

IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

NIE DAJ SIĘ ZŁEMU SZEFWI I KIEPSKIM KOLEGOM

Autor: Jarosław Kordziński

ISBN: 978-83-246-2733-2

Format: A5, stron: 240



Kilka naprawdę prostych prawd o tym:

- ile jesteś wart i dla kogo
- co znaczą zdrowe relacje w grupie
- dlaczego należy się rozwijać
- jak osiągać zamierzone cele i zwyciężać
- jak nie dać sobą manipulować

Największym odkryciem mojego pokolenia jest to, że istoty ludzkie mogą odmieniać swoje życie przez zmianę postawy życiowej.

W. James

Włosi szczytą się tym, że pracują po to, by żyć, podczas gdy większa część Europy żyje po to, by pracować. A czego Ty oczekujesz od swojego życia zawodowego? Jeśli uważasz, że praca powinna być czymś więcej niż tylko przystankiem na drodze do kolejnych wakacji, jeśli chcesz wykonywać swoje obowiązki z satysfakcją, nieustannie się rozwijać, a przy tym stworzyć sobie zdrową i pozytywną atmosferę w środowisku zawodowym, możesz to osiągnąć. Ta książka powstała po to, by udowodnić, że nic nie jest w stanie przeszkodzić Ci w realizowaniu Twoich planów – nawet w niekorzystnych warunkach rynkowych.

Kluczem do sukcesu jest znajomość kilku prostych zasad – choć, jak wiadomo, na najprostsze rozwiązania zwykle najtrudniej wpaść. Zaczynij od odpowiedniego rozplanowania organizacji pracy, dbaj o pozytywne relacje z kolegami, unikaj prób zdominowania Cię czy zmanipulowania, a nie dopuścisz do wypalenia zawodowego. Warto też poznać swoje prawa, od tych najbardziej oczywistych – praw człowieka – po te szczegółowe, zapisane w kodeksie pracy. Gdy stworzysz własne zasady, stawiaj sobie śmiałe cele i nie bój się do nich dążyć!

- Bądź świadom własnych możliwości i ograniczeń.
- Poznaj sztukę skutecznej komunikacji i zasady zachowania w zespole.
- Pracuj nad własnym rozwojem, ucz się i próbuj nowych rzeczy.
- Poszukaj pozytywnego wsparcia i poznaj potęgę automotywacji.
- Naucz się radzić sobie w sytuacjach konfliktu.
- Przeciwdziałaj przejawom molestowania oraz mobbingu.
- Nie daj się zwolnić.

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

Spis treści

Wstęp, czyli o szukaniu pracy dla siebie, a nie jedynie po to, by zarabiać pieniądze	5
Rozdział 1. Zasady dobrego pracownika	11
Organizacja pracy	11
Rzecz o czasie	23
Podstawy skutecznego działania, czyli o tym, że nie chodzi o to, żeby pracować ciężko, ale systematycznie i efektywnie	32
Rozdział 2. Wartościowe cechy indywidualne	43
Poznaj samego siebie, czyli o umiejętności rozpoznawania swoich własnych możliwości oraz ograniczeń	43
O tym, jak rozmawiać z samym sobą	53
Nie daj się stereotypom	60
Rozdział 3. Zachowanie w zespole	67
Negatywne skutki działania mechanizmów obronnych	67
Takie trudne słowo — „ingracja”	81
Naucz się rozmawiać	87
Staraj się być uważny	96
Rozdział 4. Praca nad rozwojem	111
Nie bój się iść do przodu	111
Stawiaj sobie cele i staraj się je osiągać	116
Ucz się	122
Nie wahaj się próbować	128

Rozdział 5. Radź sobie z niechęcią do jakiegokolwiek działania	135
O potężde automotywacji	135
Szukaj pozytywnego wsparcia i odnajduj je	141
Skupiaj się nie na procesie, ale na efektach	146
Rozdział 6. Nie daj sobie odebrać zwycięstwa	157
Poznaj granice swoich możliwości	157
Nie bądź skromny	161
Współpracuj	168
Chroń się przed wypaleniem	174
Rozdział 7. Nie daj się złemu szefowi i kiepskim kolegom	181
Nie daj sobą manipulować	181
Naucz się radzić sobie w sytuacji konfliktu	189
Przeciwdziałaj przejawom molestowania oraz mobbingu	200
Rozdział 8. Masz prawo	211
Spokojne, ale sensowne NIE	211
Nigdy nie daj się zwolnić	216
I jeszcze najmniej ważne, czyli to, co mówi kodeks	222
Podsumowanie, czyli żeby praca była sukcesem	227

Rozdział 7.

Nie daj się złemu szefowi i kiepskim kolegom

Nie daj sobą manipulować

*Krzyczenie na coś, co żyje, może zabić w tym czymś ducha.
Kije i kamienie mogą nam połamać kości,
ale słowa mogą złamać nasze serca.*

R. Fulghumi

*Tylko słabi są okrutni. Łagodności można oczekiwać
wyłącznie od silnych.*

L. Buscaglia

Częstym powodem braku naszej skuteczności na drodze do sukcesu są ludzie, którzy na różne sposoby potrafią nad nami dominować. Dzieje się tak dlatego, że praktycznie od pierwszych chwil naszego życia ktoś nieustannie decyduje o tym, co się z nami dzieje. Początkowo nie mamy zbyt dużego pola manewru, głównie dlatego, że nie jesteśmy do końca świadomi, co się z nami dzieje. Szybko zyskujemy pierwsze, a później następne możliwości decydowania o sobie. Małe dziecko bardzo szybko się uczy, jak wiele można zyskać płaczem oraz krzykiem. Dorośli z kolei nie zawsze potrafią kształtować w swoich pociechach umiejętność radzenia sobie z problemami, nauczyć je stosować praktyki odraczania zaspokajania potrzeb czy łączenia nagrody z uprzednio wykonanym działaniem. Z niezwykłą łatwością uczą się natomiast, jak dominować nad swoimi dziećmi

za pomocą odpowiednio użytego słowa. Z czasem dziecko zaczyna dorastać w kulturze komunikacji, której celem jest dominacja za wszelką cenę — w kulturze toksycznego wywierania wpływu na innych. Ludzie bardziej podatni na dominację innych rosną w przekonaniu, że świat składa się z osób, które zawsze mają rację, oraz pozostałych (w tym również ich samych), które muszą akceptować fakt, że inni mają prawo ich oceniać, poniżać, odbierać im poczucie własnej godności. Z czasem przestają odróżniać normalne kontakty od form komunikowania się, które w rzeczywistości ich poniżają, wzbudzają w nich poczucie niższej wartości, zmuszają do rozmów, które zamiast ich wspierać w rozwoju, w rzeczywistości kształtują rozmaite bariery wewnętrzne i przekonanie o prawie innych do dominacji nad nimi.

Podstawę toksycznych rozmów stanowi na ogół przekonanie jednej ze stron, że jest zdecydowanie lepsza od drugiej i ma w związku z tym prawo do dowolnego wypowiedziania się tak do innych osób, jak i o nich. Co więcej, brak reakcji ze strony osoby poniżanej powoduje z reguły wrażenie akceptacji takiego stanu rzeczy. Fakt nierówności we wzajemnym traktowaniu się nie jest zjawiskiem odosobnionym ani nowym. Wszędzie, gdzie komunikuje się ze sobą co najmniej dwoje ludzi, przynajmniej jedno uważa się za lepsze od drugiego. Dość powszechnie sądzi się, że mężczyźni są ważniejsi od kobiet, ludzie wykształceni od niewykształconych, ci z miasta od tych ze wsi, brunetki od blondynek, a szczupli od grubych. Przykłady tego typu można by mnożyć w nieskończoność, a w przypadku każdego z nich podstawową przyczyną tego typu poglądów jest przekonanie, że na świecie nie ma równości i że zawsze jedna strona musi decydować o tym, co powinna myśleć i jak postępować ta druga.

Wynikiem tego typu myślenia bywa przekonanie, że skoro w jakiejś relacji jestem ważniejszy od innych, to znaczy, że mogę więcej, co oznacza, że z jednej strony więcej mi się należy, z drugiej —

nie wolno rozliczać mnie z tego, co robię, i wreszcie z trzeciej, że mogę bez ograniczeń oceniać i osądzać innych, a w szczególności osoby, które w jakiś sposób są mi podporządkowane. Tak kształtuje się podstawa większości toksycznych związków, a w konsekwencji również tego typu rozmów.

Toksyczne rozmowy to przede wszystkim różne formy agresji słownej. Przemoc słowna jest doskonałym narzędziem wywierania presji na osoby, które uznają się za słabsze bądź akceptują przekonanie, że mogą funkcjonować w określonej relacji jedynie jako podporządkowane. Osoby dominujące doskonale potrafią wykorzystać taki stan rzeczy. Nigdy nie przyznają się do tego, że stosują jakąkolwiek formę przemocy. Zawsze potrafią osobie podporządkowanej wmówić, że zostały źle zrozumiane. Co więcej, natychmiast wykazują ten fakt, by wskazać, jak mało ona znaczy, ponieważ nie rozumie nawet najprostszych rzeczy.

Zjawisko słownej agresji jest bardzo powszechne. Spotykamy je w domu, w szkole, w relacjach między bliskimi i między obcymi sobie ludźmi. Celem agresji słownej jest z jednej strony rozładowanie własnych napięć i emocji, z drugiej chęć dominacji. W pierwszym przypadku nadużywanie krzyku może mieć miejsce publicznie i osobą gorzej się w takiej sytuacji czującą bywa na ogół agresor. W drugim przypadku użycie przemocy werbalnej jest z czasem coraz bardziej przemyślane. Realizowane jest w ukryciu przed potencjalnymi świadkami. Jego celem jest możliwie jak najbardziej dotkliwa dyskredytacja osoby poddanej tego typu agresji i spowodowanie, by to ona właśnie czuła się winna i całkowicie bezbronna. Formy agresji stają się coraz bardziej zawoalowane. Przekształcają się w rodzaj gry, którą rozumieją jedynie agresor i jego ofiara. Agresor z czasem nie musi już mówić, że osoba poddana przemocy werbalnej jest do niczego i że wszystko, co robi, nigdy nie jest takie, jak należy. Już samo jego pojawienie się powoduje, że osoba poddana tego typu

presji czuje, że w stu procentach jest do niczego i nawet jeśli bardzo się stara, to i tak nic jej nie wychodzi.

Funkcjonowanie w takiej sytuacji bardzo utrudnia nam skuteczne dochodzenie do własnego sukcesu. Człowiek jest skonstruowany w taki sposób, że potrzebuje od czasu do czasu potwierdzenia sensu swojego istnienia. Wielu z nas szuka tego potwierdzenia w innych. Dzieje się tak na skutek szczególnego parcia, które jest wynikiem tzw. potrzeby afiliacji, czyli przynależności do określonego towarzystwa, grona osób uznawanych przez nas z jakiegoś powodu za atrakcyjne. W jakimś sensie swoistą emanacją wspomnianej potrzeby jest fakt, że łączymy się w pary z innymi osobami. Potrzebujemy być z kimś. Z jakimiś ludźmi. Z jakąś konkretną osobą. Stąd nasze niekiedy rozpaczliwe próby nawiązania kontaktu z innymi. Stąd także trudna czasem do zrozumienia akceptacja nie zawsze pozytywnego traktowania nas przez drugih.

Jednym z najbardziej powszechnych powodów sprzyjających pojawianiu się agresji słownej jest niezwykle silna potrzeba człowieka, jaką jest chęć rozumienia innych i bycia rozumianym. W efekcie znalazłszy się w sytuacji, której nie rozumiemy, wielu z nas próbuje samemu sobie wytłumaczyć absolutnie niepojęty dla nas stan rzeczy. Najpierw myślimy: „On musiał się pomylić”, „Na pewno ma jakiś gorszy dzień” albo „Nie rozumiał moich słów”. Z czasem jednak zaczynamy się zastanawiać: „Co takiego robię źle, że on mnie nie rozumie?”, „Jaki popełniam błąd?”, „Co jest ze mną nie tak?”. Dzieje się tak na skutek kolejnej ludzkiej potrzeby, a mianowicie wzięcia odpowiedzialności za to, co się dzieje dookoła nas i z nami. Skoro nie rozumiemy postaw i zachowań drugiej strony, a jakiegokolwiek próby uzyskania odpowiedzi na pytanie, dlaczego tak się dzieje, nie dają rezultatu — zaczynamy doszukiwać się winy w sobie, a każdy przejaw werbalnej przemocy jedynie utwierdza nas w przekonaniu, że rzeczywiście dzieje się z nami coś naprawdę niedobrego.

Warto zwrócić uwagę, że istnieje wiele skutecznych strategii praktykowania toksycznych rozmów, stosowanych przez osoby dominujące. Pierwsza z nich to lekceważenie. Polega na tym, że agresor „nie słyszy” tego, co mówi druga strona. Mówimy na przykład: „Miesiąc temu poprosiłam cię o umocowanie tej półki i wciąż nie mogę się tego doczekać”. Tymczasem toksyczny partner w ogóle nie zwraca uwagi na nasze słowa. Najprawdopodobniej odpowiada coś w rodzaju: „Dobrze, dobrze” i odchodzi. Przecież wie, że to Ty sobie nie radzisz z jakimś problemem. Że nie musi ani nawet nie ma jakiegokolwiek potrzeby tłumaczyć się z tego powodu. Nie musi na ten temat rozmawiać. Coś chcesz i tylko gadasz, zamiast zrobić coś konkretnego w tej sprawie. „Nie, no mam prawo być zdenerwowany. Nic nie powiem. Niech wie, że znowu się na niej zawiodłem, że mam prawo być na nią po prostu zły”.

Inna sytuacja to przerywanie i odwracanie uwagi. Osoba poddana na dominację mówi: „Miesiąc temu poprosiłam cię o umocowanie tej półki i wciąż nie mogę się tego doczekać”. Partner zaś odpowiada: „Miesiąc temu, miesiąc temu!!! I tyle czasu czekałaś?! No nie wiem. Ta rozmowa zmierza donikąd. Lepiej przemyśl swój stosunek do mnie, bo zdaje się, że nie wszystko jest tak, jak należy”. Przecież to ona jest winna. Musi być winna. Doskonale wiemy, że przewaga jest po naszej stronie. Nie musimy przecież rozmawiać z kimś, kto tylko gada i gada. Wystarczy, że powiemy, że jest winna i że musi się zmienić.

Inna sytuacja wiąże się z oskarżaniem i obarczaniem winą. Ona mówi: „Miesiąc temu poprosiłam cię o umocowanie tej półki i wciąż nie mogę się tego doczekać”. On: „Zawsze z wszystkim czekasz do ostatniej chwili. Tyle razy ci mówiłem, że powinnaś przypomnieć mi o tej półce wtedy, kiedy będę mógł się tym zająć. Przecież teraz się tym nie zajmę”. Kiedy obarczamy drugą stronę odpowiedzialnością za nasz stan emocjonalny, możemy sobie nawet pozwolić na

krzyk czy bardziej drastyczne oceny. Musimy jednak uważać, by nikt tego nie słyszał, bo jeszcze gotów pomyśleć, że nie panujemy nad sobą albo że źle traktujemy drugą stronę. Krzyczeć najlepiej na osobności. I nie ma powodu się tego wstydzić. Wszystkiemu winni są przecież ci, którzy mają do nas pretensje. Skoro mnie zdenerwowała, to chyba mam prawo jej to okazać!

Kolejna sytuacja to krytyka i osądzanie. Ona mówi: „Miesiąc temu poprosiłam cię o umocowanie tej półki i wciąż nie mogę się tego doczekać”. On: „Ty zawsze tylko się tłumaczysz. Nigdy nie potrafisz się zachować, jak należy”. Osoba silna i niezależna, a poza tym naprawdę dla danego związku ważna ma prawo do oceniania swojego partnera. Przecież wie, co jest dobre, a co złe. Dzięki „konstruktywnej” krytyce druga strona też się tego dowie.

Inna forma toksycznego przekazu to przejawianie agresji ukrytej w żartach. Ona mówi: „Miesiąc temu poprosiłam cię o umocowanie tej półki i wciąż nie mogę się tego doczekać”. On na to: „Bo ty jakaś taka bezradna jesteś i tym swoim malutkim rozumkiem nie potrafisz pojąć, że nie wystarczy zwracać uwagi, ale trzeba chodzić koło swoich spraw. Ciekawe, jak ty te studia skończyłaś. Chyba mamusia jeździła z jajami i masłem do tych twoich profesorów, cha, cha, cha...”. Jesteśmy przecież bardzo dowcipni. Nie, żebyśmy chcieli kogoś skrzywdzić. Używamy przecież zdrobnień, które wskazują na to, że zachowujemy w stosunku do naszej ukochanej pełną życzliwość. No i przecież ona na pewno rozumie, że nie posądzamy jej o to, że rodzice kupili jej dyplom za jajka i masło. Chociaż...?

I jeszcze trywializowanie bądź podważanie dokonań osoby, nad którą dominujemy. Ona mówi: „Miesiąc temu poprosiłam cię o umocowanie tej półki i wciąż nie mogę się tego doczekać”, a on: „Kiedy cię słucham, to jakbym rozmawiał z kimś, kto przybył do nas z innego świata. Hej, hej, tu Ziemia. Jak tam u was w kosmosie? Słyszysz mnie? Zupełnie cię nie rozumiem”. Niech wie, że fakt, że z nią je-

stem, to nie wszystko. Czepia się, to musi usłyszeć kilka słów prawdy na swój temat.

I na koniec podważanie słów czy wręcz zastraszanie. Ona mówi: „Miesiąc temu poprosiłam cię o umocowanie tej półki i wciąż nie mogę się tego doczekać”. A on na to: „Mam wrażenie, że kłamiesz. Niczego takiego sobie nie przypominam. Pamiętam za to, że nie zdarza ci się to pierwszy raz. Jak będzie tak dalej, to już nigdy...”. NIECH WIE.

Większość tych zachowań wynika ze słabości osób, które je praktykują. Nie wiem, nie umiem, nie potrafię, boję się, więc muszę manipulować. Jestem mądry, inteligentny i wykształcony. Jestem kimś szczególnym, ważnym, z urzędu przysługuje mi władza itd. To bardzo pomaga w budowaniu skutecznej dominacji nad innymi.

Postawy dominujące występują tak często dlatego, że wielu z nas żyje w przekonaniu, iż świat składa się z tych, którzy mają prawo się z nas śmiać, i tych, którzy muszą się zgadzać nawet na sytuację, która nam w żaden sposób nie odpowiada. Osoba skutecznie poddana toksycznej formie komunikacji stosunkowo szybko poddaje się i zaczyna ją cechować:

1. Brak wiary w swoje spontaniczne reakcje („Lepiej nic nie mówić i nic nie robić, zamiast narazić się na kolejną ocenę czy złą interpretację moich zachowań”).
2. Brak entuzjazmu („Czy to wszystko ma w ogóle sens?”).
3. Nadmierna ostrożność („Nie mogę po raz kolejny popełnić błędu, zwłaszcza że tak naprawdę nie wiem, czego się ode mnie oczekuje”).
4. Niepokój o stan własnego umysłu, poziom osobistych kompetencji, prawo do wykonywania określonych funkcji („Coś musi być ze mną nie tak”, „Czegoś nie robię tak, jak należy”, „Chyba się nie nadaję do tej roboty”).

5. Brak pewności siebie („Nie będę pytać, nie będę próbować, nie będę się w żaden sposób narażać”).
6. Nieustanny dialog ze swoistym „krytykiem wewnętrznym” („Ty się do niczego nie nadajesz”, „Z ciebie nikt nigdy tak naprawdę nie będzie zadowolony”).
7. Rosnące pragnienie, by się zmienić („Och, jakby to było wspaniale, gdyby zrobić raz coś takiego, co rzuciłoby innych na kolana”).
8. Narastające pragnienie ucieczki przejawiające się również w rozmaitych formach odreagowania („Najlepiej byłoby zmienić pracę”, „Byle do piątku, a z nim totalny odlot i szaleństwo na parkiecie”).
9. Przekonanie, że wszystko robi nie tak, nawet te rzeczy, które w rzeczywistości wykonuje dobrze („A wydawało mi się, że jestem w tym dobry”, „Mój Boże, już niczego nie potrafię zrobić, jak należy”).
10. Skupienie na przyszłości („Kiedy mój szef odejdzie, wszystko się zmieni”, „Kiedy wrócę z urlopu, na pewno wszystko będzie wyglądało zupełnie inaczej”).

Każda z tych postaw powoduje ograniczenie naszej możliwości odniesienia sukcesu. Skoro nie potrafimy sobie poradzić z jedną osobą, to jak nam się to uda z innymi? Skoro żyjemy w ciągłym stresie spowodowanym nieustannym uświadamianiem nam, że tak naprawdę do niczego się nie nadajemy, to jak mielibyśmy przekonywać innych, że jesteśmy coś warte. Życie w toksycznych relacjach odbiera nam na ogół wszelkie podstawy skutecznego działania.

Co zrobić, żeby tak nie było? Przede wszystkim nie można dać sobie wmówić, że inni mają rację tylko dlatego, że uważają, że mają rację. Koniecznie trzeba wierzyć w siebie. To nie jest tak, że tylko inni wiedzą, co jest dobre, a co złe. Że mają prawo nas oceniać

i oskarżać, że do niczego się nie nadajemy. Zawsze, kiedy wątpimy w sens czy w ocenę, jaka jest wpisana w wypowiedź naszego rozmówcy, powinniśmy go po prostu spytać, o co mu konkretnie chodzi. Warto powtórzyć słowa, które wypowiedział, i zapytać, co konkretnie znaczą. I zawsze mówić, że ich nie rozumiemy, bo, naszym zdaniem, nie są prawdziwe. Pod żadnym pozorem nie możemy pozwolić na to, byśmy zaczęli się tłumaczyć z tego, co powiedzieliśmy, czy akceptować negatywną ocenę, z którą się nie zgadzamy. Zawsze możemy, a nawet powinniśmy prosić o uzasadnienie. „Bohaterowie” toksycznych rozmów to najczęściej ludzie bardzo słabi. Dominują tylko wtedy, kiedy im na to pozwolimy. Gdy widzą, że trafili na osobę, która na to pozwoli, zwykle kładą uszy po sobie i szukają innej ofiary. To oczywiście przykre, ale pamiętajmy, że najpierw musimy zadbać o siebie, a dopiero potem o innych. I dopiero wtedy, kiedy jesteśmy na to gotowi.

Nauucz się radzić sobie w sytuacji konfliktu

Ego żyje dzięki porównywaniu. To, jak widzą cię inni, zamienia się w sposób, w jaki postrzegasz samego siebie.

E. Tolle

Bycie pozytywnie nastawionym może nie rozwiąże wszystkich twoich problemów, ale wkurzy wystarczającą liczbę ludzi, by było to warte zachodu.

H. Albright

Każdy zespół składa się z jakiejś grupy osób. Wszędzie tam, gdzie są różni ludzie, prędzej czy później dochodzi do różnorodnych konfliktów. Jednym słowem, dochodzi do konfliktów. Konflikt jest

zjawiskiem absolutnie naturalnym. Prawdę mówiąc, bardziej należy się zastanawiać w sytuacji, kiedy w grupie nie dochodzi do żadnych konfliktów, niż wtedy, kiedy się one pojawiają.

Istnieje wiele powodów sytuacji konfliktowych. Przyczyną może być sprzeczność interesów, poglądów czy postaw, a także niczym nieuzasadniona niechęć do drugiego człowieka. Konflikt może się pojawić również na skutek nieporozumienia. Do konfliktów dochodzi najczęściej wtedy, kiedy inni blokują jakieś nasze działania, oceniają je w sposób, który uznajemy za negatywny, albo kiedy po prostu nie chcą nam pomóc w realizacji założonych przez nas celów czy posunąć. Konflikty pojawiają się najczęściej w sytuacji, kiedy:

- w grupie dojdzie do wyodrębnienia się dwóch wyraźnie różniących się stron,
- zaistnieje sytuacja, w której żadna ze stron nie może osiągnąć oczekiwanego efektu bez współpracy lub zgody drugiej strony,
- kiedy strony nie tylko sobie nie pomagają, ale wręcz blokują czy utrudniają realizację celów drugiej strony.

Konflikt to zjawisko społeczne. Jego pojawienie się zależy w gruncie rzeczy od tego, jak przez różne osoby postrzegana jest sytuacja, która może stać się źródłem nieporozumienia. Bywa, że to samo zdarzenie czy, szerzej, ta sama sytuacja przez jednych może być odbierana jako konfliktowa, a przez innych jako całkowicie neutralna. Przykładem może być dostęp do różnego rodzaju sprzętu albo udogodnień. Dla osób, które mogą z tego typu możliwości korzystać, podział na uprawnionych i tych, którzy nie mogą albo muszą specjalnie prosić, bywa zupełnie oczywisty. Z perspektywy pozostałych pogląd taki wcale nie jest aż tak oczywisty.

Specjaliści od konfliktów wyróżniają pięć grup sytuacji, które określają różne rodzaje, a przede wszystkim różne przyczyny konfliktów:

1. konflikt relacji,
2. konflikt danych,
3. konflikt wartości,
4. konflikt strukturalny,
5. konflikt interesów.

Konflikt relacji wiąże się z wzajemnym negatywnym stosunkiem osób wchodzących w skład tego samego zespołu. Towarzyszy mu jednoznaczne, czarno-białe, stereotypowe ocenianie postaw i zachowań drugiej strony, a w jeszcze większym stopniu domyślanie się intencji czy celów, postaw lub zachowań osoby, której nie lubimy. Wiąże się to najczęściej z błędnym postrzeganiem i niewłaściwą oceną, a w konsekwencji z niedobrą komunikacją, pojawiającymi się negatywnymi emocjami czy wręcz postawami odwetowymi. Problemy tego typu nie mają często żadnego racjonalnego uzasadnienia, łatwo jednak mogą spowodować (i na pewno temu sprzyjają) eskalację sytuacji konfliktowej. Przykładem może być stosunek osób od wielu lat pracujących w danej firmie do tych, które dopiero zaczęły pracę. Bardzo często ci „starzy” jawnie lekceważą prawa czy kompetencje „młodych” i domagają się od nich rozmaitych usług czy uznania swoich przywilejów. Bywa jednak i tak, że nowo zatrudnieni, zwłaszcza kiedy od razu pojawi się ich kilkoro, uważają, że „starzy” z założenia nie mają racji, a już na pewno do niczego się nie nadają.

Konflikt danych występuje zawsze w przypadku, gdy ludzie dysponują nadmiernie ograniczonym lub zróżnicowanym zestawem informacji. Wiąże się to również z sytuacją, kiedy te same dane są różnie, niekiedy wręcz skrajnie, interpretowane. Jednym z bardziej popularnych przykładów konfliktu danych są podstawy decyzji szefów, dotyczących nagród czy awansów. W znacznej części przypadków osoby, które nie zostały nagrodzone, uważają, że kierownictwo wybiera kandydatów „po uważaniu”. Tymczasem z reguły jest to efekt rozmaitych przemyśleń związanych przede wszystkim z daleko

lepszą wiedzą o pracy poszczególnych osób niż ta, którą mają członkowie danego zespołu. Działa to jednak również w drugą stronę. Otóż wielu pracowników uważa, że zostali niesprawiedliwie pominięci w typowaniu do nagród czy awansów tylko z tego powodu, że szefowie w gruncie rzeczy nie wiedzą, co oni tak naprawdę robią. W jednym i drugim przypadku problemem jest ograniczony dostęp do danych.

Konflikt wartości wynika na ogół z różnicy poglądów na te same sprawy. Wynika to z odmiennych systemów wartości, a jeszcze bardziej ze zróżnicowanych priorytetów oraz emblematów podstawowych pojęć. Bardzo często wiąże się to z wartościowaniem osób, które reprezentują inne poglądy lub zaprzeczają szczególnemu znaczeniu przekonań, z którymi my jesteśmy związani. W efekcie świat dzieli się na tych, którzy myślą dobrze (czyli tak jak my), oraz tych, którzy są źli (czyli mają poglądy odmienne od naszych). Konflikt narasta, kiedy zaczynamy utożsamiać poglądy z konkretnymi osobami. Odmienny pogląd reprezentowany przez danego człowieka przestaje oznaczać, że różnimy się w ocenie tego czy innego, ale że dany człowiek jest tak zły, jak przekonania, które głosi.

Konflikt strukturalny wynika ze specyficznej struktury sytuacji, w której znalazły bądź znajdują się strony sporu. Może wiązać się z ograniczoną ilością zasobów, o które konkurują. Dobrym przykładem może być spór o szczególnie intratne zlecenia czy bardziej atrakcyjną pracę. Konflikt strukturalny może się pojawić na linii ról, które pełnią poszczególne osoby — na przykład na linii administracja i bezpośredni wykonawcy. Z konfliktem strukturalnym mamy do czynienia również wtedy, kiedy próbujemy obarczyć jedną osobę całą odpowiedzialnością za rzeczy, na które ona de facto nie miała wpływu. Na przykład gdy zrzucamy całą winę na osobę odpowiedzialną za komputery w naszej firmie za to, że dopuściła do zainfekowania sprzętu przez kogoś, kto miał zawirusowany własny pendrive. Inna

sytuacja wiążąca się z niebezpieczeństwem konfliktu strukturalnego to zagospodarowanie i korzystanie z określonej przestrzeni — na przykład kiedy kilka osób pracuje w jednym pomieszczeniu. Czasem jest fajnie, ale niekiedy bywa naprawdę okropnie.

Konflikt interesów dotyczy trzech grup kontekstów, z którymi mamy do czynienia w pracy zespołowej, a które związane są z potrzebami: rzeczowymi, proceduralnymi bądź psychologicznymi. Niezaspokojenie potrzeb rzeczowych może się wiązać między innymi z dostępem do konkretnych dóbr materialnych. Prosta historia to chociażby dostęp do ksero i swoboda korzystania z papieru do powielania czy też problem, jaki może wywołać fakt, że ktoś może korzystać ze służbowego telefonu komórkowego, a ktoś inny nie. Potrzeby proceduralne wiążą się ze sposobem rozwiązywania sytuacji konfliktowych, na przykład z dostępem do osób decydujących w sprawie. Osoba, która ma lepszy kontakt z kierownictwem, może być łatwo oskarżona o manipulacje, a sam szef o stronniczość. Wreszcie potrzeby psychologiczne. Te wiążą się z poczuciem własnej wartości, godności, szacunku czy zaufania. Wszyscy pracujemy na jakąś pozycję w swoim życiu, w tym również w firmie, w której jesteśmy zatrudnieni — i kiedy pojawia się ktoś, kto próbuje tę pozycję podważyć, kto powoduje, że czujemy się wobec niego gorsi czy w jakiś sposób zagrożeni — oznacza to ni mniej, ni więcej, tylko to, że trzeba go w jakiś sposób zaatakować.

Konflikt zaczyna się na ogół wtedy, kiedy dwie poróżnione strony (osoby lub grupy osób) uznają, że istnieje coś, co ogranicza zasoby jednej z nich, utrudnia pełną i przynależną realizację własnych celów czy wreszcie gdy nie ma zgody na poglądy reprezentowane przez przeciwników. Warto pamiętać, że nawet przy skrajnym zróżnicowaniu potrzeb oraz postaw obu stron konflikt może przebiegać na wiele różnych sposobów. Dwa negatywne modele radzenia sobie z sytuacją konfliktową to unikanie konfliktu bądź rezygnacja z dążeń.

Unikanie konfliktu polega między innymi na programowym niedostrzeganiu jego symptomów tak długo, jak tylko będzie to możliwe (najlepiej aż do urlopu, bo potem wiele rzeczy może się rozwiązać samoistnie). Bywa, że nawet w sytuacji jawnego konfliktu strony (strona) podejmują próbę jego unikania między innymi poprzez zmianę definicji sytuacji — poprzez przekonywanie siebie czy innych, że tak naprawdę chodzi o coś zupełnie innego. Bywa, że obserwatorzy sytuacji konfliktowej w celu uniknięcia konieczności osobistego zaangażowania czy opowiedzenia się po którejś ze stron sami próbują przekonywać, że oni widzą to zupełnie inaczej, że przecież nie jest aż tak źle, że nic się w sumie nie wydarzyło, a między stronami faktycznie nie ma żadnych szczególnych sprzeczności. Celem unikania konfliktu jest chęć jego odroczenia czy przeczekania do czasu, kiedy być może wszystko się jakoś samo ułoży.

Jedną z form unikania konfliktu jest rezygnacja z dążeń. Dzieje się tak, kiedy jedna ze stron uzna, że podjęcie walki może ją więcej kosztować niż ustąpienie drugiej stronie. Bardzo często z tego typu postawą mamy do czynienia w rozmaitych przypadkach konfliktów relacji, kiedy strona przekonana o swojej racji bądź formalnie rzeczywiście postawiona wyżej w hierarchii próbuje narzucić drugiej stronie jakieś mało korzystne dla niej rozwiązanie. Warto jednak pamiętać, że ustąpienie nie zawsze wiąże się z akceptacją. Bywa, że rezygnując z dążeń, strona zdominowana czyni tak tylko pozornie i najprawdopodobniej zaatakuje w innym, bardziej sprzyjającym dla siebie momencie.

Inne sposoby reakcji na sytuacje konfliktowe to szukanie wsparcia czy odwoływanie się do osób trzecich. Większość firm pełna jest grup i grupek wzajemnie się wspierających osób. Często dobór członków w takich grupach wiąże się ze wspólnymi doświadczeniami czy wynika z podobieństwa zainteresowań albo charakterów. Bywa jednak, i to wcale nie tak znowu rzadko, że ludzie nie łączą się w grupy

z powodu określonych cech, ale ze względu na wspólnego przeciwnika. Sytuacja taka nie tylko nie rozwiązuje konfliktu, ale go wręcz potęguje. Z czasem okazuje się, że grupa stanowi nie tyle środowisko wsparcia dla osób potrzebujących pomocy, ale przekształca się w obóz nieprzyjacielski, a osoby, które nie chcą do niej należeć, zaczynają być odbierane jako potencjalni wrogowie, także wtedy, kiedy za wszelką cenę starają się być neutralne.

Pewnym rozwiązaniem sytuacji konfliktowej jest odwołanie się do osób trzecich, by rozstrzygnęły, po czyjej stronie jest racja. Postawa tego typu wskazuje na autentyczną potrzebę rozwiązania danej sytuacji. Co więcej, może przynieść korzystne rozwiązanie, pod warunkiem jednak, że obie strony uznają obiektywność i autorytet arbitra. Ważne też, by ów arbiter w pełni na taką opinię zasługiwał i, co więcej, by proces negocjacji czy, jeszcze lepiej, mediacji umożliwił stronom wypowiedzenie swoich poglądów oraz wzajemne wysłuchanie się, a w podsumowaniu pozwolił wypracować konsensus, który będzie odebrany jako korzystny przez każdą ze stron.

Ostatnia z opisywanych sytuacji pokazuje, w którą stronę należałoby zmierzać w momencie, gdy w danym zespole pojawiają się sytuacje konfliktowe. Na pewno nie należy zamiatać problemu pod dywan. Na pewno też warto rozmawiać. Zawsze można próbować poszukiwać mediatora z zewnątrz, ale z jednej strony to wcale nie jest takie proste, a z drugiej nie każda firma chce, żeby jej problemy rozpatrywał ktoś spoza środowiska. Dobrym rozwiązaniem są rozmaite wyjazdy integracyjne, które pozwalają w otoczeniu i uwarunkowaniach odmiennych od tych, jakie stwarza nam na co dzień nasze miejsce pracy, szczerze porozmawiać czy nawet konstruktywnie się pokłócić.

Co powoduje, że ludzie są skłonni do wchodzenia w sytuacje konfliktowe? Dzieje się tak między innymi dlatego, że przez całe swoje życie człowiek kształtuje określone postawy wobec świata, innych

ludzi oraz samego siebie. Postawy te wpływają z kolei na jego sposób postrzegania świata i określony sposób oceniania otaczającej go rzeczywistości. Problem polega na tym, że ukształtowane postawy trudno zmienić. Najtrudniej zmienić własny obraz samego siebie. Jeśli od dzieciństwa kształtujemy w sobie obraz nieudacznika, każdą sprawę, którą będziemy mieli się zająć, najpierw będziemy analizować z każdej możliwej strony, poszukując czynników, które mogą spowodować to, że nam się nie powiedzie. Jeśli zaś będziemy pielęgnować w sobie przekonanie, że jesteśmy kimś wyjątkowym, za nic w świecie nie zrozumiemy, że ktoś może mieć zdanie odmienne od naszego. Każda z tych sytuacji może powodować, że w sposób zupełnie niezamierzony generować będziemy rozmaite sytuacje konfliktowe. W pierwszym przypadku zamiast robić to, co do nas należy, będziemy narzekać i przekonywać innych, że to się na pewno nie uda. W drugim przypadku bardzo szybko zaczniemy pouczać, a później oceniać i krytykować tych, którzy będą mieli poglądy inne od naszych. Czy chcielibyśmy pracować z takimi ludźmi?

Indywidualny sposób interpretowania rzeczywistości powoduje też różnice w postrzeganiu sytuacji społecznych, w tym również konfliktowych. Warto pamiętać, że to, jak oceniamy konflikt (ważny – nieważny, istotny – nieistotny, spowodowany przez określoną sytuację czy też przez konkretnych ludzi), powodować będzie też, jakie działania podejmiemy wobec danej sytuacji konfliktowej. Nasza reakcja siłą rzeczy uruchomi określoną reakcję drugiej strony. Jeśli zlekceważymy sytuację, a w efekcie zlekceważymy osobę z nią związaną, może ona chcieć nam udowodnić, jak bardzo się mylimy. Kiedy nasze wystąpienie będzie nadmiernie agresywne, druga strona może się dostosować do naszego poziomu emocji i od rozmowy możemy łatwo przejść do krzyku czy w ostateczności nawet do gróźb lub rękoczynów. Nasza reakcja i związana z nią reakcja drugiej strony kształtuje określone konsekwencje. Zwycięzamy, przegrywamy,

zyskujemy to, o co walczyliśmy, albo tracimy wszystko, łącznie z dotychczasowym obrazem świata i samego siebie, jaki prezentowaliśmy do tej pory. Jedną z konsekwencji naszego starcia w konflikcie może być bowiem utrwalenie bądź modyfikacja naszych przekonań. Doznania traumatyczne z reguły wywołują negatywne zmiany, nie ma więc sensu czekać do momentu, aż problem urośnie i pozostanie nam tylko walka na śmierć i życie. Konflikt należy rozwiązywać możliwie jak najwcześniej i dobrze, jeśli moderatorem jest osoba odpowiedzialna za działanie grupowe wewnątrz danego zespołu. Dobrze na przykład, kiedy strony mogą przedstawić swój punkt widzenia w bezpośredniej rozmowie, podczas gdy szef pełni rolę osoby umożliwiającej wszystkim wypowiedzenie się w pełni. Uzmysłwienie sobie różnic dotyczących punktów widzenia i towarzyszących im na ogół różnic interesów pozwala określić niezbędne pole negocjacyjne, w obszarze którego można znaleźć rozwiązanie satysfakcjonujące każdą ze stron.

Sytuacje konfliktowe mogą być zamykane na cztery różne sposoby:

- **PRZEGRANY – PRZEGRANY** to sytuacja, w której obie strony tracą. Ktoś decyduje za nie albo ustalają rozwiązanie, które w rzeczywistości nie satysfakcjonuje żadnej z nich. W efekcie mało, że nie są zadowolone, to w dodatku czują się przegrane i w jakimś sensie mają przekonanie, że druga strona je oszukała i pewnie zyskała więcej, niż mogłoby się wydawać.
- **WYGRANY – PRZEGRANY** to sytuacja, kiedy tylko jedna strona ma pełną satysfakcję z rozwiązania sytuacji konfliktowej. Widząc złe samopoczucie drugiej strony, a jednocześnie czując satysfakcję z wygranej, dana strona może w kolejnych krokach budować relacje na zasadzie lepszy – gorszy, co tylko pogłębi sytuację konfliktową w grupie.

- **NIE MA WYGRANYCH** to sytuacja określana również mianem kompromisu. Każda ze stron zdecydowała się z czegoś zrezygnować, by jednocześnie coś osiągnąć. Kompromis potocznie uznawany jest za świetne rozwiązanie, ponieważ doprowadza do rozwiązania problemu i częściowej satysfakcji. Problem polega jednak na tym, że sprawy niezłatwione (nawet jeśli znajdują się w jakimś oficjalnym protokole rozbieżności) prędzej czy później staną się zarzewiem kolejnego konfliktu.
- **WYGRANY – WYGRANY** to sytuacja określana również jako „nie ma wygranych, nie ma przegranych” bądź konsensus. Oznacza, że potrzeby obu stron zostały zaspokojone w stopniu wystarczającym, by były one w pełni zadowolone z uzyskanego rozwiązania, by je w pełni zaakceptowały i chciały w pełni wprowadzić je w życie.

Warto pamiętać, że praktycznie jedynie ostatnie rozwiązanie przynosi pozytywny skutek. W przypadku trzech pierwszych brak pełnej satysfakcji (czy też czynniki ją osłabiające) powoduje, że na ogół wypracowane rozwiązanie nigdy nie jest do końca zrealizowane. Strony konfliktu w dalszym ciągu mają do siebie żal, przegrani niekiedy szukają odwetu, zwycięzcy czasami zaczynają lekceważyć tych, których pokonali. W efekcie w sytuacji kolejnego, powiedzmy sobie wprost — nieuchronnego konfliktu strony będą w zdecydowanie większym stopniu obstawać przy swoim (żeby teraz nie dać się pokonać) i wypracowanie jakiegoś wspólnego rozwiązania może się okazać o wiele trudniejsze niż przed tym, pozornym, rozwiązaniem konfliktu.

W przypadku sytuacji wygrany – wygrany obie strony są zadowolone z uzyskanego rozwiązania, a co za tym idzie, będą chciały wprowadzić je w życie. Pozytywne doświadczenia z drugą stroną po pierwsze wzmocnią własny poziom samooceny, po drugie zaś

zwiększą szansę na wypracowanie dobrych rozwiązań w innych sytuacjach. Ważnym efektem tego typu rozwiązań jest wypracowanie i wzrost zaufania do zasad, które pozwolą na rozwiązywanie sporów i do których łatwo i chętnie będzie się można odwołać w każdej nowej, zbliżającej się sytuacji konfliktowej.

Podsumowując, warto pamiętać, że sytuacja konfliktowa, w której się znaleźliśmy, w gruncie rzeczy nigdy nie została sprokurowana specjalnie przeciwko nam. Konflikty się po prostu zdarzają. Bez nich nie byłby możliwy żaden rozwój. Zawsze, kiedy znajdziemy się w takiej sytuacji, powinniśmy dążyć do określenia jej przyczyn. Najprościej jest to uczynić, zadając właściwe pytania właściwym osobom. Najgorszą rzeczą w sytuacji konfliktowej jest próba domyślania się, co myślą inni i co tak naprawdę kieruje ich postępowaniem. Warto też pamiętać, że akceptacja złych rozwiązań tak naprawdę nie rozwiązuje sytuacji konfliktowej, a jedynie przesuwa ją w mniej lub bardziej odległą przyszłość. Zawsze więc, kiedy pojawia się propozycja rozwiązania, zapytajmy siebie o to, na ile ono nas zadowala, a jeszcze bardziej — w jakim zakresie likwiduje przyczyny, które doprowadziły do danego konfliktu. Jeśli proponowane rozwiązanie jest jedynie fikcją, to lepiej o tym powiedzieć od razu, aniżeli dręczyć się tą myślą przez kolejne dni czy tygodnie. I jeszcze jedno. Bywa, że musimy się zgodzić na rozwiązania, które nas nie satysfakcjonują. Świat nie jest tak zorganizowany, że gwarantuje zaspokajanie wszystkich naszych potrzeb. Jeśli zdarzy się tak, że zaakceptujemy rozwiązanie, które jest dla nas nie do końca korzystne, warto, żebyśmy to powiedzieli — żebyśmy nie zamknęli sytuacji konfliktowej przekonaniem drugiej strony, że przyjmujemy nawet niekorzystne dla nas rozwiązania. Przyjmujemy, owszem, ale prosimy, żeby o tym pamiętać, aby w kolejnym tego typu przypadku uwzględniono ten fakt i aby był to nasz atut i przyczynek do rozwiązania, które w większym stopniu zapewni nam możliwość zadbania o nasze interesy.