



Centrum Dialogu  
i Transformacji  
Konfliktu



**INSTITUTE FOR THE STUDY OF  
CONFLICT TRANSFORMATION**  
Fulfilling the Promise of Mediation

## Transformacja konfliktu w organizacji

# Liderzy...

*„Największym problemem w komunikacji jest złudzenie, że zaistniała.”*

*George Bernard Shaw*

*„Liderzy, którzy nie słuchają, będą w końcu otoczeni przez ludzi, którzy nie mają nic do powiedzenia.”*

*Andy Stanley*

# Kultura miejsca pracy

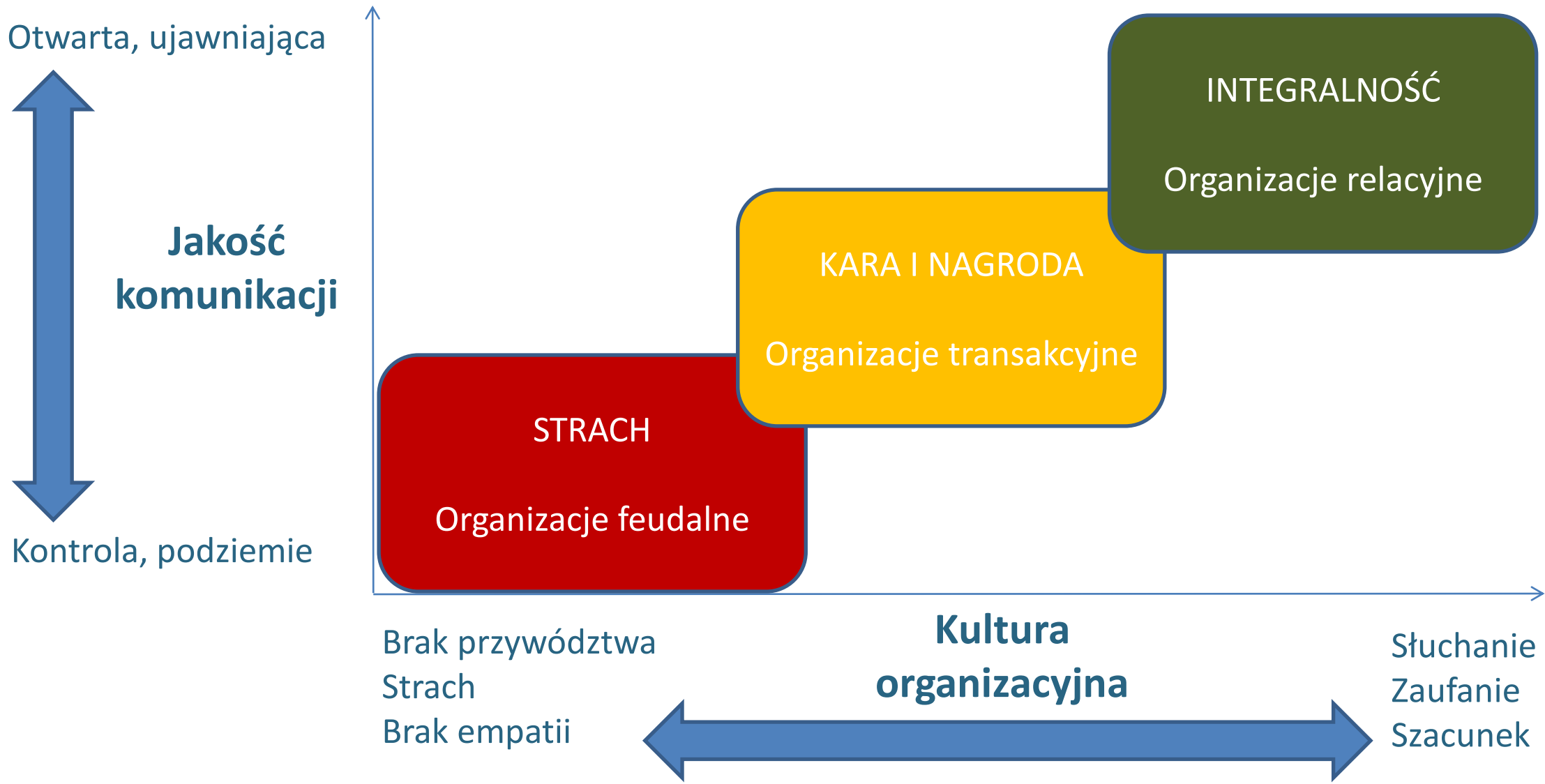
A word cloud of negative workplace culture factors. The most prominent words are 'Lack of leadership', 'No empathy', and 'Fear'. Other significant words include 'Unreasonable expectations', 'No consequences', 'Unhealthy work-life balance', 'Lack of policies', 'Pressure', 'Not being respectful', 'Discrimination and bullying ignored', 'No support', 'Bullying', 'No fairness', 'Insecurity', 'Jealousy', 'Favouritism', 'Not accountable', and 'No process'.

No consequences  
**Unreasonable expectations**  
No process  
Unhealthy work-life balance  
**No empathy**  
Not accountable  
Lack of policies  
Pressure  
**Lack of leadership**  
Favouritism  
No fairness  
Bullying  
Insecurity  
**Fear**  
Discrimination  
Jealousy  
No support  
Not being respectful  
Discrimination and bullying ignored

A word cloud of positive workplace culture factors. The most prominent words are 'Listen', 'Trust', 'Co-operation', and 'Respect'. Other significant words include 'Everyone is welcome', 'Teamwork', 'Collaboration', 'Open', 'Discussing', 'Value everyone', 'Play to strengths', 'Mutual support', 'Mutual benefit', 'Treated fairly', 'Opinion matters', 'Transparent', 'Enjoy', 'Team', 'Discuss differences', 'Not selfish', 'Praise', 'Be nice', 'Share', 'Team praise', 'Understanding', 'Proactive', and 'Treated equally'.

Treated equally  
**Everyone is welcome**  
Proactive  
Understanding  
**Respect**  
Team praise  
Not selfish  
Praise  
Be nice  
Share  
Team  
**Listen**  
Teamwork  
Discuss differences  
Enjoy  
Transparent  
Opinion matters  
Collaboration  
Open  
**Trust**  
Treated fairly  
Discussing  
Play to strengths  
Mutual benefit  
Mutual support  
Value everyone  
**Co-operation**

# Wybór organizacji



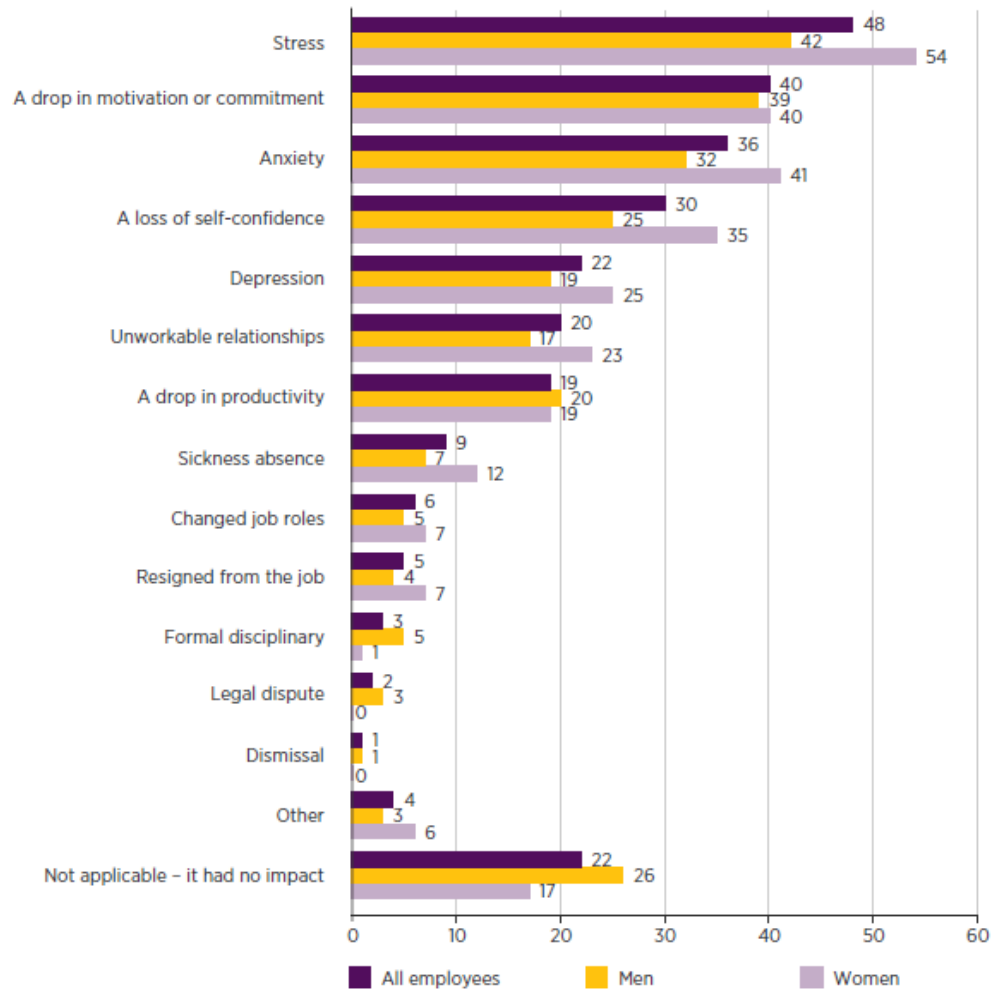
# Koszty konfliktu w pracy

- Stracony czas (pracownicy 5-10%, HR 5-15%, kierownicy 20-40%)
- Rotacja pracowników (koszt do 100-200% pensji odchodzącego pracownika)
- Absencja i koszty zdrowotne
- Zaburzona komunikacja i proces decyzyjny (brak zaufania, współpracy i przepływu informacji, awersja do ryzyka)
- Spadek motywacji i wydajności



# Wpływ konfliktu

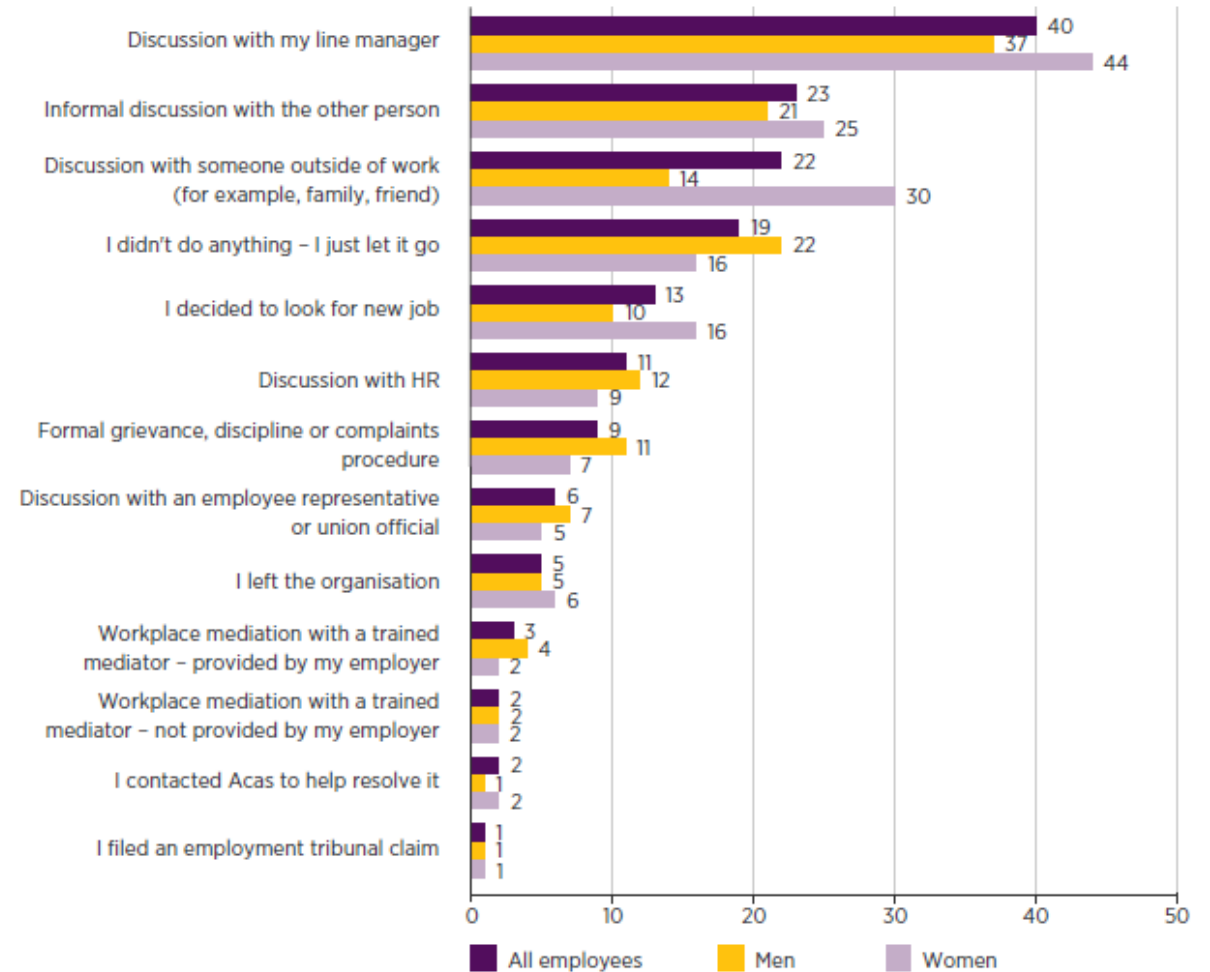
Figure 9: The impacts of conflict (%)



# Jak pracownicy radzą sobie z konfliktem

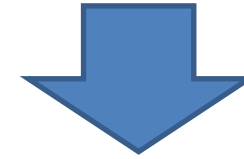
- „Jestem z tym sam”
- Eskalacja do przełożonego / kadr często pogłębia problem
- Co jeśli kierownik jest stroną?

Figure 21: How employees responded to conflict (%)



# Podójście organizacji

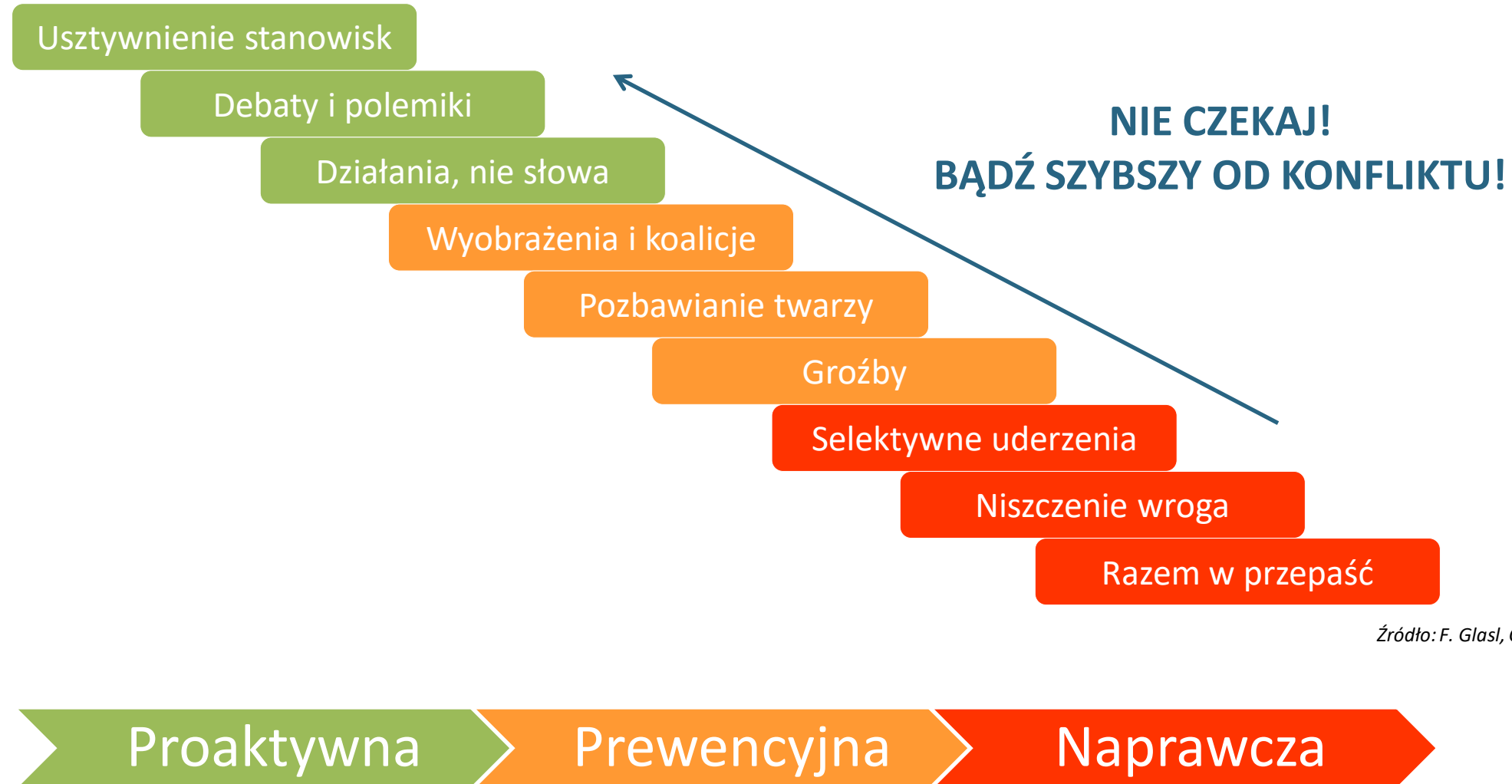
Podójście reaktywne	Podójście proaktywne
Unikanie / zaprzeczanie konfliktu	Świadoma odpowiedź na konflikt
Dla słabych organizacji różnica zdań jest zagrażająca	Dla silnych organizacji różnica zdań jest szansą na zmianę i rozwój
Formalne procedury	Nieformalne i łatwo dostępne środki



Powielanie schematów, utrata szans i talentów	Innowacje, wzrost ludzi i budowanie wartości
Zaburzona komunikacja	Konstruktywna komunikacja, wiemy i widzimy więcej
Eskalacja i większe koszty	Wczesna interwencja i mniejsze koszty

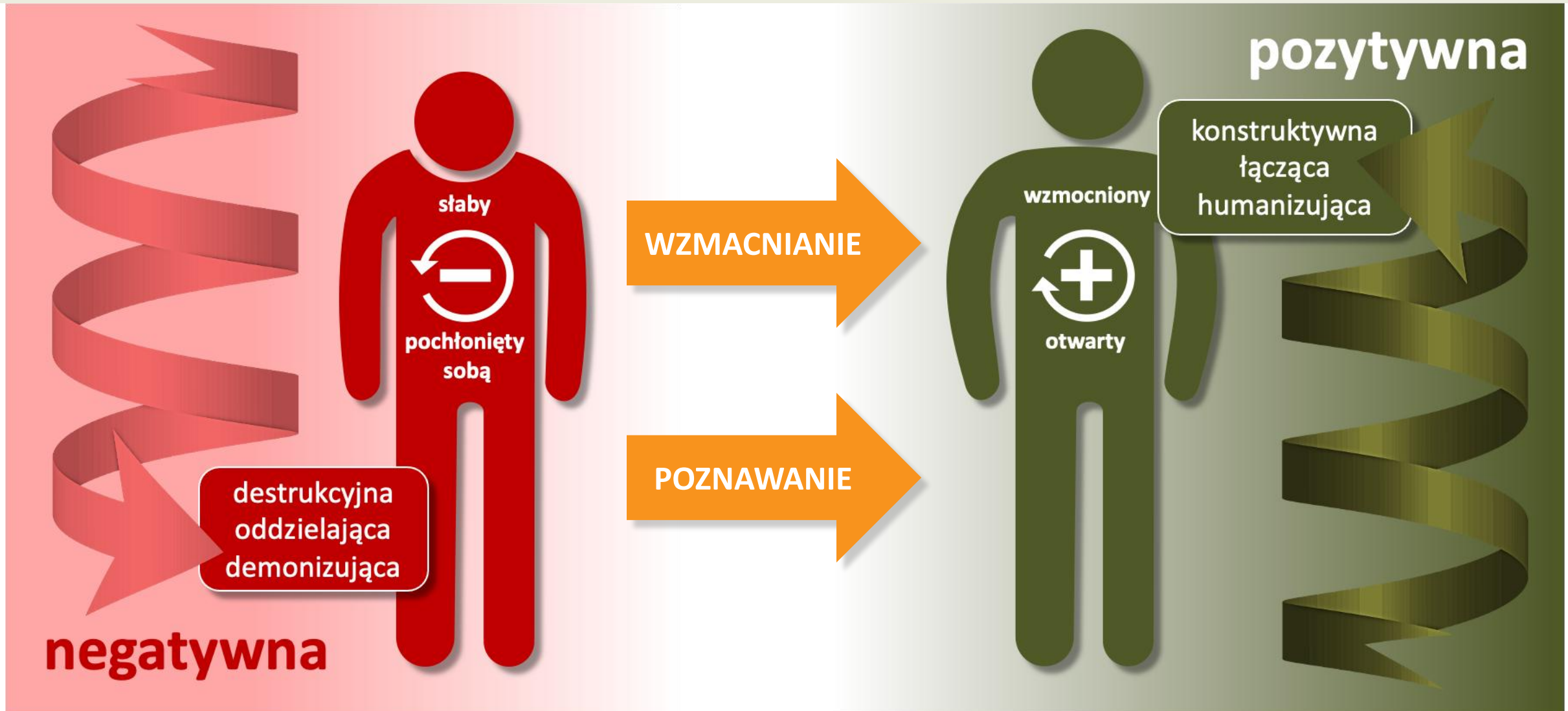


# Etapy eskalacji konfliktu i moment interwencji

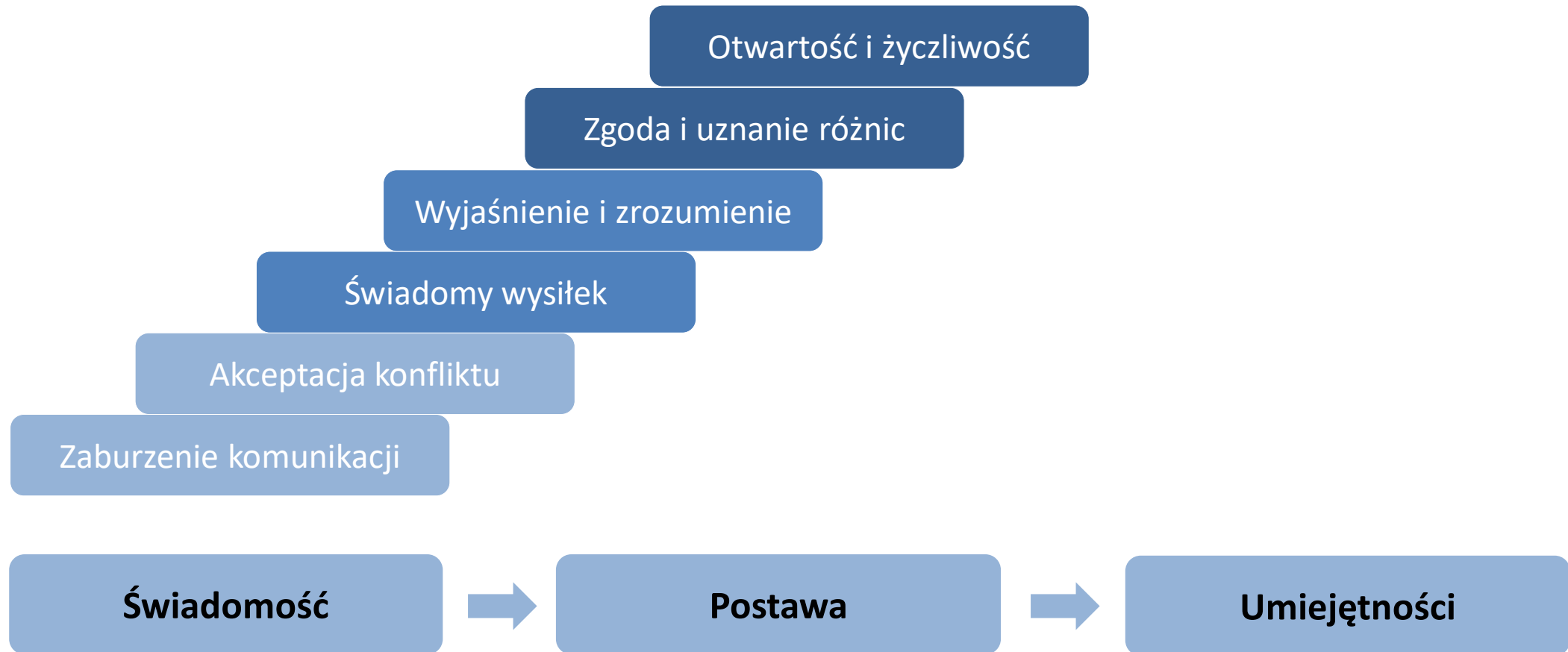


Źródło: F. Glasl, Conflict escalation model

# Transformacja interakcji



# Etapy produktywnej interakcji w konflikcie



# Priorytety w komunikacji



# Praktyczne kroki do transformacji konfliktu

Ujawnianie ukrytych napięć i różnic  
Rozwiązywanie istniejących konfliktów



**Bieżące**  
**rozwiązywanie problemów**



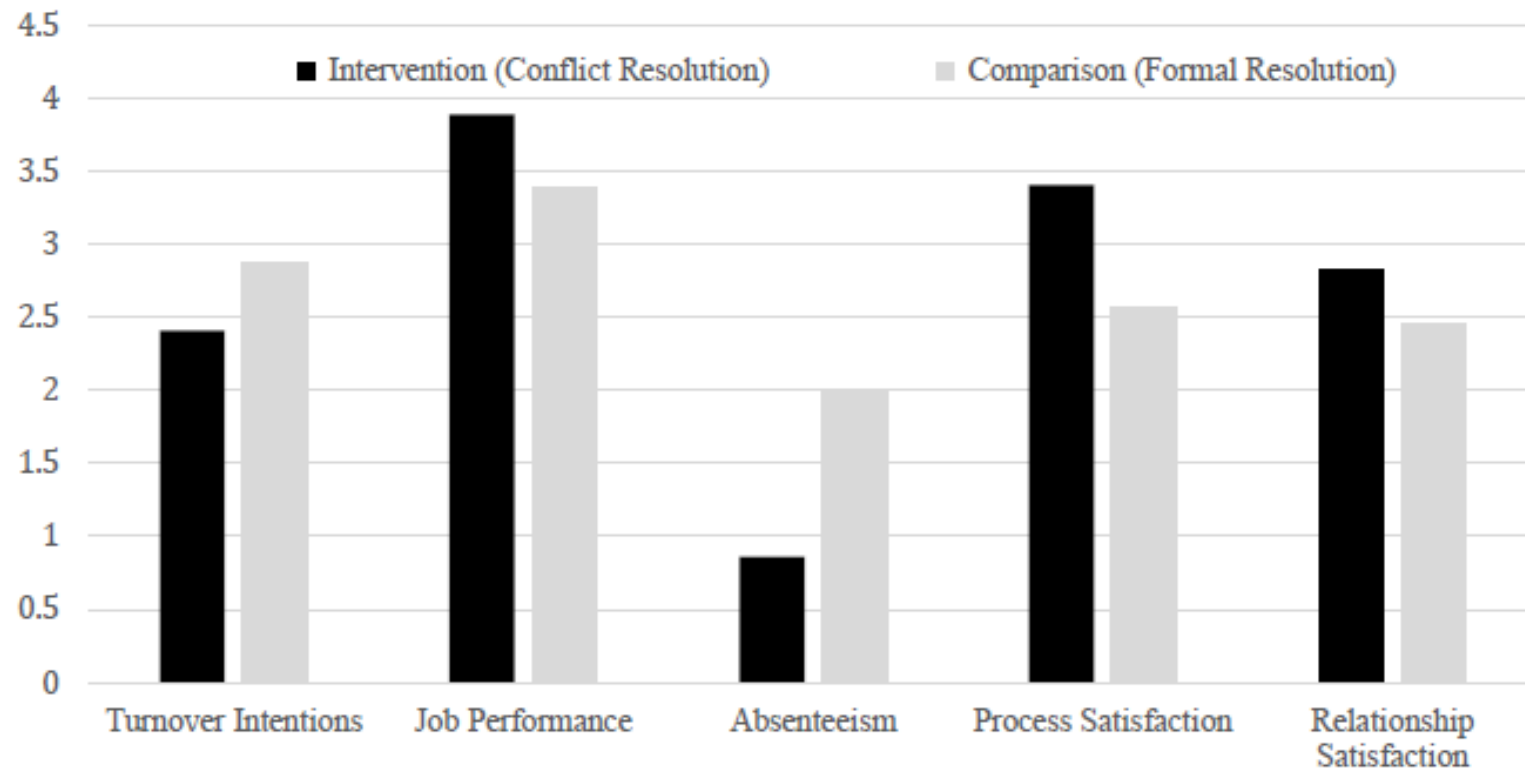
Budowanie kompetencji w konflikcie



**Długoterminowa**  
**poprawa relacji**

# System transformacji konfliktu: badania

*Key Mean Differences between Transformative and Formal Groups (Study 1)*

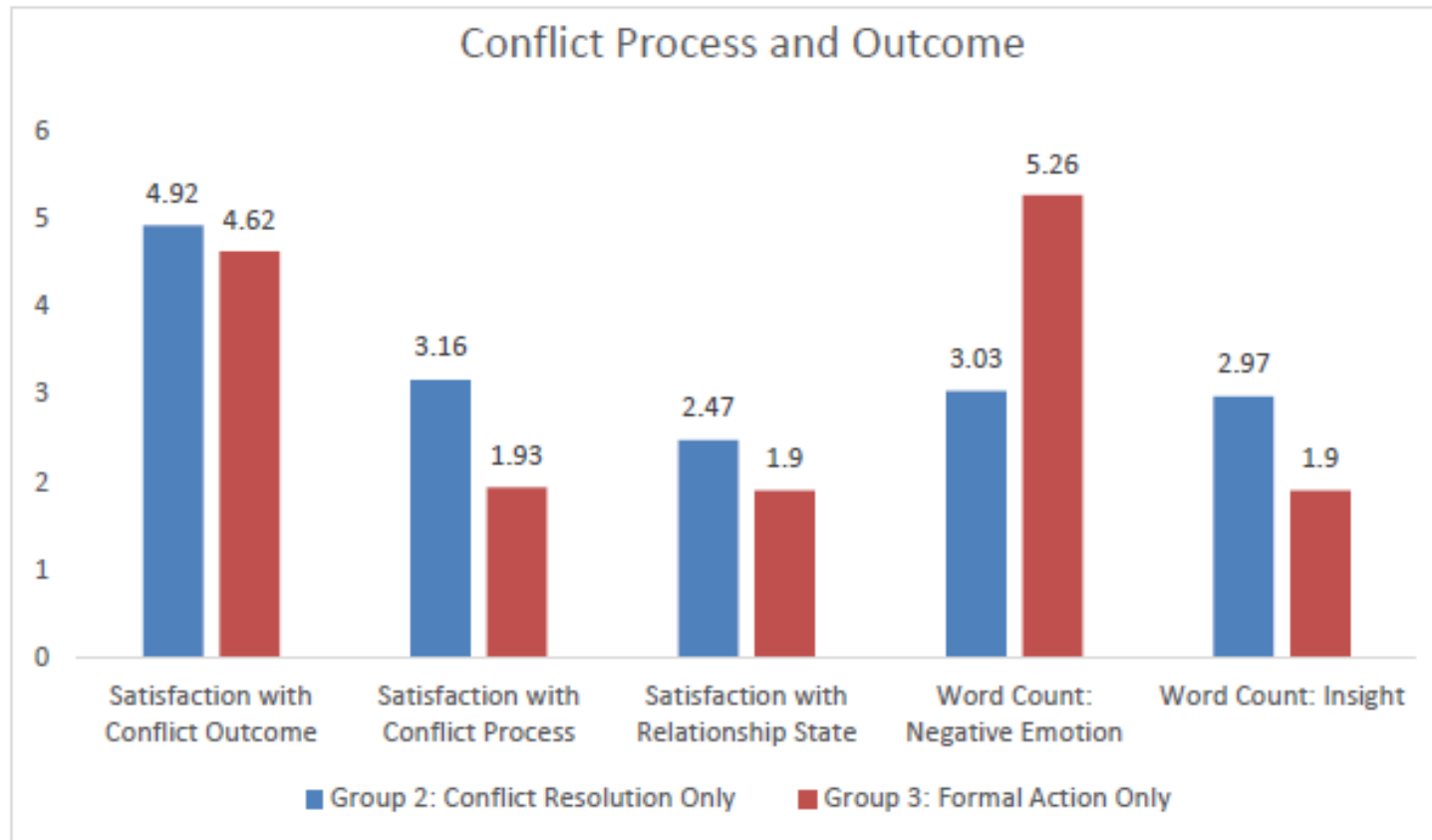


*Conflict Resolution = system transformacji konfliktu (mediacje, conflict coaching, szkolenia, wsparcie komunikacyjne)*

*Formal Resolution = formalne skargi, zażalenia i postępowania sądowe*

*Źródło: International Association of Conflict Management Conference, New York, June 2016*

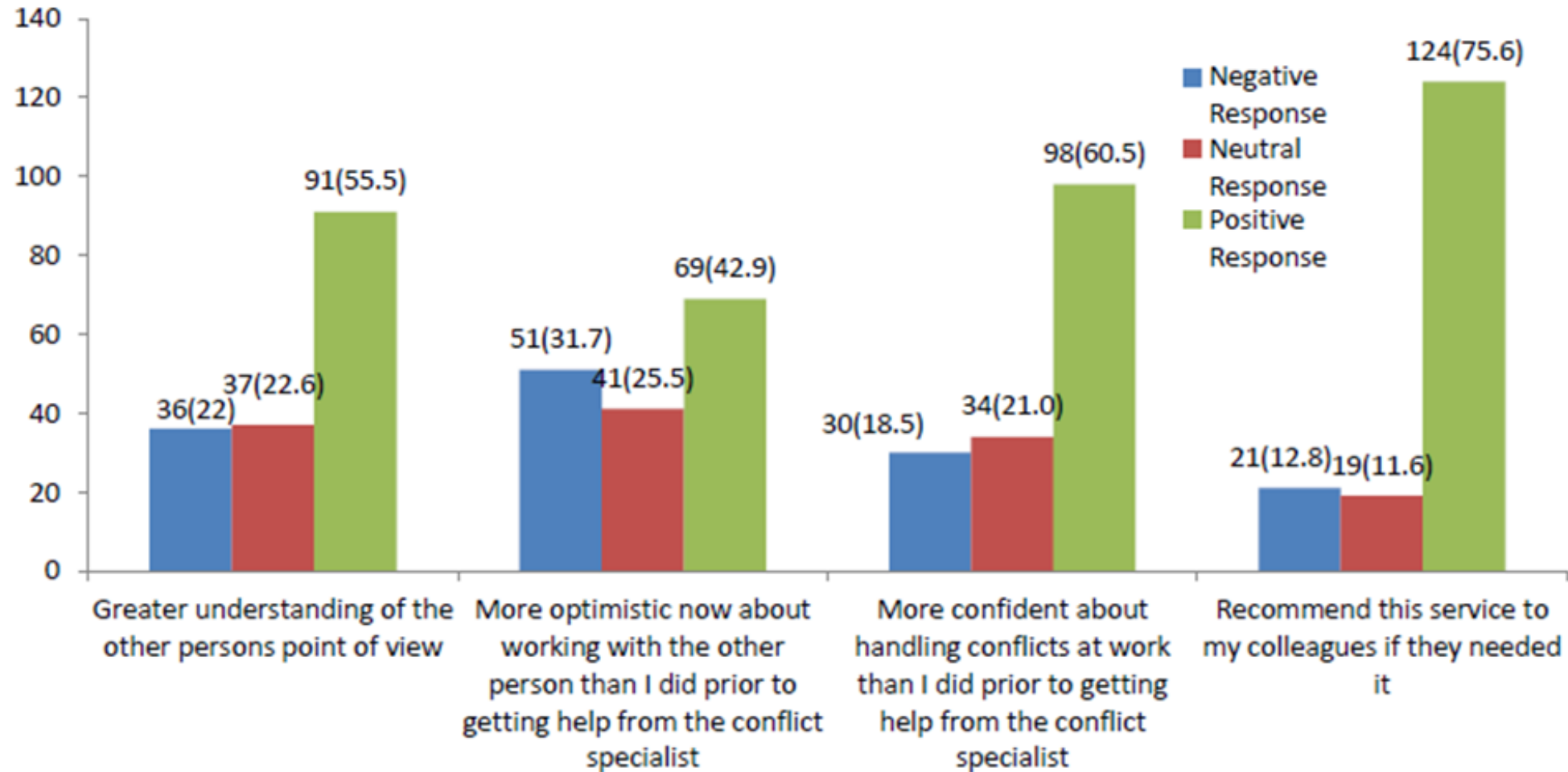
# System transformacji konfliktu: badania



'Most Helpful' response themes	Frequency (%)
Support/validation	37 (28.03%)
Advice	23 (17.42%)
Practical help	10 (7.58%)
Perspective	28 (21.21%)
Resources	5 (3.79%)
Self-reflection	18 (13.64%)
Mediation	5 (3.79%)
Skills training	7 (5.30%)
Miscellaneous	4 (3.03%)

# System transformacji konfliktu: badania

*Program perceptions of participants who had utilized the conflict resolution program.*





# System transformacji konfliktu: korzyści

- Wzmocnienie odporności pracowników na konflikt i poprawa relacji są kluczowe dla ich dobrego samopoczucia i jakości pracy (Gilin Oore, LeBlanc, Day, Leiter, Laschinger, Price & Latimer, 2010)
- Uczestnicy programów (w okresie do 1 roku po konflikcie) tracili mniej czasu na konflikty, mieli lepsze wyniki, a konflikt uznawali za proces bardziej sprawiedliwy, uczący i mniej stresujący
- Zaufanie i relacje są fundamentem współpracy, przedsiębiorczości i rozwoju
- Istotna przewaga nieformalnych interwencji w konflikcie nad procedurami formalnymi
  - wyższa satysfakcja, lepsze rezultaty i niższe koszty

**Koszty procedur formalnych 3x wyższe niż nieformalnych**

(Raport CIPD 2020)

# System transformacji konfliktu: bariery

Figure 26: Top five barriers experienced by organisations in managing conflict (% of employers)



Base: all organisations experiencing barriers (n=160), *Labour Market Outlook*, autumn 2019

# Dziękuję za uwagę!

Więcej informacji i dane kontaktowe:

Łukasz Kwiatkowski: +48 505 001 383

**Centrum Dialogu i Transformacji Konfliktu**

e-mail: [biuro@mediacjatransformatywna.pl](mailto:biuro@mediacjatransformatywna.pl)

Strona: [www.mediacjatransformatywna.pl](http://www.mediacjatransformatywna.pl)

