

Zarządzanie konfliktem w pracy

W każdym zespole, niezależnie od jego wielkości, branży czy kultury organizacyjnej, pojawiają się konflikty. Wynikają one z różnic w postrzeganiu rzeczywistości, wartościach, potrzebach i celach. Zbyt często traktujemy konflikt jako sytuację negatywną, której należy unikać. Tymczasem konflikty, jeśli są odpowiednio zarządzane, mogą prowadzić do wzrostu zaangażowania, usprawnienia komunikacji oraz wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań.

Efektywne zarządzanie konfliktem polega nie na jego eliminowaniu, lecz na świadomym prowadzeniu procesu rozwiązywania sporu w sposób konstruktywny i partnerski.

Typy konfliktów i sposoby reagowania na nie

Aby skutecznie zarządzać konfliktem, warto rozpoznać jego typ. Każdy z nich wymaga innego podejścia.

- **Konflikty zadaniowe** – dotyczą różnic zdań co do tego, jak wykonać dane zadanie. Czasami są twórcze i pobudzające.
Przykład: Dwie osoby w zespole mają odmienne pomysły na rozwiązanie zadania.
- **Konflikty relacyjne** – pochodzą z napięć międzyludzkich, osobistych uprzedzeń lub nieporozumień.
Przykład: Ktoś odczuwa brak szacunku ze strony współpracownika.
- **Konflikty interesów** – występują, gdy cele lub potrzeby współpracowników się wykluczają.
Przykład: Księgowość chce przyspieszyć wprowadzenie nowej usługi, a dział jakości potrzebuje czasu na przeszkolenie pracowników.
- **Konflikty wartości** – pojawiają się, gdy strony kierują się odmiennymi zasadami moralnymi lub światopoglądem.
Przykład: Ktoś nie zgadza się z etycznym aspektem kampanii reklamowej.
- **Konflikty strukturalne** – wynikają z błędów systemowych: niejasnych ról, złej organizacji pracy, nierówności dostępu do zasobów.
Przykład: Kilku pracowników konkuruje o ograniczone zasoby lub narzędzia.

Wyróżniamy pięć sposobów reagowania na konflikt w zależności od poziomu asertywności i współpracy:

1. **Unikanie** – brak reakcji, odsunięcie problemu w czasie. Może pogorszyć sytuację.
2. **Uleganie** – rezygnacja z własnych racji. Dobre dla utrzymania relacji, ale prowadzi do frustracji.
3. **Rywalizacja** – forsowanie własnego stanowiska. Może przynieść szybkie decyzje, ale pogarsza atmosferę.
4. **Kompromis** – obie strony coś zyskują i coś tracą. Czasem skuteczny, ale nieoptymalny.

5. **Współpraca** – poszukiwanie rozwiązania, które zaspokaja potrzeby obu stron. Najtrudniejsze, ale najbardziej efektywne.

Metodyka rozwiązywania konfliktów

Skuteczni liderzy potrafią elastycznie dobierać styl do sytuacji. Stosują etapy konstruktywnego rozwiązywania konfliktów:

1. Diagnoza

- Zbieranie informacji.
- Zrozumienie, kto jest zaangażowany i jakie są interesy stron.

2. Przygotowanie

- Ustalenie celu rozmowy.
- Określenie granic i ram czasowych.

3. Rozmowa

- Stworzenie atmosfery bezpieczeństwa.
- Aktywne słuchanie.
- Zadawanie pytań otwartych.
- Wykorzystywanie komunikatów „JA”.

4. Generowanie rozwiązań

- Szukanie wspólnego celu.
- Burza mózgów.
- Ocena opcji pod kątem realności i trwałości.

5. Uzgodnienie i ewaluacja

- Spisanie ustaleń.
- Ustalenie terminów.
- Monitorowanie wdrożenia.

Rola i działania lidera

Należy pamiętać, że rola lidera ma kluczowe znaczenie dla przebiegu i rozwiązywania konfliktu:

- Tworzy atmosferę zaufania.
- Reaguje na wczesne sygnały napięcia.
- Wspiera komunikację i mediację.
- Dbą o równowagę interesów.
- Prowadzi zespół do wspólnych ustaleń.

Lider nie powinien narzucać rozwiązań, lecz moderować proces tak, by strony samodzielnie wypracowały porozumienie. W tym celu należy stosować różne narzędzia i techniki wspierające zarządzanie konfliktem, np.:

- komunikaty „JA”: zamiast „Zawsze mnie przerywasz!”, powiedz: „Czuję się pomijany, gdy nie mogę dokończyć zdania”;
- aktywne słuchanie: parafrazowanie, zadawanie pytań, okazywanie zrozumienia;
- mediacja: obecność neutralnej osoby (np. HR), która wspiera rozmowę;
- facylitacja spotkania: jasna agenda, zasady wypowiedzi, równowaga czasu;
- retrospektywy zespołowe: regularne spotkania analizujące współpracę i napięcia.

Dobry lider powinien:

- budować kulturę organizacyjną wspierającą konstruktywne rozwiązywanie konfliktów;
- wprowadzać szkolenia z komunikacji i zarządzania konfliktem, jasne procesy i procedury eskalacji;
- organizować otwarte spotkania 1:1 z przełożonym;
- promować postawę opartą na współpracy, a nie rywalizacji;
- doceniać otwartość i odwagę w wyrażaniu różnicy zdań.

Scenariusze konfliktów w pracy

Scenariusz 1:

„Dwie opiekunki, jedno łóżko”

Opis sytuacji: Podczas porannego dyżuru dwie opiekunki (Maria i Zofia) rozpoczynają swoje obowiązki. Każda planowała skorzystać z dostępnego wózka kąpielowego i łóżka z podnośnikiem dla swojego podopiecznego. Okazuje się, że sprzęt jest tylko jeden, a obie panie mają zaplanowaną toaletę o tej samej godzinie.

Zaangażowane strony: Maria (doświadczona, stanowcza, ceni plan działania), Zofia (młodsza stażem, empatyczna, ale mniej asertywna).

Typ konfliktu: Strukturalny (niewystarczające zasoby) i zadaniowy (różne plany działania).

Potencjalne style reakcji:

- Maria: rywalizacja („Zawsze o tej porze robię higienę, nie zmieniam swoich ustaleń!”).
- Zofia: uleganie lub unikanie.
- Liderka zmiany: mediacja, facylitacja.

Możliwe rozwiązanie:

- Wprowadzenie harmonogramu korzystania ze sprzętu.
- Ustalenie zasad współdzielenia zasobów.
- Rozmowa zespołowa z przełożoną o standardach planowania dnia.

Scenariusz 2:

„Ja wiem lepiej”

Opis sytuacji: Anna, nowa opiekunka w ośrodku opiekuńczym, zauważa, że starsza koleżanka Teresa ignoruje prośby jednej z mieszanek (pani Lucyny) dotyczące wyboru ubrań i jedzenia. Anna upomina koleżankę, twierdząc, że podopieczna ma prawo

decydować o sobie. Teresa odbiera to jako atak i podważa kompetencje Anny, mówiąc: „Pracuję tu 15 lat, wiem lepiej, co jest dobre dla tych ludzi”.

Zaangażowane strony: Anna (empatyczna, zorientowana na podopiecznego), Teresa (doświadczona, hierarchiczna), Pani Lucyna (podopieczna, czująca się pomijana).

Typ konfliktu: Relacyjny, wartości (autonomia podopiecznego / rutyna).

Potencjalne style reakcji:

- Anna: współpraca lub rywalizacja.
- Teresa: rywalizacja, unikanie refleksji.
- Koordynatorka: edukacja i mediacja.

Możliwe rozwiązanie:

- Spotkanie z udziałem przełożonej.
- Przypomnienie kodeksu etycznego pracy opiekunek.
- Szkolenie z komunikacji z seniorem oraz pracy zespołowej.
- Umożliwienie Teresie wyrażenia obaw bez oceny.

Scenariusz 3:

„Znowu nie zmieniła pieluchy”

Opis sytuacji: W harmonogramie opieki zapisano regularne zmiany pieluch u pana Ryszarda. Podczas wieczornego dyżuru Renata, opiekunka z dyżuru wieczornego, zauważyła, że opiekunka dyżurująca przed nią (Justyna) prawdopodobnie nie wykonała tej czynności. Przed innymi pracownikami komentuje: „Jak zwykle Justyna zostawia brudną robotę dla innych”.

Zaangażowane strony: Justyna (opiekunka na zmianie porannej), Renata (opiekunka na zmianie wieczornej, bezpośrednia), zespół obecny przy komentowaniu.

Typ konfliktu: Zadaniowy, relacyjny (brak zaufania, publiczne ocenianie).

Potencjalne style reakcji:

- Renata: rywalizacja lub unikanie dialogu.
- Justyna: obrona lub uleganie.
- Liderka zmiany: współpraca, facylitacja.

Możliwe rozwiązanie:

- Osobna rozmowa przełożonej z obiema stronami (bez świadków).
- Wprowadzenie książki zmian, notatek z wykonanych czynności.
- Ustalenie zasad przekazywania uwag (np. zakaz publicznego oceniania).
- Szkolenie z komunikacji bez przemocy.

Zakończenie

Warto pamiętać, iż zarządzanie konfliktem nie jest jedną umiejętnością, lecz zestawem postaw, narzędzi i procesów. Konflikt może być momentem kryzysowym, ale też szansą na poprawę relacji, wzrost zaufania i rozwój organizacyjny. Kluczem jest świadomość, odwaga i gotowość do rozmowy. W zespole, który potrafi rozmawiać o trudnościach i nie unika konfliktów, tworzy się bowiem kultura współpracy, odpowiedzialności i zaufania, czyli fundament efektywnej pracy. A to wpływa również bezpośrednio na dobrostan podopiecznych.

Aleksandra Borkowska-Frołowicz

BIO