



Webinarium: Docenić konflikt cz. II.

Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych.

1. Ćwiczenie: mój konflikt.
2. Ćwiczenie: koło konfliktu.
3. Model pięciu kroków.

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



Ćwiczenie „Mój konflikt”.

Przypomnij sobie swój prywatny konflikt, sytuację, co do której masz poczucie, że nie została rozwiązana w ogóle, lub mogłaby być lepiej rozwiązana. Najlepiej, gdyby to był konflikt związany z Twoją pracą czy działalnością w bibliotece.

Opisz tę sytuację starając się być obiektywnym i podając suche fakty.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1. Twoje potrzeby.

Zapisz wszystkie swoje potrzeby, jakie wiążą się lub wiązały się z tą sytuacją. Postaraj się nie „cenzurować”, zapisując nawet te negatywne potrzeby, do których trudno byłoby Ci się przyznać przed drugą stroną.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Twoje zachowania.

Przypomnij sobie i wypisz swoje konkretne działania i zachowania w tamtej sytuacji. Zrób to bez cenzurowania, czyli wypisz zarówno te, które oceniasz teraz pozytywnie, jak również te, które oceniasz negatywnie. Co było Twoim celem wtedy: Rozwiązanie konfliktu, danie nauki drugiej stronie, wygranie?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Potrzeby drugiej strony

Teraz spójrz na tę sytuację z drugiej strony. Przypomnij sobie zachowania drugiej strony i zastanów się co druga strona chciała osiągnąć i jakie mogła mieć potrzeby w tamtej sytuacji. Staraj się sformułować je pozytywnie – bądź empatyczny / empatyczna.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Perspektywa obserwatora

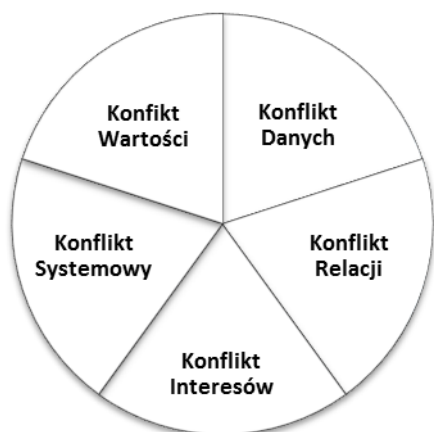
Wciel się teraz w rolę życzliwego obserwatora – opisz tę sytuację na nowo. Co widzisz?

5. Wnioski

Przyjrzyj się teraz ponownie sobie. Jak postrzegasz tę sytuację? Co było szansą, a co zagrożeniem? Czego dowiedziałeś się o sobie i o drugiej stronie?

Zobacz teraz swoje działania i zachowania w tej sytuacji. Co mogłeś / mogłaś zrobić inaczej. Jak teraz podeszłabyś do rozwiązania konfliktu. Czy jest szansa aby to zrobić i rozwiązać tę starą sprawę?

Ćwiczenie „Koło konfliktu”.



Zadanie. Konflikt Wartości.

Poszukaj samodzielnie lub z ludźmi z pracy przykładowej sytuację z obszaru „**Konfliktu Wartości**”, która mogłaby realnie zaistnieć w Waszej bibliotece. Zastanówcie się czy można tę sytuację rozwiązać już w danym obszarze, czy trzeba spróbować sprowadzić ją do obszaru „Konfliktu Interesów”. Zastanówcie się nad przykładami pytań wspierających rozwiązanie tej sytuacji.

Co zrobisz w sytuacji „Konfliktu wartości”?

Od czego zaczniesz?



Zadanie. Konflikt Danych.

Poszukaj samodzielnie lub z ludźmi z pracy przykładowej sytuację z obszaru „**Konfliktu danych**”, która mogłaby realnie zaistnieć w Waszej bibliotece. Zastanówcie się czy można tę sytuację rozwiązać już w danym obszarze, czy trzeba spróbować sprowadzić ją do obszaru „Konfliktu Interesów”. Zastanówcie się nad przykładami pytań wspierających rozwiązanie tej sytuacji.

Co zrobisz w sytuacji „Konfliktu wartości”?

Od czego zaczniesz?

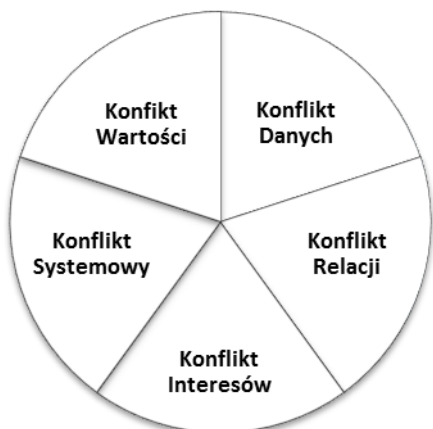


Zadanie. Konflikt systemowy.

Poszukaj samodzielnie lub z ludźmi z pracy przykładowej sytuacji z obszaru „**Konfliktu systemowego**”, która mogłaby realnie zaistnieć w Waszej bibliotece. Zastanówcie się czy można tę sytuację rozwiązać już w danym obszarze, czy trzeba spróbować sprowadzić ją do obszaru „Konfliktu Interesów”. Zastanówcie się nad przykładami pytań wspierających rozwiązanie tej sytuacji.

Co zrobisz w sytuacji „Konfliktu wartości”?

Od czego zaczniesz?

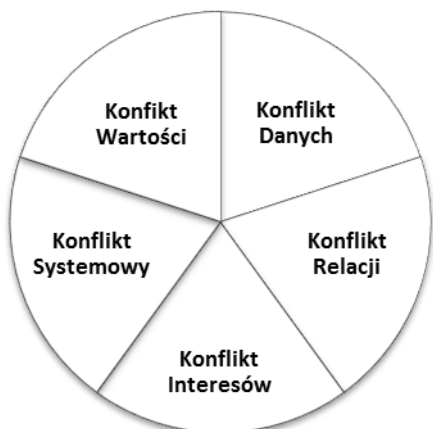


Zadanie. Konflikt Relacji.

Poszukaj samodzielnie lub z ludźmi z pracy przykładowej sytuacji z obszaru „**Konfliktu relacji**”, która mogłaby realnie zaistnieć w Waszej bibliotece. Zastanówcie się czy można tę sytuację rozwiązać już w danym obszarze, czy trzeba spróbować sprowadzić ją do obszaru „Konfliktu Interesów”. Zastanówcie się nad przykładami pytań wspierających rozwiązanie tej sytuacji.

Co byś zrobił w roli jednej ze stron konfliktu? A co w roli lidera zespołu w którym ten konflikt się wydarza?

Od czego zaczniesz?



Zadanie. Konflikt interesów.

Poszukaj samodzielnie lub z ludźmi z pracy przykładowej sytuacji z obszaru „**Konfliktu interesów**”, która mogłaby realnie zaistnieć w Waszej bibliotece. Zastanówcie się nad przykładami pytań wspierających rozwiązanie tej sytuacji.

Co byś zrobił w roli jednej ze stron konfliktu? A co w roli lidera zespołu w którym ten konflikt się wydarza?

Od czego zaczniesz?

Model Pięciu Kroków – czyli jak konstruktywnie rozwiązywać konflikty.

(Opracowała Katarzyna Czayka-Chełmińska)

Model pięciu kroków

1. Przygotowanie rozmowy

- Ujawnienie problemu.
- Ustalenie reguł rozmowy.
- Ograniczenie eskalacji konfliktu.

2. Wzajemne wysłuchanie

- Wzajemne wysłuchanie.
- Nazwanie kwestii.

3. Odkrywanie interesów

- Odkrycie i nazwanie interesów obydwu stron.
- Podsumowanie wspólnych i sprzecznych interesów.
- Określenie problemu do rozwiązania:
 - Jako wspólnego.
 - W kategoriach interesów.

4. Poszukiwanie rozwiązań

- Opracowanie listy możliwych rozwiązań.
- Określenie kryteriów wyboru rozwiązań.
- Wybór rozwiązania.

5. Plan działania

- Co trzeba zrobić, żeby zrealizować wybrane rozwiązanie?
- Zobowiązania obydwu stron.

Krok 1. Przygotowanie rozmowy

Cele:

- Ujawnić problem.
- Ustalić reguły rozmowy.
- Ograniczyć eskalację konfliktu.

Przebieg:

- Stwórz klimat do rzeczowej, konstruktywnej rozmowy.
- Znajdź odpowiedni czas i warunki.
- Wyraźnie i jasno powiedz, że powstał konflikt, który chcesz rozwiązać.
- Sformułuj cel – znaleźć rozwiązania, które będą do przyjęcia dla ciebie i dla drugiej strony.
- Ogranicz eskalację konfliktu:
 1. Nie podsycaj konfliktu formułując ostro i zdecydowanie swoje stanowisko:
 2. Zdystansuj się wobec własnych emocji.
- Ustal reguły prowadzenia rozmowy.

Wykorzystywane umiejętności i techniki:

- Odzwierciedlanie.
- Dystansowanie się wobec emocji.
- Zadawanie pytań.

O CZYM WARTO PAMIĘTAĆ?

Oddziel ludzi od problemów

W rozwiązywaniu konfliktów istotne są dwa rodzaje interesów: dotyczące meritum (rzeczowe) i dotyczące wzajemnych relacji (psychologiczne). „Oddziel ludzi od problemu” nie oznacza lekceważenia, któregoś z tych elementów, a wręcz przeciwnie. Wskazuje, aby być twardym wobec problemów (twardo bronić swoich interesów), nie zapominając przy tym, aby dbać o dobre relacje (miętko postępować wobec ludzi). Zdefiniuj problemy związane z relacjami i zajmij się nimi niezależnie od spraw merytorycznych. Omów problemy związane z relacjami **zanim** przejdziecie do spraw merytorycznych. Zbuduj atmosferę wzajemnego zaufania, akceptacji, pracuj nad dobrą komunikacją.

Krok 2. Wzajemne wysłuchanie

Cele:

- Wysłuchać się nawzajem.
- Zdefiniować kwestie.

Przebieg:

- Okaż gotowość do wysłuchania i zrozumienia partnera, poproś, by przedstawił, jak sytuacja wygląda z jego strony.
- Przedstaw swój punkt widzenia, opisz jakie sprawy wymagają według ciebie rozwiązania.
- Zdefiniujcie kwestie. Po wzajemnym wysłuchaniu określcie listę kwestii, czyli spraw do rozwiązania. Nazywajcie kwestie w sposób neutralny, nie sugerujący rozwiązań.

Wykorzystywane umiejętności i techniki:

- Słuchanie.
- Parafraza.
- Podsumowywanie.
- Zadawanie pytań.
- Nazywanie emocji.

O czym warto pamiętać?

Formułuj pytania przed odpowiedziami

Wysłuchaj partnera zanim zaczniesz mówić, staraj się go zrozumieć, aby on mógł zrozumieć Ciebie. Przede wszystkim nie przedstawiaj propozycji rozwiązań, zanim nie zrozumiesz punktu widzenia partnera, a on Twojego.

Krok 3. Odkrywanie interesów

Cele:

- Odkryć, nazwać i zrozumieć interesy obydwu stron.
- Sformułować problem do rozwiązania:
 - Jako wspólny.
 - W języku interesów.

PRZEBIEG

- Staraj się dotrzeć do interesów partnera. Pytaj się, co jest dla niego ważne, na czym mu zależy. Pomóż rozmówcy w nazwaniu jego interesów.
- Szczerze i otwarcie mów o swoich interesach.
- Podsumuj dotychczasową rozmowę, określ wspólne i sprzeczne interesy.
- Neutralnym językiem nazwij problemy do rozwiązania w postaci pytania:
Co zrobić, aby jednocześnie zrealizować interesy obu stron?
- Upewnij się, czy jednakowo rozumiecie sytuację, czy właściwie nazywasz interesy partnera.
- Buduj klimat porozumienia i współpracy.

WYKORZYSTYWANE UMIEJĘTNOŚCI I TECHNIKI

- Zadawanie pytań.
- Przeformułowanie.
- Docieranie do interesów.
- Mówienie o własnych interesach.
- Podsumowywanie.
- Parafraza.

O czym warto pamiętać?

Koncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach

Każde stanowisko (żądanie, propozycja) opiera się na interesach (potrzebach, pragnieniach, motywach). Punktem wyjścia skutecznego procesu rozwiązywania konfliktów jest wzajemne poznanie swoich interesów przez strony i traktowanie stanowisk jako jednych z wielu możliwych sposobów ich zaspokojenia. Aby rozwiązać problem w sposób trwały, satysfakcjonujący obie strony i twórczy, odkrywaj i nazywaj interesy partnera kryjące się za jego stanowiskiem. Pozwól mu także poznać Twoje interesy.

Krok 4. Poszukiwanie rozwiązań

Cele:

- Wypracować jak najwięcej propozycji rozwiązania problemu.
- Wybrać rozwiązanie, które usatysfakcjonuje obie strony.

Przebieg:

- Wymyślcie wspólnie wszystkie możliwe rozwiązania problemu:
Rozważmy wszystkie możliwe rozwiązania.
Przeprowadź burzę mózgów bez oceniania pomysłów.
- Określcie, co jest dla was ważne, czyli jakie kryteria powinno spełniać rozwiązanie.
- Wybierzcie najlepsze, czyli takie, które spełnia ważne dla was kryteria i jest dla obu stron do przyjęcia.

WYKORZYSTYWANE UMIEJĘTNOŚCI I TECHNIKI:

- Zadawanie pytań.
- Parafraza.
- Zgadanie się.

O CZYM WARTO PAMIĘTAĆ?

Aby wybrać dobre rozwiązanie...

Opracuj jak najwięcej możliwości, oceń je, dopiero wtedy podejmij decyzję.

Nie spiesz się. Nie poprzestawaj na pierwszym rozwiązaniu, które wyda Ci się sensowne. Szukaj nowych pomysłów i nieoczekiwanych rozwiązań. Nie podejmuj decyzji, zanim nie wyczerpią się pomysły obu stron.

Nie dokonuj przedwczesnych ocen rozważanych rozwiązań.

Nie przywiązuj się do własnych pomysłów.

Krok 5. Plan działania

Cele:

- Zapewnić wprowadzenie w życie wybranego rozwiązania.

Przebieg:

- Wypracujcie wspólnie plan realizacji wybranego rozwiązania. Okreście:
 - Co trzeba zrobić, aby je wcielić w życie.
 - Do czego obydwie strony się zobowiązują.
- Pamiętaj, aby plan był realistyczny, konkretny i określał terminy.
- Podsumujcie rozmowę. Podziękuj za wspólne dochodzenie do rozwiązań. Docień uzyskany rezultat.

Wykorzystywane umiejętności i techniki:

- Podsumowywanie.
- Dowartościowanie.

O czym warto pamiętać?

Docień pozytyw, nazywaj osiągnięcia.

Docenianie pozytywów jest szczególnie ważne na ostatnim etapie. Pamiętaj jednak o docenianiu każdego małego sukcesu w trakcie rozmowy. Zauważaj uzyskanie zgody nawet w jednej kwestii. Doceniaj lepsze wzajemne zrozumienie, nawet to, że wyraźniej widzicie na czym polegają różnice między wami. Jeśli nie uda się doprowadzić do rozwiązania kluczowych kwestii, docień to, co udało się osiągnąć – atmosferę spotkania, wysiłek, szczerść.