



Joanna Szymańska

Sztuka Konstrukttywnej Konfrontacji

KonstruktYWna konfrontacja należy do podstawowej metodologii wykorzystywanej od dawna w biznesie i zarządzaniu. Tam została wypracowana i sprawdzona, tam też głównie były i są prowadzone badania ewaluacyjne pozwalające ocenić efektywność jej zastosowania w różnych sytuacjach i określające warunki skuteczności. Jest np. wykorzystywana jako element negocjacji biznesowych. Od ponad 15 lat w USA i wielu krajach Europy trening posługiwania się metodą *KonstruktYWnej Konfrontacji* stanowi obowiązkowy moduł kursów dla kadry kierowniczej i managerów zatrudnionych w biznesie. Metoda, mająca już solidne podstawy naukowe, stale się rozwija i jest udoskonalana. Jej prostota i potwierdzona wysoka skuteczność wywołały duże zainteresowanie specjalistów z innych dziedzin. Obecnie jest także włączana do szkoleń dla kadry kierowniczej instytucji resortów zdrowia, oświaty czy liderów działań społecznych. Coraz większą popularność zyskuje również wśród nauczycieli. W USA włącza się ją do warsztatów umiejętności wychowawczych dla rodziców. Nauczyciel i rodzic powinien być liderem, a więc powinien też posiadać podstawowy pakiet umiejętności kierowania zespołem ludzi (własnymi dziećmi, zarządzania klasą). W Polsce metoda jest jeszcze stosunkowo mało znana.

Zdaniem Johna Hoovera i Rogera DiSilvestro¹, autorów bestsellera *Sztuka KonstruktYWnej Konfrontacji* (*The Art of Constructive Confrontation: How to Increase Accountability and Decrease Conflict*), **KonstruktYWna Konfrontacja to umiejętność zarządzania „w pigułce”**.

I. Mity na temat konfrontacji

Wspomniani autorzy oraz Burt Bertram² zauważają, iż wielu uczestników szkoleń odnosi się z początku z dużym dystansem i nieufnością do proponowanej metody. *KonstruktYWna Konfrontacja*, choć zawiera w nazwie słowo „konstruktYWna”, kojarzy się większości z gniewem i konfliktem. Ludzie nie lubią konfliktów. Obawiają się konfrontacji i uważają, że trzeba jej koniecznie unikać, ponieważ niszczy relacje międzyludzkie. Podobne przekonanie należy zaliczyć do szkodliwych mitów. **Dlaczego są to mity i dlaczego szkodliwe?:**

1. Konfrontacji nie da się uniknąć i zupełnie wyeliminować. W kontaktach społecznych dochodzi nieustannie do konfrontacji – w domu, w pracy, w szkole, w sklepie, czy w tramwaju. W każdej grupie ludzi występują różnice poglądów, potrzeb i interesów, toteż, prędzej czy później, następuje ich zderzenie. Nie mogą uniknąć konfrontacji zwłaszcza te osoby, które - z racji pełnionej roli społecznej lub zawodowej, albo funkcji - są odpowiedzialne za długofalowe funkcjonowanie określonej grupy ludzi oraz rozliczane z realizacji specyficznych celów i zadań: rodzice (z dobrego funkcjonowanie rodziny i wychowania dzieci), nauczyciele (z efektów nauczania i wychowania uczniów), dyrektorzy i kierownicy przedsiębiorstw oraz instytucji (z zysków finansowych lub jakości produktów). Przedsiębiorstwo czy instytucja (w tym rodzina) dobrze funkcjonuje, gdy każdy z jej członków ponosi jakąś część odpowiedzialności. Służy to rozwojowi poszczególnych jednostek i całej instytucji. Rolą lidera jest umiejętny podział odpowiedzialności i obowiązków, odpowiednie motywowanie członków grupy lub zespołu oraz egzekwowanie. To ostatnie najczęściej wymaga konfrontacji.

¹ J. Hoover and R. DiSilvestro *The Art of Constructive Confrontation: How to Increase Accountability and Decrease Conflict*. John Wiley and Sons, 2005.

² B. Bertram *Constructive Confrontation. How to talk with someone about something difficult*, 2002.

2. Unikanie konfrontacji nieuchronnie prowadzi do konfliktu. Jeżeli wszyscy wywiązują się dobrze ze swoich obowiązków, a efekty są zgodne z oczekiwanymi, konfrontacja lidera z członkami grupy/zespołu jest przyjemna. Może każdemu udzielić pozytywnych informacji zwrotnych - pochwalić lub nagrodzić w inny sposób. Gorzej, gdy instytucja lub jej część funkcjonuje źle, a efekty różnią się od zakładanych. Zazwyczaj nie wszyscy uznają swoją odpowiedzialność i wykonują przypisane im zadania. Niektórzy członkowie rodziny „wymigują się” od obowiązków domowych, dziecko woli się bawić lub słuchać muzyki niż odrabiać lekcje, a niektórzy pracownicy tylko „markują” pracę, albo wykonują ją źle, spychając obowiązki na kolegów. Lider - który sam jest oceniany przez zwierzchników, inne instytucje lub opinię społeczną – staje przed koniecznością podjęcia konfrontacji służącej zdyscyplinowaniu poszczególnych jednostek. Informacje zwrotne, które ma do przekazania, nie są przyjemne. Większość osób obawia się powiedzenia komuś czegoś, czego tamten nie chce usłyszeć, i co wywoła dyskomfort u tej osoby. **Przekonanie, że konfrontacja prowadzi do konfliktu, powstrzymuje wielu liderów przed przekazywaniem nieprzyjemnych komunikatów.** Konsekwencje unikania konfrontacji są zawsze negatywne. Z obawy przed konfrontacją liderzy odwołują reakcję; często udają, że nie zauważają trudnych do tolerowania i destrukcyjnych zachowań podwładnych, partnerów lub podopiecznych. Brak jasnych informacji zwrotnych przedłuża i utrwała nieprawidłowe funkcjonowanie, co powoduje niekorzystne skutki dla różnych osób i całej instytucji. Największe koszty ponosi jednak sam lider - nominalny albo osoba, która czuje się najbardziej odpowiedzialna - (np. matka w rodzinie). Bojąc się konfrontacji przejmuje odpowiedzialność i obowiązki innych. Aby dom lub firma jakoś funkcjonowały, rodzic sprząta za dzieci ich pokój, a kierownik wykonuje zadania za leniwych pracowników. Wewnętrznie „przeżuwa” cały czas te sytuacje, jest coraz bardziej przemęczony i sfrustrowany. Ma poczucie krzywdy, czuje żal do otoczenia, złości się, czasami wręcz „gotuje się” wewnątrz. Jego poczucie kompetencji stopniowo się obniża. Otoczenie tego nie rozumie, uznaje to za normę lub czuje się całkowicie bezkarne. Przewlekły stan frustracji może doprowadzić w końcu do „wielkiego wybuchu” i kryzysu w rodzinie, małżeństwie lub firmie. Lider, który nie potrafi podjąć konfrontacji zakładającej otwartą komunikację, nierzadko posługuje się manipulacją i wkracza na drogę mobbingu – wentyluje złość poprzez bierną agresję lub rozmaite szykany, albo, widząc nieskuteczność własnego stylu zarządzania i obawiając się negatywnej oceny zwierzchników, stara się wygzekwować produkt lub zachowanie podwładnych groźbami. Podobne działania po pewnym czasie muszą spowodować konflikt. Właśnie **unikanie konfrontacji niszczy relacje interpersonalne.**

II. Bariery konfrontacji

Zdaniem Felix przed konfrontacją powstrzymuje liderów strach przed przewidywanymi negatywnymi konsekwencjami – tak dla nich samych, jak i dla realizacji wyznaczonych celów i zadań (Felix G., 2010)³. Najczęściej obawiają się, że:

- Sprawy jeszcze się pogorszą;
- Wyjdą na „głupków”, ośmieszą się i stracą autorytet;
- Zostaną zranieni;

³ Felix Glenn (2010) *Constructive Confrontation*.

<http://www.nwfpa.org/nwfpa.info/component/content/article/108-management/184-constructive-confrontation>

- Przestaną być lubiani;
- Zostaną odrzuceni;
- Przegrają;
- Stracą kontrolę;
- Naruszą (narażą na szwank) relacje z otoczeniem.

Autorka zestawia powyższą listę obaw z listą rzeczywistych negatywnych konsekwencji zwykle występujących przy zaniechaniu konfrontacji. Proponuje, by liderzy odpowiedzieli na pytanie, **co się stanie, jeśli nie podejmą konfrontacji?**:

- Sytuacji najprawdopodobniej będzie się pogarszać;
- Nie nastąpią oczekiwane zmiany;
- Będą coraz bardziej sfrustrowani i źli na siebie;
- Będą tracić szacunek i zaufanie przełożonych, podwładnych, kolegów, wychowanków lub członków rodziny;
- Ucierpi jakość wykonywanej pracy;
- Dla podwładnych, kolegów, wychowanków lub członków rodziny będzie to informacją, że ich wymagania nie były podawane „serio” lub, że je obniżyli;
- Przekazą też w ten sposób informację, że w gruncie rzeczy zgadzają się na nieakceptowane dotychczas zachowania;
- Im później zdecydują się na konfrontację, tym trudniej będzie ją przeprowadzić. Będą się czuli niezręcznie, a druga strona może już nie pamiętać, o jakie zaniechanie lub przewinienie chodzi.

III. Konfrontacja może być konstruktywna

Hoover, DiSilvestro i Bertram podkreślają, iż **Konfrontacja**, choćby nawet niezbyt przyjemna, **jest znacznie bardziej racjonalna i ekonomiczna niż unikanie**. Konfrontacja nie musi być wroga. Skutki zależą od tego, w jaki sposób się ją przeprowadzi. Wiadomo już od dawna, że efektywność zarządzania zależy w głównej mierze od sposobu komunikowania się kierownika, czy lidera, z podległą mu grupą ludzi. Najbardziej skuteczna jest otwarta komunikacja: jasne artykułowanie oczekiwań (nieraz wielokrotne), dostarczanie rzeczowych informacji zwrotnych z odwoływaniem się do faktów. Pomaga dziecku lub podwładnemu w zmianie zachowań lub dobrym wykonaniu konkretnej pracy. Stwarza też najmniej przestrzeni dla rozwoju konfliktu.

Ryzyko konfliktu można zredukować niemal do zera, jeśli z informacji zwrotnej wyeliminujemy ocenę osoby. Komunikat „*Źle pracujesz*” różni się zasadniczo od przekazu „*W raporcie brakuje danych o... Uzupełnij to, proszę*”. Ten drugi jest rzeczowy i wskazuje drogę naprawy, ten pierwszy zawiera negatywną ocenę osoby i nie dostarcza wskazówek umożliwiających dobre wykonanie zadania. Negatywna ocena osoby odbierana jest zawsze jako wrogi komunikat, co zwiększa prawdopodobieństwo konfliktu. Wyzwała silne emocje (lęk, gniew) u każdego człowieka, ponieważ narusza nasze poczucie kompetencji i poczucie własnej wartości. Uruchamiają się mechanizmy obronne chroniące osobowość przed lękiem, wstydem i poczuciem winy. Zamiast wykonać zadanie pracownik/dziecko zajmuje się obroną własnej osoby.

Konstruktywna konfrontacja to właśnie otwarte i rzeczowe komunikowanie się eliminujące ocenianie osoby i bazujące na tzw. *Komunikacie „JA”*.

Zamiast komunikatu „TY” – „(Ty) *Źle pracujesz, jesteś leniwy*” – lider podaje bezsporne fakty, związane z tym własne odczucia i wypowiada oczekiwania – „(Ja) *Widzę, że w raporcie ponownie nie ma danych o... (Ja) Jestem tym coraz bardziej sfrustrowany. Oczekuję, że...*”. Komunikat „JA” nie rani i nie wywołuje negatywnych emocji, których się obawiamy. Konfrontacja zawierająca Komunikat „JA” jest łatwa do wypowiedzenia dla lidera, bo nie wywołuje wrogiej reakcji u drugiej osoby, i łatwa do przyjęcia, ponieważ nie narusza samooceny odbiorcy.

Zdaniem Bertrama, **KonstruktYWna Konfrontacja to przykład ustrukturalizowanego podejścia, pozwalającego na radzenie sobie w sytuacjach, gdy zaznaczają się różnice między ludźmi, zmniejszającego ryzyko konfliktu, budującego zdrowe relacje i ułatwiającego rozwój poszczególnych osób i całej instytucji.**

Bertram wymienia też pozostałe **zalety metody**:

- Jest prosta i łatwa do zastosowania;
- Można ją stosować każdego dnia w różnych sytuacjach;
- Można ją stosować wielokrotnie wobec tej samej osoby;
- Jest tania. W odróżnieniu od innych metodologii, zwłaszcza biznesowych, nie jest czasochłonna i nie wymaga nakładów finansowych.

Konfrontacja zastosowana konstruktywnie jest wyrazem troski o rozwój drugiej osoby. Motywacja do jej podjęcia powinna być zawsze pozytywna. Przekaz ma pomóc w rozwiązaniu problemu podwładnego/dziecka przy zachowaniu relacji. Powinien więc minimalizować obronę u tej osoby i zaprosić ją do zbadania i zweryfikowania pewnych aspektów jej postaw czy zachowań.

Bertram podaje **kilka istotnych wskazówek dla zainteresowanych tą metodą.** Niektóre z nich to podstawowe warunki skuteczności konfrontacji:

- **Wzrost zaangażowania.** Konfrontacja interpersonalna powinna prowadzić do wzrostu zaangażowania drugiej osoby i pogłębienia waszych relacji. Nie skonfrontujesz się konstruktywnie z kimś, jeśli naprawdę nie masz chęci ani zamiaru podtrzymywania relacji i okazania tej osobie szacunku i pomocy. Bez dobrych intencji przekaz, choć zgodny ze schematem konstruktywnej konfrontacji, staje się manipulacją i nie wywniknie z niego nic konstruktywnego.
- **Czas i miejsce.** Czas konfrontacji ma zasadnicze znaczenie. Osoba ją podejmująca odpowiada za wybór takiego czasu i miejsca, które zapewnią wysoką gwarancję bycia usłyszonym i zrozumianym przez rozmówcę.
- **Intensywność konfrontacji** powinna zależeć od powagi problemu i siły relacji między wami. Nie stosuj od razu wszystkich kroków konfrontacji w drobnych sprawach (*Nie strzelaj z armaty do komara*), lub jeśli wasze relacje są słabe.
- **Fakty – uczucia – opinie.** Jeśli chcesz się konfrontować konstruktywnie, przedstawiaj fakty jako fakty, uczucia jako uczucia, a opinie jako opinie. Niektóre osoby

tego nie odróżniają i prezentują własne opinie lub odczucia jako fakty, co irytuje i uruchamia obronę rozmówcy. Konfrontacja staje się negatywna i prowadzi do konfliktu.

- **Kryteria sukcesu.** Ostatecznym miernikiem efektywności konfrontacji jest stopień, w jakim pomogła drugiej osobie zweryfikować i zmienić jej postawy i zachowania.

IV. Mity na temat roli i cech lidera

Cytowani wcześniej autorzy relacjonują, że wielu dyrektorów czy managerów (i, jak wiemy, także nauczycieli i rodziców) uczestniczących w szkoleniach odnosi się z dystansem i powątpiewaniem do metody konstruktywnej konfrontacji, ponieważ zalecane w niej kroki i reakcje są sprzeczne z posiadanym przez nich obrazem dobrego lidera. Niektórzy są gotowi podejmować konfrontację, ale preferują konfrontację oceniającą. Uważają ją za bardziej skuteczną. W dyskusjach podają liczne przykłady świadczące o tym, że niektórych ludzi nie można traktować łagodnie i po partnersku, natomiast groźby przynoszą natychmiastowy pozytywny skutek. Trudno im uwierzyć, iż można zdyscyplinować pracownika/dziecko mówiąc o swoich uczuciach, wysuwając hipotezy i wypowiadając oczekiwania. Naraża to na szwank ich autorytet. Lider ma wiedzieć wszystko najlepiej, ukrywać uczucia, a podwładni/wychowankowie powinni go traktować z należnym respektem i wykonywać polecenia.

Zdaniem Hoovera i DiSilvestro podobne przekonania, dość zresztą powszechne, są echem teorii zarządzania i skutecznego przywództwa wypracowanych i upowszechnianych w latach 40-tych i 50-tych XX wieku. Choć już dawno uznaje się je za *passee*, nadal mają duży wpływ na nasze myślenie o roli i cechach lidera. **W przekonaniu wielu ludzi efektywny lider powinien być twardy jak skała, silny jak byk i odważny jak lew, a osoby mu podległe powinny się go choć trochę obawiać.** Podwładni lepiej pracują, jeśli czują się zagrożeni złą oceną i towarzyszącymi negatywnymi konsekwencjami.

Życie i badania naukowe negatywnie zweryfikowały te teorie. Autorytarny styl zarządzania, podobnie jak wychowania w rodzinie i w szkole, wcale nie jest najbardziej efektywny. Zapewnia wprawdzie porządek i pozwala egzekwować pracę, zachowania i produkty, ale nie sprzyja kreatywności i rozwojowi. Decyzje i tak należą do lidera, więc nikt nie czuje się odpowiedzialny za rozwój instytucji jako całości i nie identyfikuje się z nią, a niewielu dostrzega szanse na własny rozwój. Rzeczywiście, groźbami można szybko wyegzekwować pracę, ale strategia zarządzania oparta na strachu na dłuższą metę jest dla wszystkich ogromnie kosztowna i, w efekcie, destrukcyjna. Stan nieustannego zagrożenia nie tylko odbija się na zdrowiu poszczególnych osób, ale też sprzyja powstawaniu wielu patologicznych zjawisk i zachowań - „drugie życie”, kłamstwa, oszustwa, fałszowanie danych, ściąganie, podkradanie pomysłów – co prowadzi do spadku jakości i wymiernych strat.

W przypadku dzieci poczucie zagrożenia wręcz blokuje lub zaburza rozwój poznawczy, emocjonalny i społeczny. Surowa dyscyplina i restrykcje są równie poważnym czynnikiem ryzyka, jak brak ograniczeń i dyscypliny. **Warunkiem skutecznego wychowania jest istnienie więzi** między wychowawcą a wychowankiem. Twardy, zimny, budzący lęk (nawet nienawiść)

rodzic czy nauczyciel uniemożliwia wytworzenie więzi. Nie może być wzorcem do osobowej identyfikacji i modelować pożądanych zachowań dziecka.

Odkrycie znaczenia klimatu, w tym relacji interpersonalnych, dla funkcjonowania instytucji zmieniło długo pokutujący obraz dobrego lidera i poglądy na jego rolę. Zgodnie z nowym podejściem **rolą lidera jest przede wszystkim dbanie o rozwój podległych mu osób. Efektywny lider to nie posągowa postać pozbawiona ludzkich cech, lecz człowiek potrafiący budować dobre relacje, wspierający, umiejący motywować innych, stwarzający warunki dla rozwoju i wyznaczający standardy.** Zyski i rozmaite profity osiągnięte przez instytucję są pochodną profitów uzyskiwanych przez poszczególnych członków grupy/zespołu.

Bertram podkreśla **znaczenie standardów** w zarządzaniu zespołem ludzi i narzędzia, jakim jest konfrontacja. Standardy dotyczące jakości wykonywanej pracy, produktów czy zachowań są wskazówkami, drogowskazami i stymulantami rozwoju dla podwładnych, a dla lidera stanowią podstawę wypowiedzianych oczekiwań. Może też się do nich odwoływać, gdy konieczne stają się działania dyscyplinujące.

Posiadanie umiejętności konstruktywnej konfrontacji należy do niezbędnego wyposażenia każdego lidera. Efektywny lider powinien ją stosować bardzo często, lecz nie tylko do dyscyplinowania podwładnych nie respektujących standardów (konfrontacja reaktywna). **Formą Konfrontacji** - z zakładanymi celami, standardami i oczekiwaniami - **jest także wypowiedzianie pozytywnych informacji zwrotnych, zauważanie starań, wysiłków oraz twórczych pomysłów, docenianie i nagradzanie** (konfrontacja proaktywna). Np. *Widzę że zrobiłeś... To ciekawy pomysł.* Pozytywne informacje zwrotne wzmagają motywację do działania i uczenia się. Przyzwyczajeni do częstej pozytywnej konfrontacji podwładni przyjmują spokojnie informacje o swoich błędach i niedociągnięciach. Traktują je bardziej jako rzeczowe wskazówki ułatwiające pracę i przejaw troski lidera, niż negatywną ocenę i naganę.

Także tu koncepcje wypracowane w zarządzaniu są całkowicie zbieżne ze współczesnymi koncepcjami nauczania, wychowania i profilaktyki. Badania Klem i Connel⁴ oraz Stuhlman, Hamre i Pianta⁵ dostarczają dowodów, iż zaangażowanie uczniów oceniających nauczyciela jako wspierającego jest trzykrotnie większe niż tych, którzy podobnego wsparcia nie doświadczają. Ponadto nauczyciele oceniani przez wychowanków jako wspierający mają mniej problemów wychowawczych niż ich koledzy starający się zachować dystans. **Strategia budowania wspierających relacji z uczniami umożliwia realizację głównych celów edukacji i przynosi korzyści obydwu stronom.**

⁴ Klem A.M., Connel J.P. *Linking Teacher Support to Student Engagement and Achievement.* Journal of School Health, September 2004, Vol. 74, No. 7.

⁵ Stuhlman M.W., Hamre B., Pianta R. *Building Supportive Relationships with Adolescents.* Middle Matters. Fall 2002.

Również z przeglądu badań dokonanego przez Noam i Fiore⁶ wynika, iż największymi sukcesami dydaktycznymi i wychowawczymi mogą się pochwalić te szkoły, które postawiły na budowanie przyjaznego klimatu; których uczniowie czują, że nauczyciele są dla nich bliskimi osobami, dostarczają pozytywnych informacji zwrotnych, udzielają wsparcia i traktują ich z szacunkiem.

⁶ Noam G.G., Fiore N. *Relationships Across Multiple Setting. An Overview*. New Direction For Youth Development, No. 103, Fall 2004, Wiley Periodicals Inc.