

Aneta Krzewińska, Marzena Wiśniak***

DELIBERACJA JAKO SPOSÓB ZAPOBIEGANIA DYSFUNKCYJNYM ODDZIAŁYWANIOM KONFLIKTÓW

WPROWADZENIE

Oczywiście konflikt nie jest, sam w sobie, zjawiskiem „patologicznym” czy „dysfunkcyjnym”. O ile bowiem w tradycyjnym ujęciu konflikty postrzegano się jako niepożądane (powodujące chaos w organizacji, obniżające wydajność, zaburzające działalność, a w konsekwencji prowadzące do strat finansowych i społecznych), to współcześnie traktuje się je raczej jako zjawisko naturalne, nieuniknione i wręcz potrzebne lub – w podejściu interakcyjnym – jako potencjalnie korzystne, funkcjonalne, ponieważ przy pewnym poziomie konfliktu wyzwalane są pozytywne zjawiska w organizacji [Jachus 2008, s. 185–186]. Naukowe definicje konfliktu zmieniały się, odzwierciedlając „przesunięcie w relacjach społecznych i międzynarodowych, a w rzeczywistości w rozwoju postrzegania natury ludzkiej” [Doherty, Guyler 2010, s. 59]. W rezultacie, nowsze definicje dostrzegały w konflikcie pozytywne elementy, a niektóre wręcz widziały w nim sposób na transformację prowadzącą do poprawy relacji i wyników współdziałania [Doherty, Guyler 2010, s. 60]. Warto też pamiętać, że już jedna z pionierek naukowego zarządzania, M. Follett, skonstatowała, że konfliktów nie da się uniknąć, można natomiast wydobyć z nich potencjał konstruktywności i kreatywności [Szaban 2012, s. 333].

Natomiast dysfunkcjonalne mogą być: panujące w organizacji warunki sprzyjające powstawaniu i eskalacji konfliktów, nieprawidłowo funkcjonująca komunikacja wewnętrzna będąca katalizatorem konfliktów, zachowania stron uczestniczących w konflikcie, niektóre reakcje menedżerów na pojawiające się konflikty, konflikty nieujawnione, czy wreszcie skutki konfliktów długotrwałych lub takich, które wymknęły się spod kontroli.

* Dr, adiunkt, Katedra Metod i Technik Badań Społecznych, Uniwersytet Łódzki.

** Mgr, doktorantka, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

W niniejszym tekście chcielibyśmy przedstawić metodę, która choć stworzona do innych celów, ma w sobie elementy, które czynią z niej doskonałe narzędzie „profilaktyki” i „higieny” konfliktu. Ta metoda to deliberacja¹, wyrosła na gruncie demokracji deliberatywnej i używana często w konsultacjach społecznych, ale sprawdzona przez autorki w środowisku organizacji (w Filharmonii Łódzkiej).

1. DELIBERACJA W FILHARMONII ŁÓDZKIEJ

W niedzielny poranek (13 maja 2012 roku) na foyer Filharmonii Łódzkiej zebrało się około 50 osób, które zdecydowały się wziąć udział w pierwszej organizowanej w tej instytucji deliberacji, której celem była próba udzielenia odpowiedzi na następujące pytania: Jak jest, a jaka powinna być Filharmonia Łódzka? Ekskluzywna, elitarna, dostępna tylko dla wybranych czy raczej otwarta, przystępna, z ofertą dla różnych grup? Bilety są za drogie, a może zbyt tanie? Czy repertuar jest zróżnicowany i ciekawy dla różnych grup odbiorców, czy też nie? Powinno być więcej działań edukacyjnych i społecznych, czy może więcej koncertów z udziałem gwiazd? Dobór uczestników do deliberacji był samorządny, to znaczy, że w badaniu brały udział te osoby, które czuły potrzebę wypowiedzenia się na temat wielu aspektów działalności FŁ, chciały poświęcić swój wolny czas na spotkanie i dyskusję o instytucji, w której pracują, którą odwiedzają lub o której decydują. Oznacza to również, że wyniki deliberacji mają charakter sprawozdawczy i nie mogą być uogólniane na wszystkich pracowników tej instytucji lub wszystkich odwiedzających ją melomanów.

Po krótkim powitaniu i wyjaśnieniu celu takiego niecodziennego spotkania, dokonano losowego podziału uczestników do stolików, przy których miały się odbywać dyskusje. Przy każdym ze stolików ustawionych na pierwszym piętrze foyer, usiedli reprezentanci melomanów, pracowników Urzędu Marszałkowskiego, pracowników FŁ, którzy na kilka dni przed dyskusją otrzymali materiały informacyjne na temat filharmonii mające im dostarczyć podstawowych informacji na temat działalności instytucji. Materiały te zostały przygotowane specjalnie dla uczestników deliberacji – dbano o to, aby niczego w nich nie sugerować, nie oceniać, aby prezentować tylko „suche” fakty.

Dyskusję prowadzono w 5 małych grupach (składających się z: 8 lub 9 uczestników, facylitatora² i jego pomocnika) i podzielono na dwie rundy, z któ-

¹ Deliberacja (*deliberation*), czyli namysł jest procedurą, którą do życia społecznego i politycznego chcą wprowadzić zwolennicy demokracji deliberacyjnej, przy czym na użytek tego artykułu pomijamy rozważania dotyczące istoty tego typu demokracji, jej odmian, twórców, metod itp. i przyjmujemy trochę uproszczoną definicję, która mówi, iż demokracja deliberatywna to „każda z koncepcji, w których zakłada się, że namysł wolnych i równych obywateli w sprawach publicznych stanowi rdzeń prawomocnego podejmowania decyzji” [Bohman 1998, s. 401].

² Facylitator jest osobą zewnętrzną, niezaangażowaną w dyskusowaną kwestię, kieruje procesem komunikowania się w grupie, pomaga uczestnikom osiągnąć określony cel, „ułatwia dochodzenie do konstruktywnych rozwiązań” [Rycielski, Żylicz 2007, s. 77].

rych każda miała trwać 90 minut, ale wysoka „temperatura” dyskusji spowodowała, że czas przeznaczony na deliberację został przedłużony. W pierwszej części ustalano, jaki obraz FŁ mają uczestnicy deliberacji, których proszono o umiejscowienie FŁ na 6 wymiarach³, przy czym ważne było, aby wszystkie osoby dyskutujące przy danym stoliku uzgodniły swoją opinię w przypadku każdego z tych wymiarów. W tym celu musiały one uzasadniać swoje stanowisko, wygłaszane opinie popierać argumentami, starać się przekonać pozostałych dyskutantów do swoich racji. Należy podkreślić, że procedura głosowania była w tym przypadku zakazana. Zadanie zostało uznane za wykonane, gdy uczestnicy osiągnęli konsensusu w ocenach na każdym wymiarze lub też odrzucili możliwość wypracowania ujednoliconego zdania. Po zakończeniu pierwszej części została opracowana wspólna ocena⁴ dla wszystkich deliberujących grup, którą odczytano na początku drugiej tury dyskusji. Następnie uczestnicy zostali poproszeni o określenie, jaka powinna być ich zdaniem „idealna Filharmonia Łódzka”. I znów posługiwano się tymi samymi wymiarami, a pomysły, życzenia, oceny, nowe idee, które wykraczały poza te obszary, uczestnicy mieli możliwość wyrazić na koniec drugiej rundy. Ponadto do każdego z wymiarów deliberujący powinni sformułować jedną dyrektywę, którą należy wprowadzić w najbliższym sezonie, przy czym musieli oni pamiętać o tym, że zarządzający instytucją byli zainteresowani tylko takimi propozycjami zmian, które można wprowadzić, a więc wszystkie błyskotliwe, ale nierealistyczne pomysły, nie mogły znaleźć się wśród tych postulatów. Stworzone podczas deliberacji dyrektywy postulowały wprowadzenie takich rozwiązań, które ukazywały dość spójny obraz Filharmonii Łódzkiej jako artystycznej instytucji kultury, aktywnej na arenie regionalnej, w której najważniejsze działania związane są przede wszystkim z urozmaiceniem prezentowanego repertuaru i podwyższaniem jakości jego wykonania oraz przyciąganiem nowych odbiorców. Oprócz korzyści na poziomie instytucjonalnym, deliberacja była dobrą okazją do spotkania

³ Wymiary, które posłużyły do oceny filharmonii, połączono w pary (powszechna – elitarna; regionalna – międzynarodowa; społeczna – artystyczna; muzyka popularna – muzyka wymagająca; artyści „stąd” – artyści zagraniczni; tania w utrzymaniu – kosztowna w utrzymaniu) i umieszczono na krańcach sześciopunktowej skali. I chociaż zdawano sobie sprawę z tego, że określenia te nie zawsze są dla siebie antonimami, to jednak uważano, że takie połączenie je w pary pozwoli na bardziej owocną dyskusję, niż gdyby uczestnicy spotkania mieli rozważać, czy filharmonia jest/ma być: powszechna – niepowszechna; elitarna – nieelitarna; społeczna – niespołeczna itd. Dodatkowym utrudnieniem dla osób biorących udział w deliberacji było to, że nie mogli ustawić swojej opinii pośrodku skali, gdyż miała ona parzystą liczbę punktów. Musieli, zatem umieścić swoją uzgodnioną ocenę bliżej jednego lub drugiego krańca. Takie postępowanie wydaje się być logicznym także z tego powodu, że można sobie wyobrazić, że filharmonia jednocześnie jest instytucją elitarną, jak i powszechną, ale osiągnięcie dokładnej równowagi jest właściwie mało prawdopodobne.

⁴ Wspólna ocena była średnią z poszczególnych „stolikowych” ocen i chociaż jest to zabieg dyskusyjny z punktu widzenia statystyki, to jednak przemawiały za nim dwa czynniki: często się go w takich przypadkach przeprowadza oraz był on łatwy i szybki do wykonania w przerwie pomiędzy debatami – wszak ta uśredniona ocena miała być podstawą do dalszej dyskusji.

i wymiany poglądów trzech grup, którym losy filharmonii nie są obojętne. Całość deliberacji⁵ zakończyła się odczytaniem na głos zaleceń wypracowanych przy „stolikach” i wypełnieniem przez uczestników ankiety ewaluacyjnej.

Wprawdzie w opisywanym tutaj przypadku nie chodziło o użycie deliberacji jako sposobu zapobiegania konfliktom lub zarządzania nimi, ale w trakcie przebiegu debaty bardzo wyraźnie ujawnił się i taki potencjał tej metody.

2. WARUNKI SPRZYJAJĄCE POWSTAWANIU I ESKALACJI KONFLIKTÓW

W każdej organizacji znajdziemy źródła potencjalnych konfliktów. Niektóre z nich są same w sobie neutralne, a o ich konfliktogenności decydują dopiero błędne rozwiązania lub sposób postrzegania ich przez pracowników: struktura organizacyjna i podział pracy, system wynagrodzeń i sposób podziału zysków, metody organizacji procesów technologicznych [Bugdol 2007, s. 65]. Za najbardziej oczywistą przyczynę konfliktów uważa się rywalizację o niewystarczające zasoby [Jachus 2008, s. 188]. Ale wyróżnia się też szereg czynników psychologiczno-społecznych, które mogą generować konflikty: psychologia osobista, normy i psychologia grupy, stereotypy i uprzedzenia, władza [Doherty, Guyler 2010, s. 61]. Konfliktom może sprzyjać też naruszanie praworządności, nadużycie form interwencji, brak autorytetów, podejrzliwość [Uniszewski, s. 132–140]. Jeżeli w organizacji: nie rozmawia się o problemach, nie słucha się żadnych sugestii i postulatów pracowników, nie respektuje się ustalonych wcześniej zasad i procedur, nie traktuje się z szacunkiem odmiennych opinii, ignoruje się lub tłamsi przejawy niezgody pomiędzy różnymi grupami, nikt nie ma świadomości wspólnych celów, a pracownikom konfliktowym pozostawia się pełną swobodę działania, to wymienione wcześniej czynniki lub źródła konfliktu – nawet te wyjściowo neutralne – stwarzają doskonałe podłoże do ciągłego powstawania i podsycania konfliktów. W takich warunkach istnieje też duże prawdopodobieństwo, że konflikty będą eskalowały, czyli „przybiorą formę błędnego koła akcji i reakcji” wspartego trzema mechanizmami psychologicznymi: percepcji selektywnej, samospełniającej się przepowiedni i autystycznej wrogości [Szaban 2012, s. 335].

Wydaje się, że korzystanie z deliberacji jako metody wspólnego namysłu nad ważnymi dla organizacji sprawami oraz zbiorowego rozwiązywania problemów, pomaga wykreować takie środowisko pracy, w którym neutralizowane są potencjalne źródła powstawania i eskalacji konfliktów, bez utraty korzyści płynących

⁵ Dyskusje toczone przy stolikach były nagrywane, o czym uczestnicy zostali poinformowani na początku deliberacji i na co wyrazili zgodę. Następnie z każdego nagrania sporządzono transkrypcję, w których odróżniano tylko kwestie wygłaszane przez facylitatora od wypowiedzi deliberujących, gdyż przypisanie wypowiedzi do konkretnych uczestników nie było potrzebne do analizy rezultatów i sporządzenia raportu.

z twórczej różnicy perspektyw. O ile, bowiem, konflikt powstaje w wyniku tego, co dzieli ludzi, to deliberacja niejako wymusza koncentrację na tym, co ich łączy. A „zasady, które jednoczą” pozwalają przejść „od zróżnicowania utrwalającego konflikt na terytorium integracji i wspólnoty” [Doherty, Guyler 2010, s. 63]. Te zasady to: dochodzenie do zrozumienia poprzez komunikację, badanie interesów nie pozycji, przywrócenie szacunku, rozpatrywanie wspólnych obszarów i cech, ponowne określenie podstaw (zamiast skupiania się na różnicach, krzywdach, konflikcie, poszukiwanie rozwiązań zaspokajających potrzeby różnych stron) – tak, by możliwe było dostrzeżenie podobieństw i wspólnych celów, zaakceptowanie różnorodności oraz wyrażenie szacunku i pozytywnych odczuć wobec siebie [Doherty, Guyler 2010, s. 62–63].

Umiejętnie prowadzona deliberacja pozwala, obok podwyższenia jakości podejmowanych decyzji (co nie jest cechą najistotniejszą dla dalszego wywoodu), przewyciężyć postrzeganie pewnych sytuacji jednostronnie, wybiórczo, z perspektywy partykularnych interesów. Właśnie namysł – jak pisze D. Held – „uruchamiając podział informacji i wiedzy, może przebudować świadomość jednostek i podnieść zdolność rozumienia przez nie złożonych problemów” [Held 2010, s. 307]. Członkowie organizacji biorąc udział w tego typu debacie, mają możliwość dzielenia się swoimi doświadczeniami, prezentując własne sposoby widzenia poszczególnych kwestii, uzyskują również możliwość zmiany perspektywy, z której spojrzą na dany problem. Dodatkowo należy podkreślić, że celem deliberacji jest nie tylko wymiana poglądów, opinii i podzielenie się własną wiedzą na dany temat, ale deliberacja pozwala również na „analizę oraz weryfikację wysuwanych argumentów, a tym samym udoskonalą sąd wypracowany zbiorowo” [Kubiak, Krzewińska 2012, s. 10]. Wartością dodaną takiej dyskusji może być zarówno naświetlenie danego konfliktu, jak i czasami opracowanie sposobów jego rozwiązania. Od uczestników deliberacji oczekuje się, iż wszystkie swoje wypowiedzi będą ilustrowali odpowiednimi argumentami, do których ich oponenci/inni uczestnicy sformułują kontrargumenty w taki sposób, że w efekcie będzie spełniony warunek, który J. Habermas sformułował dla sytuacji idealnego namysłu (deliberacji) – „nie działa żadna siła prócz siły lepszej argumentacji”. [Habermas 1976, s. 108]. Uczestniczący w takiej debacie nie ulegają żadnym naciskom wewnętrznym (płynących z samej organizacji), ani zewnętrznym (spoza organizacji), ich udział jest dobrowolny i niczym nieograniczony. Zakazane są działania zmierzające do „kneblowania określonych poglądów (*gag rules*)” [Sroka 2009, s. 33], niedopuszczanie do dyskusji przedstawicieli określonych grup, osób, które nie posiadają odpowiednich kompetencji komunikacyjnych, prezentujących społecznie nieakceptowane opinie, brak jest dyskryminowanych lub uprzywilejowanych poglądów itp. Sami deliberujący powinni: odnosić się do siebie z szacunkiem, szukać dróg porozumienia i tego, co ich łączy. Jeśli wyżej wymienione, a zarazem najważniejsze, cechy

deliberacji są spełnione, staje się ona dobrym sposobem procedowania nawet „w przypadkach długotrwałych, zaognionych i nierozwiązywalnych dotychczasowymi środkami konfliktów” [Wesołowska 2010, s. 28].

3. KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA

Kształtowanie środowiska, które sprzyjałoby wykorzystaniu konstruktywnej roli konfliktu i zapewniłoby utrzymanie go na „zarządzalnym” poziomie nie jest możliwe bez prawidłowej komunikacji wewnętrznej. Wzbogacenie firmowej komunikacji wewnętrznej nie tyle nawet o regularnie organizowane deliberacje, co przynajmniej o „ducha” deliberacji, może pomóc wyeliminować niektóre dysfunkcje tej komunikacji, a w konsekwencji znacznie poprawić jej jakość. Jest to o tyle ważne, że komunikacja wewnętrzna ma duży wpływ na proces identyfikacji pracowników z organizacją – identyfikacja i zaangażowanie w sprawy organizacji wzrasta, gdy pracownicy uważają otrzymywane informacje za adekwatne i godne zaufania, kiedy mają poczucie, że ich opinie brane są pod uwagę i kiedy są angażowani w podejmowanie decyzji związanych z zarządzaniem firmą [Cornelissen 2012, s. 229–230]. Ten pożądaný stan osiągnąć można posługując się właśnie technikami komunikacyjnymi opartymi na deliberacji. Stosowanie ich zakotwicza firmową komunikację w „paradygmacie dialogu” [Krauss, Morsela 2005, s. 139–141], w którym komunikacja jest postrzegana jako wspólny rezultat pracy jej uczestników, osiąganie celów komunikacyjnych poprzez współpracę. W paradygmacie tym formułuje się bowiem zasady doskonale realizowane właśnie przez deliberację: „Bądź aktywnym odbiorcą” i „Skoncentruj się najpierw na ustaleniu warunków, które umożliwią skuteczną komunikację: raz ustanowiona współpraca, niezbędna do komunikowania się, może się rozszerzyć na inne konteksty” [Krauss, Morsela 2005, s. 139–141]. Innymi słowy, – jeśli nauczymy się współpracować (komunikacyjne) ze sobą podczas deliberacji, jest szansa, że towarzyszące deliberacji reguły oraz nabyte w jej trakcie umiejętności, posłużą nam do kooperacji w innym obszarach. W trakcie deliberacji w FŁ wysuwano postulaty, aby tego typu dyskusję przenieść również na inne obszary (np. w trakcie prac rady artystycznej, która ma zostać powołana), korzystać z niej częściej, podejmując decyzje ważne dla funkcjonowania tej instytucji. (*Uczenie się komunikacji i wspólnej pracy nad przyszłością instytucji we wszystkich jej aspektach. Bardzo trafiony pomysł. (...) Zestawienie ludzi z różnych „kontekstów” daje bardzo dobre i ciekawe efekty. Fragmenty programu i polityka instytucji powinny być tworzone w ten sposób*⁶).

⁶ Cytaty pochodzą z ankiet ewaluacyjnych wypełnionych przez uczestników na zakończenie deliberacji.

Wydaje się, że deliberacja może być jedną z odpowiedzi na problem zauważony przez Ch. Argyrisa i opisany przez P. Senge'a: „formalne mechanizmy komunikacji – takie jak grupy fokusowe i badanie opinii pracowników – tak naprawdę dają pracownikom sposobność informowania przełożonych o tym, co myślą, bez przyjmowania odpowiedzialności za problemy i określania własnej roli w ich rozwiązywaniu” [Senge 2012, s. 285]. W deliberacji wszyscy są odpowiedzialni za wypracowanie rozwiązań – nikt nie może pozostać nieaktywny, każdy ma swój wkład w rozwiązanie problemu, a wypracowane w ten sposób decyzje są bardzo cenione. Jako przykład tego typu zachowania, gdy deliberujący biorą odpowiedzialność za ustalenia, nad którymi pracują, można przywołać sytuację z jednej z grup, w której spóźniony uczestnik dyskusji, chcąc zmienić wcześniejsze ustalenia, napotkał zdecydowany opór ze strony pozostałych osób siedzących przy tym stoliku. Wspólnie podjęta decyzja była przez nich na tyle zinternalizowana, że nie chcieli dopuścić do zaprzepaszczenia kompromisu, nad którym z takim trudem pracowali. (*No tak, ale ja nie wiem, czy to nie jest strata czasu, bo jak ja tu przesunę tak i co to zmieni? O jeden w lewo, o trzy w prawo? – Nie przesuniesz, bo my możemy się nie zgodzić. (...) my już dwie godziny nad tym siedzimy. – Musi się cały stół zgodzić⁷.*)

4. ZACHOWANIE STRON W KONFLIKCIE

Zachowanie uczestników konfliktu oraz skutki tych zachowań to potencjalnie jedno z największych źródeł dysfunkcji w zakresie radzenia sobie organizacji z konfliktem. Mogą one przyczyniać się do eskalacji konfliktów, hamować pozytywne aspekty konfliktu, prowadzić do agresji i frustracji jako dominujących odczuć wśród pracowników, a także powodować całkowite zablokowanie organizacyjnych kanałów komunikacyjnych. Jednocześnie ten obszar – reakcji uczestników konfliktu – jest najtrudniejszy do kontrolowania. Większość z nas ma bowiem skłonność do reakcji typu „atak” (agresja, kompensacja, sublimacja, odrzucenie, usztywnianie) lub „ucieczka” (wyparcie, regresja, obojętność, apatia – zamrożenie uczuć) [Bugdol 2007, s. 67]. Zachowania, które wzmacniają te naturalne ludzkie skłonności i zaogniają konflikt to m.in.: „niezachwiana wiara w słuszność swojej sprawy, autogloryfikacja strony konfliktu, po której się stoi, zupełny brak zrozumienia racji przeciwników, specyficzna interpretacja norm moralnych (słuszne jest to, co robi i głosi nasza strona), tendencja do dehumanizowania przeciwnika, jego deprecjacja pod względem moralnym i umysłowym, nieuznawanie stanowisk pośrednich i kompromisów, które w naszym przekonaniu służą przeciwnikowi” [Długosz, Garbacik 2000, s. 41]. W deliberacji – która

⁷ Jest to fragment transkrypcji dyskusji.

może sprzyjać nie tylko ujawnianiu, ale również przeciwdziałaniu konfliktom – te wyżej opisane zachowania, uwypuklające różnice i podsycające konflikt, są kontrolowane i niwelowane poprzez wprowadzenie do grupy neutralnego facylitatora, który stoi na straży reguł obowiązujących w trakcie dyskusji. Facylitator⁸ jest nie tylko gospodarzem – zaprasza do dyskusji, udziela informacji organizacyjnych, definiuje cele debaty, przedstawia uczestnikom problem do rozwiązania, zadaje pytania pomocnicze – ale także wprowadza normy i zasady oraz dba o to, aby normy te były przestrzegane, interweniuje w trakcie przedłużających się dygresji, pomaga formułować wnioski z debaty. Już na samym początku deliberacji biorące w niej udział osoby zostają zapoznane z regułami, według których będzie toczona dyskusja. Są świadome, że zmiierzają do wypracowania jednomyślnej decyzji (może to być sposób rozwiązania konfliktowej sytuacji), która powinna zostać uzyskana tylko poprzez podawanie argumentów i wzajemne przekonywanie się, a nie głosowanie w danej sprawie. Wiedzą również, że jeśli ten konsensus nie zostanie osiągnięty, to równie cenne jest wskazanie na te aspekty, co do których się zgadzają oraz określenie obszarów niezgody. Do „współdyskutantów” uczestnicy muszą odnosić się z szacunkiem, mają ich traktować jako równoprawnych partnerów, dać im możliwość zaprezentowania swoich poglądów i opinii na dany temat. Obowiązuje norma wzajemności polegająca na wymianie, w której zachowana jest równowaga: wysłucham twoich argumentów, ponieważ ty wysłuchałeś moich, co sprzyja wzrostowi wzajemnego zaufania⁹ w grupie. Każdy z uczestników ma takie samo prawo zadać pytanie, jak i udzielić odpowiedzi na pytania padające w trakcie dyskusji, przy czym należy pamiętać, aby wszystkie opinie były wyrażane w sposób przystępny dla pozostałych członków grupy, a w razie potrzeby wyjaśnia się niezrozumiałe kwestie. Uważa się, że powinny być brane pod uwagę także interesy osób, które nie mają swoich przedstawicieli wśród deliberujących (np. w trakcie deliberacji w FŁ rozmawiano o ofercie dla dzieci i młodzieży, chociaż przy stolikach siedziały tylko pełnoletnie osoby). Przerwywanie, ocenianie, ignorowanie, marginalizowanie kogokolwiek jest w trakcie deliberacji niedopuszczalne, tak samo jak wygłaszanie prowokacyjnych opinii, które nie zbliżają grupy

⁸ Facylitatorzy pracujący z grupami deliberacyjnymi powinni być przyjaźnie nastawieni do uczestników, zainteresowani przedmiotem dyskusji i tym, co mówią poszczególne osoby, muszą stworzyć takie warunki, w której biorący udział zechcą intensywnie pracować nad przedmiotem deliberacji, dodatkowo wymaga się od nich, aby aktywizowali osoby nieśmiałe lub wycofane, upominali nieprzestrzegających reguł deliberacji, pilnowali czasu przeznaczonego na debatę, a wszystko to robili w atmosferze wzajemnego szacunku i zaufania.

⁹ Artykuł na temat zaufania w trakcie deliberacji został przyjęty do druku i ukaże się w książce *Trust* będącej drugim tomem serii *University – Society – Industry. Contribution to lifelong learning and knowledge transfer*, (red. E. Hammer, N. Tomaschek), której publikacja jest planowana na sierpień 2013 roku przez Postgraduate Centre of University of Vienna (A. Krzewińska, M. Wiśniak – *From distrust to trust and... back. Collaboration of Lodz University and Lodz Philharmonic at deliberations.*).

do wypracowania wspólnego stanowiska, a tylko powodują zamieszanie, a nawet mogą doprowadzić do wyłonienia się w trakcie deliberacji zwalczających się nawzajem podgrup.

Taki destrukcyjny wpływ prowokacji, czy to w samej organizacji, czy podczas deliberacyjnej dyskusji, będący wynikiem działania prowokatora, oddala bowiem od rozwiązania konfliktu (wypracowania wniosków), spór staje się coraz bardziej jałowy, pogrzebane zostają wcześniejsze wysiłki liderów (facylitatorów) i autorytetów, by konflikt racjonalnie skanalizować [Uniszewski 2000, s. 128]. Zapobieganie destruktywnym zachowaniom jest bardzo ważne, jeżeli nie chcemy, by konflikt utracił swój pozytywny potencjał. Konflikt, który staje się walką, jest bowiem zdaniem Cz. Sikorskiego „nie do zaakceptowania zarówno ze względów moralnych, jak i prakseologicznych” [Sikorski 2005, s. 70]. Staje się czynnikiem „stresogennym, niszczącym poprawny układ stosunków społecznych” [Bugdol 2007, s. 67]. Deliberacja mogłaby zatem stać się jednym z ucieleśnień koncepcji etycznego konfliktu, sformułowanej przez Czesława Sikorskiego, opartej na: indywidualizmie, sprawiedliwości, empatii i poszukiwaniu kompromisu [Sikorski 2005, s. 70].

5. REAKCJE MENEDŻERÓW NA KONFLIKT

Nie tylko strony konfliktu mogą zachowywać się destrukcyjnie. Również reakcje menedżerów na przejawy niezgody potrafią sprawić, że konflikty organizacyjne stają się dysfunkcjonalne i nie kończą się wyłonieniem nowych, konstruktywnych i kreatywnych rozwiązań. Wszak „to nie konflikt jest źródłem nieporozumień i walki między ludźmi, lecz sposób jego rozstrzygnięcia” [Haman, Gut 2008, s. 9]. Tymczasem praktyka organizacyjna pokazuje, że postawy menedżerów wobec konfliktów nader często nie są właściwe.

Do takich niebezpiecznych reakcji menedżerów na konflikt J. Szaban zalicza:

- ignorowanie konfliktu – udawanie, że problemu nie ma, otoczenie go milczeniem;
- odwlekanie reakcji – niepodejmowanie działań w nadziei, że jakaś zewnętrzna siła, zdarzenie losowe rozwiążą problem za menedżera;
- pokojowe współistnienie – różnego rodzaju „niepisane umowy” i gry międzyludzkie, które mają dać poczucie kontroli nad konfliktem, a często oznaczają raczej pozorny spokój;
- deprecjonowanie jednej ze stron – obniżanie wartości jednej ze stron, obliczone na jej osłabienie i rezygnację z udziału w konflikcie albo wzmocnienie strony przeciwnej, która dzięki temu sama poradzi sobie z konfliktem;
- osłabianie obu stron – próby wykorzystania autorytetu szefa do osłabienia konfliktu, bez rozwiązywania go, lecz jedynie za pomocą pouczeń;

– nakłanianie do zawarcia kompromisu – w tym przypadku problem również nie zostaje rozwiązany, tylko jedynie chwilowo wyciszony, bo strony zmuszone są do niesatysfakcjonujących ich ustępstw;

– separacja stron – ograniczenie kontaktów stron konfliktu, bez wsparcia dodatkowymi działaniami nie przynosi rozwiązania problemów;

– zachęcanie do walki – menedżer pośrednio lub bezpośrednio podsyca strony konfliktu do dalszej walki, by strona silniejsza „spacyfikowała” przeciwnika [Szaban 2012, s. 338–339].

Zdaniem Szaban najczęstszą reakcją zarządzających jest ignorowanie konfliktów [Szaban 2012, s. 338–339]. Prawdopodobnie ma to związek z tendencją menedżerów do unikania negatywnych informacji zwrotnych od pracowników – w ten sposób chronią przed poczuciem niekompetencji, bezradności, zagrożenia czy wstydu [Cornelissen 2012, s. 231]. To obronne nastawienie menedżerów prowadzi do wytworzenia „milczenia organizacyjnego” [Cornelissen 2012, s. 231], będącego poważną przeszkodą w realnej partycypacji pracowniczej.

Wydaje się, że deliberacja jest dobrym remedium na „kulturę milczenia”, może bowiem przywrócić pracownikom wiarę w to, że są w stanie dzielić się swoimi opiniami i pomysłami, a ich głos jest brany pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Należy ją zatem traktować nie tyle jako narzędzie rozwiązywania konfliktów już bardzo zaognionych, co raczej jako metodę prewencyjną – zapobiegającą wytworzeniu zjawiska „milczenia organizacyjnego” i przeradzaniu się konfliktów w wyniszczającą walkę. Innym, prewencyjnym działaniem deliberacji jest ujawnianie konfliktów ukrytych – ten aspekt był dobrze widoczny w deliberacji filharmonicznej (np. przy jednym ze stolików część dyskutujących próbowała przekonać resztę, że wyjazdy orkiestry na zagraniczne tournée są dobrym sposobem promocji Łodzi i regionu *dlatego, że granie za granicą to jest wielka promocja regionu*, na co otrzymali odpowiedź, iż posługują się zbyt popularnym, a nawet nadużywanym argumentem, gdyż *jesteśmy utrzymywani z podatków tych mieszkańców, którzy mieszkają na tym terenie. (...) jeden z takich najbardziej wyswiechtanych argumentów, które trafiają do Urzędu Marszałkowskiego codziennie w ilości 100 od każdego organizatora każdej imprezy. To świetna promocja dla miasta, to jest świetna promocja dla regionu, to jest świetna promocja dla kraju. Ja powiem tak, mnie osobiście nie zależy na tej promocji, mnie zależy na tym, żeby ten mieszkaniec, płacąc ten podatek miał świadomość tego, że w zamian dostaje dobrą usługę*). Ukryte konflikty, choć nie manifestują się w postaci otwartych działań, oddziałują na psychikę pracowników (poczucie niezadowolenia, niedocenienia, zagrożenia lub niesprawiedliwości, niewyrażone pretensje itp.) i skutkują złą atmosferą pracy, niezadowoleniem pracowników, rozgrywkami personalnymi, zwiększoną rotacją kadr, a w konsekwencji niższą efektywnością organizacji [Bugdol 2007, s. 69].

PODSUMOWANIE

W podsumowaniu warto raz jeszcze powtórzyć, że właściwie zarządzany konflikt może przynieść organizacji wiele korzyści. Można jednak sformułować tezę, że większość korzyści z konfliktu da się osiągnąć również dzięki deliberacji. A. Jachus, na podstawie literatury przedmiotu zestawiała najważniejsze pozytywne oddziaływania konfliktu: ujawnienie wcześniej ignorowanych problemów, zmotywowanie uczestników do dokładnego poznania stanowiska drugiej strony, zwiększone prawdopodobieństwo podjęcia lepszych decyzji, zwiększenie lojalności grupy, zwiększenie zaangażowania organizacyjnego (gdy stanowiska są w sposób pełny i otwarty dyskutowane) [Jachus 2008, s. 191]. Innymi słowy konflikt może mieć funkcje motywacyjne, innowacyjne, informacyjne, eksploracyjne [Jachus 2008, s. 191–192]. Trudno oprzeć się wrażeniu, że deliberacja przynosi dokładnie te same korzyści i pełni identyczne funkcje. Oczywiście nie znaczy to, że zawsze będzie idealnym i wystarczającym narzędziem zarządzania różnicą opinii i interesów. Z powodzeniem może jednak być potraktowana jako uzupełnienie dotychczasowych form kierowania konfliktem i przede wszystkim do polepszania komunikacji wewnętrznej i zwiększania partycypacji pracowniczej. Należy bowiem pamiętać, że „Dobra komunikacja nie może zagwarantować, że konflikt zostanie złagodzony lub rozwiązany, ale zła komunikacja zwiększa prawdopodobieństwo kontynuacji lub zaostrzenia konfliktu” [Krauss, Morsella 2005, s. 143].

BIBLIOGRAFIA

- Bohman J., *The coming of age of deliberative democracy*, „Journal of Political Philosophy”, 1998, 6
- Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacjach*, Difin, Warszawa 2007
- Cornelissen J., *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po praktyce*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012
- Długosz D., Garbacik A., *Podstawy zarządzania konfliktami społecznymi*, Ars nova, Poznań 2000
- Doherty N., Guyler M., *Mediacje i rozwiązywanie konfliktów w pracy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010
- Habermas J., *Legitimation Crisis*, Heinemann, London 1976
- Haman W., Gut J., *Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy*, Wydawnictwo HE-LION, Gliwice 2008
- Held D., *Modele demokracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010
- Jachus A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008
- Krauss R.M., Morsella E., *Konflikt a komunikacja*, [w:] Deutsch M., Coleman P.T. (red.), *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005
- Kubiak A., Krzewińska A., *Sondaż deliberatywny® – inwentarz problemów*, „Przegląd Socjologiczny”, 2012, t. LXI/1
- Rycielski P., Żylicz P.O., *O roli facylitatora w rozwiązywaniu sporów w małych grupach*, [w:] Reykowski J. (red.), *Konflikt i porozumienie. Psychologiczne podstawy demokracji deliberatywnej*, Academica Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2007

- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012
- Sikorski Cz., *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005
- Sroka J., *Deliberacja i rządzenie wielopasmowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009
- Szaban J.M., *Zachowania organizacyjne. Aspekt kulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012
- Uniszewski Z., *Konflikty i negocjacje*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000
- Wesołowska E., *Deliberatywne rozwiązywanie konfliktów wartości. Wieleść dróg do porozumienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2010

DELIBERATION AS A MEANS OF PREVENTING A DISFUNCTIONAL IMPACT OF CONFLICTS

The article concerns a conflict in an organization, however, it does not treat a conflict as a dysfunctional element to the activity of that organization, but as an inevitable and often beneficial phenomenon – as long as it is properly managed. The authors focus on factors, which change a potentially beneficial phenomenon into a dysfunctional one: on conditions favouring conflict formation, improper internal communication, destructive behaviour of conflict sides with a particular regard to managers. In all their considerations the authors enumerate benefits of conflicts with a positive influence of deliberation procedures, describing their own research experiences related to organizing such a deliberative discussion in a cultural institution (Philharmonic).