



Webinarium: Docenić konflikt cz. I.

Źródła konfliktu i strategie postępowania w sytuacjach konfliktowych.

Materiały zostały opracowane przez zespół trenerski Szkoły Liderów.

„Kieruj w dobrym stylu. Program dla dyrektorek i dyrektorów”

to pilotażowy projekt prowadzony przez Stowarzyszenie Szkoła Liderów na zlecenie Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, która realizuje Program Rozwoju Bibliotek.

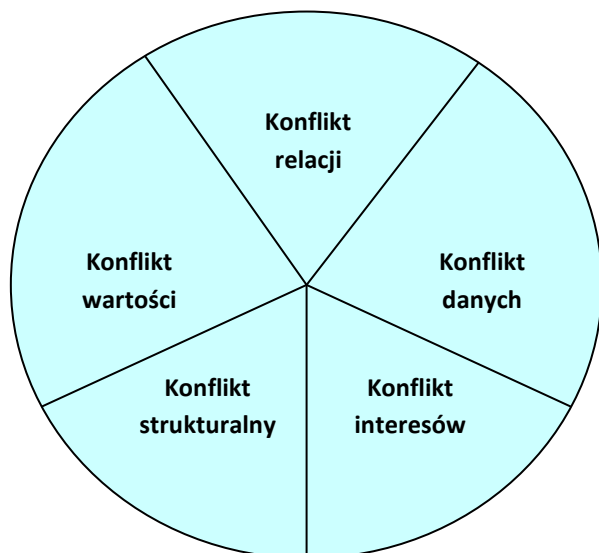
FRSI FUNDACJA
ROZWOJU,
SPOŁECZEŃSTWA
INFORMACYJNEGO



Źródła konfliktu wg. Christophera Moor'a.

Koło konfliktu Christophera Moore'a

(C.W. Moore, *The Mediation Process*, 1986)



Konflikt relacji

- Stereotypy i błędna percepcja
- Brak zrozumienia, zła komunikacja
- Silne emocje

Odnosi się do satysfakcji lub jej braku w istniejących kontaktach pomiędzy osobami czy stronami. W sytuacji konfliktu występuje negatywny stosunek do osób, z którymi jesteśmy w kontakcie. Na ogół przyczyną niezrozumienia jest stereotypowe postrzeganie ludzi, z którymi się nie zgadzamy. Konflikt relacji wiąże się z silnymi emocjami i zachowaniami odwetowymi. Konflikt relacji

może stać się przyczyną eskalacji innego rodzaju konfliktów, nawet wtedy, gdy nie ma obiektywnych powodów do ich powstania.

Konflikt danych

- Brak danych
- Błędne rozumienie informacji
- Różne punkty widzenia
- Różne sposoby rozumienia informacji
- Różne sposoby zbierania danych

Pojawia się, gdy strony posiadają odmienne informacje, gdy brakuje danych, gdy informacje akceptowane przez jedną stronę są odrzucane przez drugą lub są w inny sposób interpretowane. Mogą one prowadzić do eskalacji konfliktu, gdyż strony mogą oskarżać się o nieujawnianie informacji, manipulacje danymi czy też celowe wprowadzanie w błąd.

Konflikt wartości

- Wyznawane wartości, system etyczny
- Wartości życia codziennego

Może wynikać z przyjętych odmiennych systemów wartości lub też odmiennych interpretacji zasad etycznych i moralnych, z uznawania i stosowania innych reguł sprawiedliwości. Często w aspekcie konfliktu wartości występuje brak tolerancji dla innych wartości uznawanych przez drugą stronę. Konflikt ten, bez prób poszukiwania takich rozwiązań, które byłyby akceptowalne dla stron bez względu na wyznawane przez nie systemy wartości, w dużym stopniu może przyczyniać się do antagonizowania ludzi i zablokowania na jakąkolwiek współpracę.

Konflikt strukturalny

- Zaaranżowanie sytuacji
- Nierówny rozkład sił,
- Ograniczenia czasowe
- Podział kompetencji
- Określenie ról

Wynika ze struktury sytuacji, w której znajdują się uczestnicy. Ograniczona przestrzeń, ograniczone zasoby, brak czasu, odległość, role społeczne, jakie pełnią uczestnicy, zbyt duża ilość zadań – to czynniki, które mogą przyczynić się do powstania konfliktu strukturalnego. Może sprzyjać powstawaniu innych konfliktów, np. konflikty relacji czy wartości.

Konflikt interesów

- Rzeczowy
- Psychologiczny
- Proceduralny

Powstaje wówczas, gdy potrzeby stron pozostają w sprzeczności lub też są przez strony spostrzegane jako sprzeczne i nie dające się pogodzić. Może dotyczyć potrzeb rzeczowych (np. dóbr takich jak pieniądze, czas, podział pracy), proceduralnych (np. sposobu rozwiązywania konfliktów, sposobu prowadzenia rozmów), psychologicznych (np. poczucia własnej wartości, godności, szacunku, zaufania). Satysfakcję z rozwiązania sporu osiąga się wtedy, gdy wszystkie trzy rodzaje potrzeb - rzeczowe, proceduralne, psychologiczne - zostaną zaspokojone.

Strategie postępowania w sytuacjach konfliktowych.

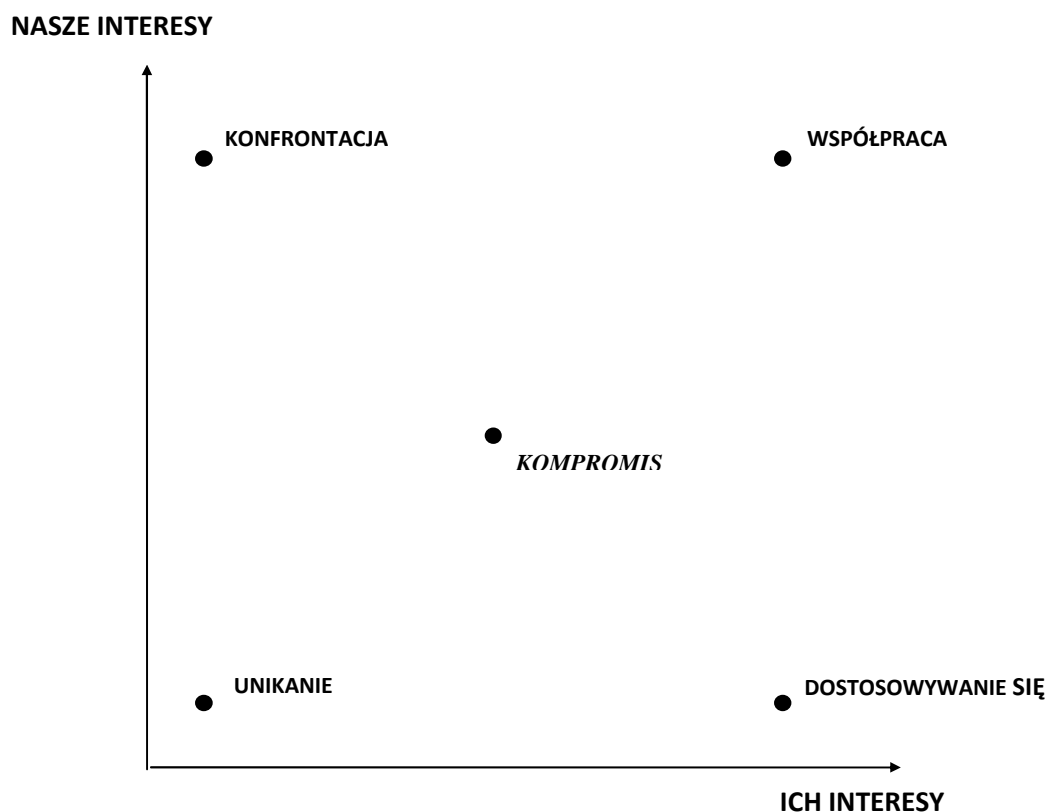
Porozumienie jest często możliwe właśnie dzięki temu, że interesy stron różnią się.

Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. PWE, Warszawa 1994.

Obserwując, jak ludzie radzą sobie z nieuchronnymi różnicami interesów, celów, opinii, propozycji rozwiązań w firmie, możemy wyróżnić pięć najczęściej spotykanych sposobów zachowania:

- Konfrontacja**
- Dostosowywanie się**
- Unikanie**
- Współpraca**
- Kompromis**

Zachowania ludzi wobec różnic interesów



Strategia konfrontacji

Na czym polega?

Konfrontacja to, jak widzimy na wykresie, całkowita koncentracja na realizacji własnych interesów, takich z którymi się całkowicie identyfikujesz bez uwzględniania interesów drugiej strony.

Ten sposób postępowania przejawia się w:

- Mówieniu, a nie słuchaniu.
- Narzucaniu własnego zdania.
- Przekonywaniu.
- Wywieraniu nacisku.
- Dużej stanowczości i zdecydowaniu .

Strategia konfrontacji wymaga dużej asertywności, zakłada brak dialogu.

Możliwe zastosowania strategii konfrontacji:

- Gdy potrzebne są szybkie działania np. w sytuacji zagrożenia.
- Gdy zależy Ci na szybkim podjęciu decyzji i nie masz czasu lub warunków na uzgadnianie jej.
- Gdy masz przekonanie o swojej słuszności w sprawach ważnych, jednocześnie wiesz, że nie możesz liczyć na współpracę innych.

Korzyści, jakie przynosi zastosowanie strategii konfrontacji:	Ograniczenia, z jakimi musisz się liczyć
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Szybkość w osiągnięciu rozwiązania. ▪ Skuteczna realizacja własnych potrzeb lub celów. ▪ Jesteś spostrzegany jako osoba stanowcza i zdecydowana. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nie powstają nowe twórcze rozwiązania, uwzględniające różne punkty widzenia. ▪ Osłabia dobre relacje.

Strategia dostosowywania się

Na czym polega?

Dostosowywanie się to koncentracja na realizacji celów czy interesów drugiej strony i zgoda na niezaspokojenie własnych potrzeb.

Ten sposób postępowania przejawia się w:

- Przede wszystkim słuchaniu i dążeniu do zrozumieniu partnera.
- Podporządkowywaniu się jego żądaniom.
- Dostosowywaniu się do punktu widzenia drugiej strony.
- Uwzględnianiu przede wszystkim jego opinii, celów, potrzeb.

Charakterystyczna dla tego sposobu jest mała asertywność i duża chęć współpracy.

Możliwe zastosowania strategii dostosowywania się:

- Gdy dobre relacje z drugą stroną są dla Ciebie ważniejsze niż satysfakcjonujące Cię rozwiązanie.
- Gdy uważasz, że druga strona jest od Ciebie bardziej kompetentna.
- Gdy problem jest znacznie ważniejszy dla drugiej osoby niż dla Ciebie. Pokazujesz respektowanie jej potrzeb.

Korzyści, jakie przynosi zastosowanie strategii dostosowywania się:	Ograniczenia, z jakimi musisz się liczyć:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budujesz i utrzymujesz dobre relacje. ▪ Jesteś spostrzegany jako osoba pełna dobrej woli, rozumiejąca potrzeby innych. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pozbawiasz się wpływu na sytuację, na podejmowane ważne decyzje. ▪ Nie wykorzystujesz w pełni siły jaką posiadasz. ▪ Zmniejszasz swoją skuteczność. ▪ Możesz być postrzegany jako zbyt miękki, mało stanowczy i zdecydowany.

Strategia unikania

Na czym polega?

To inaczej wycofanie się. Oznacza rezygnację z własnych zamierzeń. Ani Ty, ani partner nie realizujecie swoich potrzeb, celów. Unikając przyjmujesz założenie: „kiedy się nie mówi o problemach, to one nie istnieją”.

Ten sposób postępowania przejawia się w:

- Unikaniu zajmowania się konfliktem.
- Odsuwaniu problemu do rozwiązania w przyszłości.
- Zaprzeczaniu istnienia różnic.
- Wycofaniu się z sytuacji konfliktowej.

Ten sposób radzenia sobie z różnicami charakteryzuje się niskim poziomem asertywności i brakiem chęci współpracy.

Możliwe zastosowania strategii unikania:

- Gdy sprawa jest nieistotna, błaża.
- Gdy inny, ważniejszy problem wymaga szybkiego rozwiązania.
- Gdy widzisz, że straty wynikające z wejścia w konflikt przewyższają ewentualne zyski z jego rozwiązania.
- Gdy problem jest tylko symptomem innego, poważniejszego, bardziej podstawowego problemu.
- Gdy potrzebujesz uspokojenia, obniżenia napięcia, odzyskania równowagi, a sprawa nie jest bardzo ważna.
- Gdy inni mogą skuteczniej rozwiązać powstały problem; powinieneś się jednak upewnić, że ktoś się tym problemem zajmie.

Korzyści, jakie przynosi zastosowanie strategii unikania:	Ograniczenia, z jakimi musisz się liczyć:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nie wikłasz się w mało istotne, powierzchowne, błahe konflikty. ▪ Nie tracisz energii w sytuacji, gdy nie masz szans na satysfakcjonujące cię rozwiązanie. ▪ Masz czas i możliwość zająć się poważniejszymi, bardziej podstawowymi problemami, a nie ich symptomami. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nie realizujesz własnych celów. ▪ Ważne decyzje nie są podejmowane lub podejmowane są w sposób automatyczny, nie uwzględniający nowych okoliczności. ▪ Tracisz szansę na rzeczywiste rozwiązywanie problemów i uczenie się na nich, na zdobywanie nowych doświadczeń.

Strategia kompromisu

Na czym polega?

Twoim celem jest znalezienie rozwiązania, które częściowo zadowoli Ciebie, a także drugą stronę. Rezygnujesz z realizacji części swoich potrzeb w zamian za zaspokojenie innych. Obydwaj osiągniecie część satysfakcjonujących Was korzyści, z części natomiast rezygnujecie. Podejście kompromisowe powoduje mobilizację do poszukiwania rozwiązań korzystnych dla obydwu stron, z drugiej strony narzuca rozwiązania pośrednie. Jest to poszukiwanie rozwiązania znajdującego się pomiędzy propozycjami (stanowiskami) stron, a nie rozwiązania opierającego się o ich najważniejsze interesy. Jednym z motywów przyjmowania takiego rodzaju rozwiązań w organizacji, może być zasada wzajemności, pojmowana w sposób – „jak my im, tak oni nam”, a nie działanie na rzecz osiągnięcia wspólnego celu.

Ten sposób postępowania przejawia się w:

- Dążenia do sprawiedliwego podziału.
- Wymiany ustępstw (coś za coś).

Zachowanie to charakteryzuje się średnim poziomem asertywności i chęci współpracy.

Możliwe zastosowanie strategii kompromisu:

- Gdy przyszłe relacje z drugą stroną są dla Ciebie ważne, ale nie macie jeszcze do siebie wystarczająco dużo zaufania, aby współpracować.
- Gdy należy znaleźć rozsądne rozwiązanie w krótkim czasie.
- Gdy zawiodły inne sposoby – współpraca lub rywalizacja, a problem musi być rozwiązany.

Korzyści, jakie przynosi zastosowanie strategii kompromisu:	Ograniczenia, z jakimi musisz się liczyć:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uzyskujesz rozsądny wynik, który częściowo zaspokaja potrzeby wszystkich. ▪ Stosunkowo krótki czas. ▪ Poznajesz i częściowo uwzględniasz inny punkt widzenia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Skupiając się na poszukiwaniu kompromisu i wzajemnych ustępstwach nie stwarzasz możliwości wypracowania nowych, twórczych rozwiązań. ▪ Atmosfera towarzysząca poszukiwaniu kompromisu może utrudniać budowanie zaufania, charakterystyczne dla niej jest poszukiwanie możliwości ustępstw, a nie rozumienie wzajemnych interesów.

Strategia współpracy

Na czym polega?

Współpraca to inaczej wspólne rozwiązywanie problemów z drugą stroną. Ważna jest dla Ciebie zarówno realizacja własnych interesów, jak i interesów partnera. Współpraca polega na poszukiwaniu takiego rozwiązania problemu, które zadowolą każdą ze stron. Prowadzi do zaspokojenia najważniejszych interesów wszystkich.

Ten sposób postępowania przejawia się w:

- Głębokiej analizie problemu.
- Odkrywaniu i wzajemnym zrozumieniu interesów.
- Poszukiwaniu rozwiązań satysfakcjonujących obie strony.
- Wypracowywaniu nowych, niestandardowych rozwiązań.

Zachowanie to charakteryzuje się wysokim poziomem asertywności i dużą gotowością do współpracy.

Możliwe zastosowania strategii współpracy:

- Gdy zależy Ci na długotrwałym rozwiązaniu.
- Gdy sprawa jest ważna i wymaga rozwiązania, które zintegruje dwie konkurencyjne wizje.
- Gdy potrzebne jest nowatorskie, niekonwencjonalne rozwiązanie.

Korzyści, jakie przynosi zastosowanie strategii współpracy:	Ograniczenia, z jakimi musisz się liczyć:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uzyskujesz trwałe rozwiązanie problemu. ▪ W pełni zaspokajasz potrzeby swoje i drugiej strony. Masz szansę uzyskać zadawalające wszystkich rozwiązania. ▪ Uzyskujesz nowe, twórcze rozwiązania. ▪ Budujesz zaufanie i trwałe relacje. ▪ Zyskujesz zaangażowanie w realizację wypracowanych rozwiązań. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wymaga dużo czasu i energii. ▪ Potrzebne jest zaufanie drugiej strony i jej gotowość do współpracy. ▪ Może sprzyjać rozproszeniu odpowiedzialności, może świadczyć o niechęci do podejmowania osobistego ryzyka.