

2 LEKCJA

Zarządzanie konfliktem

Po przeczytaniu tego rozdziału powinieneś umieć:



- Wyjaśnić, czym są style radzenia sobie z konfliktem i jakie są ich podstawowe cechy.
- Wymienić i opisać różne style radzenia sobie z konfliktem: rywalizacja, unikanie, uległość, kompromis oraz współpraca.
- Rozpoznać typowe etapy procesu rozwiązywania konfliktu oraz mechanizmy jego eskalacji.
- Zrozumieć, że konflikty mogą mieć zarówno negatywne, jak i pozytywne skutki dla zespołu i organizacji.
- Ocenić rolę szefa lub lidera w zarządzaniu konfliktem oraz znaczenie mediacji, arbitrażu i konstruktywnego dialogu.



Zarządzanie konfliktem to proces rozwiązywania sporów i sytuacji konfliktowych w sposób efektywny i harmonijny. Obejmuje zrozumienie przyczyn konfliktu, minimalizowanie jego negatywnych skutków oraz szukanie rozwiązań satysfakcjonujących wszystkie strony. Efektywne zarządzanie konfliktami sprzyja poszukiwaniu nowych rozwiązań, generowaniu pomysłów oraz precyzowaniu poglądów członków zespołów (Marczyk, Mierzejewska, Moczyłowska, 2023).





Etapy konfliktu w organizacji

Konflikt w organizacji rozwija się etapami. Każda faza charakteryzuje się innym poziomem świadomości problemu, nasilenia emocji oraz aktywności stron konfliktu. Wyróżnia się cztery główne etapy:

Etap I – Potencjalna opozycja

Etap II – Poznanie i personalizacja

Etap III – Zachowania

Etap IV – Wyniki

opracowanie własne na podstawie źródła: Ciekanowski, Nowicka, Załoga, 2019.

Etap I – Potencjalna opozycja

Pierwsza faza konfliktu dotyczy warunków, które sprzyjają jego powstaniu, jeszcze zanim strony w pełni zdają sobie sprawę z napięć. Konflikt potencjalny może pojawić się w wyniku:

1. **Komunikacji** – Bariery komunikacyjne obejmują brak spójności informacji, różnice w interpretacji przekazów, zbyt rzadkie lub niewystarczająco klarowne komunikaty. Takie niedoprecyzowania mogą prowadzić do nieporozumień i rozbieżnych oczekiwań.
2. **Struktury organizacyjnej** – Układ pionowy lub płaski, stopień specjalizacji i liczebność zespołów wpływają na potencjalną rywalizację między jednostkami lub grupami. Zbyt złożona struktura może generować antagonizmy, a niewystarczająca koordynacja – brak współpracy.
3. **Czynników osobowościowych i wartości** – Indywidualne potrzeby, style pracy, wartości i preferencje pracowników tworzą przestrzeń konfliktogenną.



Różnice pokoleniowe, kulturowe lub osobowościowe mogą potęgować napięcia w kontaktach interpersonalnych.

Na tym etapie konflikt istnieje głównie w formie potencjalnej – strony nie zawsze świadomie go odczuwają, a problem może być ukryty w strukturze organizacji lub w sposobie komunikacji.

Etap II – Poznanie i personalizacja

Jeżeli czynniki konfliktogenne nie zostaną zredukowane, konflikt wchodzi w fazę uświadomioną:

- Jednostki zaczynają dostrzegać swoje niezadowolenie i odczuwają frustrację związaną z pojawiającymi się problemami.
- Pojawiają się silne emocje: irytacja, niechęć, odraza, niepokój, a w bardziej intensywnych sytuacjach – wrogość wobec drugiej strony.
- Konflikt staje się **personalizowany** – jednostki utożsamiają problem z konkretną osobą lub grupą, co może zwiększać napięcie i utrudniać jego późniejsze rozwiązanie.

Na tym etapie świadomość konfliktu zwiększa się, a jego wpływ na zachowania i relacje interpersonalne staje się bardziej widoczny.

Etap III – Zachowania

Kiedy emocje osiągają wysoki poziom, przenoszą się na konkretne działania. Zachowania konfliktowe mogą być różnorodne i pełnią różne funkcje w organizacji:

- Mogą być **aktywną reakcją** na zagrożenie interesów, wartości lub poczucia bezpieczeństwa.
- Kierowane są zarówno ochroną własnych potrzeb, jak i reagowaniem na zachowania drugiej strony.
- Typowe formy zachowań obejmują m.in.: rywalizację, współpracę, dostosowanie się, unikanie i kompromis.



- Zachowania te odzwierciedlają role pracowników w organizacji, ich odpowiedzialność i styl działania, a także strategie obrony własnych interesów.

Etap ten jest najbardziej widoczny dla innych członków organizacji – to moment, w którym konflikt staje się realnym problemem operacyjnym i społecznym.

Etap IV – Wyniki

Ostateczne skutki konfliktu zależą od jego przebiegu, kultury organizacyjnej oraz stylu zarządzania:

- **Pozytywne efekty** – umiarkowany poziom konfliktu może stymulować kreatywność, poprawiać komunikację, zwiększać zaangażowanie i prowadzić do nowych rozwiązań.
- **Negatywne efekty** – nadmierny konflikt może powodować spadek efektywności, napięcia interpersonalne, stres i dysfunkcje zespołów.
- Konflikt, który pozostaje na średnim poziomie, może sprzyjać twórczości i generowaniu innowacji.
- Odpowiednie zarządzanie konfliktem pozwala kierować jego przebiegiem w sposób funkcjonalny, wspierający realizację celów i strategii organizacji.

Konflikty w organizacji są naturalnym elementem funkcjonowania zespołów i jednostek. Ich przebieg od potencjalnych napięć do faktycznych zachowań i ostatecznych wyników pokazuje, że:

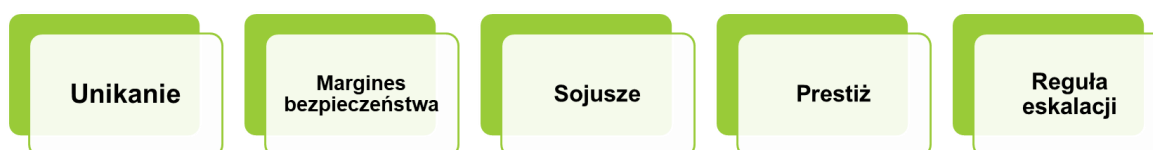
- Konflikt może pełnić zarówno **pozytywne funkcje** (stymulacja kreatywności, poprawa komunikacji, wyznaczanie ról), jak i **negatywne** (obniżenie efektywności, stres, pogorszenie relacji).
- Zrozumienie etapów konfliktu pozwala menedżerom i pracownikom przewidywać jego rozwój, reagować w odpowiednim momencie i minimalizować negatywne skutki, zanim eskaluje do poziomu szkodliwego dla organizacji (Ciekanowski, Nowicka, Załoga, 2019).



Różne perspektywy postrzegania konfliktu i czynniki jego utrzymywania

Sytuacje konfliktowe mogą być postrzegane jako szansa na zmianę, realizowana poprzez konfrontację, kompromis lub współpracę, albo jako zagrożenie, które wymaga reakcji w postaci kontrataku, unikania lub dostosowania się. Niezależnie od perspektywy, konflikty wiążą się zazwyczaj z pewnym dyskomfortem dla uczestników.

Konflikty często trwają dzięki czynnikom podtrzymującym napięcie:



opracowanie własne na podstawie źródła: Idziak, 2014.

- **Unikanie** – strony ignorują konflikt lub unikają siebie nawzajem, co wydłuża jego trwanie.
- **Margines bezpieczeństwa** – uczestnicy podejmują działania tylko w określonych warunkach, ograniczając pełne zaangażowanie w rozwiązanie konfliktu.
- **Sojusze** – strony pozyskują sprzymierzeńców, co tworzy rywalizację grupową i utrudnia porozumienie.
- **Prestiż** – chęć zachowania honoru lub domaganie się rekompensaty prowadzi do przedłużania konfliktu.
- **Reguła eskalacji** – eskalowanie agresywnych zachowań jest postrzegane jako oznaka siły, a współpraca jako słabość, co pogłębia konflikt.

Te mechanizmy pokazują, że konflikty często utrzymują się nie dzięki samej sytuacji, lecz przez sposób, w jaki strony wchodzi w interakcje i reagują na siebie nawzajem (Idziak, 2014).

Zarządzanie konfliktem – prewencja i eskalacja

Prewencyjne kierowanie konfliktem zmniejsza ryzyko powstawania konfliktów i ogranicza ich negatywne skutki. **Eskalacyjne kierowanie konfliktem** zwiększa napięcia i sprzyja wybuchom konfliktów. Zachowania mogą być **spontaniczne** (niekontrolowane, wynikające z predyspozycji) lub **strategiczne** (świadomie planowane).

Spontaniczne działania prewencyjne:

- Odsuwanie konfliktu na dalszy plan i ignorowanie go.
- Deeskalacja poprzez ograniczenie udziału w dyskusjach i omawianie tylko części problemu.
- Wykorzystywanie okoliczności, np. brak czasu lub deprecjonowanie wagi problemu.
- Automatyczne mechanizmy regulacji, np. zasady, procedury, hierarchia.

Strategiczne działania prewencyjne:

- Zmiana warunków sprzyjających konfliktom, np. nowe zasady, podział obowiązków, większa decentralizacja.
- Wprowadzenie zasad „wygrany–wygrany”.
- Rekonceptualizacja konfliktu, ukierunkowanie na kompromis.
- Deeskalacja reakcji poprzez ograniczenie wrogich zachowań.

Spontaniczne zachowania eskalacyjne:

- Wyolbrzymianie konfliktu poprzez dodawanie emocji, obaw i domysłów.
- Atakowanie oponenta, rywalizacja, wymuszanie decyzji.
- Ograniczenie kontaktów, co zmniejsza zaufanie.

Strategiczne zachowania eskalacyjne:

- Prowokacje i zmiany w organizacji pracy trudne do zaakceptowania, stawianie sprzecznych celów.



- Rozszerzanie przedmiotu konfliktu i uniemożliwianie znalezienia rozwiązania.
- Manipulowanie postrzeganiem konfliktu i informacją.
- Przypisywanie wrogich intencji, ignorowanie i oskarżanie strony konfliktu
- Poszukiwanie sprzymierzeńców w celu wzmocnienia własnej pozycji (Idziak, 2014).

Postawy w sytuacji konfliktowej – Style kierowania konfliktem

Wybór stylu kierowania konfliktem zależy od predyspozycji osobowościowych jednostki oraz uwarunkowań sytuacyjnych, takich jak: wartość sporu, wcześniejsze relacje między stronami, ocena własnej pozycji, przewidywane konsekwencje konfliktu oraz indywidualne doświadczenia i preferencje w radzeniu sobie z konfliktami.

Czynniki utrudniające konstruktywne rozwiązanie konfliktu to m.in.: kłótność, brak tolerancji wobec przekonań drugiej strony, nieuczciwość, zazdrość, nadmierna pobudliwość, niska odporność na stres, wysokie aspiracje przy ograniczonych możliwościach ich realizacji, a także frustracja, niezadowolenie i bezradność. Świadomość własnych zachowań i celów w konflikcie jest kluczowa.

Styl kierowania konfliktem zależy od postawy wobec sytuacji konfliktowej i oceny możliwych wyników działań:



**WYGRANA-
WYGRANA**



**WYGRANA-
PRZEGRANA**



**PRZEGRANA-
PRZEGRANA**

opracowanie własne na podstawie źródła: Roszkowska, 2013, Idziak, 2014.



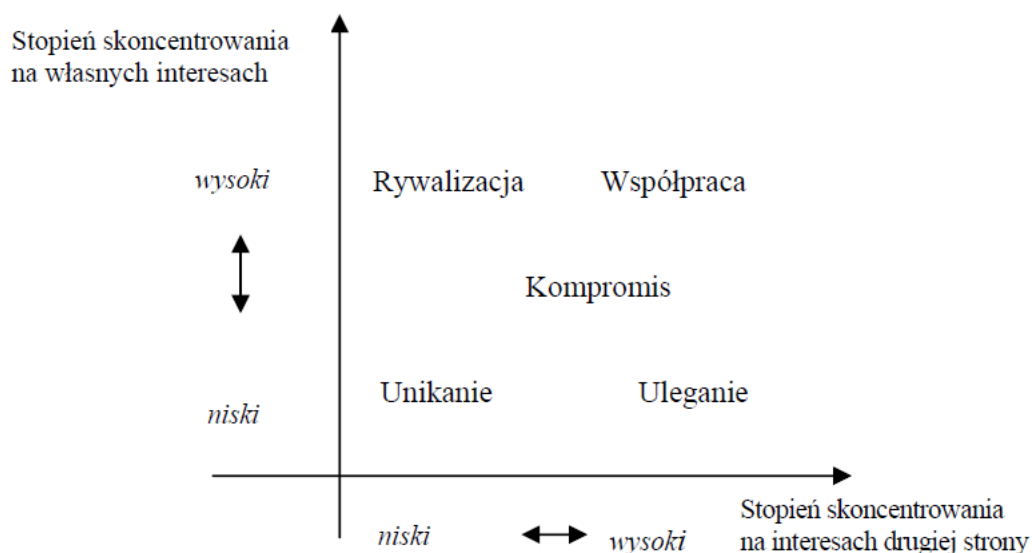
**SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO**

- **Wygrana-wygrana** – obie strony współpracują, by osiągnąć satysfakcjonujące rozwiązanie.
- **Wygrana-przegrana** – jedna strona narzuca warunki; skuteczne tylko przy przewadze siły.
- **Przegrana-przegrana** – żadna strona nie osiąga korzyści; najmniej konstruktywna postawa, z jedyną „korzyścią” w postaci poczucia pokonania przeciwnika.

Sposób postępowania w konflikcie zależy od oceny ważności własnych celów i interesów oraz interesów drugiej strony. Styl kierowania konfliktem można analizować za pomocą kwestionariuszy psychologicznych. W modelu dwuwymiarowym wyróżnia się stopień koncentracji na własnych interesach oraz stopień wrażliwości na interesy drugiej strony. Ich kombinacja definiuje pięć podstawowych stylów zachowania w konflikcie:

- **Konfrontacja (rywalizacja)** – strony walczą o zwycięstwo, co często eskaluje konflikt i utrudnia jego rozwiązanie.
- **Unikanie** – ignorowanie konfliktu daje pozorny spokój, ale nierozwiązane problemy blokują współpracę.
- **Kompromis** – każda ze stron rezygnuje z części oczekiwań; rozwiązanie jest częściowo satysfakcjonujące.
- **Uległość (dostosowywanie się)** – jedna strona podporządkowuje się drugiej; częste ustępowanie może prowadzić do nadużywania tej postawy.
- **Współpraca** – dążenie do rozwiązania satysfakcjonującego obie strony; czasochłonna, ale buduje zaufanie i zmniejsza dystans między stronami konfliktu (Roszkowska, 2013, Idziak, 2014).





Style rozwiązywania konfliktu w związku ze sposobem podchodzenia do sytuacji konfliktowej,
źródło: Roszkowska, 2013

Metody tradycyjne i nowoczesne w rozwiązywaniu konfliktów

Konflikt w ujęciu tradycyjnym postrzegano wyłącznie jako zjawisko szkodliwe dla organizacji. Uważano, że prowadzi do wrogości, przemocy, spadku efektywności oraz zaniku współpracy w zespołach. Dominowało przekonanie, że każdy spór kończy się czyjąś porażką, co określano zasadą „win–lose”, czyli wygrana jednej strony kosztem drugiej.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO



Tradycyjne metody rozwiązywania konfliktów opierają się głównie na dążeniu do wyciszenia sporu, a nie na jego faktycznym rozwiązaniu. Obejmują:



opracowanie własne na podstawie źródła: Przybyła, Biniasz, 2021.

1. Unikanie

Unikanie polega na świadomym odwracaniu uwagi od konfliktu i udawaniu, że problem nie istnieje. Strony rezygnują z własnych potrzeb oraz zaprzestają podejmowania jakichkolwiek działań rozwiązujących spór. Konflikt zostaje „zameciony pod dywan”, przyjmując postać ukrytą. Choć metoda ta może zmniejszyć napięcie w krótkim czasie, zazwyczaj prowadzi do narastania frustracji i nieporozumień. Niewyjaśnione problemy wracają później ze zdwojoną siłą, często w najmniej oczekiwanym momencie.

2. Odwlekanie

Odwlekanie polega na celowym przesuwaniu rozwiązania konfliktu w czasie w nadziei, że wraz z upływem dni emocje opadną, a problem „sam się rozwiąże”. W niektórych przypadkach faktycznie pomaga to uspokoić atmosferę i przygotować strony do rozmowy. Jednocześnie ta metoda niesie ryzyko: zbyt długie zwlekanie może prowadzić do eskalacji sporu, pogłębienia nieporozumień, a nawet dezorganizacji pracy. Konflikt może stać się poważniejszy i trudniejszy do rozwiązania.



3. Łagodzenie

Łagodzenie polega na świadomym ustąpieniu drugiej stronie w imię zachowania dobrych relacji lub zgody w zespole. Jedna ze stron, często ta słabsza lub bardziej ugodowa, rezygnuje z własnych przekonań, oczekując podobnej postawy w przyszłości. Choć metoda ta pozwala szybko zakończyć spór, zwykle odbywa się kosztem jednej ze stron, co może rodzić poczucie niesprawiedliwości. Długotrwale stosowane łagodzenie prowadzi do utrwalania nierównowagi sił i sprzyja konfliktom ukrytym.

4. Wymuszanie

Metoda ta zakłada dominację jednej ze stron. Polega na narzuceniu własnej decyzji, często bez uwzględnienia interesów drugiego uczestnika konfliktu. Wymuszanie prowadzi do sytuacji „wygrany–przegraný”. Może być skuteczne jedynie w prostych, powtarzających się sporach lub gdy potrzebne jest szybkie, jednoznaczne działanie. Jednak w dłuższej perspektywie psuje relacje, wywołuje opór i utrudnia współpracę.

5. Zasada większości

Decyzja podejmowana jest zgodnie ze zdaniem większości osób lub grupy. Metoda ta jest szybka i często akceptowana w organizacjach opartych na strukturach demokratycznych.

Jej wadą jest to, że ignoruje potrzeby mniejszości. Osoby, których głos został przegłosowany, mogą czuć się pominięte, co z czasem prowadzi do frustracji i braku zaangażowania. Takie konflikty nie znikają – jedynie zmieniają formę.

6. Ingerencja osoby trzeciej

W sytuacji, gdy strony nie są w stanie porozumieć się samodzielnie, do konfliktu włączana jest osoba trzecia — zwykle przełożony lub ktoś posiadający formalny autorytet.

Taka osoba narzuca rozwiązanie, które staje się ostateczne i obowiązujące. Metoda działa szybko i skutecznie w nagłych sytuacjach lub wtedy, gdy strony są całkowicie zablokowane. Jej mankamentem jest to, że decyzja nie pochodzi od uczestników sporu, więc może nie budować ich zaangażowania ani poczucia odpowiedzialności.





W nowoczesnym podejściu konflikt nie jest traktowany jako zagrożenie, lecz jako naturalny i rozwijający element funkcjonowania organizacji. Kluczowe jest szybkie reagowanie na pojawiające się trudności oraz stosowanie metod, które sprzyjają współpracy i utrzymaniu pozytywnych relacji.



opracowanie własne na podstawie źródła: Przybyła, Biniasz, 2021.

1. Negocjacje

Negocjacje to najczęściej stosowana metoda konstruktywnego rozwiązywania konfliktów w organizacjach. Polegają na bezpośrednim dialogu między stronami sporu, którego celem jest osiągnięcie rozwiązania akceptowalnego dla obu stron. Negocjacje mogą odbywać się różnymi kanałami komunikacji – bezpośrednio, pisemnie, online czy z udziałem zespołu.

Wyróżnia się trzy style prowadzenia negocjacji:

- **Akty unikowe** – strony starają się omijać konfrontację, unikać trudnych tematów lub odkładają rozmowę na późniejszy termin. Taki sposób działania rzadko prowadzi do realnego rozwiązania, a najczęściej jedynie przedłuża narastanie napięcia.
- **Akty separacyjne** – ten styl polega na dążeniu do ograniczenia kontaktu między stronami sporu i utrzymaniu wyraźnego dystansu. Może to zmniejszyć emocje, ale nie zbliża stron do wspólnego rozwiązania.
- **Akty integracyjne** – najbardziej efektywny sposób negocjowania. Strony koncentrują się na współpracy, wzajemnym zrozumieniu oraz szukaniu



rozwiązań korzystnych dla wszystkich. To podejście wzmacnia więzi w zespole i sprzyja długotrwałej poprawie relacji.

Jeśli negocjacje – zwłaszcza te integracyjne – nie przynoszą rezultatów, wprowadzana jest pomoc osoby trzeciej.

2. Mediacje

Mediacje polegają na zaangażowaniu bezstronnej osoby trzeciej – mediatora, który pomaga stronom w:

- zrozumieniu istoty problemu,
- uświadomieniu sobie wzajemnych potrzeb i interesów,
- znalezieniu rozwiązania satysfakcjonującego obie strony.

Mediator nie narzuca rozwiązań, lecz ułatwia dialog i usuwa bariery komunikacyjne. Mediacje wspierają integrację zespołu oraz sprzyjają budowaniu zaufania, ponieważ uczestnicy mają poczucie, że sami wypracowali porozumienie.

3. Arbitraż

Arbitraż to metoda bardziej stanowcza niż mediacje. Polega na tym, że osoba trzecia – arbiter – podejmuje wiążącą decyzję w sprawie konfliktu. Strony przedstawiają swoje stanowiska, ale ostateczne rozwiązanie ustala arbiter.

Skuteczność arbitrażu zależy od:

- obiektywizmu arbitra,
- jasności procedur,
- akceptacji decyzji przez obie strony,
- długoterminowego poczucia sprawiedliwości oraz satysfakcji.

Arbitraż jest stosowany, gdy konflikt eskaluje lub gdy negocjacje i mediacje nie przynoszą rezultatu, a organizacja potrzebuje jasnego, jednoznacznego rozwiązania.



4. Trening interpersonalny

Trening interpersonalny to metoda nastawiona nie tylko na rozwiązywanie bieżącego konfliktu, ale przede wszystkim na rozwijanie kompetencji społecznych, które pozwalają konfliktom zapobiegać.

Podczas treningu:

- uczestnicy pracują w niewielkich grupach,
- obserwują swoje zachowania i reakcje innych osób,
- uczą się umiejętności komunikacyjnych, asertywności, współpracy i empatii,
- analizują swoje nawyki, które mogą utrudniać współpracę w przyszłości.

Celem jest zarówno lepsze poznanie siebie, jak i rozwijanie umiejętności niezbędnych do budowania zdrowej atmosfery w zespole. Dzięki takiemu podejściu możliwe jest ograniczenie liczby przyszłych konfliktów i zmniejszenie ich intensywności (Przybyła, Biniasz, 2021).

Wspieranie innych w wychodzeniu z konfliktu

Nie każdy konflikt wymaga interwencji przełożonego, jednak jest ona konieczna, gdy spór utrudnia pracę, wpływa negatywnie na zespół lub gdy pracownik sam poprosi o pomoc. Zanim szef zaangażuje się w rozwiązanie konfliktu, powinien pozwolić stronom spróbować porozumieć się samodzielnie. Jeśli to się nie uda, jego rolą jest spokojne zebranie informacji, wysłuchanie obu stron i otwartość na ich propozycje – zamiast narzucania gotowego rozwiązania.

Środki zaradcze w konflikcie

Szef może wspierać dochodzenie do porozumienia poprzez:

- **Zwiększenie motywacji stron**, pokazując koszty trwania w konflikcie i doceniając postępy.
- **Pomoc w szukaniu kompromisu**, towarzysząc stronom i nie pozostawiając ich samych z problemem.



- **Stworzenie warunków do samodzielnego wypracowania rozwiązania** przez strony.
- **Zmianie perspektywy stron**, m.in. przez pytania, odwoływanie się do faktów, zachęcanie do zobaczenia drugiej strony inaczej.
- **Zamianę ról**, by ułatwić zrozumienie perspektywy partnera.
- **Pozwolenie na wyrażenie emocji**, zwłaszcza złości, przy jednoczesnym kierowaniu rozmowy ku faktom.
- **Ograniczanie „czytania w myślach”**, poprzez zadawanie pytań i parafrazowanie wypowiedzi.
- **Oddzielenie osoby od działania**, by uniknąć oceniania człowieka zamiast jego zachowania.
-



Proces wychodzenia z konfliktu – koncentracja na rozwiązaniach

Skuteczne wyjście z konfliktu polega nie na szukaniu winnego, lecz na wspólnym szukaniu rozwiązań. Obejmuje ono:



opracowanie własne na podstawie źródła: Idziak, 2014.

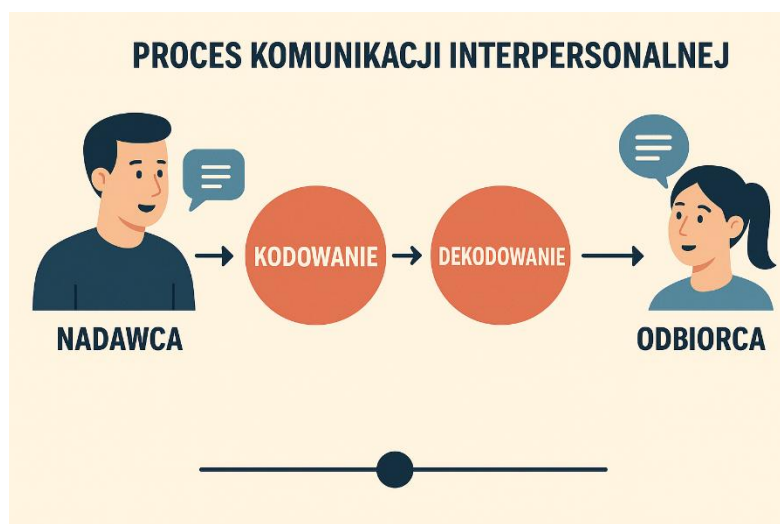
1. **Określenie problemu** – jasne nazwanie, czego dotyczy konflikt i skąd pochodzą różnice zdań.
2. **Poszukiwanie rozwiązań** – tworzenie listy propozycji bez oceniania ich na tym etapie (np. burza mózgów).
3. **Ocena rozwiązań** – eliminowanie nierealnych opcji i wspólne omawianie pozostałych.
4. **Wybór rozwiązania** – zaakceptowanego przez obie strony, bez przymusu.
5. **Ustalenie planu działania** – określenie kroków, terminów i zasad wdrożenia.
6. **Weryfikacja efektów** – sprawdzenie, czy rozwiązanie działa i w razie potrzeby wprowadzenie modyfikacji (Idziak, 2014).



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

Wpływ komunikacji na konflikty

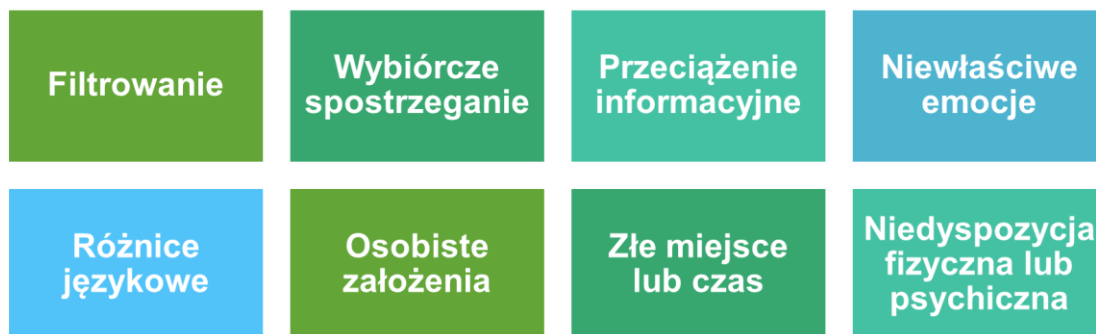
Niewłaściwa komunikacja jest jednym z głównych źródeł konfliktów w organizacjach. Konflikty mogą pojawić się, gdy informacje są niepełne, zniekształcone lub przekazane w niewłaściwym czasie, co prowadzi do nieporozumień między członkami zespołu.



źródło: opracowanie własne

Proces komunikacji interpersonalnej obejmuje kilka etapów, a zakłócenia mogą pojawić się na każdym z nich. Najczęściej problemy występują podczas **kodowania** i **dekodowania** informacji – gdy nadawca i odbiorca używają innych znaczeń pojęć, posługują się różnym „językiem” lub inaczej interpretują przekaz. Do konfliktów przyczynia się również źle dobrany **kanał komunikacji**, który utrudnia jasne zrozumienie komunikatu. Kolejnym źródłem nieporozumień jest **sprzężenie zwrotne**, którego odbiór bywa błędny – nadawca może mylnie odczytać reakcję odbiorcy, co pogłębia napięcia.

Najczęstsze bariery komunikacyjne w sytuacjach konfliktowych



opracowanie własne na podstawie źródła: Idziak, 2014.

1. **Filtrowanie** – nadawca celowo manipuluje informacją, np. aby wypaść lepiej w oczach odbiorcy. Często zdarza się to w relacjach podwładny–szef.
2. **Wybiórcze spostrzeganie** – odbiorca interpretuje komunikat w sposób selektywny, zgodny z własnymi oczekiwaniami, potrzebami lub celami, słysząc tylko to, co jest dla niego wygodne.
3. **Przeciążenie informacyjne** – nadmiar informacji utrudnia ich prawidłowe przetworzenie i zrozumienie, co prowadzi do nieporozumień.
4. **Niewłaściwe emocje** – nasz odbiór informacji zmienia się w zależności od nastroju; te same słowa mogą być rozumiane inaczej, gdy jesteśmy w złym humorze.
5. **Różnice językowe** – zakładanie, że słowa mają takie samo znaczenie dla wszystkich, jest błędem. Używanie specjalistycznego żargonu lub pojęć zrozumiałych tylko dla wąskiej grupy komplikuje komunikację.
6. **Osobiste założenia** – nadawca przyjmuje, że odbiorca ma taką samą wiedzę i doświadczenia, co może prowadzić do nieporozumień (np. odwołanie się do filmu, którego odbiorca nie widział).
7. **Złe miejsce lub czas** – nieodpowiednie warunki do rozmowy (zatłoczone miejsce, brak czasu) utrudniają prowadzenie efektywnej komunikacji.
8. **Niedyspozycja fizyczna lub psychiczna** – zmęczenie, brak energii lub stres utrudniają zrozumienie i przekazanie informacji, szczególnie podczas długich i skomplikowanych rozmów.



Techniki komunikacyjne sprzyjające zapobieganiu i rozwiązywaniu konfliktów

Wiele konfliktów wynika z nieodpowiedniego przekazywania informacji zwrotnej, zarówno wtedy, gdy udzielana jest konstruktywna krytyka, jak i gdy wyrażane są pochwały.



FAKTY



UCZUCIA /
USTOSUNKOWANIE
SIĘ



KONSEKWENCJE



OCZEKIWANIA

opracowanie własne na podstawie źródła: Idziak, 2014.

Model FUKO to sposób udzielania informacji zwrotnej, który pomaga jasno i konstruktywnie komunikować zarówno krytykę, jak i pochwały. Składa się z czterech elementów:

1. **Fakty** – opisz dokładnie, co się stało, trzymaj się konkretnych zdarzeń i unikaj oceniania sytuacji. Skup się na aktualnych zdarzeniach.
2. **Uczucia / ustosunkowanie się** – powiedz, jak się czujesz wobec przedstawionych faktów, odnosząc się do nich z własnej perspektywy. Taki osobisty punkt widzenia jest niepodważalny.
3. **Konsekwencje** – określ, jakie mogą być skutki zaistniałych faktów lub ich powtarzania. Ważne jest pokazanie konsekwencji, a nie grożenie karą.
4. **Oczekiwania** – przedstaw swoje oczekiwania dotyczące zachowania w przyszłości, zarówno w krótkim, jak i dłuższym okresie. Dzięki temu strona otrzymuje jasne wskazówki, jak postępować dalej.

Ten model ułatwia przekazywanie informacji w sposób klarowny, zmniejsza ryzyko konfliktu i wspiera efektywną komunikację w zespole.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

Techniki komunikacyjne wspierające zapobieganie i rozwiązywanie konfliktów koncentrują się na jasnym, konstruktywnym i bezpiecznym przekazywaniu informacji.

Konstruktywna krytyka powinna być oparta na analizie własnych motywów, obiektywna, dotycząca zachowania, a nie osoby, ograniczona do jednej kwestii naraz, wskazująca pozytywne i negatywne strony zachowania, oraz wyrażana z dyskrecją i szacunkiem.

Pochwały powinny być sprawiedliwe, imienne, konkretne, udzielane osobiście i w odpowiednim czasie, wyrażone szczerze, bez przesadnych superlatyw, bez porównań z innymi i manipulacji.

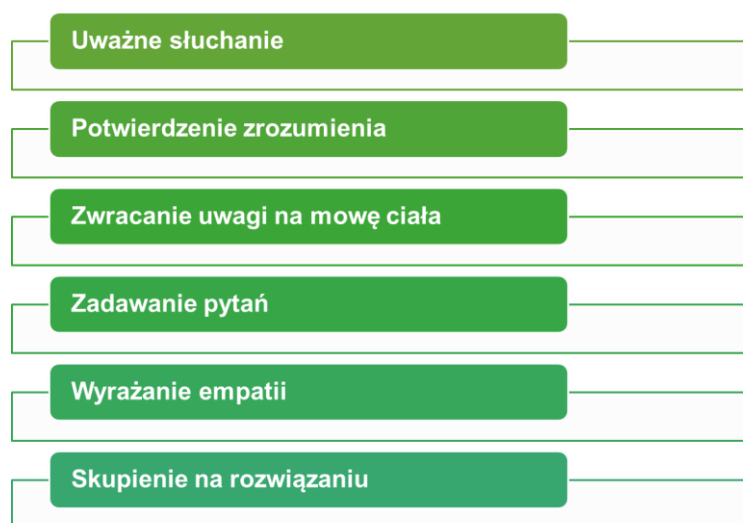
Dodatkowo w komunikacji warto stosować:

- **opisywanie faktów i unikanie ocen**, aby nie wywoływać reakcji obronnych,
- **parafrazowanie**, by upewnić się, że rozmówca został dobrze zrozumiany,
- **komunikat „ja”**, który wyraża własne odczucia i poglądy, zamiast używać formy „ty”, która może być odbierana jako atak (Idziak, 2014).

Skuteczne zarządzanie konfliktem wymaga narzędzi ułatwiających zrozumienie perspektywy drugiej osoby i wspierających komunikację.



Kluczowe elementy komunikacji w sporze to:



opracowanie własne na podstawie źródła: Marczyk, Mierzejewska, Moczydłowska, 2023.

- **Uważne słuchanie** – skupienie się na wypowiedziach drugiej strony i jej potrzebach.
- **Potwierdzenie zrozumienia** – powtarzanie tego, co powiedziała druga osoba, aby upewnić się, że ją prawidłowo rozumiemy.
- **Zwracanie uwagi na mowę ciała** – obserwacja gestów i mimiki w celu lepszego rozpoznania emocji.
- **Zadawanie pytań** – dopytywanie o szczegóły dla pełniejszego poznania perspektywy drugiej strony.
- **Wyrażanie empatii** – okazywanie zrozumienia i współczucia wobec trudnej sytuacji rozmówcy.
- **Skupienie na rozwiązaniu** – dążenie do kompromisowego rozwiązania korzystnego dla obu stron, zamiast rywalizacji.

Otwarta i szczerą komunikacją, cierpliwością, szacunek oraz możliwość wyrażania własnych potrzeb bez obawy przed osądem są fundamentem trwałych relacji i skutecznego rozwiązywania konfliktów (Marczyk, Mierzejewska, Moczydłowska, 2023).



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

Zapobieganie konfliktom opiera się na kilku kluczowych zasadach:

- **Jasne zasady** – ustalenie reguł obowiązujących w relacjach, najlepiej wspólnie, pozwala unikać nieporozumień. Zasady mogą mieć charakter stały lub być ustalane przy realizacji kolejnych zadań i powinny być regularnie przypominane.
- **Skuteczna komunikacja** – stworzenie warunków i procedur do dobrej komunikacji oraz rozwijanie umiejętności komunikacyjnych w zespole zmniejsza ryzyko konfliktów.
- **Ujawnianie potrzeb** – otwarte wyrażanie własnych oczekiwań i potrzeb pozwala unikać sytuacji, w których inni muszą „domyślać się” naszych intencji.
- **Skupienie na rozwiązaniach, nie na winnych** – zamiast szukać sprawcy konfliktu, lepiej koncentrować się na wypracowaniu korzystnych dla wszystkich stron rozwiązań, co redukuje napięcia i sprzyja poprawie relacji (Idziak, 2014).

Podsumowanie

Zarządzanie konfliktem polega na rozpoznawaniu jego przyczyn, minimalizowaniu negatywnych skutków i poszukiwaniu rozwiązań satysfakcjonujących wszystkie strony. Konflikty rozwijają się etapami – od potencjalnych napięć, przez uświadomienie problemu i konkretne zachowania, aż po ich ostateczne skutki, które mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne. Skuteczna komunikacja, jasne zasady, ujawnianie potrzeb oraz koncentracja na rozwiązaniach zamiast na winnych są kluczowe w zapobieganiu i rozwiązywaniu sporów.

Techniki takie jak model FUKO, konstruktywna krytyka, udzielanie pochwał, uważne słuchanie, parafrazowanie i komunikaty „ja” wspierają klarowną i bezpieczną wymianę informacji, umożliwiając budowanie zaufania, współpracy i trwałych relacji w zespole. Nowoczesne podejście traktuje konflikt jako szansę na rozwój, kreatywność i doskonalenie procesów organizacyjnych.

