



Podcast „Menedżer Plus” – Odcinek 68

Opublikowany: 25 września 2017 r.

Jak rozwiązywać konflikty w zespole?

Mariusz: To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj w audycji będziemy rozmawiali o konfliktach w zespole – jak to się dzieje, że się kłócimy, że się ścieramy, co można z tym zrobić. A w studiu moim i Waszym gościem jest Magda Dittmer – mediatorka, trenerka, specka od zarządzania konfliktem i założycielka starogardzkiej filii Polskiego Centrum Mediacji. Witam cię Magdo bardzo serdecznie!

Magda: Witam bardzo serdecznie również!

Mariusz: Powiedz na początek taką jedną rzecz – czy ty jesteś osobą kłótniową czy raczej odpuszczasz? [śmiech]

Magda: [śmiech] No proszę, jakie pytanie na początek. Ja się kłócę tak jak człowiek, ja człowiekiem jestem. Natomiast powiem ci tak, że chyba dzięki temu, że zajmuję się tą pracą jaką się zajmuję, bo ja na co dzień pracuję faktycznie z konfliktem to mam takie poczucie, że się nauczyłam w porę zatrzymywać. Jak już mózg wróci na miejsce, wszystko się poukłada po emocjach i po takim strzale adrenaliny, który ma miejsce kiedy się kłócimy to ja wiem, że to trzeba po prostu coś z tym zrobić i na przykład wrócić do tematu, nawiązać rozmowę. Jak trzeba to przeprosić, zapytać, wyjaśnić. Na pewno nie stosuję takich metod, które mają na celu nie rozwiązywanie konfliktu, a wręcz przeciwnie. Tak przynajmniej chcę o sobie myśleć. Może trzeba kogoś spytać, kto ma ze mną do czynienia. Ale rzeczywiście ta praca zawodowa wpłynęła na to. Ja dawno, dawno temu taka nie byłam.

Mariusz: Mówiłaś, że pracujesz z konfliktem na co dzień. To tak dziwnie brzmi. Tak sobie myślę, czy to nie jest toksyczne doświadczenie? Tak jak spowiednik nasłucha się tego, co mu ludzie opowiadają, to tak samo ty na co dzień z konfliktem pracować.

Magda: To jest jedna z predyspozycji, które powinien mieć mediator – mianowicie nie zabierać tego, co się nasłucha, nie dźwigać, nie nosić na plecach, nie przeżywać, umieć się zdystansować. Rzeczywiście to jest taki obszar pracy, który jest emocjonalny. Ja jako mediator też przeżywam razem z moimi klientami sytuacje. Pracuję z różnymi emocjami. Natomiast trzeba się umieć od tego zdystansować. Ja myślę, że sobie z tym radzę i nie czuję

jakiegoś takiego obciążenia moją pracą. Wręcz przeciwnie – ja moją pracę uwielbiam. Ja bardzo lubię pracować z konfliktem, ponieważ on ma niezwykły w sobie potencjał. To jest naprawdę satysfakcjonujące oglądać, kiedy ludzie na końcu są zupełnie inni niż wtedy kiedy zaczynali i nagle okazuje się, że ten straszny konflikt, którego wszyscy się obawiają i który się kojarzy zazwyczaj bardzo, bardzo negatywnie on może być pozytywnie rozwiązany z taką satysfakcją dla obu stron. Trochę się zmienia wówczas myślenie o nim i to jest duży plus tej mojej pracy.

Mariusz: Praca z konfliktem jest moją pasją.

Magda: Tak.

Mariusz: A dlaczego w ogóle tak jest, że się kłócimy? Dlaczego się ludzie kłócą?

Magda: My ludzie jesteśmy bardzo różni. To jest takie wielkie zbiorowisko różnych plusów i minusów. Wiesz co się dzieje, jak trafia plus na minus albo jak takie dwie różne osobowości czasami się ze sobą skontaktują. A jeszcze jak nie ma chemii, bo nie zawsze wszystkich lubimy, nie wszyscy nam odpowiadają, nie zawsze się zgadzamy. Do tego jeszcze jak dojdą jakieś okoliczności zupełnie zewnętrzne, nie zawsze przewidywalne, bo konflikt to jest tak naprawdę jedna wielka zmiana. To ta wypadkowa tych wszystkich różnych elementów powoduje, że gdzieś do głosu dochodzą emocje, nasze lęki i obawy przed utratą być może kontroli. A być może takie myślenie, że nie zrealizujemy celu na którym nam zależy albo potrzeba ochrony czegoś na czym nam zależy. Wtedy na to jeszcze nakłada się komunikacja, która nie zawsze w takich sytuacjach jest efektywna. Wręcz czasami bywa bardziej destrukcyjna. No i mamy kłótnię gotową. A jeszcze jak zależą od siebie te osoby, bo to jest takie chyba najbardziej istotne. To nie o to chodzi, że są sobie dwie przypadkowe panie czy panowie, którzy zupełnie nie mają ze sobą niczego wspólnego. Kiedy jeszcze pojawia się zależność bardzo istotna to mamy kłótnię.

Mariusz: Zależność, emocje, różnorodność, plusiki, minusy. Gdzieś tam na końcu pojawia się Magda? Co robi Magda?

Magda: Ja to się pojawiam wtedy, kiedy rzeczywiście dwie strony nie potrafią dojść ze sobą do porozumienia. Natomiast ze względu na tę zależność zależy im na tym. Teraz jeszcze jest kwestia takiej świadomości, żeby w ogóle być może wpuścić do konfliktu osobę z zewnątrz. Ja się nadal uśmiecham, jak to na początku bywało w moim zawodzie, jak zaczynałam tą profesję się zajmować – mi naprawdę zdarzało się odebrać telefon z pytaniem, czy do mnie się można umówić na medytację. Mediacja pomimo tego, że jest coraz bardziej popularna i stosowana, nawet jest prawnie umocowana od dawna to nadal my, ludzie nie mamy takiej łatwości, lekkości, żeby z takich metod korzystać. Ja się pojawiam rzeczywiście wtedy, kiedy

ta świadomość mimo wszystko jest, taka potrzeba jest i zgoda na to. I wtedy możemy współpracować.

Mariusz: Chciałbym, żebyśmy się skupili na zespole projektowej. Czy w takich zespołach też mediację się stosuje? Czy spotkałaś się z takimi mediacjami? Czy mogłabyś jakiś przykład podać mediacji w zespole projektowym w firmie?

Magda: Stosuje się. Natomiast chyba częściej mówimy o facylitacji. Przynajmniej do pewnego momentu. Bo kiedy zaczyna pracować zespół projektowy to rzeczywiście, spotyka się wiele różnych pomysłów, zderza się wiele koncepcji. Gdzieś pojawia się presja czasu, mnóstwo osób, gdzieś trzeba ogarnąć temat, który jest absolutnie wielowątkowy. Rzeczywiście wtedy bardzo korzystne wydaje się być uczestnictwo takiej osoby, która wszystko uporządkuje, dopilnuje, sprawi że wszyscy wypowiedzą się taką jaką mają potrzebę, merytorycznie uporządkuje spotkanie, która będzie czuwała nad tym, żeby punkty sporne nie eskalowały do takich wymiarów, że merytoryka spotkania się gubi, a wszyscy skupiają się na emocjach. A jeszcze pojawiają się być może jakieś personalne kwestie. Wtedy rzeczywiście dobrą pracę może wykonać i pożyteczną facylitator. To nie do końca jest wówczas jak słyszysz mediacją.

Mediacja to raczej jest do konfliktu. Jak już pojawiają się takie kwestie konfliktowe, gdzie jeszcze w dodatku można zdiagnozować przyczynę i jeszcze zidentyfikować udział konkretnych osób to rzeczywiście wtedy w rachubę wchodzi mediacja, która rządzi się swoimi innymi zasadami, niezwykle istotnymi dzięki którym ona ma szansę zakończyć się efektywnie. Jedną z takich zasad jest poufność, inną jest osoba mediatora, który jest bezstronny i neutralny w takiej sytuacji. Absolutna dobrowolność wszystkich stron mediujących. Tu bym to w ten sposób porozdzielała. Natomiast puentując – tak, udział osoby zewnętrznej w sytuacjach kiedy jest dużo do zrobienia, dużo jest takich momentów, gdzie może dojść do spięć, do sporów pod presją czasu czy ze względu na zawłość tematu, czy ze względu na różnorodność charakterów to wtedy taka osoba trzecia jak najbardziej jest wskazana.

Mariusz: Czy mediatorem zawsze musi być ten ktoś z zewnątrz? Na przykład może być taką osobą szef lub jakiś kolega z zespołu w firmie?

Magda: Może. Jak najbardziej. Nawet dobrze, żeby był, bo ktoś nie zna lepiej swojego zespołu niż własny szef chciałoby się powiedzieć. Tylko pod jednym zasadniczym i najbardziej kluczowym warunkiem – jeśli potrafi zachować bezstronność i jeżeli zaakceptują go te osoby, które na taką inną rozmowę, która przebiega w określony sposób się zgodzą. Ja myślę, że taki szef powinien zdecydować, czy on po pierwsze jest tym odpowiednim, który w tej sytuacji danej konkretnej wchodzi i też z taką absolutną zgodą i akceptacją na to, że być może w niektórych określonych sytuacjach mimo wszystko lepiej wpuścić kogoś z zewnątrz.

Mariusz: Ta bezstronność pewnie jest bardzo trudna. To już nie tylko dla członków zespołu, ale pewnie dla ciebie jak wchodzisz w roli mediatora też jest czasami ciężko się nie angażować w konflikt. Bo jesteśmy ludźmi, prawda?

Magda: Tak, oczywiście. To jest element mojego zawodu. W momencie kiedy ja ją tracę to ja bym bardzo szybko tak naprawdę to usłyszała od tych z którymi pracuję. Momentalnie bym pewnie dostała taki od nich feedback, informację w drugą stronę, że ja się zachowuję tak jakbym komuś konkretnemu kibicowała. A mediator to nie stoi po żadnej ze stron.

Mariusz: Powiedziałaś, że szef czy kolega z zespołu może być, a nawet powinien, bo zna czy czuje dobrze temat tego konfliktu czy przyczyny konfliktów. Ale co z takim profesjonalnym przygotowaniem? Ty jesteś specką od mediacji i nie wierzę w to, że nie masz żadnych certyfikatów i przygotowań bardziej profesjonalnych, merytorycznych chociażby, żeby poznać różne techniki itd.

Magda: Ja ci dziękuję, bo doprecyzowałeś coś, co może mi umknęło – taka osoba to mam na myśli, że ona ma te predyspozycje być może naturalnie jak najbardziej. Ale faktycznie oprócz tego, że ta osoba jest tak fizycznie to dobrze, gdyby miała jakieś określone predyspozycje. A najlepiej jeszcze wiedzę i umiejętności, jak to zrobić. To, co jest istotne, to czego ja używam w pracy, to co jest dla mnie niezbędne to przede wszystkim świadomość, co się dzieje w konflikcie, taka znajomość jego, bo to jest masa mechanizmów. On ma swoją specyfikę, on ma swoją dynamikę, on ma swoje fazy, on przebiega w jakiś określony sposób. Ten nasz cały konflikt wymaga jakiegoś sposobu zarządzania. To też w jaki sposób ludzie reagują w konflikcie, jak funkcjonują jest istotne. Ta cała wiedza rzeczywiście jest niezwykle przydatna. Zakładam, że niektórzy tak mają intuicyjnie. Może to nienazwane, może mają ku temu takie predyspozycje, że niektórzy inni do nich wręcz lgną z prośbą o taką pomoc, o takie wsparcie. I pewnie doskonale sobie z tym radzą. Natomiast nauczanie się tego tak ekstra, uświadomienie i praca, praktyka czyni tylko na korzyść dużo dobrego. Tutaj dodatkowo oprócz tego, że te predyspozycje to wiedza i umiejętności są jak najbardziej wskazane.

Mariusz: Tak jak powiedziałem na początku, chciałbym się skupić trochę na konflikcie zespołu projektowego czy w ogóle zespołu w firmie. Już powiedziałaś o kilku rzeczach związanych z tym instruktażem mediatora o dynamice konfliktu. Jakbyśmy zaczęli od początku, od przyczyn konfliktu w zespole – jakie są typowe przyczyny tego, że ludzie się ścierają w zespołach projektowych ze sobą?

Magda: Przyczyn może być cała masa. To, co już widzimy, to co nam się kojarzy z konfliktem, kiedy obserwujemy sytuację i mamy ochotę powiedzieć – tak, to jest konflikt to co widzimy?

Mariusz: Różnicę zdań na przykład, ścieranie się.

Magda: Taką dyskusję, coś takiego?

Mariusz: Tak bym obstawiał.

Magda: Okej, czyli musi być jakiś powód. W małej firmie jest jedna drukarka. Jedna deficytowa drukarka, ponieważ inna się zepsuła. Akurat w tym danym jednym konkretnym momencie dwie osoby potrzebują z niej skorzystać, bo obie muszą pilnie przygotować jakiś dokument, który za chwilę muszą komuś dostarczyć, więc stają w kolejce do tej drukarki. Teraz wyobraź sobie, że stają do tej drukarki dwie osoby, które tylko jej potrzebują, natomiast jakoś między nimi jest okej. Tak generalnie lubią się, znają, przyjaźnią. Jak myślisz, jak one będą funkcjonowały w tej kolejce?

Mariusz: Dogadają się jakoś na pewno.

Magda: Tak. Nawet sobie pomogą, zrozumieją, jeszcze przy okazji pogadają w jakiej są ciężkiej sytuacji. To teraz inna sytuacja – ta sama, ten sam ton, tekst, natomiast dwie osoby stojące w tejże dwuosobowej kolejce.

Mariusz: Tomek nie lubi Ani.

Magda: Tomek i Ania? Nie przepadają za sobą. Być może podziało się między nimi wcześniej coś, co teraz jest powodem w jaski sposób nawzajem o sobie myśla. Co będzie?

Mariusz: Musiała akurat teraz drukować, jak ja przyszedłem.

Magda: Jaka jest Ania w związku z tym?

Mariusz: Zła.

Magda: Zła. W ogóle jest leniwa. Jak to możliwe, że ona zostawia tą pracę na ostatnią sekundę? Na pewno robiła masę innych niepotrzebnych rzeczy i teraz akurat, kiedy ja potrzebuję to ona też przyszła. Malo tego – ona na pewno przyszła złośliwie, specjalnie, żeby mi utrudnić. A propos przyczyn – przyczyną konfliktu może być drukarka, która jest jedna. Bo gdyby było dwie to nie byłoby problemu. Z drugiej strony przyczyną może być tak naprawdę relacja między Anią i Tomkiem, to jak oni ze sobą współpracują, w jaki sposób oni siebie traktują, w jaki sposób do siebie mówią. To jest jakiś moment. Mnóstwo przyczyn konfliktów wynika też z braku danych albo ze złej interpretacji informacji albo z tego w jaki sposób informacje są przekazywane. Mówiłeś o zespole projektowym. Wyobraźmy sobie

sytuację, że oni nie mają wszystkich danych. Co zrobią? Jest nerwowo, jest jakaś trudna sytuacja, a oni nie mają wszystkich danych. Tak na spokojnie co przychodzi do głowy? Co trzeba zrobić?

Mariusz: Na pewno będą się czuli niedoinformowani i w związku z tym będą czuli niepokój, zagrożenie nie wiadomo z której strony itd.

Magda: No tak. Wystarczyłoby powiedzieć – no dobrze, niech dotrą do tych danych. Jak sobie ładnie tam wszystko sprawdzą i się dowiedzą to będą wiedzieli co robić. A tak się nie dzieje. Dzieje się zgoła coś innego. Jak nie wiem to dozmysłam. I nie zawsze trafnie. Zamiast zapytać to na przykład sobie wyobrażam, że być może. Znowu – w zależności od tego, jakie panują relacje może ktoś umyślnie czegoś nie podał? A może ktoś umyślnie coś zataił? A może ktoś po prostu jest jakiś i tak robi, a nie inaczej? To mamy kolejną sferę.

Jeszcze inna – ludzie mają różne systemy wartości. Dla jednych ważne jest to, dla innych zupełnie coś innego. Pamiętam taką mediację pomiędzy panią prezes organizacji i jednym z kierowników. Chodziło o to, żeby na czas dostarczyć dokumenty, które wymagały ogromnego przygotowania. Wrażenie pierwsze było to, że pan kierownik robi absolutnie wszystko, żeby to utrudnić, żeby to opóźnić. Pani prezes z kolei obiecała komuś, że dokumenty będą na czas, a tymczasem zależała od pana, który zachowywał się w taki, a nie inny sposób. Dopiero kiedy usiedli i rozmawiali o tej sytuacji na spokojnie okazało się, że obojgu zależy na tym samym – on chciał się wykazać swoją pracą, ale żeby ona była zrobiona na bardzo dobrym poziomie, dobrej jakości i z tego powodu trwało to tyle, a nie krócej. Natomiast ona dokładnie chciała tego samego – wykazać się dobrą, jakościową pracą przed swoimi przełożonymi. Ale droga jaką obrali była zupełnie inna i wymagała poukładania. Natomiast rzeczywiście, to jest kolejna sytuacja.

Są poza tym takie tematy, które co do zasady są konfliktogenne. Na przykład kwestia wynagrodzeń w organizacji.

Mariusz: Klimatyzacja w korporacjach jest zawsze problemem.

Magda: Klimatyzacja – jedni lubią, jak jest chłodno, a inni jak jest...

Mariusz: To jest bardzo typowy konflikt. Jak powiedziałaś o tej drukarce to ja sobie od razu pomyślałem o klimie i ustawieniach wszystkich możliwych, które można wprowadzać.

Magda: Tak i każdy ma argumenty. Ogólnie można uważać, że klimatyzacja jest zdrowa lub niezdrowa, potrzebna/niepotrzebna. To jest bardzo fajny powód rzeczywiście. Ja pamiętam taką sytuację z oknem.

Mariusz: Okno też, jak najbardziej.

Magda: To analogia. Mariusz, mnóstwo jest takich powodów konfliktów. Niektóre są wynikające ze struktury, z presji czasu. Niektóre wynikają z deficytu dóbr – samochód służbowy na przykład. Kto, kiedy, jaki. Tylko z doświadczenia patrząc na te sprawy z perspektywy czasu, że tak naprawdę takim zasadniczym, kluczowym powodem, który spina to wszystko może być niedoinformowanie, niedookreślenie zasad. Gdyby była jakaś instrukcja konkretna i precyzyjna albo jasno nazwane i określone zasady choćby korzystania czy przydzielania samochodu służbowego to byłoby mniej sporów o to, bo wszyscy by wiedzieli, jakie te zasady są, mieliby świadomość co trzeba zrobić, żeby było. Gdyby to się wydarzyło zgodnie z nimi to nie byłoby jakichś domysłów, interpretacji, jakichś takich wycieczek personalnych wynikających z domysłów. Jeszcze pod warunkiem, że ktoś potem tych zasad przestrzega konsekwentnie, a nie na przykład zmienia zasady w trakcie gry.

Wiesz, swoją drogą pokazujemy teraz takie metody na to, żeby wywołać trochę konflikt w zespole, ponieważ on ma taki potencjał rozwojowy, że jak się go wywoła i dobrze nim potem zarządzi to to się niezwykle opłaca.

Mariusz: O tym nie mówiliśmy. Zaczęliśmy trochę negatywnie, że konflikt to jest coś złego.

Magda: Ja tak nie powiedziałam i tak nigdy nie powiem. [śmiech]

Mariusz: Ale jest taka ogólnie przyjęta percepcja, że jak się mówi o konflikcie to to jest coś negatywnego i trzeba sobie z tym jakoś poradzić, bo to jest takie ziazi dla zespołu czy dla kogokolwiek w firmie i musimy jakoś zareagować.

Magda: Tak, jest takie przekonanie, że to jest coś złego. Niestety, to przekonanie pokutuje tym, że niektórzy ich unikają albo je bagatelizują, albo je ignorują, co prowadzi do destrukcji.

Mariusz: Ale zaczęłaś bardzo ciekawy wątek – wprowadzamy konflikt, bo konflikt ma potencjał. Co dalej?

Magda: Konflikt ma potencjał, ponieważ w konflikcie ludzie rozmawiają. W konflikcie ludzie tak naprawdę w sposób bardziej lub mniej udolny mówią tak naprawdę na czym im zależy i czego potrzebują. Może nie mówią tego wprost. To jest coś do czego tak naprawdę trzeba dotrzeć, jak się nim odpowiednio zarządzi. Ale on to generuje i on to wyzwala. To jest istotne, bo rzeczywiście tutaj się zaczyna tak naprawdę przestrzeń do kreowania nowej rzeczywistości. I to w taki sposób w jaki ty potrzebujesz. Dopiero kiedy ścierają się interesy, kiedy pojawiają się do tego jeszcze emocje to jest taki najlepszy dowód na to, że komuś na

czymś zależy i tak naprawdę ma jakiś pomysł. Teraz kwestia, czy uda to się tak wszystko poukładać, żeby obie strony były zadowolone.

Mariusz: Ale też możesz poznać wartości na przykład ludzi, co jest ważne dla danej osoby.

Magda: Też czy to jest spójne z wartością firmy. Naprawdę, to jest istotne. Z drugiej strony dzięki konfliktowi, który może się zakończyć na różne sposoby, bo może się zakończyć rozwiązaniem. Ale równie dobrze może zakończyć się takim rozejściem, co też nie jest przecież niczym złym. Jeżeli coś nie jest zgodne z systemem wartości, który reprezentujesz, a jeszcze na przykład nawiązując do organizacji – twoje działanie nie jest zgodne, spójne, nie masz przekonania do tego, że wpisuje się też w wartość na której zależy organizacji to czemu to na siłę kleić? Po co to na siłę trzymać? Nie lepiej jakoś konstruktywnie to rozłączyć?

Mariusz: Czy masz przykład takiego zespołu w którym faktycznie konflikt wywołał coś bardzo pozytywnego? Jak sobie myślisz o tym przykładzie, o tym zespole to myślisz sobie, że wow, faktycznie udało się i ten zespół bardzo się zmienił właśnie z powodu konfliktu, konflikt spowodował, że ten zespół stał się bardziej dojrzały później.

Magda: Ja mam takie poczucie bardzo, bardzo często. Ja nie potrzebuję takiego jednego przykładu, bo każdy, który zakończył się wygenerowaniem kilku rozwiązań powyżej jednego, a to się dzieje bardzo często to ja uważam, że to już jest taki duży satysfakcjonujący moment dla zespołu. Kiedy zespół zaczynał rozmowy na takim etapie, że ogólnie był jakiś kłopot z podziałem zadań. Wręcz ten taki zaburzony podział powodował jakieś tarcia, to wpływało na coraz mniejszą efektywność, zagrożenie realizacji projektu. A na końcu okazało się, że nie dość, że go zrealizowali to jeszcze przy okazji pojawiły się pomysły i rozwiązania o których w ogóle nikt nie śnił na początku – dla mnie to jest zawsze takie wow, że naprawdę to się dzieje w praktyce, to nie jest teoria.

Mariusz: Powiedziałaś na początku, że konflikt bierze się z różnorodności. To była jedna z przyczyn tego, że się kłócimy. Tak jak to w zespołach jest, ta różnorodność jest bardzo bogata i każdy z nas trochę inaczej podchodzi do konfliktu, inaczej go rozwiązuje. Tak jak pytałem cię, czy jesteś kłótliwa, czy raczej chowasz się w cieniu jak dochodzi do kłótni – tak samo jest z ludźmi. Każdy jakoś inaczej postrzega konflikt i to, jak go rozwiązywać. Jedni wolą kompromis, inni wolą się ścinać i walczyć. Czy są jakieś triki, jakieś zasady, którymi powinniśmy się kierować przy konflikcie, jeśli chodzi o te indywidualne perspektywy osób, które podchodzą do tych rozwiązań w pracy zespołowej?

Magda: Teraz mówisz o tym, że my ludzie mamy takie różne style reagowania na konflikt, różne style radzenia sobie z nim. Tak tytułem wstępu, że niektórzy mają taki styl, żeby go unikać. Jeszcze inni, żeby na przykład się przystosować, dostosować. Jeszcze innym z

marszu odpala się fighterstwo, walka i rywalizacja i orientacja na mój osobisty cel i za przeproszeniem, mało mnie interesuje co ty na to. Jak sobie z tym radzić? Przede wszystkim to o czym teraz mówimy to są takie nasze naturalne style, nasze naturalne predyspozycje. Jedni, jak to nazywasz, są kłótlivi. Chociaż tutaj zgrzyta mi, bo kłótlivi to nie zawsze ten, który dąży do rozmowy. Czy jeżeli ktoś nie unika to znaczy już, że jest kłótlivy? Absolutnie nie, bo to przecież nie jest nic złego, a wręcz dobrze, że ktoś chce omawiać temat, rozmawiać. Kwestia oczywiście znowu stylu i umiejętności. Ale to nie znaczy, że to coś złego. Rzeczywiście, ludzie różnie podchodzą i każdy ma swój naturalny styl reagowania.

Z jednej strony masz coś naturalnie, jesteś na przykład taką osobą, która ma tendencję do unikania. Ale jak będzie trzeba albo kontekst będzie taki, że będzie bardziej odpowiednia taka rywalizacja to to zrobisz. Czyli będziesz dobierał z tego wachlarza to, co jest w danej sytuacji korzystne, potrzebne i do czego masz przekonanie. To się tak bardzo dobrze miesza i to jest bardzo fajne, że ludzie używają tych różnych strategii w zależności od sytuacji. Nie jest dobrze, kiedy tylko jedna zawsze jest tą, której używasz. Zakładając, że zawsze będziesz nastawiony na takie unikanie to powiedz – załatwisz coś sobie? No nie, bo zawsze będziesz odpuszczał, zawsze będziesz tym, który odda, niczego nie będzie miał, niczego nie wyjaśni. Potem jeszcze to się przekuje w agresję, bo w końcu się pojawi frustracja. Albo ktoś, kto tylko i wyłącznie jest taką osobą, która właśnie jest nastawiona rywalizacyjnie. Krótkoterminowo przy negocjowaniu ceny samochodu dla siebie – okej, pewnie tak. Ale długoterminowo w relacjach przy takim podejściu – niekoniecznie.

Mariusz: Ale mówisz, że ludzie powinni sobie wybierać ten styl rozwiązywania konfliktu, jeżeli do tego konfliktu dojdzie. Ale w rzeczywistości chyba tak nie jest. Przy różnych projektach w których uczestniczę związanych ze zmianą to jednak takich osób jak fighter jest najwięcej, które walczą jak dochodzi do konfliktu. To one po prostu walczą. Nie myślą o tym, że a może bym się teraz jednak dogadał i przełączył. To jest tak trochę jak z tym przywództwem sytuacyjnym. Tam też jest tak, że w zasadzie teoria mówi, że powinniśmy się przełączać między stylami, ale jednak ludzie fokusują się. Na przykład jest ktoś, kto bardzo lubi kompromis.

Magda: Natura swoje.

Mariusz: Dokładnie tak.

Magda: No właśnie, teraz pytanie – czy trochę natura, czy trochę jest to strategia? Nad strategią zawsze łatwiej niby zapanować.

Mariusz: Zmierzam trochę do tego, że żeby wybierać sobie z tego wachlarza różnych stylów rozwiązywania konfliktów potrzebna jest jednak taka bardzo dojrzała świadomość tej osoby. To tak nie działa. Jak dochodzą do głosu emocje, a ich jest bardzo dużo zawsze przy

konflikcie to jednak działamy bardziej tak jak natura nas wyposażyla. Domyślam się, że rola osoby zewnętrznej jest po to, żeby sobie uświadomić, że nie zawsze to się opłaca, tylko trzeba wybrać sobie jakiś styl dopasowany do sytuacji, tak jak tutaj opowiadasz.

Magda: To jest teraz kwestia tego, że do pewnego momentu mu negocjujemy. W sytuacjach spornych my negocjujemy. Do pewnego momentu jesteśmy w stanie sobie jak najbardziej poradzić bez udziału kogokolwiek z zewnątrz. Natomiast tak jak mówisz, być może rzeczywiście jeżeli dochodzi do tego, że ktoś absolutnie nie zmienia podejścia. Ma też prawo, bo może to jest taki jego interes, może policzył te koszty, zbilansował to sobie w taki sposób, że to jest celowe. Pytanie – co jest celem? Jeżeli celem jest jakaś długoterminowa współpraca, a te osoby tak naprawdę, jak już na spokojnie o tym pomyśleć siebie do tej współpracy potrzebują to nie wyobrażam sobie, żeby czegoś tutaj nie zmienić. Teraz pytanie – jeżeli ja wiem, że potrzebuję do osiągnięcia mojego celu tego kogoś to jak będę traktowała go jak wroga to będę z nim walczyć. To już nawet na poziomie słów potem słyhać i widać na poziomie zachowania.

Natomiast jeżeli powiem sobie, że okej, ale ja tak naprawdę potrzebuję ciebie, żeby zrealizować to, co muszę to już jesteś moim współpracownikiem, to jesteś kimś, kogo ja potrzebuję do współpracy, partnerem. To znowu na poziomie słów wtedy już nie jest walka, a taka współpraca i poszukiwanie. To jest czasami rzeczywiście dopiero możliwe uświadomienie tego o czym ja teraz przed sekundą powiedziałam podczas rozmowy być może z udziałem jakiejś osoby trzeciej. Być może szefa zespołu, który ma te kompetencje mediacyjne, te umiejętności, tą całą bazę, te zasoby, które to umożliwiają, żeby być może dwóch takich posadzić przy sobie i im to uświadomić. Potem niech decydują – tym bardziej będąc w jednym zespole – czy ta strategia, którą obrali, czy ten styl, który reprezentują się opłaca, czy może jednak coś trzeba zmienić?

Mariusz: Mówiłaś wcześniej, że konflikt może się zakończyć rozejściem się, bez jakiegoś rozwiązania. Chyba że rozejście jest tym rozwiązaniem. Mogłabyś parę słów powiedzieć o tym, jak standardowo konflikt przebiega? Tak jak Słuchacze chcieliby sobie zaobserwować czy poobserwować swoje podwórko, żeby mogli jakoś zdiagnozować poszczególne fazy?

Magda: Konflikt zaczyna się nie tak, że od razu jest walka i wielkie emocje. Wcale nie. Na początku można powiedzieć, że jest takie trochę wycofywanie się, oglądanie.

Mariusz: Obwąchiwanie.

Magda: Tak, coś nie pasuje, coś nie leży, może jakaś kąśliwa uwaga albo na przykład nagle unikanie siebie, przyjeżdżanie do pracy inną windą. Potem na przykład na spotkaniu jakieś takie pod nosem komentarze. Coś ewidentnie czuć, że coś się dzieje. Tak trochę opowiadamy teraz o eskalowaniu takiego konfliktu. Potem zaczyna być już coraz bardziej

niewygodnie, więc pojawia się dyskusja – taka już otwarta. Ona bardziej idzie w stronę niemerytoryki, ale kto ma rację.

Mariusz: Chyba ty. [śmiech]

Magda: Chyba ty. Ogólnie już zaczynają pojawiać się jakieś generalizacje.

Mariusz: Język przemocowy.

Magda: Ja wiem, co ty myślisz na pewno.

Mariusz: Bo ty zawsze czegoś nie robisz.

Magda: Tak, bo ty zawsze, bo ty już tak masz, ty się nie zmienisz – wiemy doskonale o co chodzi. Potem jeszcze to, co jeszcze bardziej komplikuje sytuację – tym bardziej w zespole, tym bardziej szefowi zespołu, który być może już to obserwuje, ale może to robi, może nie robi. Wiesz co się pojawia? To się pojawiają niestety koalicje i pojawiają się sojusznicy. Zawsze generalnie jest ktoś na początku, ale on potem się otacza sprzymierzeńcami.

Mariusz: Czyli taki wojenny scenariusz nam się robi teraz.

Magda: Tak trochę nam się robi, bo to znowu jest takie naturalne. Gdzieś jeszcze w tym wszystkim pojawiają się personalne wskazania, że to wszystko przez Michała. A skoro przez Michała to znaczy, że co Michał musi? Michał musi odejść. [śmiech]

Mariusz: Brutalnie bardzo.

Magda: Ja trochę przejaskrawiam, bo mam zawsze potrzebę zacząć od tego, że naprawdę warto na konflikty reagować na jak najwcześniejszym etapie, a nie bagatelizować tego, bo rzeczywiście one potrafią eskalować. To tak a propos ich dynamiki i tego, co się dzieje. Takie niewychwytywanie tych symptomów na początku może doprowadzić do tego, co jest absolutnie destrukcyjne. Może tak rzeczywiście trochę straszę. Ale to tak z drugiej strony wynika z jego struktury i z takiej specyfiki w tym konflikcie. Natomiast rzeczywiście, na początku to jest taka faza na spokojnie, na spokojnie. Ale potem to się zbiera, narasta, dzieje się więcej. Aż w końcu niestety, może dojść do takiego momentu, że liczy się już tylko na tyle moja reakcja i mój cel, że ja zamiast koncentrować się na pracowaniu to ja koncentruję się na tym, jak wygrać.

Mariusz: Chodzi mi cały czas po głowie pytanie, które się pojawiło w kontekście twojej historii z panią prezes i tym dyrektorem, który nie dostarczał raportu i teraz tej historii z rozwiązywaniem konfliktu. Czy jest jakiś taki moment – to jest sytuacja bardzo

niemierzalna – kiedy powinniśmy faktycznie kogoś zaangażować do pomocy przy rozwiązywaniu konfliktów? To pewnie ciężko jest zdiagnozować. Ale pewnie jest jakiś taki katalizator albo jest takie ładne angielskie słowo trigger, który powinien nam dać do myślenia, że teraz to powinna faktycznie przyjść Magda i zrobić nam mediację. Jak długo powinniśmy pozwalać, żeby to narastało i nic się z tym nie robiło?

Magda: To nie jest takie w sumie niemierzalne. Są na to różne teorie. Pewnie całe mnóstwo. Tak jak ja to obserwuję i tak bazując na moim doświadczeniu – do pewnego momentu ludzie potrafią sobie ze swoim sporem, ze swoją sytuacją poradzić we dwoje. Potrafią to zrobić zarówno na etapie takim zupełnie pierwszym, kiedy zamiast w sobie pielęgnować to poczucie dyskomfortu, że coś jest nie tak to po prostu to nazywają i mówią wprost – słuchaj, zależy mi na tym, żeby w naszym pokoju była temperatura taka a taka, ponieważ powyżej ja zaczynam chorować. Jak zaczęłam chorować to niestety, nie będę do końca mogła wywiązać się z obowiązków. To z kolei wpłynie na tą naszą współpracę. Ja rozumiem też, że ty potrzebujesz jakiegoś ochłodzenia. Co możemy z tym zrobić?

Na kolejnym etapie, kiedy już pojawiają się te dyskusje na zasadzie – słuchaj, to tak nie powinno być, to w ogóle bez sensu, tu się nie da pracować, ja sobie zrobię chłodniej i koniec. Tak, bo ty zawsze, ty mnie nie słuchasz, w ogóle nie liczy się dla ciebie to, co mam do powiedzenia to jeszcze nie jest za późno, to ciągle można z tym coś zrobić – dobra, poczekaj, zapędziliśmy się. To rzeczywiście pogadajmy o tym, zróbmy coś z tym, bo przecież to się tak nie da, bo nic innego nie robimy tylko zamiast pracować to się żremy o to, jaka ma być temperatura w naszym pokoju. Ten jeszcze kolejny etap, kiedy założymy że nie powiedzieli, potem się nie ogarnęli, zapędzili jeszcze dalej do takiego momentu kiedy już nie rozmawiają, tylko pstrykają sobie pilotem jak ma być. Albo korzystając, że tamten wyszedł to ja mu podniosę temperaturę. To jeszcze się da, to ciągle jeszcze można się zatrzymać i spróbować coś z tym zrobić. Być może posłuchać też kogoś, kto powie – a, ci znowu to samo. To też zawsze jest jakiś sygnał. Natomiast im dalej w las tym trudniej.

Myślę, że trudno zaczyna się wtedy, kiedy rzeczywiście pojawiają się te takie koalicje, te takie sojusznicze zespoły, bo to już trochę bardziej dezorganizuje pracę tak naprawdę. A jeszcze jak znajdzie się już winny, którego trzeba poświęcić – wspomniany wcześniej Michał. A ten Michał się tym zacznie dosyć mocno obciążać i się w to wikłać to pewnie pójdzie za chwilę na zwolnienie lekarskie i w ogóle nie będzie pracy. Tutaj warto pomyśleć o wprowadzeniu nawet nie tyle osoby z zewnątrz, ale cały czas takie mam przekonanie, że szefowie zespołów, menedżerowie, którzy też za te zespoły odpowiadają, żeby trochę to przełamali, nie pozwalali się temu nakręcać tylko zainicjowali takie konkretne spotkanie na zasadzie – co tu się dzieje? Oczywiście mając te kompetencje, te umiejętności, tą gotowość do tego, żeby takiego rodzaju rozmowę poprowadzić, żeby to się działało. Im więcej takich sytuacji będzie, tym częściej i szybciej ludzie nauczą się brać odpowiedzialność za swoje sprawy, za to w jaki sposób będą do takich sytuacji konfliktowych podchodzić. Następnym

razem szybciej nastąpi ten moment. Wiesz, taki walor edukacyjny tego. Następnym razem zareagują już na tym pierwszym etapie, a nie zapędzą się gdzieś tam nie wiadomo dokąd. Odpowiadając na twoje pytanie – im szybciej, tym lepiej reagować. Rzeczywiście im dalej w las, tym na pewno będzie potrzebna taka osoba z zewnątrz, bo w pewnym momencie ludzie gubią już tak naprawdę o co w ogóle poszło, o co się starliśmy na początku.

Mariusz: Już wtedy nie tak naprawdę znaczenia przyczyna, tylko się kłócimy wszyscy.

Magda: Tak.

Mariusz: Ja mówiłem o tej niemierzalności wcześniej, dlatego że trochę mi się to skojarzyło z sytuacją człowieka, który ma problem osobisty i gdzieś pewnie powinien uderzyć do psychologa wcześniej czy później. Ale w zasadzie co powinno spowodować taką decyzję? Jak daleko powinienem mieć problem sam z sobą, żeby faktycznie do takiego specjalisty się udać? To w tym kontekście się pytałem.

Magda: A propos – takie udanie się do specjalisty często bywa efektem takich rozmów, mówiąc wprost też mediacji dochodzi się do takiego wniosku.

Mariusz: Nasza rozmowa w podcaście jest też po to, żeby podnieść świadomość tematu i znaczenia konfliktu w zespołach w firmie. Ja tak naprawdę zaprosiłem cię z myślą o tym, co się teraz dzieje w zarządzaniu, bo dużo się mówi o firmach turkusowych – firmach, które są firmami bez szefów, gdzie praca opiera się na samoorganizujących się zespołach. Teraz coraz więcej takich firm na rynku się pojawia. Jest duży ruch związany z metodami zwinnymi, które wprowadzają samoorganizację w zespołach. To są takie zjawiska w zarządzaniu, które bardzo mocno będą zależały od tego, jakie firma ma podejście do rozwiązywania konfliktu. Bardzo mi się podobało to, co powiedziałaś o tych instrukcjach. Przypomina mi się taka firma Morning Star, która jest taką jedną z flagowych firm turkusowych, gdzie nie ma szefów tylko pracownicy sami zarządzają swoją pracą. Tam, jak czytałem, jest taki flagowy artykuł w Harvard Business Review na temat tego, jak oni w ogóle żyją. To jest bardzo ciekawe zjawisko. Jedną z rzeczy dotyczyła po pierwsze – procesu decyzyjnego, bo jak nie ma szefa to trzeba się jakoś ogarnąć, jeśli chodzi o decyzje. To też trzeba wprowadzić bardzo surowe reguły podejmowania decyzji w firmie. Drugą rzecz, która też mnie bardzo uderzyła to jest podejście do konfliktu. Tam jest tak, że pracownicy są wręcz szkoleni z mediacji. Jest cała procedura na temat tego, jak sobie radzić w sytuacji konfliktowej i jest proszony kolega z zespołu.

Tak jak wcześniej mówiłaś, że to jest dobre, że jest jakiś ktoś z firmy z wewnątrz, który rozwiązuje konflikt. Jeżeli dwóch kolegów się kłóci to jest specjalna rola takiego mediatora. Ale to jest ktoś właśnie z firmy po odpowiednim przeszkoleniu, który wchodzi z butami do konfliktu. Jak sobie nie radzą to jest tam kolejny stopień. Zdaje się, że na końcu CEO firmy,

członek zarządu pojawia się, jak już jest faktycznie bardzo źle. To jest wydaje mi się, że przyszłość zarządzania – ta świadomość podejścia do konfliktu też. A druga rzecz, która też się z tym wiąże to jest mechanizm decyzyjny i reguły podejmowania decyzji w firmie. To taki luźny komentarz.

Magda: To się bardzo zmieniło rzeczywiście. To, co mówisz to się wpisuje w taką teraz tendencję, że rzeczywiście kultura organizacyjna firmy też była zorientowana na to, żeby o konflikcie się w firmie mówiło, że jego się nie ukrywa, że faktycznie on jest i żeby też potrafili sobie z nim radzić. Stąd rzeczywiście coraz jest większe zapotrzebowanie na tego typu działania. To, że się wpuszcza mediatora to już nie jest porażką, że my sobie nie radzimy.

Mariusz: Dokładnie tak.

Magda: Wręcz ludzie zaczynają się tym chwalić, bo to jest taki sygnał, że u nas jest tego świadomość i my dzięki temu zyskujemy. A to się zmieniło. Kiedyś było bardziej takie myślenie, że ukrywamy naszek konflikty, bo albo wykorzysta to konkurencja, albo tym bardziej uznają nas za tych, którzy sobie nie radzą, więc jeszcze nam notowania na giełdzie spadną.

Mariusz: A propos podnoszenia świadomości w zakresie konfliktu – początkiem października ma wystartować projekt, którego jesteś współautorką, a projekt ma się nazywać „Menedżer mediatorem”. Mogłabyś powiedzieć parę zdań na ten temat, z czym to się wiąże?

Magda: To się wiąże absolutnie z tym o czym dzisiaj bardzo sobie sympatycznie rozmawiamy. Wiąże się to z tym, żeby jak najbardziej ograniczyć rozmytą odpowiedzialność w zespołach, w organizacjach, w firmie i żeby ludzie tą odpowiedzialność brali za swoje działania, a także między innymi za to w jaki sposób radzą sobie w sytuacjach spornych. Marzę sobie, że menedżerowie będą mieli te kompetencyjne mediacyjne, że będą używali tych metod rozwiązywania sporów, a nie rozstrzygania. Czyli niemówienia jak ma być zrobione, tylko właśnie po partnersku w rozmowach dochodzili wspólnie do rozwiązań, żeby też ludzie potrafili sobie rozwiązywać konflikty sami, żeby im tych konfliktów nie zabierać tylko wręcz oddawać. W taki sposób, żeby sobie je mogli rozwiązywać z takim przyzwoleniem, z udziałem świadomego, przygotowanego do tej roli menadżera. A kiedy będzie potrzeba, żeby tym mediatorem dla swojego zespołu mógł być i żeby taką rolę mógł pełnić.

Mariusz: A jak to będzie tak praktycznie zorganizowane? To będzie cykl warsztatów, szkoleń związanych z mediacją?

Magda: Tak, to też. Mówimy też o tym, że w ramach tego projektu mają się pojawić instruktażowe filmy rysowane, bo to będzie współpracy robione z rysowanie.pl, którzy tego typu działaniami zajmują się i takiego typu filmy produkują, więc nawiązemy w tym zakresie współpracę. Część będzie dostępna bezpłatnie, część będzie produkowana na zamówienie, jeżeli taka będzie potrzeba. Poza tym będzie też możliwość konsultacji konkretnych przypadków z mediatorem, udziału mediatorów, jeżeli zajdzie taka potrzeba do ich zaproszenia do swojej organizacji i do swojego zespołu. Mam taką wielką ochotę, żeby gdzieś w końcu w jednym miejscu zebrać te wszystkie studia przypadków z którymi ja miałam do czynienia i z którymi miałam okazję współpracować. Oczywiście w sposób anonimowy, żeby było jasne. Choćby po to, żeby gdzieś inspirować i pokazywać, że konflikt jest pozytywny i że niebanie się go, a właśnie odpowiednie zarządzanie opłaca się i że to nie konflikt jest problemem, a to, co ludzie z nim robią. Tak mam ochotę podzielić się moim doświadczeniem z jednej strony, wiedzą na ten temat, tymi narzędziami, które są przydatne i potrzebne. A jednocześnie pokazać to w takiej bardzo przystępnej, bo właśnie rysowanej formie. W razie czego zaproponować współpracę, gdyby taka była potrzeba.

Mariusz: Gdzie można się dowiedzieć coś na temat tego projektu? Macie już jakąś stronę czy to jeszcze się rodzi wszystko?

Magda: To się rodzi. Strona jest www.menegermediator.pl. To jest już zabezpieczone, natomiast to się tworzy. Jak tylko zaczniemy to mamy ochotę być widoczni. Mam nadzieję, że to będzie zauważone.

Mariusz: To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj moim i Waszym gościem była Magda Dittmer, mediatorka, trenerka, specka od zarządzania konfliktem, założycielka starogardzkiej filii Polskiego Centrum Mediacji. Dziękuję bardzo za rozmowę Magdo!

Magda: A ja tobie bardzo dziękuję Mariuszu za spotkanie wirtualne!

Mariusz: Na koniec mam jeszcze dla Was małą niespodziankę. W dzisiejszym odcinku będzie konkurs. Konkursy są już pewnego rodzaju tradycją w podcaście „Menedżer Plus”. Nie inaczej będzie tym razem, bo wspólnie z wrocławskim oddziałem PMI przygotowaliśmy dla Was coś bardzo specjalnego. Do wygrania są 2 wejściówki na konferencję „Psychologia w biznesie i zarządzaniu projektami” – konferencję, która odbędzie się 20 października w hotelu DoubleTree by Hilton we Wrocławiu. „Psychologia w biznesie i zarządzaniu projektami” to bardzo ciekawe wydarzenie, bardzo wyjątkowa konferencja, której celem jest zwrócenie uwagi na takie miękkie aspekty w prowadzeniu biznesu i w zarządzaniu. W tym roku wśród zaproszonych gości są między innymi prof. Andrzej Blikle, Michał Rączka, Paweł Tkaczyk, doktor Joanna Heidtman. Bardzo ciekawe osoby, których na pewno warto posłuchać. Wszystkie szczegóły związane z konferencją znajdziecie na stronie

psychologia.pmi.org.pl, a także w materiałach pod dzisiejszym odcinkiem. Wszystkie linki na pewno będą tam umieszczone.

Co trzeba zrobić, żeby wygrać? Wystarczy, że w komentarzach do dzisiejszego odcinka napiszecie, co jest ważniejsze – kompetencje czy relacje i uzasadnicie krótko dlaczego. Z nadesłanych propozycji wybierzemy dwie najciekawsze odpowiedzi, których autorzy otrzymają nagrodę – wejściówkę na konferencję „Psychologia w biznesie i zarządzaniu projektami”, która odbędzie się 20 października we Wrocławiu. Konkurs potrwa do czwartku, 28 września. A w piątek, w komentarzu do tego wpisu ogłosimy wyniki. Wspólnie z wrocławskim oddziałem PMI trzymamy za Was mocno kciuki i czekamy na Wasze odpowiedzi!

Ale to nie wszystko dzisiaj. Dla wszystkich słuchaczy podcastu „Menedżer Plus” organizatorzy konferencji przewidzieli 15% zniżki. Wystarczy że przy rejestracji na stronie konferencji psychologia.pmi.org.pl w polu „uwagi” wpiszą hasło „menedżerplus”. Bardzo serdecznie zapraszam Was do wzięcia udziału w tym wydarzeniu! Notatki do dzisiejszej audycji znajdziecie na stronie mariuszchrapko.com/068. Zapraszam też do odwiedzenia i polubienia mojego fanpage’a facebook.com/mariuszchrapko.

A jeżeli podoba Wam się ten podcast to tradycyjnie mam wielką prośbę – we wpisie do audycji zamieściłem link do podcastu „Menedżer Plus” w iTunes, gdzie możecie zostawić swoją sympatyczną ocenę, najlepiej w formie kilku gwiazdek lub krótkiej recenzji. Dzięki tym Waszym ocenom podcast „Menedżer Plus” jest bardziej widoczny w rankingach iTunes, a dzięki temu mogę docierać do szerokiego grona odbiorców na czym mi bardzo, bardzo zależy. Ja się nazywam Mariusz Chrapko, trzymajcie się i do usłyszenia za 2 tygodnie!