

Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy



Konflikt nie jedno ma oblicze

Dr Andrzej Smolarczyk
Wydział Inżynierii Zarządzania
Politechnika Białostocka
14 kwietnia 2018 r.

Organizatorzy

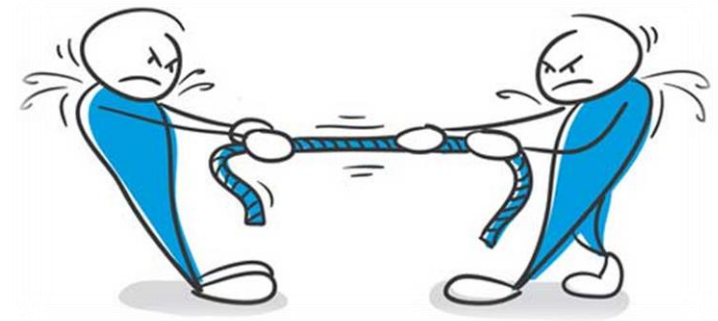


Definicja konfliktu

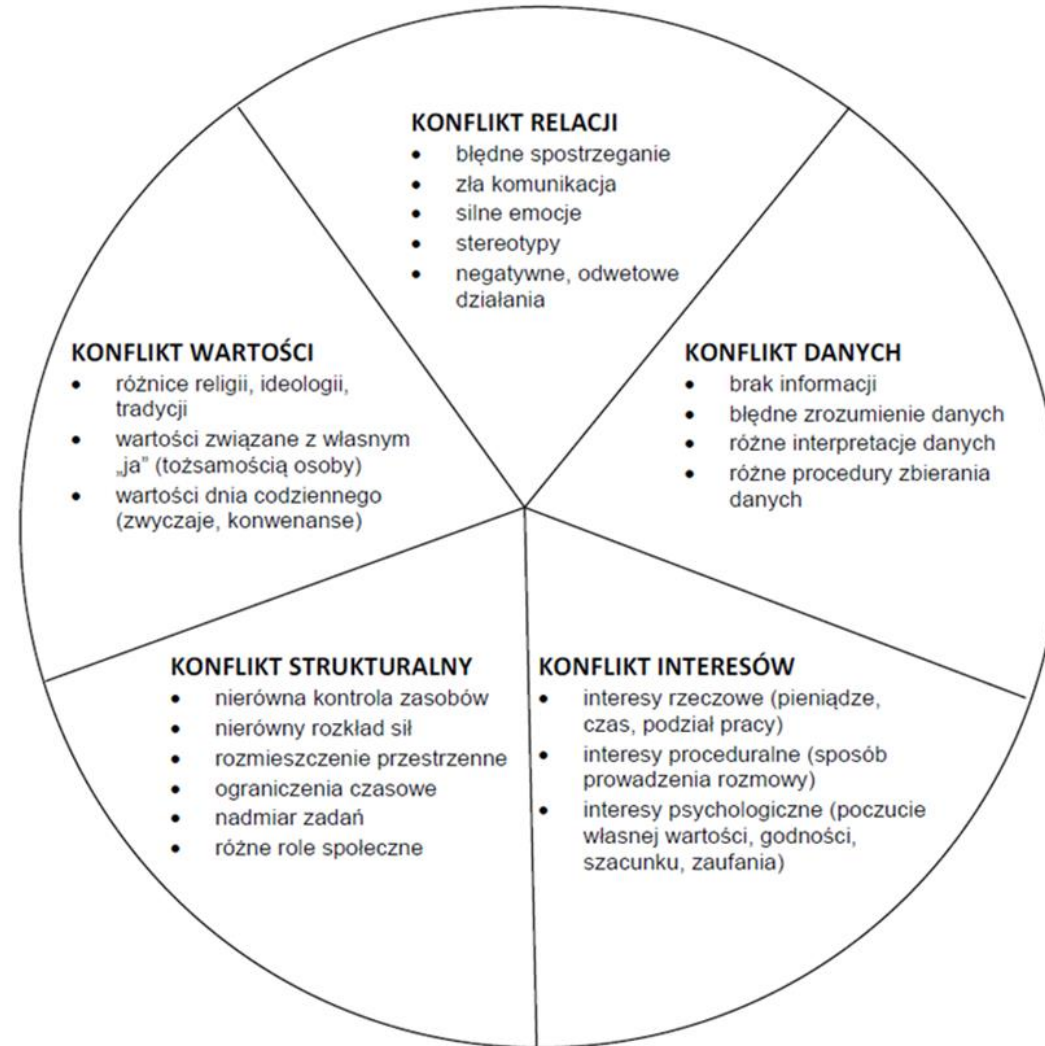
- **Konflikt to spór między dwiema osobami (lub większą ich liczbą) albo grupami, dotyczący: różnicy interesów, niemożliwości zdobycia ważnych dóbr, braku możliwości realizacji istotnych potrzeb czy wartości.**
- **Konflikt może ulec eskalacji, złagodzeniu lub rozwiązaniu, a także odłożeniu na później, w zależności od tego, co jest ważne dla stron konfliktu i jakie mają umiejętności negocjacyjne.**

Konflikt powstaje, gdy:

- **dwie strony, które są od siebie zależne,**
- **strony konfliktu dostrzegają niemożliwe do pogodzenia różnice (interesów, potrzeb, wartości),**
- **żadna ze stron nie może osiągnąć celów bez udziału lub zgody drugiej strony,**
- **strony blokują realizację swoich dążeń.**

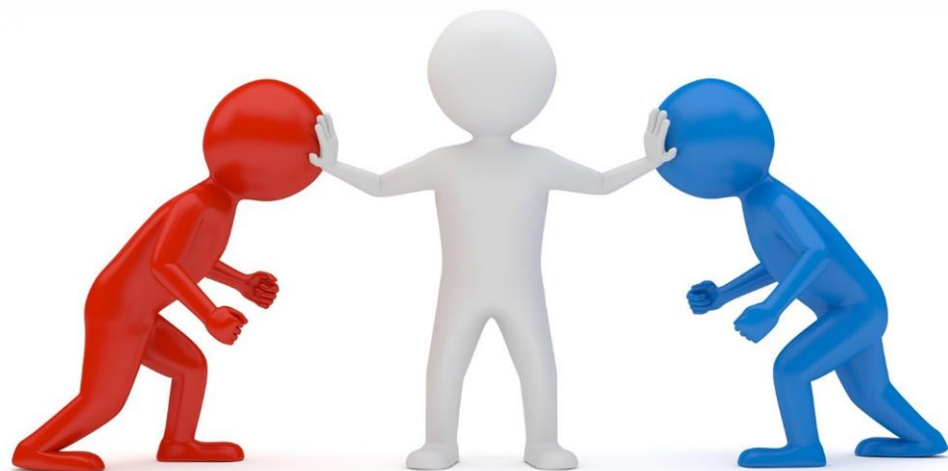


Koło konfliktu



Sposoby rozwiązywania konfliktów

- **Współpraca**
- **Walka (Rywalizacja)**
- **Uleganie (Akomodacja)**
- **Unikanie**
- **Kompromis**



Autodiagnoza stylu rozwiązywania konfliktów

Instrukcja:

Przy każdym stwierdzeniu napisz TAK - jeśli najczęściej tak właśnie postępujesz w sytuacjach społecznych, a NIE - jeśli takie zachowanie jest Ci obce lub nie rozumiesz o co chodzi. Jeśli opisane poniżej zachowania występują u Ciebie raczej rzadko - także napisz NIE.

- 1. Staram się unikać konfliktów, bo nie lubię się denerwować.
- 2. W konfliktowych sytuacjach zwykle ustępuję.
- 3. Dążę do takich rozstrzygnięć konfliktu, z których wszyscy są zadowoleni.
- 4. Zazwyczaj twardo walczę o swoje.
- 5. Często podporządkowuję się innym ludziom.
- 6. Wycofuję się z trudnych sytuacji.
- 7. Umiem współpracować także z ludźmi, którzy mają odmienne zdanie.
- 8. Dążę do ugody nawet wtedy, kiedy ogarnia mnie wściekłość.
- 9. Zwykle staram się udowodnić ludziom, że mam rację.
- 10. Często ulegam, żeby nie prowokować nasilenia konfliktu.
- 11. Kiedy inni się kłócą, najczęściej siedzę cicho.
- 12. Bardzo lubię wygrywać w konfliktach.
- 13. W sytuacjach konfliktowych aktywnie dążę do kompromisu
- 14. Ustępuję, gdy widzę, że inni też to czynią.
- 15. Jako osoba mądrzejsza ustępuję tym mniej dojrzałym.
- 16. Współpracuję z ludźmi, bo jestem zdania, że to najlepszy sposób na rozwiązanie konfliktu.
- 17. Eliminuję konflikty przez poszukiwanie rozwiązań, które satysfakcjonują obie strony.
- 18. Uciekam od trudnych sytuacji, bo za dużo mnie to kosztuje (koszt emocjonalny).
- 19. Lubię ostre starcia.
- 20. Rzadko otwarcie wypowiadam własne zdanie.
- 21. Okazuję czasem pokorę.
- 22. Wspólnie z partnerem (partnerką) staram się znaleźć najlepsze wyjście z konfliktowej sytuacji.
- 23. Walczę, bo uważam, że inaczej inni mnie zniszczą.
- 24. Z agresją ludzi zwykle radzę sobie przez znalezienie płaszczyzny porozumienia.
- 25. Umiem ulegać.

KLUCZ odpowiedzi

- Diagnostyczne (czyli oznaczające występowanie skłonności do danego stylu rozwiązywania konfliktu) są tylko odpowiedzi TAK. Nie bierzemy zatem w ogóle pod uwagę odpowiedzi NIE. Należy podkreśli, przy numerach stwierdzeń, własne odpowiedzi TAK.
- **WSPÓŁPRACA:** 3, 7, 16, 17, 22
- **KOMPROMIS:** 2, 8, 13, 14, 24
- **WALKA:** 4, 9, 12, 19, 23
- **UNIKANIE:** 1, 6, 11, 18, 20
- **ULEGANIE:** 5, 10, 15, 21, 25

- **Należy teraz policzyć ile razy podkreśliłeś(-łaś) TAK przy poszczególnych stylach rozwiązywania konfliktów. Wynik od 0 do 3 jest przypadkowy. Jednak 4 -5 punktów oznacza skłonność do stosowania tego stylu rozwiązywania konfliktów. Nie uda się niestety, określić na podstawie uzyskanych wyników, czy dany styl jest stosowany odpowiednio do sytuacji; nad tym trzeba zastanowić się samodzielnie.**

- **Jeśli charakteryzuje Cię jeden lub dwa style (po 4 lub 5 punktów) to za mało, by poradzić sobie w różnych konfliktowych sytuacjach. Najlepiej, gdy potrafisz stosować wszystkie style rozwiązywania konfliktów, ale gdyby miały być to tylko trzy, to najlepiej te, które tworzą tak zwaną triadę skuteczności, czyli: współpraca, kompromis i walka.**

Siatka stylów zachowań w sytuacjach konfliktowych



Współpraca

- **Wysoka asertywność i wysoka kooperatywność wskazują na występowanie reakcji współdziałania. Osoba o takich cechach podejmuje współpracę z partnerem, aby zrealizować swoje cele i cele partnera, umie pozytywnie wykorzystać sytuację konfliktu, zakłada, że można znaleźć rozwiązanie korzystne dla obu stron i jest gotowa cierpliwie go szukać. Ludzie stosujący ten styl rozwiązywania konfliktów umacniają i rozwijają stosunki z ludźmi.**



Współpracę stosuje się, gdy:

- chcemy w pełni rozwiązać konflikt,
- utrzymanie dobrych stosunków z partnerem i jego chęć współpracy są dla nas ważne,
- istnieje taka zależność między stronami, że poświęcenie czasu i energii na szukanie rozwiązań korzystnych dla obu stron ma sens,
- istnieją długoterminowe, wzajemne korzyści,
- potrafimy opanować swoje emocje i oddzielić ludzi od problemu.

Walka (Rywalizacja)

- Wysoka asertywność i niska kooperatywność powoduje zachowań rywalizacyjnych, dążenie do rozstrzygnięcia konfliktu na swoją korzyść. Osoba stosująca ten styl, traktuje konflikt jak grę do wygrania dla siebie, nastawiona jest na sukces i wynik nawet kosztem dobrych relacji z partnerem. Decyduje się na stosowanie wymuszania i siły



Walkę (Rywalizację) stosuje się, gdy:

- konieczne jest szybkie, zdecydowane działanie w sytuacjach krytycznych,
- jakieś cele muszą być zrealizowane nawet kosztem niezadowolenia drugiej strony,
- nasze cele i interesy są warte utraty dobrych stosunków z partnerem konfliktu,
- musimy się bronić przed manipulacją i wykorzystaniem przez innych.

Uleganie (Akomodacja)

- **Niska asertywność i wysoka kooperatywność powodują występowanie zachowań dostosowujących się do interesów partnera nawet kosztem swoich własnych. Celem osoby reagującej w ten sposób jest zapewnienie sobie aprobaty partnera i szybkie zlikwidowanie konfliktu, który traktuje jako coś negatywnego. Może ona pomniejszać różnice między stronami w konflikcie i eksponować podobieństwa, by utrzymać zgodę.**

Uleganie (Akomodację) stosuje się, gdy:

- ważniejsze niż wynik jest pozyskanie zaufania partnera,
- unikamy w ten sposób potencjalnie większego konfliktu,
- priorytetem jest utrzymanie spokoju i zgody,
- odkryłeś, że partner ma lepsze rozwiązanie i nie chcesz otwarcie przyznać się do błędu,
- sprawa, o którą się spieramy jest bardzo ważna dla drugiej strony, a dla nas dość błaża.

Unikanie

- **Niska asertywność i niska kooperatywność skutkują reakcjami unikowymi, wycofywaniem się z konfliktu lub udawaniem, że nie istnieje z nadzieją, że sam się rozwiąże. Styl ten stosują osoby, dla których konflikt jest sam w sobie destrukcyjny, źle znoszą napięcia nim wywołane i wolą zrezygnować z ewentualnych korzyści na rzecz tzw. świętego spokoju i zachowania neutralności.**

Unikanie stosuje się, gdy:

- sprawa, o którą się spieramy jest mało istotna,
- nie ma żadnych szans na satysfakcjonujące rozwiązanie,
- trzeba zyskać na czasie, np. w celu zebrania informacji,
- ktoś inny potrafi lepiej rozwiązać konflikt,
- siła jednej ze stron jest zbyt duża,
- nie radzimy sobie z napięciem emocjonalnym.

Kompromis

- Średnia asertywność i średnia kooperatywność świadczy o tendencjach kompromisowego rozwiązywania sporów według zasady „coś zyskuję, coś tracę”. Osoby stosujące ten styl są często przekonane, że pełne porozumienie nie jest możliwe, ale że obie strony mogą koegzystować stosując proporcjonalne ustępstwa.

Kompromis stosuje się, gdy:

- obie strony mają równą siłę,
- mamy mało czasu i chcemy szybko uzyskać zgodę,
- rozwiązanie kompromisowe traktujemy jako tymczasowe,
- zawiodły inne style i kompromis traktujemy jako „mniejsze zło”,
- kompromis daje większe korzyści niż brak porozumienia.

Techniki rozwiązywania konfliktów:

- **Negocjacje**
- **Mediacje**
- **Arbitraż**



Negocjacje

- Są procesem komunikowania się stron, gdy oczekują one, że porozumienie może zapewnić większe korzyści niż działanie bez porozumienia. Aby mogły zaistnieć negocjacje musi powstać kompromis, czyli stopniowa rezygnacja ze swoich interesów na rzecz ostatecznego porozumienia.

Mediacje

- **To dobrowolne i poufne porozumienie się stron znajdujących się w konflikcie w obecności bezstronnej i neutralnej osoby trzeciej – mediatora. Mediator, jako pośrednik między spierającymi się stronami, pomaga doprowadzić do ugodowego, satysfakcjonującego obie strony, rozwiązania konfliktu, na drodze dobrowolnych negocjacji.**

Arbitraż

- **To zwrócenie się przez obie strony konfliktu do osoby lub instytucji niezależnej z prośbą o rozwiązanie konfliktu. Strony konfliktu zobowiązują się wcześniej do uznania werdyktu arbitra, który może wydawać orzeczenia z mocą prawa.**

Zapamiętaj:

- masz prawo mieć inne zdanie niż inni (nie wszystkim musi się ono podobać),
- konflikty są rzeczą naturalną, ludzie się kłócą (nic na to nie poradzisz),
- nie wszyscy muszą kochać się wzajemnie (nie mamy na...
- wszyscy ludzie nie muszą być ciągle zadowoleni (rzecz p... wpływem),
- nie zawsze warto wygrywać...



Literatura:

- Bohm F., Laurell S., Rozwiązywanie konfliktów. Praktyczny poradnik dla pracodawców i menedżerów, Gdańsk 2004.
- Gut J., Haman W., Docenić konflikt, Warszawa 1995.
- Hamer H., Rozwój umiejętności społecznych. Jak skutecznie dyskutować i współpracować, Warszawa 1999.
- Król-Fijewska M., Fijewski P., Asertywność menedżera, Warszawa 2007.
- Sobaczak-Matysiak J., Psychologia kontaktu z klientem, Poznań 1998.