferencji, tylko właśnie rozmów, dobre praktyki itd. To jest kilka punktów zwykle, w stylu: przychodzę przygotowany, nie spóźnię się, rozmawiamy merytorycznie itd. Mi osobiście się to podoba, bo – jakby z jednej strony przychodzimy na spotkanie z nastawieniem: „no przecież spotkanie, co jak co, ale to potrafię odbyć i zawsze jakoś się ono poprowadzi”, natomiast jest kilka rzeczy, o których warto pamiętać po to, żeby to spotkanie było efektywne. Właśnie tak, nawiązując też do warsztatów, które prowadzimy dla menedżerów, patrząc, jak tam ludzie, którzy nie mają siłą rzeczy doświadczenia na temat mediacji, jak próbują sobie poradzić z taką sytuacją. To jest ta jedna najbardziej podstawowa rzecz, której im brakuje: żeby na początku mediacji zawrzeć takie podstawowe, zdefiniować ramy, na co się umawiamy, kto będzie zabierał głos, kto ma prawo ten głos odebrać i tu przypomina mi się twoja historia – jedna z historii początków chyba mediowania, kiedy twój kontrakt był może nie połowiczny, ale nie zaadresował właściwie kluczowej sprawy.

B: Tak, to była sytuacja, która nauczyła mnie, jak ważna jest precyzja słów przy zawieraniu kontraktu, ponieważ zwraca się uwagę na to, że uczestnicy konfliktu nie powinni sobie przerywać ze względu na to, żeby móc wysłuchać siebie do końca, żeby szanować siebie w tej dyskusji, więc ja w tym kontrakcie ze stronami konfliktu tak też to wypowiedziałem, że umawiamy się, że nie

będziemy sobie wzajemnie przerywać podczas rozmowy. Oczywiście, jedna ze stron bardzo to skrupulatnie wykorzystwała, bo kiedy wpadła w taki słowotok, ja – chcąc dokonać pewnego podsumowania tej wypowiedzi – powiedziałem: „przepraszam bardzo, chciałbym to podsumować”, usłyszałem wtedy bardzo precyzyjny komunikat: „panie mediatorze, ale umówiliśmy się, że nie będziemy sobie wzajemnie przerywać” Oczywiście to było 1:0 dla tej osoby, dla mnie nauka, że należy dodać do tego jeszcze bardzo ważną rzecz, że to strony sobie nie przerywają, a mediator, który zarządza tą rozmową, jest gospodarzem tego spotkania, może tę rozmowę w odpowiedni sposób kierować, dynamizować, wyciszać i ma prawo udzielać głosu i odbierać. Stąd ta precyzja kontraktu jest jednym z ważniejszych czynników powodzenia mediacji, powodzenia w takich rozmowach.

J: Mamy za sobą kontrakt, mamy za sobą pewne techniczne aspekty tego, jak będziemy rozmawiać, co dalej?

B: Bardzo ważne teraz jest, biorąc pod uwagę psychologię konfliktów i psychologię postaw ludzi w konflikcie, aby w kolejnym kroku bardzo precyzyjnie wskazać cel. Cel związany po pierwsze z konkretnym spotkaniem, które się dzieje, czyli co chcemy na końcu osiągnąć, zgodnie z zasadą: „zaczynij z wizją, kończ wizją” Ten lider/menedżer powinien nakreślić taką wizję, ale też pokazać, co chcemy osiągnąć na końcu konfliktu. Co ma być efektem tej sytuacji, dlaczego to jest tak ważne? Ponieważ ludzie w konflikcie koncentrują się na stracie i na zagrożeniach. To jest naturalny mechanizm psychologiczny, kiedy jesteśmy w sytuacji trudnej, przede wszystkim szukamy w otoczeniu, szukamy w tej przestrzeni zagrożeń, dlatego trzeba zestrumieniować uwagę stron konfliktu na tym, co buduje, na tym, co jest pozytywne. Zarówno w odniesieniu do ich uwagi, sposobu myślenia, ale też co do emocji i konkretnego działania już podczas rozmów. Wskazanie celu pozwala też strukturyzować samo rozwiązanie konfliktu, bo wtedy myślimy poprzez kategorię tego, co chcemy wypracować. Oczywiście te wszystkie negatywne elementy będą się pojawiały, bo będą wynikały z bieżących emocji, będą wynikały z trudnych doświadczeń, będą wynikały też z takiej wyrazistości spostrzeżeniowej, czyli tego, co jest dla nas tego wyraźne w danej sytuacji, a zazwyczaj w konflikcie wyraźne są rzeczy negatywne. Trudno dostrzegać jest to, co dobre. Dlatego zadaniem tutaj lidera, zadaniem osoby, która rozwiązuje konflikt jest zawężenie tej uwagi do tego, co pozytywne poprzez wskazywanie celów.

J: Z jednej strony powiedziałeś, że chodzi o zawężanie uwagi na te pozytywne aspekty. Ja mam w głowie takie doświadczenie, że ludzie w konflikcie patrzą

bardzo tunelowo, prawda? Na swoją stratę, na to, co ich boli, co oni stracili. I tutaj tak myślę, że mediator w organizacji, którym zwykle może być menedżer lub lider ma ułatwione zadanie o tyle, że z racji po prostu zasad w pracy w organizacji, menedżer zwykle ma szersze spojrzenie niż pracownik. To jest naturalne, bo wie trochę więcej o przyszłych projektach, rozumie troszkę więcej. Tutaj nie ma żadnych pejoratywnych emocji ukrytych, że jest bardziej rozwinięty czy inteligentny od pracownika. To jest naturalne, że pracując stanowiskowo, zwykle się skupiamy na tym, co robimy. Menedżer, który jest poziom wyżej nad tymi ludźmi, widzi po prostu szerszy kontekst. Jego menedżer widzi jeszcze szerszy. Prezes widzi najbardziej szeroki kontekst. Myślę, że właśnie w tym punkcie „wskazanie celu” można to wykorzystać, bo bardzo często ludzie, koncentrując się na swoich interesach w konflikcie, nie widzą tego – jak ja to nazywam – helicopter view, czyli „słuchajcie, teraz mamy konflikt, kto ma dostarczyć cement do tej betoniarki, natomiast zwróćcie uwagę, że de facto my tutaj budujemy stadion narodowy na Mistrzostwa Europy, które są już, powiedzmy, za dwa kwartały i to jest ten szeroki kontekst, do którego dążymy”. Więc wykorzystajcie, drodzy menedżerowie i liderzy, tą w pewnym sensie przewagę, że po prostu znacie szerszy kontekst i możecie go wykorzystać właśnie do pokazania celu.

B: Ta przewaga staje się przywilejem dla lidera, ale każdy przywilej niesie ze sobą obowiązki. Te obowiązki my ujmujemy w kolejnym przykazaniu. To kolejne przykazanie to określenie wspólnych interesów, czyli wzniesienie się ponad konflikt, ponad samą relację, w której rozgrywa się coś trudnego i tutaj zadaniem lidera jako osoby, która działa w organizacji będącej celowo działającą strukturą. Ważne jest, żeby odnieść się do takiej triady interesów, to jest: interesy firmy, zespołu, pracownika. Pokazanie tej rzeczywistości pozwala lepiej zrozumieć kierunek, w którym w konflikcie powinniśmy iść. Bardzo często ludzie w konflikcie, powiedziałaś, postrzegają sytuację tunelowo, czyli widzą mały punkcik na końcu tej historii. Często jest to ich interes, który niekoniecznie musi być osadzony, niekoniecznie musi być komplementarny z interesem zespołu czy firmy. Zadaniem menedżera jest rozszerzyć, pokazać kontekst tego, co się dzieje. Pokazać perspektywę zarówno firmy, zespołu, ale też perspektywę pracownika, który przecież niekoniecznie musi działać zgodnie z własnym interesem. Ja często widzę, jak ludzie, którzy są w konflikcie, działają wbrew sobie, szkodzą sobie, dlatego że oni są zanurzeni w tych złych emocjach, są zanurzeni w perspektywie, która często jest bardzo wąska, dlatego rolą osoby trzeciej, rolą mediatora, rolą menedżera jest rozszerzenie, rzucenie nowego światła, pokazanie szerszego horyzontu tego, co się wydarza, dlatego

ten szósty punkt naszego dekalogu brzmi: „określenie wspólnych interesów jako obowiązek, jako przywilej menedżera”.

J: No i te wspólne interesy, one, tak myślę sobie, są zawsze ograniczone przez różnego rodzaju granice, jak – wyobrażam sobie – w mediacjach np. rozwodowych, tą granicą jest np. kontekst kulturowy, bo potrafię sobie wyobrazić, że ktoś przychodzi i mówi: „proszę pana, panie mediatorze, no moja żona nie chce się zgodzić z tym, żebym miał jeszcze dwie inne żony”, prawda? I ten kontekst kulturowy gdzieś zaczyna być już granicą do tego, żeby – poza tą granicą jest już całkiem inna rama rozwiązywania tego konfliktu, w kontekście dzisiejszego tematu: nie możemy zapominać, że rozwiązujemy konflikt w ramach organizacji. Mówimy o konkretnej firmie i trzeba znaleźć właśnie tę wspólną platformę: firma, zespół i pracownik. Nie szukam rozwiązania dobrego tylko dla pracownika, a toksycznego dla firmy, dobrego dla pracownika, a toksycznego dla zespołu, bo jeśli summa summarum każdy lider odpowiada za zespół i to jest – myślę – znacznie ważniejsze dobro w pozytywnym tego słowa znaczeniu niż jednostki. Myślę, że nikt nie poświęci dobra zespołu dla jednostki, więc musimy zobaczyć kontekst, w którym się poruszamy i nie bujajmy w obłokach, prawda?

B: Te ramy, zwłaszcza ramy kulturowe dają nam jeszcze jedną bardzo ważną rzecz. Mianowicie skończoną ilość rozwiązań. Jeżeli popatrzymy sobie na konflikt poprzez pryzmat przyszłości, to jesteśmy w stanie zaprojektować, czym ten konflikt może się skończyć, bo mamy ramę. I te ramy dając nam ten obraz, powodują też, że to napięcie wynikające z przyszłości, która jest postrzegana przez ludzi, którzy biorą udział w konflikcie, jako nieznana, nagle nieco te emocje związane z nieznanym opadają i myślenie, szukanie rozwiązań, szukanie kreatywnie, szukanie konstruktywnie zaczyna być dużo prostsze.

J: To jeśli mamy znaleźć wspólny interes na płaszczyźnie firma-zespół-pracownik, to pracownik, u którego lub pomiędzy którymi pracownikami rozwiązujemy konflikt, musi wiedzieć, jakie są jego potrzeby.

B: To fundament działania każdego człowieka. Wiemy o tym, że potrzeba to to, co determinuje nasze działanie. Każdy człowiek działa w oparciu o realizację własnych potrzeb plus potrzeb tych kolektywnych, które są zdefiniowane przez chociażby cele firmy, kulturę tej organizacji i dotarcie do tego zasobu, który determinuje nasze działanie, jest fundamentem rozwiązywania konfliktu. Zatem menedżer/ lider/ mediator, który rozwiązuje konflikt. Jego aktywność powinna być skierowana na, poprzez zadawanie pytań, szukanie odpowiedzi, dlaczego

człowiek tak, a nie inaczej się zachowuje, skąd wynika jego dążenie w tym, a nie innym kierunku. Dlatego, że to potrzeby kształtują nasze intencje, a intencje są przekuwane w konkretne działania. To po pierwsze, żeby lider mógł zrozumieć, ale też żeby sama osoba, która bierze udział w konflikcie mogła zrozumieć własne zachowanie i dokonać korekty tego zachowania, bo rozwiązywanie konfliktu to jest kwestia korekty pewnego działania, w którym jesteśmy.

J: Czyli mamy punkt siódmy, siódme przykazanie, które brzmi: „identyfikacja potrzeb”. Też mam taką refleksję na gorąco, to może być szczególnie istotne np. w dużych organizacjach, które są wielokulturowe. Wiele tych potrzeb może być naprawdę różnych. Spotyka się człowiek ze Skandynawii z człowiekiem z Indii (na przykład) i ich światopogląd, ich potrzeby, choć spotykają się w tym samym biurze, mogą być naprawdę, naprawdę rozbieżne.

B: No i tutaj pojawia się jakby nowa przestrzeń, nowe pole do zagospodarowania, bo – oprócz tego, że musimy być świadomi tych potrzeb – to potrzebna jest jeszcze pewna otwartość na te potrzeby. Tolerancja, akceptacja, zrozumienie tej różnorodności potrzeb i patrzenie na nie z różnych perspektyw właśnie kulturowych.

J: Dobrze. Potrzeby założmy mamy już za sobą, co jest ósmym przykazaniem?

B: Jeżeli jesteśmy już przygotowani, zaakceptowaliśmy sytuację, potrafilismy zdefiniować problem, zawarłismy kontrakt, czyli wiemy, jak będziemy rozwiązywać ten problem, ten konflikt, to wtedy przystępujemy do rozmowy. I tutaj bardzo ważne jest, żeby w tym kolejnym punkcie, przykazaniu, które brzmi „przedstaw stanowiska i negocjuj”, żeby zapewnić przestrzeń do dobrej dyskusji. Co rozumiem pod hasłem „dobra dyskusja”? To taka, w której każda ze stron konfliktu ma prawo do wypowiedzi, ale ma też obowiązek wysłuchania drugiej strony. To mieści się w tym kontrakcie, o którym wcześniej wspomnieliśmy, żeby dać sobie możliwość wypowiedzenia tego wszystkiego, co dzieje się w nas. Z jakimi pomysłami przyszłismy, jaką mamy wizję rozwiązania tego konfliktu, ale narzucamy, nakładamy również na siebie obowiązek wysłuchania drugiej strony. I zadaniem mediatora/ lidera jest utrzymać ten porządek. Stworzyć taką przestrzeń, żeby każda ze stron miała możliwość do zaistnienia w tym konflikcie.

J: Mamy zatem ósme przykazanie: „przedstawienie stanowisk i negocjacje” i zwracam waszą uwagę, drodzy słuchacze, że właściwie dopiero teraz mówimy

o rozmowie między stronami. Czyli siedem wcześniejszych punktów to było przygotowanie mediatora do mediacji. To jest bardzo istotne, ponieważ takie spotkanie mediacyjne typu ad hoc: „a zobaczyłem te dwie osoby, chodźcie do salki, pogadamy sobie, no to w czym jest problem, Staszek, Kaśka, dlaczego se skaczecie do gardeł” to nie jest dobra strategia. Przejdźmy zatem do przykazania numer dziewięć.

B: Rozegrała się dyskusja, odbyły się negocjacje, zakładamy, że idziemy w kierunku porozumienia. Dobrą praktyką jest, kiedy jesteście już na etapie, kiedy na horyzoncie rysuje się już pewien pomysł, jak ten konflikt rozwiązać, żeby sprecyzować porozumienie. Dobrze jest zapisać w punktach to porozumienie. Dlaczego? Dlatego, że działaliśmy, rozwiązując konflikt, w takiej przestrzeni, gdzie było bardzo dużo emocji. Tam, gdzie jest dużo emocji, nasza uwaga bywa ułomna, nasza pamięć nas zawodzi, co za tym idzie, kiedy rozstajemy się, kiedy wynegocjowaliśmy, wypracowaliśmy porozumienie, żeby warunki porozumienia, żeby działania po konflikcie nie były zarzewiem kolejnego konfliktu, wynikającego z różnego rozumienia ustaleń, z różnej pamięci tego, co się wydarzyło. Dobrze jest sprecyzować porozumienie, zapisać to porozumienie. A jeszcze najlepiej, co jest praktyką mediacyjną, żeby pod tymi punktami każda ze stron się podpisała, bo to jest takim widocznym śladem naszej pracy, widocznym efektem, do którego zawsze możemy powrócić.

J: Emocje kształtują nasze wspomnienia. Widzimy to wielokrotnie na naszych warsztatach po informacji zwrotnej, kiedy to okazuje się, że ludzie pamiętają z jakiegoś wystąpienia, z jakiej sytuacji, w której brali udział właśnie warstwę emocjonalną. Było miło, było przyjemnie, było ciężko, dobrze się skończyło, ktoś się rozplakał, ale o czym konkretnie ta osoba mówiła? – to już nam ucieka, dlatego zdecydowanie warto albo w formie papierowej albo choćby w poczcie elektronicznej pewne rzeczy zdefiniować, żeby do punktu, kiedy emocje już po tym spotkaniu opadną, obie strony mogły wrócić. No dobrze, więc dochodzimy właściwie do ostatniego przykazania. Przykazanie numer dziesięć.

B: Przykazanie numer dziesięć. Rozwiązaliśmy konflikt. Wszyscy są zadowoleni, przynajmniej większość, a co dalej zrobić? Bardzo trzeba pamiętać o tym, to jest bardzo istotne, żeby dokonać ewaluacji rozwiązań, ponieważ konflikt to praca na postawach, które się bardzo dynamicznie, w tym czasie, kiedy rozgrywa się ten spór, zmieniają. Trzeba przyjrzeć się temu po rozwiązaniu konfliktu, czy nasze ustalenia idą w dobrym kierunku, czy ewentualnie dokonać jakiejś korekty, czy wprowadzić jakieś nowe rozwiązania, dlatego, ponieważ jest to proces dziejący się w czasie, trzeba dać przestrzeń do

zmiany. Nie tylko odnośnie realizacji zobowiązań, które zostały zapisane, konkretnych punktów. Trzeba też pamiętać, że rozwiązanie konfliktu to jest praca na samej postawie, czyli na tym, co dzieje się z człowiekiem. U niego muszą wybrzmieć pewne emocje, wypłukać się te emocje. Musi dokonać zmiany swojego zachowania, dlatego bardzo ważne jest tutaj, aby lider ustalił sobie taką klamrę czasową, gdzie sam oceni albo oceni w obecności i pozwoli też na ocenę tej zmiany osobom, które brały udział w konflikcie, żeby upewnić się, że te rozwiązania, które zostały wdrożone, są najbardziej efektywne.

J: Mediator, który zaczyna prowadzić proces mediacji, rozwiązywania konfliktu między dwoma stronami zwykle wchodzi, jest między dwoma lub więcej, zachowajmy tutaj te dwie osoby, jest między dwoma osobami, które są w bardzo dynamicznym stanie, są w emocjach. Warto zatem, zapewne zwrócić uwagę na kilka rzeczy, które pomagają mu przeprowadzić ten proces. Mi się kojarzy to z sytuacją, w której są pewne zasady dla pracownika czy dla człowieka, który wchodzi do przestrzeni więziennej (na przykład), są zasady dla służb mundurowych, które muszą wejść w tłum, który też kieruje się pewną swoją specyfiką, wynikającą z chwili. Na co powinien zwracać uwagę, o czym powinien pamiętać negocjator czy mediator właśnie w takim procesie, kiedy jest może nie między młotem a kowadłem, ale często między dwoma młotami?

B: Sytuacja rozwiązania konfliktu jest o tyle specyficzna, że jest bardzo dynamiczna. Teraz człowiek, który jest w konflikcie, sięga do zasobów, co do których niekoniecznie ma świadomość. Sam siebie zaskakuje, a wychodzi poza strefę autokontroli, ale może też zaskakiwać menedżera. Może też zaskakiwać mediatora. Dlatego warto pamiętać, zachować takie zasady, jak: „oczekuj nieoczekiwanego”. Przewidywać to, że w tej sytuacji szukania rozwiązania i pracy na postawach, pracy na emocjach, może wydarzyć się coś, co Cię totalnie zaskoczy, nawet jeżeli te osoby, tych pracowników znasz od lat. Stąd: musisz być czujny, musisz być skupiony, musisz być uważny. Po drugie, bardzo ważne jest, żeby okazywać dobrą wolę. Uważać na różnego rodzaju, jak określał to Marshall Rosenberg, komunikaty odcinające od życia. To są oceny, to są oskarżenia, groźby, podejrzenia, generalizacje, a wynikają z naturalnych procesów psychologicznych, które dzieją się w trakcie konfliktu, wtedy, kiedy czujemy zagrożenie. Sięgamy wtedy do takich komunikatów, które utrudniają rozwiązanie konfliktu. Bardzo ważną jest rzeczą, żeby stworzyć przestrzeń dla emocji. Emocje są szybsze niż nasze myślenie. Szybsze niż nasze oceny racjonalne. Stąd też, ja, patrząc tak z doświadczenia z pracy z konfliktem, zauważyłem taką zależność, że w każdej rozmowie te pierwsze dwadzieścia minut (około), to jest czas na to, żeby wybrzmiały emocje. Żeby ludzie mogli

wyrzucić z siebie różne rzeczy, żeby mogli nazwać te emocje, żeby dali sobie prawo do tego, żeby zobaczyć u siebie te emocje. I oczywiście to nie ma być sytuacja, gdzie menedżer, tworzy teraz przestrzeń terapeutyczną dla pracowników, ale uświadomić sobie, że jeżeli nie da tej przestrzeni, to bardzo trudno będzie mu przebić się w dyskusji do tej warstwy racjonalnej. Stąd ten bezpieczny taki margines na zwentylowanie emocji jest potrzebny. Sam natomiast lider powinien być krok za sobą. To znaczy być bardzo świadomym tego, co się dzieje. Obserwować samego siebie. Być świadomym tego, co, jak i dlaczego robi, bo przecież on też reaguje emocjonalnie na sytuację, bo po części jest w nią zaangażowany. Zwracać należy uwagę na to, co łączy. Powiedzieliśmy wcześniej, że konflikt koncentruje uwagę osób, które biorą udział w konflikcie na stracie, na zagrożeniu, na przeszłości. Stąd zadaniem mediatora, menedżera jest pokazywanie tego, co łączy. Od rzeczy najdrobniejszych, takie jak np. zgadzanie się w drobnych kwestiach i wzmacnianie poprzez chwalenie. To również zadanie menedżera, mediatora. No i koncentrowanie się – to jeszcze raz powiem, bo to jest bardzo ważne – na przyszłości, pokazywanie tych czynników, które mogą motywować człowieka do zmiany. Pokazywanie celu, bo to pozwala wydobywać z ludzi te zasoby, które ułatwiają pracę nad szukaniem rozwiązania.

J: Zatem rozwiązywanie konfliktu w organizacji między pracownikami, wykorzystujące mediacje, jest pracą z dwoma osobami, które są w konflikcie. Jest to, myślę, ciekawa praca, bo ona może się skończyć dobrym efektem, w którym te osoby mające np. ukryty konflikt przechodzą na całkiem inny, wyższy poziom współpracy. Jak się okazuje i zwróćcie na to, drodzy słuchacze, uwagę, to także praca dla mediatora nad samym sobą. Trzeba być dobrze przygotowanym i myślę, że każda mediacja, to jest ciekawa, intrygująca podróż. Wbrew pozorom dla wszystkich stron siedzących przy stole. Także dla was liderów, menedżerów, osób pracujących w obszarze HR. I tego wam życzymy, żeby dzięki zachowaniu tych dziesięciu przykazań, o których rozmawialiśmy i zwróceniu uwagi na te rzeczy, o których warto pamiętać, żeby była to także ciekawa przygoda właśnie dla was jako dla osób, które wchodzą między jakiś konflikt po to, żeby go rozwiązać.

B: Ze swojej strony mogę jeszcze prosić wszystkich tych, którzy będą rozwiązywali konflikt, abyście traktowali go jako przywilej. Jako przywilej tego, że ludzie wpuszczają was w obszar dla nich bardzo trudny i możecie tam zrobić wiele dobrego, jeżeli podejźcie z wielką uwagą, skupieniem i uważnością do tej sytuacji.

J: Dziękuję Błażej za naszą rozmowę.

B: Dziękuję za możliwość, do usłyszenia.

J: Was, drodzy słuchacze, bardzo serdecznie proszę o recenzję naszego podcastu na platformie iTunes, jeśli słuchacie tego odcinka za pomocą telefonu, za pomocą iPhone'a to wystarczy kliknąć w aplikacji podcast, którą macie domyślnie zainstalowaną na telefonie, w gwiazdki. Nam pozwoli dzięki temu dotrzeć z treścią tego podcastu do wielu nowych słuchaczy. Dziękuję bardzo serdecznie za waszą uwagę, do usłyszenia w następnym odcinku. To był podcast Z warsztatu menedżera.