

Co zostaje po konflikcie? Odbudowa zaufania i relacji w społeczności akademickiej

Przeprosiny, naprawienie szkody i bezpieczny
powrót do współpracy • stan wiedzy:
9 sierpnia 2026 r.



Konflikt na uczelni nie kończy się w chwili zakończenia rozmowy, mediacji albo postępowania. Po sporze zostają napięcia, ostrożność, zmienione relacje i pytanie, czy da się jeszcze razem pracować. Odbudowa zaufania wymaga czegoś więcej niż deklaracji dobrej woli. Potrzebne są jasne granice, odpowiedzialność za skutki, realna zmiana zachowania i warunki, w których nikt nie jest zmuszany do udawania, że nic się nie stało.



1 Zakończenie sprawy to nie zawsze odbudowa relacji

W środowisku akademickim konflikt często dotyczy nie tylko jednej sytuacji, lecz także codziennej współpracy. Student nadal przychodzi na zajęcia, doktorantowi wciąż zależy na opinii promotora, zespół badawczy musi dokończyć projekt, a osoby z jednego instytutu spotykają się na zebraniach. Formalne rozstrzygnięcie może zamknąć procedurę, ale nie musi przywrócić poczucia bezpieczeństwa.

Z praktycznego punktu widzenia warto odróżnić trzy cele. Pierwszy to ustalenie, co się wydarzyło. Drugi to zatrzymanie zachowań, które naruszają granice lub zasady współpracy. Trzeci to odpowiedź na pytanie, co ma się zmienić, żeby ludzie mogli funkcjonować dalej. Dopiero ten trzeci poziom dotyczy odbudowy relacji. Nie zawsze oznacza powrót do bliskości, czasem wystarczy poprawna, przewidywalna współpraca.



2 Zaufanie wraca przez czyny

Po naruszeniu zaufania szczególne znaczenie ma przewidywalność dalszego zachowania. Badania nad naprawą relacji organizacyjnych pokazują, że odbudowa zaufania jest procesem, którego nie można sprowadzić do pojedynczej deklaracji lub jednego gestu (Dirks, Lewicki i Zaheer, 2009).

Po konflikcie ludzie uważnie obserwują drobne sygnały. Czy osoba, która wcześniej przekraczała granice, przestała to robić? Czy przełożony reaguje na nowe zgłoszenia? Czy zasady komunikacji są jasne? Czy ustalenia z rozmowy są dotrzymywane? Właśnie takie powtarzalne zachowania decydują, czy napięcie stopniowo maleje.



3 Przeprosiny muszą coś zmieniać

Przeprosiny są ważne, ale łatwo je osłabić. Zdanie „przepraszam, jeśli ktoś poczuł się urażony” może brzmieć jak próba uniknięcia odpowiedzialności. Dobre przeprosiny powinny nazwać zachowanie, uznać jego skutek, przyjąć odpowiedzialność i pokazać, co zostanie zrobione inaczej. Badania Lewickiego, Polin i Lounta wskazują, że skuteczniejsze są przeprosiny zawierające więcej elementów wzięcia odpowiedzialności i chęci poprawy, zwłaszcza gdy towarzyszy im propozycja konkretnego działania (Lewicki i in., 2016).

Nie każda osoba pokrzywdzona musi przyjąć przeprosiny. Odmowa nie oznacza złej woli ani braku dojrzałości. Czasem szkoda jest zbyt świeża, czasem relacja była zbyt nierówna, a czasem druga strona nie widzi prawdziwej zmiany. Przeprosiny otwierają możliwość naprawy, ale nie dają prawa do natychmiastowego wybaczenia.



4 Naprawienie szkody, nie tylko „zamknięcie tematu”

Na uczelni pokusa szybkiego zakończenia konfliktu jest duża, bo wszyscy chcą wrócić do pracy. Problem w tym, że pośpiech może przerzucić ciężar sytuacji na osobę, która została skrzywdzona. Naprawa szkody powinna dotyczyć realnych skutków: utraconego dostępu do informacji, popsutej opinii w grupie, wykluczenia z projektu, naruszonego poczucia bezpieczeństwa albo niejasnych zasad współpracy.

Myślenie naprawcze pyta nie tylko o to, kto naruszył normę, lecz także kto odczuł skutki i czego potrzeba, aby sytuacja nie powtórzyła się w tej samej formie. Badania prowadzone w amerykańskich postępowaniach dotyczących naruszeń zasad przez studentów wskazują, że praktyki naprawcze mogą sprzyjać m.in. aktywnemu przyjmowaniu odpowiedzialności, poczuciu sprawiedliwości proceduralnej i domykaniu sprawy (Karp i Sacks, 2014). Wyników tych nie należy jednak automatycznie przenosić na każdy rodzaj konfliktu akademickiego.



5 Sprawiedliwa procedura ma znaczenie

Po zakończeniu konfliktu ludzie oceniają nie tylko jego wynik, ale też sposób potraktowania. Czy mogli zostać wysłuchani? Czy wiedzieli, co będzie dalej? Czy decyzje były uzasadnione? Czy komunikacja była rzeczowa i odbywała się z poszanowaniem stron? Badania nad sprawiedliwością organizacyjną pokazują, że znaczenie mają różne jej wymiary: wynik, procedura, jakość informacji oraz sposób traktowania ludzi (Colquitt i in., 2001).

To ważne także wtedy, gdy nie da się osiągnąć rozwiązania idealnego. Osoba może nie być zadowolona z decyzji, ale sposób przeprowadzenia procedury może wpływać na ocenę jej sprawiedliwości nawet wtedy, gdy rezultat nie odpowiada oczekiwaniom danej osoby, jeśli rozumie podstawy rozstrzygnięcia i widzi, że jej głos nie został zignorowany. Brak informacji rodzi domysły, a domysły po konflikcie zwykle wzmacniają nieufność.



6 Powrót do współpracy wymaga ram

Jeśli strony konfliktu mają nadal pracować w jednej grupie, nie wystarczy powiedzieć: „proszę się dogadać”. Potrzebne są konkretne ustalenia: kto prowadzi kontakt, jakie sprawy omawia się mailowo, kiedy potrzebna jest obecność osoby trzeciej, jak wyglądają zasady autorstwa, oceny, dyżurów, dostępu do danych lub udziału w projekcie. Jasne ramy zmniejszają napięcie, bo ograniczają pole do nieporozumień.

Warto też zaplanować krótki przegląd po kilku tygodniach. Nie po to, by wracać do każdej emocji, lecz by sprawdzić, czy ustalenia działają. Jeśli nie działają, uczelnia powinna zmienić organizację pracy, a nie oczekiwać, że osoby zaangażowane same poradzą sobie z sytuacją, która wcześniej wymknęła się spod kontroli.



7

Kiedy mediacja lub pojednanie nie są właściwe?

Mediacja i rozmowa naprawcza nie są właściwym rozwiązaniem w każdej sytuacji. Szczególnej ostrożności wymagają przypadki, w których występuje ryzyko odwetu, silna nierównowaga sił, przemoc, uporczywe nękanie lub uzasadniona obawa jednej ze stron o własne bezpieczeństwo. Udział w mediacji powinien być dobrowolny, a przed jej rozpoczęciem konieczna jest ocena, czy strony mogą uczestniczyć w niej bezpiecznie i na warunkach umożliwiających rzeczywistą rozmowę.

Nie należy też wymagać pojednania. Czasem najlepszym rezultatem jest trwałe rozdzielenie stron, zmiana opiekuna naukowego, inny skład zespołu albo ograniczenie kontaktu do minimum. Odbudowa relacji nie zawsze oznacza odbudowę więzi. Może oznaczać stworzenie takich warunków, w których ludzie nie muszą się bać dalszej pracy lub nauki.



8

Rola uczelni po zakończeniu konfliktu

Po zakończeniu sprawy uczelnia powinna zadbać o dalszą organizację pracy: wskazać osobę kontaktową, zapisać ustalenia, chronić przed odwetem, ograniczać dostęp do informacji zgodnie z obowiązującymi przepisami i procedurami oraz jasno komunikować stronom granice poufności oraz reagować na plotki i zachowania podtrzymujące konflikt. Odbudowa zaufania zaczyna się od jasnego sygnału, że zasady obowiązują także po zakończeniu procedury. Skuteczne zakończenie konfliktu wymaga więc nie tylko formalnego rozstrzygnięcia sprawy, ale również sprawdzenia, czy przyjęte ustalenia ograniczają ryzyko ponownego naruszenia i pozwalają stronom bezpiecznie funkcjonować w dalszej pracy lub nauce.



Bibliografia i źródła robocze

- 1 Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. i Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- 2 Dirks, K. T., Lewicki, R. J. i Zaheer, A. (2009). Repairing Relationships Within and Between Organizations: Building a Conceptual Foundation. *Academy of Management Review*, 34(1), 68-84. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.35713285>
- 3 Karp, D. R. (2015). *The Little Book of Restorative Justice for Colleges and Universities: Repairing Harm and Rebuilding Trust in Response to Student Misconduct*. Good Books.
- 4 Karp, D. R. i Sacks, C. (2014). Student conduct, restorative justice, and student development: findings from the STARR project. *Contemporary Justice Review*, 17(2), 154-172. <https://doi.org/10.1080/10282580.2014.915140>
- 5 Lewicki, R. J., Polin, B. i Lount, R. B. Jr. (2016). An Exploration of the Structure of Effective Apologies. *Negotiation and Conflict Management Research*, 9(2), 177-196. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12073>



Nota: Materiał ma charakter popularnonaukowy i informacyjny.

