



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*Competence
development
straight way to
your success!*

*Jak stać się liderem? Jak przewodzić jednostce i zespołom? Jak rozmawiać ze swoimi
pracownikami?*

**Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach
projektu:
*NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni
i Kadra Akademicka***

„Zarządzanie konfliktem”

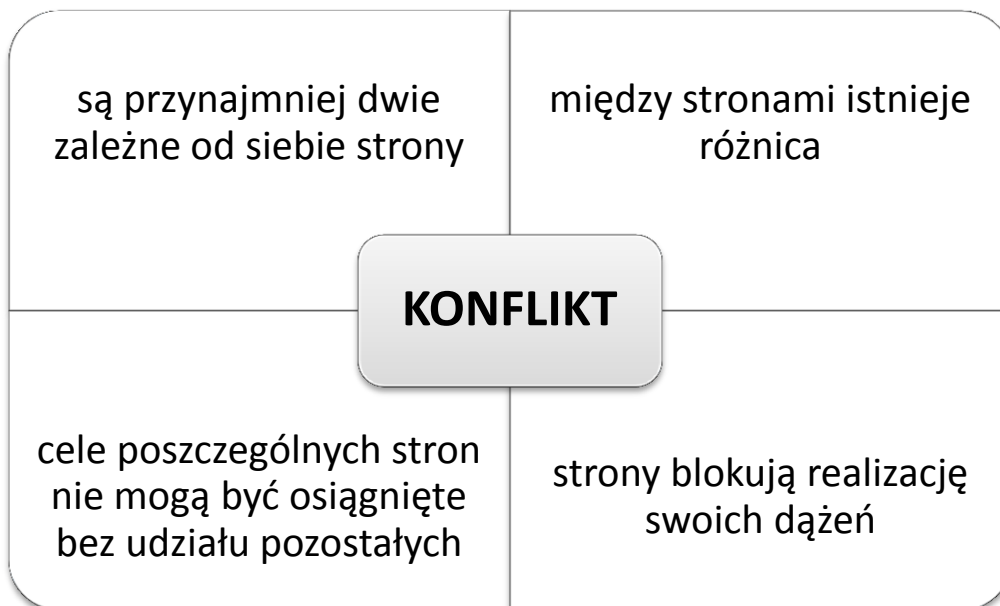
Opracowanie: Grzegorz Idziak
2014



Konflikt

Definicje konfliktu

Konflikt, to trudna sytuacja, w której są przynajmniej dwie zależne od siebie strony pomiędzy którymi jest jakaś różnica. Strony te dążą do różnych celów, przy czym cele te nie mogą być osiągnięte bez udziału wszystkich stron, jednak one blokują realizację tych dążeń.



Rodzaje konfliktów

Konflikt może być rozpatrywany w różnych ujęciach:

- Konflikt wewnętrzny – związany z wewnętrznymi wątpliwościami ograniczającymi możliwość sprawnego podejmowania decyzji, np. z powodu wątpliwości moralnych, nadmiaru obowiązków, niejasnych oczekiwań z zewnątrz.
- Konflikt interpersonalny – zachodzi pomiędzy dwoma lub wieloma osobami.
- Konflikt między jednostką a grupą – często związany z niezgodą na przymus grupowy.
- Konflikt między grupami – może być związany ze strukturą stanowisk (zarząd – pracownicy), solidarnością w zespołach, rozbieżnością celów poszczególnych grup itp.
- Konflikt między organizacjami – jeśli związany jest ze zdrową konkurencją, to może być pożądanym i pozytywnie wpływającym na rozwój organizacji.



Konflikt jako naturalna sytuacja społeczna

W wielu środowiskach konflikt postrzegany jest jako coś złego i z tego powodu należy go za wszelką cenę unikać. Nie jest to jednak możliwe, ponieważ konflikt jest naturalną częścią ludzkiej egzystencji. Pogodzenie się z tym faktem ułatwia zarządzanie konfliktami i wychodzenie z nich bez większych szkód, a czasami nawet z korzyściami.

W grupach czy zespołach zadaniowych (np. w miejscu pracy) wystąpienie konfliktu można prognozować ze stuprocentową pewnością. Nie powinno to budzić niepokoju. Dopiero brak konfliktów powinien spowodować powstanie obaw.

Konflikt w zespole może zakończyć się:

- Wzmocnieniem zespołu
- Kontynuacją wzajemnych niechęci i animozji
- Rozpadnięciem się zespołu.

Finał konfliktu zależy w dużej mierze od wyborów podejmowanych przez członków skonfliktowanego zespołu.

Skąd w nas ta skłonność do konfliktów?

Fredric Bohm i Stefan Laurell w swojej książce „Rozwiązywanie konfliktów. Praktyczny poradnik dla pracodawców i menedżerów” twierdzą, że wynika to z faktu, że człowiek z epoki kamienia łupanego nadal żyje w człowieku współczesnym. Jest to metafora mająca pokazać, że drzemią w nas pierwotne instynkty, które w sytuacji konfliktu nakazywały człowiekowi pierwotnemu walkę z przeciwnikiem, postawienie na swoim, obezwładnienie lub odstraszenie przeciwnika. To decydowało często o przeżyciu naszych przodków.

Człowiek współczesny powinien kierować się nastawieniem na rozwiązywanie problemów i zapobieganie trudnym sytuacjom w przyszłości. Niestety w sytuacjach konfliktowych głos człowieka pierwotnego staje się silniejszy. Z tego powodu niezwykle ważne jest świadome kontrolowanie sytuacji i usuwanie naszego „przodka” na bok.

Jako profilaktykę sytuacji konfliktowych można przyjąć niedopuszczanie do sytuacji, w której silne emocje lub twarde stanowiska stron, uniemożliwią poszukiwanie rozwiązań i nasilą różnice pomiędzy nimi.

Ważna jest dbałość o:

- dobrą **komunikację**
- odpowiednią ilość **czasu** na pracę nad konfliktem
- atmosferę **otwartości**, która pomoże ujawnić obawy i oczekiwania stron



Destrukcyjna i konstruktywna rola konfliktu

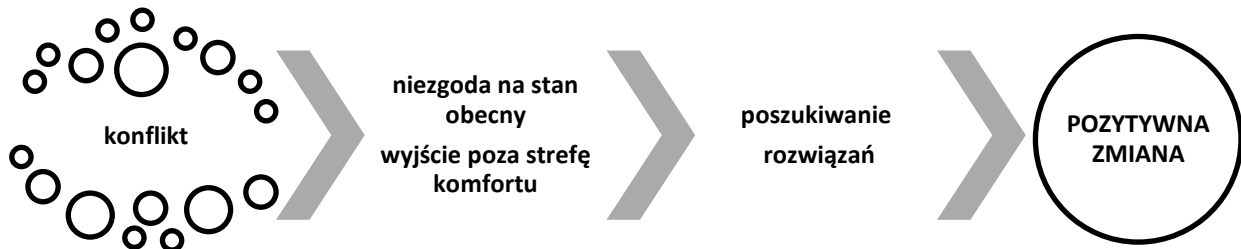
Konflikt nie zawsze oznacza katastrofę. Wręcz przeciwnie: może być okazją do pozytywnych zmian. Jednak źle zarządzany lub zaniedbany konflikt może mieć destrukcyjny wpływ na relacje stron oraz ich otoczenie.

Destrukcyjny – prowadzi do antagonizmów, wrogości, budzi lęki, obawy i frustrację; pojawia się nastawienie „przeciwko komuś”, ktoś musi wygrać; skutki:

- stres, poczucie zagrożenia poprzez dezaprobatę społeczną
- negatywne emocje, agresja
- pogorszenie relacji między stronami konfliktu
- zaburzenie komunikacji pomiędzy stronami
- strata czasu i zasobów
- utrudnienia lub paraliż w pracy zespołu
- wyższe koszty funkcjonowania organizacji

Konstruktywny – nie prowadzi do antagonizmów, uczy wzajemnego szacunku, kieruje na poszukiwanie rozwiązań i zaspokojenie potrzeb stron; skutki:

- wzrost energii i motywacji
- wzrost zaufania pomiędzy stronami
- poczucie sprawiedliwości
- krystalizacja celu
- znalezienie większej liczby możliwych rozwiązań



Moje notatki:



Źródła i następstwa konfliktów

Proces konfliktu

| | | |
|--|--|--|
| 1 ETAP Niezgoda | Przyczyny konfliktu to np. niewłaściwa komunikacja, nadmierne emocje, nieodpowiednia struktura, różnice osobowości | |
| 2 ETAP Rozpoznanie i personalizacja | Bycie w konflikcie (jako strona) | Dostrzeżenie konfliktu (jako zewnętrzny obserwator, szef itp.) |
| 3 ETAP Strategia | Przyjęcie strategii postępowania (rywalizacja, unikanie, uległość, kompromis, współpraca) | |
| 4 ETAP Otwarty konflikt | Zachowania stron i osób z ich otoczenia, reakcje na zachowania | |
| 5 ETAP Rezultat | Poprawa efektywności grupy lub poprawa relacji; znalezienie rozwiązań | Spadek efektywności grupy, przedłużanie się konfliktu |

Zachowaniom stron podczas konfliktu często towarzyszy tzw. **reguła eskalacji**. Polega ona na tym, że w miarę narastania konfliktu strony starają się stosować coraz bardziej „brutalne” sposoby okazywania niechęci, czy wręcz agresji wobec drugiej strony. Ta zaś w odpowiedzi „podnosi poprzeczkę” eskalując agresywne zachowania.

Przykład eskalacji agresywnych zachowań w konflikcie:

- nieporozumienia, niewielkie spory, drobne niezgodności
- kwestionowanie zdania drugiej strony, prowokowanie jej
- ataki werbalne, często uporczywe
- grożenie, stawianie ultimatum
- agresja fizyczna
- otwarte dążenie do wyniszczenia drugiej strony

Moje notatki:



Źródła i przyczyny konfliktów

Konflikty są różnorodne, szczególnie pod względem ich przyczyn i charakteru. Jednym z najpopularniejszych podziałów zaproponował Christopher Moore dzieląc konflikty na pięć typów (koło Moore'a).



Konflikt relacji – związany jest z emocjonalnym nastawieniem do innej osoby. Często konflikt ten nie ma wyraźnego podłoża, objawia się na początku w „niełubieniu” kogoś. Ten typ konfliktu wynika często z kierowania się stereotypami lub z niewłaściwej komunikacji.

Konflikt danych – wynika z braku, ograniczenia lub rozbieżności informacji dostępnych dla stron konfliktu.

Konflikt interesów – dotyczy sytuacji, w której strony chcą uzyskać jak największą część zasobów (np. pieniędzy, rzeczy) kosztem innej strony, ale także decydowania (np. o procedurach).

Konflikt strukturalny – związany jest najczęściej ze strukturą organizacji czy wynika ze struktury sytuacyjnej. Obejmuje m.in. hierarchię stanowisk i niezadowolenie z zajmowanej w niej pozycji, nieakceptowany podział zadań, niejasne kompetencje i uprawnienia osób.

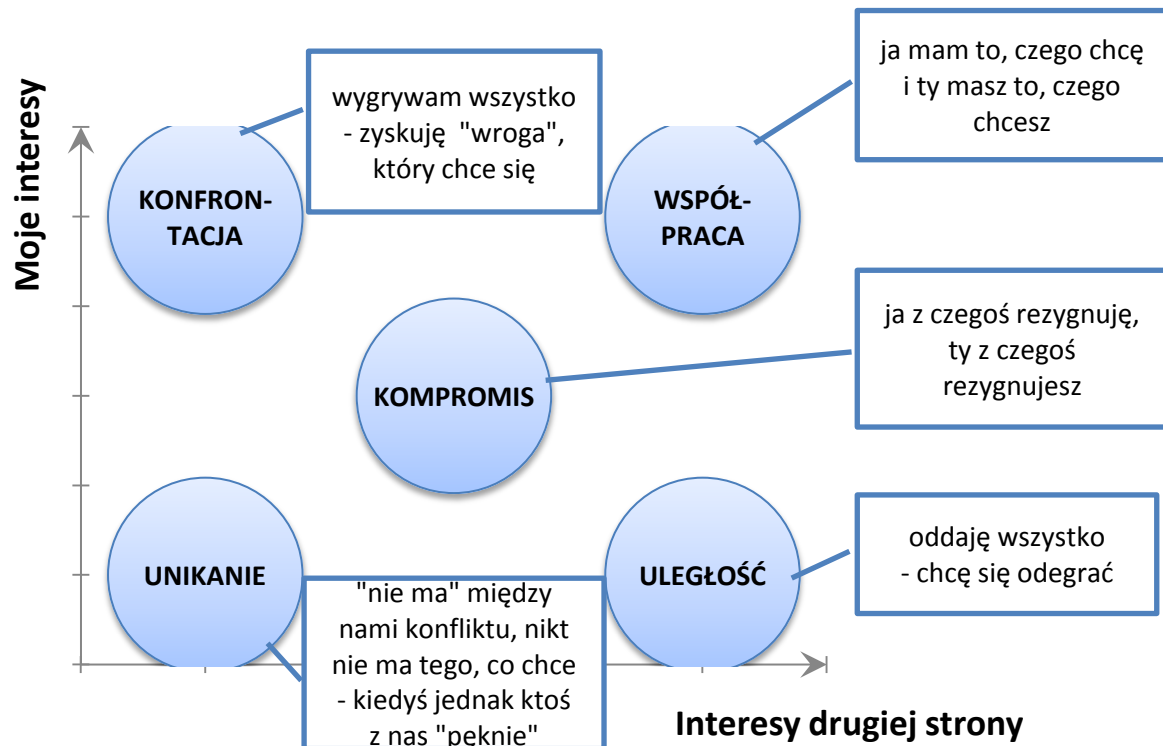
Konflikt wartości – zależy od odmiennych systemów wartości, zasad etycznych, którymi strony kierują się w życiu codziennym i w pracy. Najtrudniejszy do rozwiązania rodzaj konfliktu.

Moje notatki:



Postawy w sytuacji konfliktowej i ich konsekwencje

W sytuacjach konfliktowych strony przyjmują różne strategie postępowania w odniesieniu do tego, co jest przedmiotem sporu (interese stron). Typy zachowań leżące najbliżej obu osi wykresu najczęściej generują kolejne konflikty.



Pokazane na wykresie strategie postępowania nie zawsze występują samodzielnie i w czystej postaci. Niekiedy przeplatają się ze sobą lub przenikają.

Przyjęcie określonej strategii pociąga za sobą specyficzne dla niej konsekwencje:

- Konfrontacja (rywalizacja) – często prowadzi do eskalacji konfliktu, ponieważ strony chcą za wszelką cenę wygrać. Gotowe są wówczas nawet poświęcić to, co obiektywnie jest dla nich korzyścią, byle pokonać przeciwnika. Niejednokrotnie prowadzi to do sytuacji bez rozwiązania, ponieważ strony szachują się wzajemnie nie dopuszczając do rozwiązania, w którym skorzystałby przeciwnik (nawet jeśli druga strona odniosłaby podobne korzyści).
- Unikanie –obustronne „niezauważanie” konfliktu prowadzi do pozornego spokoju, jednak tylko na krótką metę. Strony unikają się wzajemnie bądź unikają podejmowania w rozmowach drażliwych tematów. Powoduje to jednak powstawanie między nimi dystansu. Nerozwiazane problemy narastają blokując możliwość współpracy. Konflikt się przedłuża, pomimo że nie są widoczne jego gwałtowne objawy. Niekiedy gwałtowny i otwarty konflikt wybucha między stronami w najmniej spodziewanym momencie na skutek jakiegoś błędnego zdarzenia lub słowa (kropla, która przelewa czarę).
- Kompromis – strony konfliktu nie mają pełnej satysfakcji z rozwiązania spornych kwestii, ponieważ każda z nich musi zrezygnować z części swoich oczekiwań.



Niekiedy strony po zawarciu kompromisu próbują „renegocjować” zawarte porozumienie i wrócić do otwartego konfliktu. Sprawdza się w konfliktach, których przedmiotem jest wiele spraw o różnym poziomie ważności dla poszczególnych stron. Pozwala to bowiem rezygnować z tych, które dla danej strony są mniej istotne.

- Uległość (dostosowywanie się) – oznacza poddanie się jednej ze stron i zgodę na warunki innej dla „świętego spokoju”. Czasem jest to dobra strategia, zwłaszcza w błahych sprawach. Zagrożenie, które z nią się wiąże polega na tym, że kilkukrotne ustępowanie drugiej stronie powoduje przyzwyczajenie się jej do tego, że zawsze osiąga swoje cele kosztem drugiej strony. Z biegiem czasu możliwa jest eskalacja żądań i wzrastająca niechęć do wzajemności w ustępowaniu.
- Współpraca – jest dążeniem do wypracowania rozwiązań satysfakcjonujących obie strony. Choć często kosztowna, jeśli idzie o czas, to pozwala na zniwelowanie dystansu i budowanie zaufania między stronami. Niekiedy chęć współpracy jednej ze stron, może być postrzegana jako słabość przez drugą stronę, z czym może się wiązać próba narzucenia swojej woli. Jednak w dłuższej strategii oparte na współpracy przynoszą efekty, także w kontekście kolejnych potencjalnych konfliktów, w których strony skłonniejsze będą do unikania zachowań destrukcyjnych.

Moje notatki:



Praca jako miejsce konfliktogenne

Najczęstsze przyczyny, przejawy i skutki konfliktów w miejscu pracy

Konflikty są nieuniknione. Ich źródłem są m.in. powody, które zdefiniował Christopher Moore. Jednak, zwłaszcza w miejscu pracy dodać do nich można:

- Zależność – dotyczy zarówno zależności od szefa, jak również od kolegów z zespołu. To powoduje ograniczenie autonomii oraz pełnego wpływu na bieg wydarzeń oraz konieczność ponoszenia konsekwencji błędów popełnianych przez innych (odpowiedzialność zbiorowa) i niesprawiedliwych ocen (doceniania i krytyki).
- Frustracja – często wynika z niemożności zrealizowania własnych decyzji i oczekiwań oraz niespójności celów osobistych z celami firmy.
- Nadmierne emocje – ogranicza ono racjonalne postrzeganie sytuacji i często prowadzi do podjęcia przez jedną lub kilka stron konfliktu działań, które nie przynoszą im korzyści, a jedynie prowadzą do pokonania przeciwnika za wszelką cenę.

Połączenie tych trzech elementów stanowi „mieszankę wybuchową”, która może wywołać konflikty w miejscu pracy. Jeśli dodać do tego bariery w komunikacji interpersonalnej, stres związany z oczekiwanymi efektami pracy, czy konfliktogenną kulturę firmy z jej wartościami i regułami nastawionymi na rywalizację, to wybuch gwałtownego konfliktu jest gwarantowany.

Przejawy konfliktów w miejscu pracy mogą mieć różny charakter, np:

- „ciche dni” – współpracownicy nie odzywają się do siebie, pomimo że wcześniej to robili
- unikanie współpracy między pracownikami (nie chcą razem pracować)
- obgadywanie innych za plecami, próby zepsucia ich wizerunku
- nieuzasadnione skargi do przełożonych, donosicielstwo
- tworzenie koalicji „przeciw” komuś, przeciąganie innych na swoją stronę w złym postrzeganiu drugiej strony
- jawne ataki słowne lub fizyczne
- sabotaż pracy przeciwnika (niszczenie efektów jego pracy, utrudnianie wykonania zadania, ograniczenie dostępu do narzędzi lub danych)

Skutki tego typu konfliktów powodują m.in.:

- spadek efektywności zespołu
- wyższe koszty pracy
- zwiększoną rotację pracowników
- częstsze zwolnienia lekarskie
- utratę poczucia tożsamości z firmą
- niechęć do podejmowania nowych wyzwań, zwłaszcza wykraczających poza obowiązki pracownika



Rola szefa w sytuacji konfliktu w zespole

Szef jest osobą w sposób naturalny szczególnie narażoną na udział w konfliktach ze względu na swoją pozycję i charakter zadań. Rozdzielanie zadań i kierowanie ludźmi samo w sobie jest dobrym powodem do tego, by uznać szefa za wroga.

Z tego powodu jedną z kluczowych kompetencji osób zarządzających zespołami jest umiejętność radzenia sobie w konfliktach jako jedna ze stron, ale także w sytuacjach konfliktu podwładnych. Rolą szefa jest dążenie do konstruktywnego rozwiązywania konfliktów, ułatwiania tego swoim podwładnym, a niekiedy eliminowania z zespołu osób, których postawa prowokuje destrukcyjne konflikty wyniszczające zespół i utrudniające mu realizację zadań.

Podstawowe zadania szefa w przypadku konfliktu wśród jego podwładnych to:

- aktywna obserwacja – jako zewnętrzny niezaangażowany w konflikt obserwator identyfikuje wpływ konfliktu na pracę zespołu
- podejmowanie mediacji – jako osoba niezależna, nieuczestnicząca w konflikcie jako strona, pomaga skonfliktowanym osobom zidentyfikować problem i znaleźć rozwiązanie, które pozwoli uniknąć destruktywnego oddziaływania konfliktu na zespół
- arbitraż – z pozycji swojego autorytetu wskazuje rozwiązanie dobre z perspektywy zespołu (postępowanie dobre w przypadku braku możliwości porozumienia się stron lub w sytuacji kryzysowej, kiedy np. nie ma czasu na wypracowywanie rozwiązań przez uczestników konfliktu)
- ingerencja w strukturę zespołu – w przypadku braku możliwości znalezienia porozumienia odseparowanie zwaśnionych stron przez przydzielenie im zadań, w których nie mają ze sobą kontaktu, a w ostateczności usunięcie konfliktowego pracownika z zespołu.

Różne perspektywy postrzegania sytuacji konfliktowej

Sytuacje konfliktowe postrzegane są jako szansa na zmianę (realizowana poprzez konfrontację, kompromis lub współpracę) albo jako zagrożenie (na które trzeba zareagować kontratakiem, unikaniem lub dostosowaniem się).

Niezależnie od sposobu postrzegania konfliktu prawie zawsze związany jest on z pewnym dyskomfortem dla jego uczestników. Mimo tego konflikty często trwają dzięki czynnikom, które je podtrzymują:

- unikanie – jeśli strony unikają otwartego dążenia do rozwiązania konfliktu udając, że go nie ma bądź unikając siebie nawzajem, konflikt często się wydłuża
- zachowanie marginesu bezpieczeństwa – strona konfliktu jest w stanie podjąć wyzwanie i dążyć do jego rozwiązania, ale tylko w przypadku spełnienia określonych warunków (np. pod warunkiem, że ktoś jej będzie towarzyszył)



- sojusze – strony konfliktu pozyskują swoich lojalnych sojuszników, przed którymi starają się wykazać żelazną konsekwencją i nieustępliwością wobec antagonisty; często druga strona również buduje sobie zaplecze sojuszników i w ten sposób strony „zbroją się” próbując znaleźć przewagę w sile grupy sojuszniczej; w takiej sytuacji powstaje obawa o rozczarowanie sojuszników próbą znalezienia porozumienia, które nie będzie pokonaniem przeciwnika
- prestiż – strony nie chcą porozumienia uważając je za uszczerbek na swoim honorze lub domagają się rekompensaty za „krzywdy moralne” (np. w formie przeprosin), co najczęściej prowadzi do przedłużania konfliktu
- reguła eskalacji – dążenie do współpracy uznawane jest za słabość, zaś eskalowanie zachowań agresywnych postrzegane jest jako oznaka siły; jest to o tyle absurdalne, co pogłębiające konflikt

Moje notatki:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Zarządzanie konfliktem

Prewencyjne i eskalacyjne kierowanie konfliktem

Prewencyjne kierowanie konfliktem obejmuje działania zmierzające do ograniczania konfliktów. Dzięki nim można uniknąć niepożądanych sytuacji konfliktowych lub zmniejszyć ich negatywne skutki.

Eskalacyjny styl kierowania konfliktem prowadzi do wzrostu napięć i sprzyja wybuchaniu konfliktów.

Zarówno zachowania prewencyjne, jak i eskalacyjne, mogą mieć charakter spontaniczny (niezaplanowany, niekontrolowany, wynikający z osobistych predyspozycji) lub strategiczny (zaplanowany, podejmowane są świadomie).

Zachowania spontaniczne i strategiczne wpływające na ograniczanie lub eskalację konfliktu

Najczęściej spotykane zachowania spontaniczne prewencyjne (ograniczające konflikty), to:

- odsuwanie konfliktu na dalszy plan – często nieświadome unikanie, zajmowanie się innymi sprawami, ignorowanie sytuacji konfliktowych
- deeskalacyjne style zachowania – unikanie udziału w spotkaniach, niezabieranie głosu, omawianie jedynie części problemu
- wykorzystywanie okoliczności – deklarowanie braku czasu, deprecjonowanie wagi problemu
- automatyczne mechanizmy regulacji – odwoływanie się do zasad, które mają tłumić konflikty (np. lojalność wobec firmy, hierarchia organizacyjna, sposób wykonywania prac, procedury)

Strategiczne zachowania ograniczające konflikty, to najczęściej:

- zmiana warunków poprzedzających konflikt – wprowadzenie rozwiązań mających na celu ograniczanie konfliktów (nowe zasady, podział obowiązków, zmiana systemu nagradzania, większa decentralizacja itp.)
- wprowadzenie zasad rozwiązywania konfliktów typu „wygrany – wygrany”
- rekonceptualizacja konfliktu – stosowanie metod prowadzących do zmiany sposobu postrzegania konfliktów i ukierunkowanie na poszukiwanie kompromisów oraz obustronnie akceptowanych rozwiązań
- deeskalacja reakcji – brak wrogiej reakcji ogranicza skłonność do rozwoju konfliktu

Spontaniczne zachowania eskalacyjne (sprzyjające powstawaniu konfliktów), to najczęściej:

- wyolbrzymianie konfliktów – często do zasadniczego przedmiotu konfliktu dołączane i eksponowane są inne elementy (emocje, obawy, domysły)
- atak na oponenta – rywalizacja, dążenie do postawienia na swoim, wymuszanie decyzji, zwiększanie swojej władzy w konflikcie



- ograniczenie kontaktów – prowadzi do zmniejszenia poziomu zaufania, co sprzyja powstawaniu konfliktów

Najczęstsze strategiczne zachowania eskalacyjne:

- zmiana warunków poprzedzających konflikt – prowokacja, zmiany w strukturze i organizacji pracy niemożliwych do zaakceptowania, stawianie sprzecznych celów itp.
- Rozszerzanie przedmiotu konfliktu – świadome dołączanie nowych obszarów konfliktu i uniemożliwianie znalezienia rozwiązań
- Rekonceptualizacja konfliktu – zmiana jego postrzegania poprzez manipulowanie informacją, rozszerzania obszarów konfliktu, budzenie poczucia kolejnych zagrożeń
- Zmiana zachowania – przypisywanie stronie konfliktu wrogich intencji, podawanie nieprawdy, ignorowanie, oskarżanie
- Poszukiwanie sprzymierzeńców – wzmacnianie własnej pozycji poprzez zgromadzenie sojuszników.

Moje notatki:



Wspieranie innych w wychodzeniu z konfliktu

Zasady i sposób postępowania w sytuacji ingerowania w konflikt współpracowników

Nie każdy konflikt współpracowników wymaga interwencji szefa. Niewątpliwie jednak interwencja taka jest niezbędna kiedy:

- Praca staje się dla kogoś przykrym utrapieniem z powodu konfliktów
- Współpracownik zwróci się o pomoc w rozwiązaniu sytuacji konfliktowej
- Konflikt negatywnie wpływa na innych pracowników i efektywność pracy zespołu.

Najpierw warto pozwolić stronom konfliktu na podjęcie samodzielnej próby jego rozwiązania. Ludzie często pod wpływem inspiracji z zewnątrz gotowi są samodzielnie znaleźć rozwiązanie. Jeśli jednak potrzebna jest interwencja, to najpierw należy dokonać rzetelnego zebrania informacji i być jak najbardziej otwartym na sugestie stron zamiast forsować swoje „odgórne” rozwiązanie.

Sposoby dochodzenia do porozumienia – środki zaradcze w konflikcie

- Zmotywuj strony konfliktu – bez motywacji osób zaangażowanych w konflikt, jego rozwiązanie nie będzie możliwe. Sposobem na zwiększenie tej motywacji jest m.in. pokazanie jaki dyskomfort powoduje trwanie w konflikcie dla jego stron, jak również dla otoczenia. Pomocne może być też racjonalizowanie, pokazanie, że konflikty to normalne zjawisko. Warto także pokazywać stronom, że rozwiązanie jest możliwe i wzbudzać w nich wiarę w to. Pochwały za małe osiągnięcia na drodze do porozumienia również wzmocnią motywację.
- Szukaj kompromisów – wsparcie ze strony szefa w poszukiwaniu trwałego kompromisu jest niezwykle ważne. Powinien on zachęcać strony konfliktu do poszukiwania kompromisowych rozwiązań cierpliwie towarzysząc im w tych poszukiwaniach i nie zostawiając ich samych z problemem.
- Pozwól stronom podjąć próbę – zadaniem szefa może być stworzenie warunków do tego, by strony same spróbowały wypracować rozwiązanie. Pomocne w tym będzie motywowanie ich do tego oraz wsparcie w planowaniu i podejmowaniu konkretnych kroków.
- Zmień nastawienie stron – szef może pomóc współpracownikom w spojrzeniu na konflikt i jego drugą stronę z innej perspektywy. Może to zrobić zadając nieoczywiste pytania, odwołując się do faktów, czy prowokując strony do ujawniania swojego sposobu postrzegania siebie nawzajem



- Daj stronom możliwość zamiany ról – metoda, która wspiera spoglądanie z innej perspektywy. Szef może prowokować strony do zamienienia się rolami i wczucia się w sytuację adwersarza.
- Pozwól stronom dać upust złości – gniew nie jest niczym złym. Rolą szefa może być wyjaśnianie, że jest różnica pomiędzy tym, co się myśli i czuje, a tym co się robi. Szef może wysłuchać gniewu stron konfliktu nie dając się ponieść emocjom, a następnie ukierunkowywać je na racjonalne rozwiązania.
- Przeciwdziałaj czytaniu w myślach – można to osiągnąć poprzez zadawanie dociekliwych pytań, które sprowokują strony do odkrywania swoich poglądów, stanowisk, oczekiwań. Dobrym sposobem jest też podsumowywanie i parafrazowanie wypowiedzi stron tak, aby nie pozostawiać niejasności co do ich treści.
- Rozróżniaj pomiędzy osobą a działaniem – szef może pomóc stronom w oddzieleniu swoich ocen dotyczących adwersarza od jego zachowań. Brak akceptacji dla zachowań, nie musi oznaczać braku akceptacji czy szacunku dla osoby.

Wychodzenie z konfliktu poprzez ukierunkowanie na poszukiwanie rozwiązań

Ukierunkowanie na poszukiwanie rozwiązań, a nie określanie winnych, jest jednym ze skutecznych sposobu wychodzenia z wielu rodzajów konfliktu (zwłaszcza konfliktu interesu)

| | |
|--------------------------------------|---|
| <p>Określenie problemu</p> | <p>Kluczowym elementem jest określenie „o co chodzi”, skąd bierze się różnica zdań. To wymaga otwartego deklarowania swoich oczekiwań i wątpliwości przez strony. Należy zadbać o to, aby jasno określić, czego dotyczy problem i jakie są jego źródła.</p> |
| <p>Poszukiwanie rozwiązań</p> | <p>Ważne jest wspólne poszukiwanie rozwiązań. Należy unikać narzucania rozwiązań problemu przez jedną stronę. Warto określić, że jest to etap zbierania pomysłów na rozwiązania, a nie podejmowania decyzji o wyborze. Można na tym etapie zastosować np. mini burzę mózgów. Proponowane rozwiązania można notować, jeśli jest ich dużo.</p> |
| <p>Ocena rozwiązań</p> | <p>Zebrane propozycje rozwiązań poddawane są ocenie. Można ją przeprowadzić np. drogą eliminacji: każda ze stron określa, które z rozwiązań są dla niej nie do przyjęcia i podaje argumenty. Pozostałe rozwiązania są oceniane wspólnie. Strony mogą się przekonywać co do ich wartości podając argumenty.</p> |



| | |
|---|---|
| <p>Wybór optymalnego rozwiązania</p> | <p>Strony podejmują decyzję i umawiają się, które z rozwiązań wybiorą. Ważna jest obustronna akceptacja wyboru, żeby żadna ze stron nie czuła się przymuszona do zastosowania danego rozwiązania, ponieważ później może być jej trudno je realizować.</p> |
| <p>Ustalenie planu działania</p> | <p>Strony określają plan - sposób postępowania, który pozwoli osiągnąć wybrane rozwiązanie. Czasem nie będzie potrzeby tworzyć jakiegoś dużego planu, bo rozwiązanie jest proste, ale warto wówczas zadbać o obustronne podjęcie decyzji o jego stosowaniu. W przypadku złożonych rozwiązań należy określić plan bardziej precyzyjnie dbając m.in. o określenie terminów, procedur postępowania, podziale zadań itp.</p> |
| <p>Sprawdzenie, co działa</p> | <p>Po wdrożeniu rozwiązania warto upewnić się, czy okazało się ono skuteczne i optymalne. Nawet jeśli jego skuteczność wydaje się oczywista, to warto ją przypominać i podkreślać, ponieważ buduje to pozytywne wzorce zachowania i utrwala je poprzez ich dowartościowanie. Jeśli rozwiązania okazały się nieskuteczne, można rozmawiać o ich modyfikacji zanim znów dojdzie do sytuacji konfliktowej.</p> |

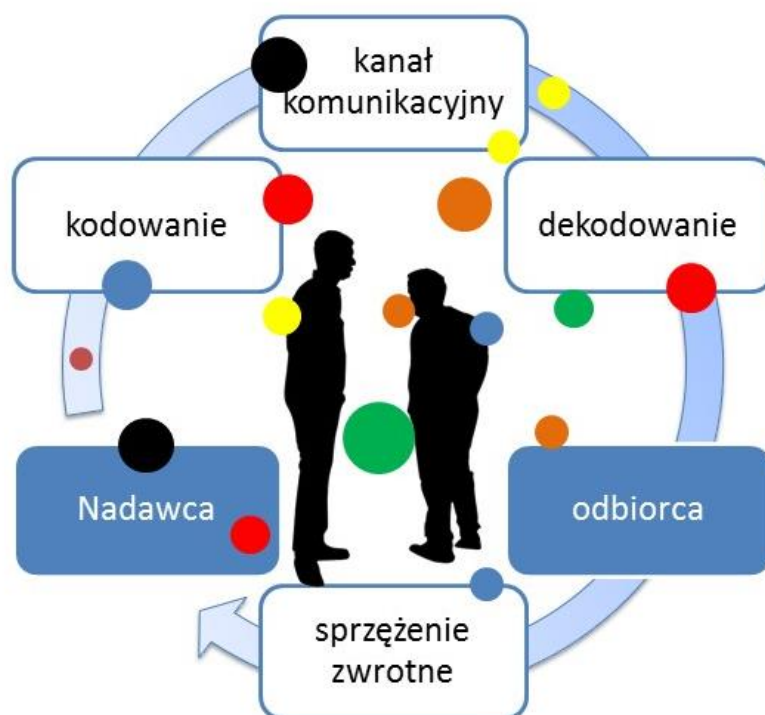
Moje notatki:



Wpływ komunikacji na sytuacje konfliktowe

Źródła konfliktów wynikające z niewłaściwej komunikacji

Niewłaściwa komunikacja jest jedną z częstszych przyczyn powstawania konfliktów. Niepełna, zniekształcona lub dostarczona w niewłaściwym czasie informacja może wywołać lawinę nieporozumień i doprowadzić do poważnej sytuacji konfliktowej.



Komunikacja interpersonalna jest procesem składającym się z kilku etapów. Zaburzenia na różnych etapach tego procesu mogą mieć znaczący wpływ na powstawanie i przebieg konfliktów.

Najczęściej zakłócenia komunikacyjne powstają na etapie kodowania i dekodowania informacji – nadawca i odbiorca posługują się innymi „językami”, co oznacza, że poszczególnym pojęciom nadają różne znaczenie, bądź też wręcz nie rozumieją niektórych pojęć.

Czasami zakłócenia pojawiają się z powodu niewłaściwie dobranego kanału komunikacji, który nie zapewnia jasnego i pełnego przekazania informacji.

Problemem może też być sprzężenie zwrotne, które pokazuje nadawcy reakcję odbiorcy na jego komunikat. Reakcja ta może być odczytana w sposób błędny.



Najczęściej spotykane bariery komunikacyjne mogące mieć wpływ na powstawanie konfliktów, to:

filtrowanie

- celowe manipulowanie informacją przez nadawcę, np. po to, by wypaść lepiej w oczach odbiorcy (często spotykane w relacji podwładny – szef)

wybiórcze postrzeganie

- odbieranie komunikatu przez odbiorcę w sposób selektywny, zgodnie z własnymi oczekiwaniami, potrzebami, celami (np. słyszy tylko to, co jest dla niego wygodne)

przeciążenie informacyjne

- zbyt wiele informacji powoduje brak możliwości ich właściwego przetworzenia i zrozumienia

niewłaściwe emocje

- inaczej interpretujemy informacje, kiedy mamy dobry humor, a inaczej kiedy jesteśmy źli

różnice językowe

- z reguły zakładamy, że słowa, których używamy, znaczą to samo dla osób, do których je kierujemy. Niestety często jest to błędne założenie. Dodatkowym utrudnieniem jest posługiwanie się żargonem zrozumiałym dla wąskiej grupy

osobiste założenia

- zakładanie, że odbiorca posiada taką samą wiedzę, jak nadawca – często odwołujemy do wiadomości, doświadczeń, kontekstu, który w naszym założeniu jest znany odbiorcy i spodziewamy się, że na podstawie tego zrozumie właściwie nasz komunikat, co może być błędnym założeniem (np. odwołanie się do sceny z filmu, którego odbiorca mógł nie oglądać)

złe miejsce lub czas

- warto zadbać o stosowne miejsce do rozmowy (np. o sprawach dyskretnych trudno rozmawiać w zatłoczonym miejscu) oraz odpowiednią ilość czasu

niedyspozycja fizyczna

- często proces komunikacji jest dużym wysiłkiem psychicznym, ale wymaga także siły i energii fizycznej. Trudno jest skutecznie prowadzić długą i skomplikowaną rozmowę w czasie, kiedy jej uczestnicy są zmęczeni i myślą o odpoczynku



Techniki komunikacyjne sprzyjające zapobieganiu i rozwiązywaniu konfliktów

Wiele konfliktów powstaje w wyniku niewłaściwie przekazywanych informacji zwrotnych, zarówno w formie konstruktywnej krytyki, jak i udzielania pochwał.

Udzielanie informacji zwrotnej – model **FUKO**

| | | | |
|-------------------------------------|--|------------------------------|-----------------|
| Fakty | opisz co się stało, trzymaj się faktów zaistniałych w danej sytuacji, unikaj ich oceny. Sytuacja, o której mówisz powinna być możliwie jak najbardziej aktualna. | Konstruktywna krytyka | Pochwała |
| Uczucia / ustosunkowanie się | powiedz, jak się czujesz wobec zaistniałych faktów, odnieś się do nich z osobistej perspektywy – z taką perspektywą nie można dyskutować. | | |
| Konsekwencje | określ, jakie będą konsekwencje zaistniałych faktów lub ich powtarzania się. Nie wskazuj od razu najsurowszych konsekwencji (drabinka interwencji). Staraj się pokazywać konsekwencje, a nie kary. | | |
| Oczekiwania | wskaż swoje oczekiwania co do zachowania na przyszłość (tę najbliższą i dalszą). Zrób to, nawet jeśli uważasz, że to oczywiste i każdy pewnie to wie. | | |

Konstruktywna krytyka

- przeanalizuj swoje motywy
- bądź obiektywny, unikaj stereotypów
- nie używaj argumentów personalnych, uwagi powinny dotyczyć zachowania, a nie osoby
- nie staraj się krytykować wielu rzeczy naraz
- bądź konstruktywny i pomocny, proponuj pożądane kierunki zmiany
- staraj się mówić o plusach i minusach określonego zachowania
- zachowaj dyskrecję i szacunek wobec krytykowanej osoby

Udzielanie pochwał

- rozdzielaj pochwały sprawiedliwie, za osiągnięcia, a nie „za twarz”
- adresuj pochwały imiennie
- chwal za konkrety, unikaj „łania wody”
- chwal we własnym imieniu, nie stosuj form bezosobowych
- udzielaj pochwały „zaraz po”
- wystrzegaj się nadmiaru superlatyw - niewiarygodne
- zapomnij o osobistych niechęciach lub sympatiach, zachowaj obiektywizm
- chwal także „normalność”
- bądź szczery i wyrazisty w pochwałach



- wyrażaj pochwały osobiście, a nie przez pośrednika
- unikaj wyrażania ogólnego zaskoczenia zdolnościami chwalonego
- nie deprecjonuj osiągnięć chwalonego
- nie chwal z zamiarem manipulacji chwalonym
- nie porównuj chwalonego z innymi
- nie łącz pochwały z krytykowaniem

W zapobieganiu i rozwiązywaniu konfliktów pomocne będą także:

Opisywanie faktów i unikanie ocen – oceny budzą często reakcję obronną i chęć udowodnienia, że oceniający nie ma racji. Z faktami trudno dyskutować.

Parafrazowanie – technika pomagająca w dotarciu do tego, co rozmówca naprawdę chciał przekazać. Pozwala upewnić się, czy rozmówca został dobrze zrozumiany.

Komunikat „ja” – mówienie we własnym imieniu, o swoich poglądach, odczuciach. Takie formułowanie wypowiedzi daje poczucie bezpieczeństwa stronom. Komunikat „ty” związany jest z oceną lub krytyką i bywa traktowany jako atak.

Moje notatki:



Zapobieganie konfliktom

Sposoby zapobiegania konfliktom i ich destrukcyjnemu wpływowi

W zapobieganiu konfliktom mogą być pomocne:

Jasne zasady (o ile to możliwe - ustalone wspólnie) – zadbanie o jasne ustalenie zasad obowiązujących w relacjach np. między członkami zespołu, pozwala uniknąć nieporozumień. Zasady te należy przypominać, odwoływać się do nich. Mogą one mieć charakter generalny – obowiązujący na stałe. Mogą też być ustalane przy podejmowaniu kolejnych zadań przez zespół.

Komunikacja – dobra komunikacja to duża część sukcesu w zapobieganiu i rozwiązywaniu konfliktów. Warto zadbać o stworzenie warunków do dobrej komunikacji, o ustalenie jej zasad i procedur, ale także o rozwój umiejętności komunikacyjnych wśród członków zespołu.

Ujawnianie potrzeb – odkrywanie własnych potrzeb i oczekiwań przed innymi pozwala na poszukiwanie rozwiązań. Częstym powodem konfliktów jest oczekiwanie, że ktoś inny domyśli się, czego chcemy.

Koncentrowanie się na poszukiwaniu rozwiązań, a nie winnych – takie nastawienie radykalnie niweluje konflikty. Szukanie winnego jest dążeniem do wygranej lub zemsty. Poszukiwanie rozwiązań daje szansę na osiągnięcie zmiany na lepsze dla wszystkich stron potencjalnego lub realnego konfliktu.

Bibliografia

W niniejszym opracowaniu wykorzystano następujące pozycje bibliograficzne:

- Fredric Bohm i Stefan Laurell, Rozwiązywanie konfliktów. Praktyczny poradnik dla pracodawców i menedżerów, Wydanie 2, styczeń 2009, E-book
- Bożena Kłósek-Wojciszke, Metody zarządzania konfliktem w organizacjach, źródło: <http://studiaimaterialy.pl/wp-content/uploads/2013/07/ZN-2012-ITiHM-BK%C5%82usekWojciszke.pdf>
- Stephen Robbins, Zachowania w organizacji, PWE 2004
- Aleksy Pocztownski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE 2003
- Zbigniew Nęcki, Komunikacja międzyludzka, Antykwa 2000



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Moje notatki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Moje notatki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Moje notatki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Moje notatki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Moje notatki