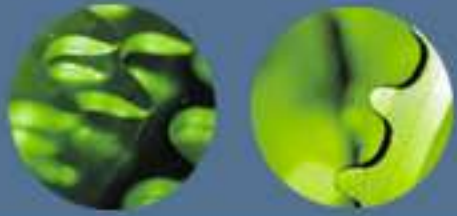




Konflikt nie jedno ma oblicze

Dr Sylwester Gregorczyk
Katedra Zarządzania w Gospodarce SGH

Jak zamienić konflikt w sukces?



Konflikt jest to sytuacja, w której:



- Występują co najmniej dwie strony, które są od siebie wzajemnie zależne.
- Co najmniej jedna strona postrzega, że jej cele, zadania, wartości lub zachowania są sprzeczne z działaniem, wartościami lub celami drugiej strony, lub druga strona blokuje, utrudnia ich realizację.
- Ujawniają się specyficzne zachowania wobec drugiej strony.
- Druga strona na ogół odwzajemnia reakcje.
- Występują niejednokrotnie silne emocje.
- Sprzeczność stron wynika z postrzeganej, a nie tylko z obiektywnie istniejącej niezgodności.



Dynamika konfliktu

Pierwotny pojedynczy przedmiot sporu

Narusza równowagę

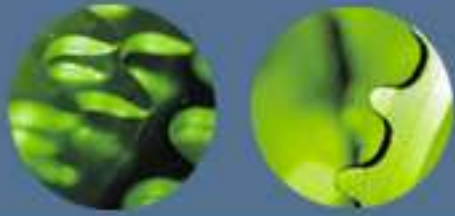
**Doprowadza do ujawnienia się innych
spornych zagadnień, poprzednio tłumionych**

**Pojawia się coraz więcej racji drugiej
strony, które pogłębiają nieporozumienia**

Druga strona wydaje się z gruntu zła

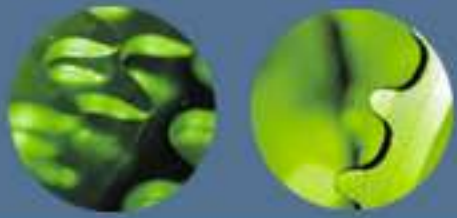
**Wysuwa się osobiste zarzuty wobec
drugiej strony**

**Konflikt uniezależnia się od pierwotnego
przedmiotu sporu**



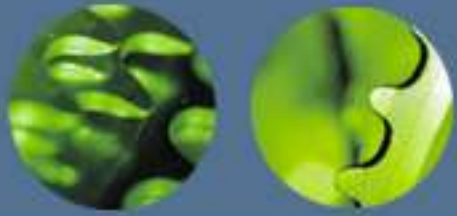
Rodzaje konfliktów organizacyjnych





Przyczyny konfliktów

- Różnice poglądów, celów,
- Różnice osobowości,
- Podział dóbr,
- Dostęp do informacji,
- Struktura sytuacji, w której znajdują się uczestnicy konfliktu,
- Blokada realizacji potrzeb.



Wzmocnienie konfliktu lub współpracy

KONFLIKT

Deficyt

← **Zasoby** →

Dostateczna ilość

Podęjrziwość

← **Postawy** →

Zaufanie

Niezdgodność

← **Wartości** →

Zgodne

Niestabilny

← **Wewnętrzny stan stron** →

Stabilny

Odrzucona

← **Hierarchia prestiżu** →

Akceptowana

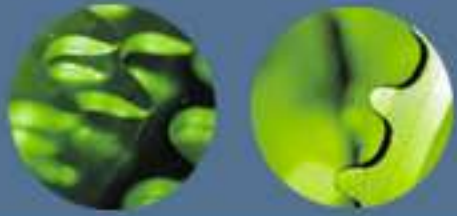
Stereotypy

← **Postrzeganie** →

Zgodne

z rzeczywistością

WSPÓŁPRACA



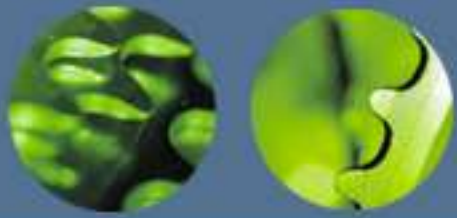
Skutki konfliktów

Pozytywne:

- wzrost aktywności,
- wzrost wewnętrznej integracji,
- lepsze poznanie zespołu,
- przesłanka zmian organizacyjnych.

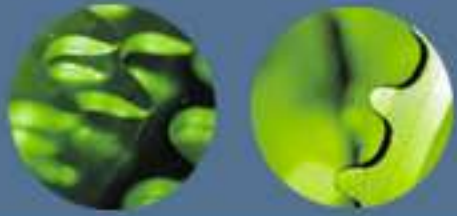
Negatywne:

- brak poczucia stabilności,
- stres i niezadowolenie członków zespołu,
- zakłócenie w realizacji celów zespołu,
- zniekształcenie procesów poznania.



Współczesny pogląd na sytuacje konfliktową

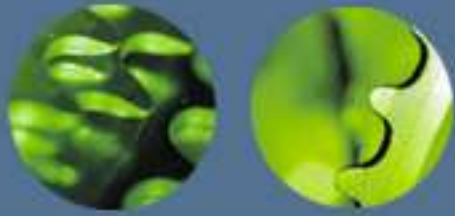
- Konflikt jest nieunikniony.
- Konflikt powstaje z wielu przyczyn.
- Konflikt w różnym stopniu przyczynia się do efektywności zespołu lub jemu szkodzi.
- Zadaniem kierownictwa jest umiejętne pokierowanie konfliktem.
- Optymalna efektywność zespołu wymaga konfliktu na umiarkowanym poziomie.



Kierowanie konfliktem

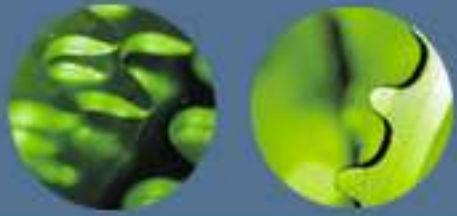
- Stymulowanie konfliktu,
- Tłumienie konfliktu,
- Rozwiązywanie konfliktu.





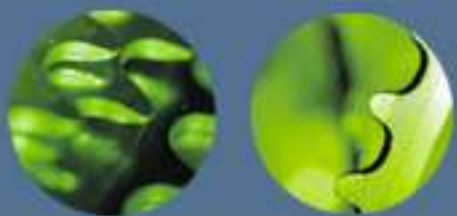
Kierowanie przez stymulowanie konfliktem

- Wprowadzanie ludzi z zewnątrz,
- Postępowanie wbrew regułom organizacji,
- Zachęcanie do współzawodnictwa,
- Reorganizacja,
- Zmiana kierownika.



Tłumienie konfliktu

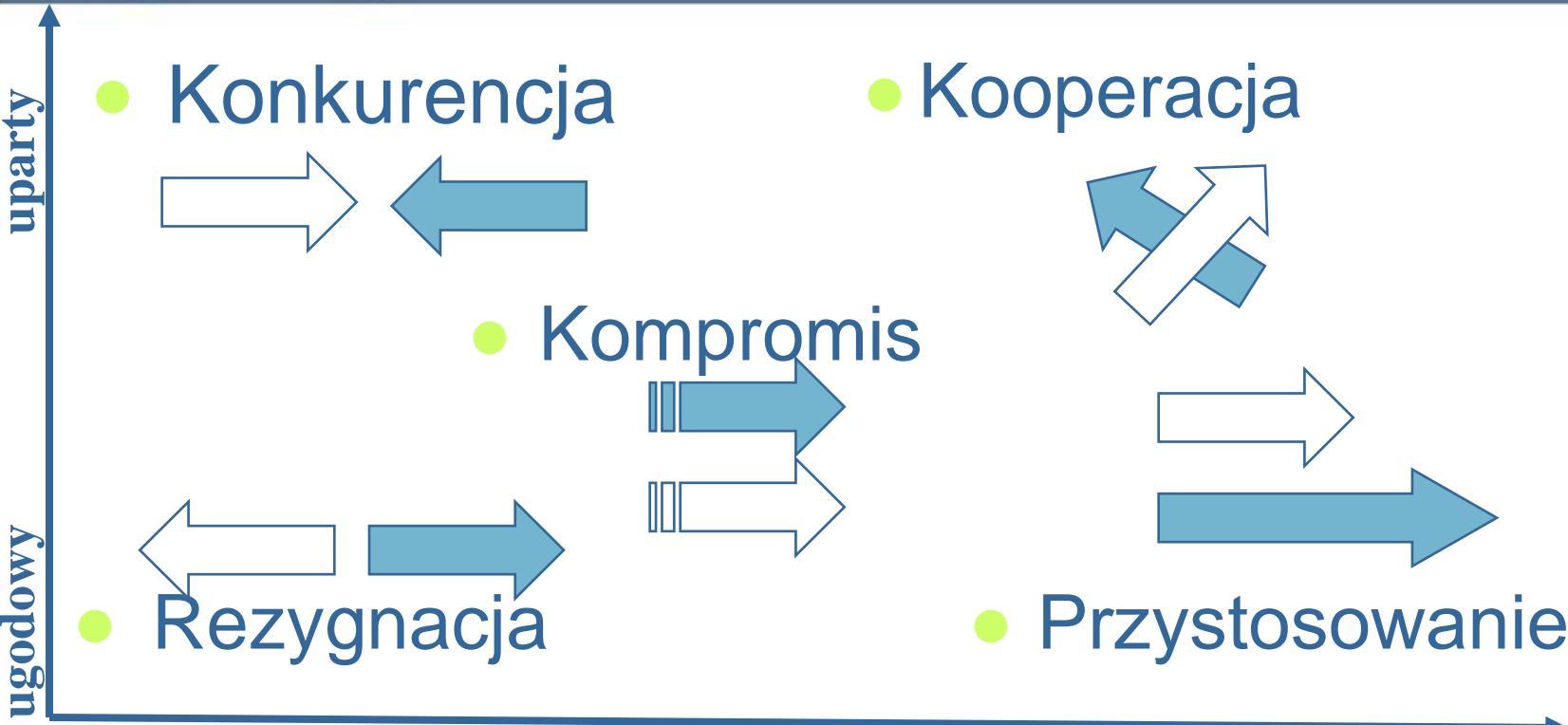
- Ujawnienie wspólnego celu lub wroga,
- Wzajemne poznanie się grupy,
- Dostarczenie pozytywnych informacji o drugiej stronie i tworzenie przyjaznej atmosfery,
- Odwrócenie uwagi od konfliktu i dostarczenie wspólnych doświadczeń we współpracy pokazując, że strony mogą ze sobą współpracować.



Rozwiązywanie konfliktu

Koncentracja na własnych interesach

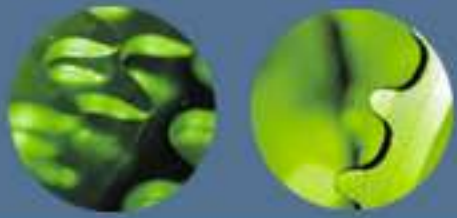
(stopień uporu w dążeniu do celu)



niechęć do współpracy

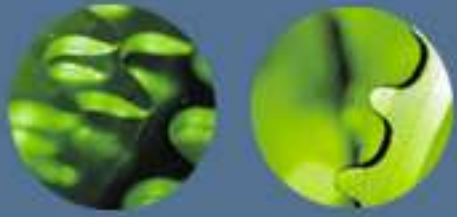
chęć współpracy

Koncentracja na interesach drugiej strony (gotowość do współpracy)



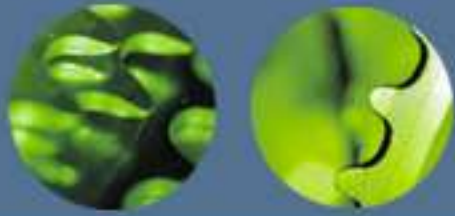
Styl konkurencji/rywalizacji

- Jeśli konflikt dotyczy bardzo ważnej dla ciebie kwestii.
- Jeśli z jakiegoś powodu nie interesuje cię punkt widzenia drugiej strony.
- Ta strategia najbardziej kojarzy się z konfliktem.
- Obie strony bojowe, żadna nie ma wystarczająco siły; charakter przewlekły, wciągnięcie osób postronnych (dwaj kierowcy zbliżający się równocześnie do skrzyżowania)



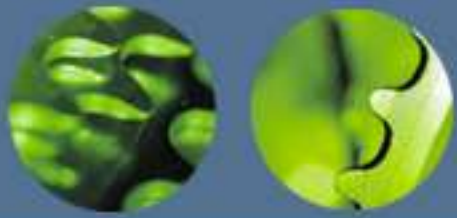
Styl konkurencji należy stosować gdy

- Konieczne jest szybkie zdecydowane działanie.
- Ważne, ale niepopularne sprawy muszą być wprowadzone w życie,
- Trzeba bronić się przed ludźmi czerpiącymi korzyści z zachowań nierywalizacyjnych,
- Trzeba chronić się przed ludźmi niekompetentnymi.



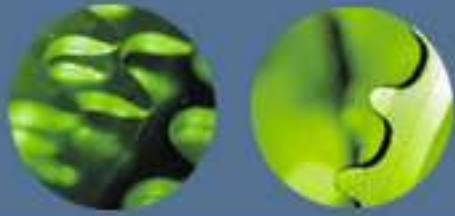
Styl unikania /rezygnacji

- „nie widzi” „nie słyszy”, zmienia temat, unika tematu, ciągłe przytakiwanie;
- Unikanie powoduje rozwlekanie konfliktu w czasie.
- Stosowany, kiedy pracownicy czują, że nie mają wpływu na sytuację; gdy jedna ze stron silniejsza



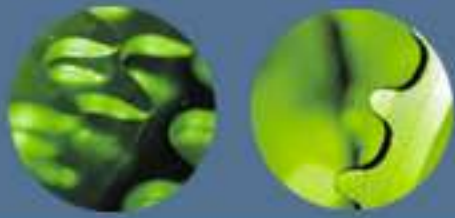
Styl rezygnacji należy stosować gdy

- Cel nie jest zbyt ważny lub jest ważny tylko przejściowo.
- Nie ma żadnych szans na zaspokojenie naszych pragnień.
- Straty z powodu kontynuowania konfliktu przeważają nad ewentualnymi zyskami z jego rozwiązania.
- Trzeba drugiej stronie lub sobie dać czas na ochłonięcie i zredukowanie napięcia emocjonalnego.
- Jest potrzebny czas na zebranie informacji niezbędnych do podjęcia decyzji,
- Inni potrafią skuteczniej rozwiązać konflikt.



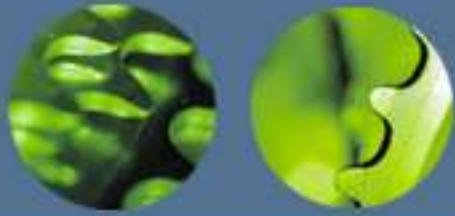
Styl przystosowania

- Dostosowanie się jest równoznaczne z podaniem się;
- Odbywa się łagodnie i bez większych przeszkód; umożliwia zachowanie dobrych stosunków z drugą stroną;
- Stosujemy w sytuacjach, w których stopień uporu jest niski, natomiast duża wola współpracy; lub przymusowo, gdy konflikt jest dla nas zbyt nieprzyjemny;
- Jest czasem sposobem na wyjście na swoje w dłuższej perspektywie czasowej.



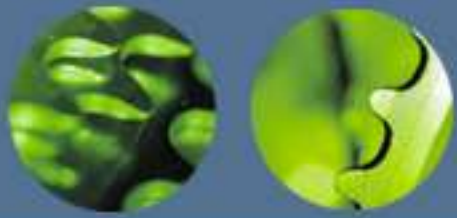
Styl przystosowania się należy stosować gdy

- Ma się świadomość, że jest się w błędzie.
- Sprawa jest ważniejsza dla drugiej strony konfliktu niż dla nas.
- Ważniejsze jest zdobycie zaufanie drugiej strony konfliktu niż wynik rozwiązania konfliktu,
- Ważne jest zachowanie zgody i unikanie rozdźwięku,
- Ważne jest, aby inni uczyli się na własnych błędach.



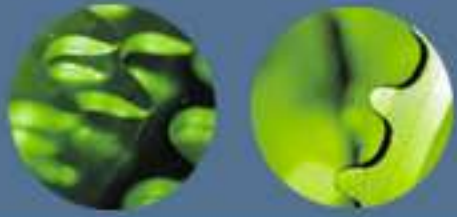
Styl kompromisu

- Kompromis to przynajmniej częściowe osiągnięcie swoich celów, przy jednoczesnej rezygnacji z innych zamierzeń.
- Strategia wymaga dużego zaangażowania obu stron;



Styl kompromisu należy stosować gdy

- Interesy nie są zbyt ważne i nie warte większych wysiłków w ich obronie.
- Równe sobie siłą strony zmierzają do wykluczających się celów.
- Wystarczające jest osiągnięcie czasowego porozumienia.
- Konieczne jest szybkie rozwiązanie w sytuacji presji czasowej,
- Zawodzi rywalizacja i współpraca.



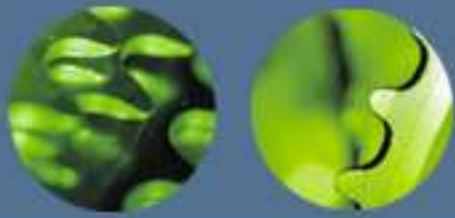
Styl kooperacji należy stosować gdy

- Ważne jest znalezienie wspólnego rozwiązania.
- Celem jest osiągnięcie porozumienia przez integrację różnych poglądów.
- Dąży się do pokonania uczuć wrogości.
- Celem jest uczenie się obiektywizmu,
- Sprawa dotyczy zespołu i ważne jest zebranie różnych opinii.



Najlepsza strategia w rozwiązywaniu konfliktów

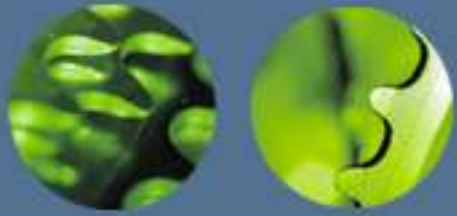
- Nie istnieje jedna idealna strategia.
- Nie jest prawdą, że wszystkie strategie są w równym stopniu skuteczne i niezawodne.
- Teoretycznie dobór strategii uzależniony od sytuacji w praktyce oparty na intuicji, automatycznie.
- Krokiem milowym staje się zrozumienie procesu narastania konfliktu.



- Ćwiczenie

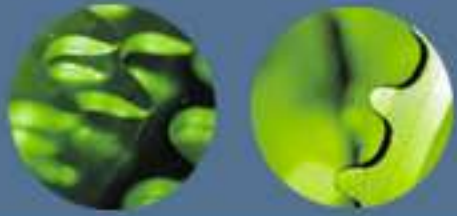


- Twoja klasa zaplanowała dyskotekę. Zabawa może się odbyć tylko w jednej sali, w której pomieści się tylko jedna klasa. Okazało się jednak, że w tym samym czasie salę na dyskotekę zarezerwowała inna klasa. Zaczęły się wzajemne ataki...



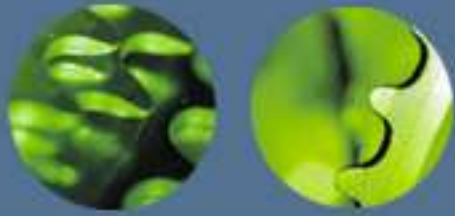
Podsumowanie

1. Nie doprowadzać do pojawiania się konfliktów:
 - Usuwać przyczyny konfliktów: (strukturalne, zasobowe, informacji),
 - Dobierać ludzi do preferowanych postaw, nastawień (niekonfliktowi),
 - Stale rozmawiać z ludźmi, aby poznać ich nastroje i wcześniej rozpoznawać sytuację konfliktową.
2. Każdy pojawiający się konflikt rozwiązywać:
 - Rozpoznać uczestników konfliktu,
 - Wyjaśnić przyczyny konfliktu,
 - Określić interesy każdej ze stron,
 - Ocenić znaczenie (wagę) interesów,
 - Ocenić znaczenie osób, stron dla dobra firmy,
 - Dobrać właściwą strategię rozwiązywania konfliktów do powyższych.



Pamiętaj, że ...

- Nie wszyscy muszą kochać się nawzajem (*nic na to nie poradzisz*);
- Wszyscy nie mogą być ciągle zadowoleni (*również bariera nie do pokonania*);
- Ludzie się kłócą (*także tego nie zmienisz*).



Literatura

1. Jerzy Gut, Wojciech Haman, *Docenić konflikt*, Wydawnictwo Kontrakt, Warszawa 1995 wyd. I i nast.
2. Fredric Bohm, Stefan Laurell, *Rozwiązywanie konfliktów. Praktyczny poradnik dla pracodawców i menedżerów*, Wyd. BL Info Polska, Gdańsk 2004.
3. *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Harvard Business School Press, Wyd. Helion, Gliwice 2005.