

# **Warsztaty na temat negocjacji konfliktów**

**Spytkowice**

**25 stycznia 2006**

## **CZYM JEST KONFLIKT?**

Konflikty są nieuniknione oraz potrzebne, poza tym naturalne wszędzie tam, gdzie jest więcej niż jeden człowiek.

Definicja:

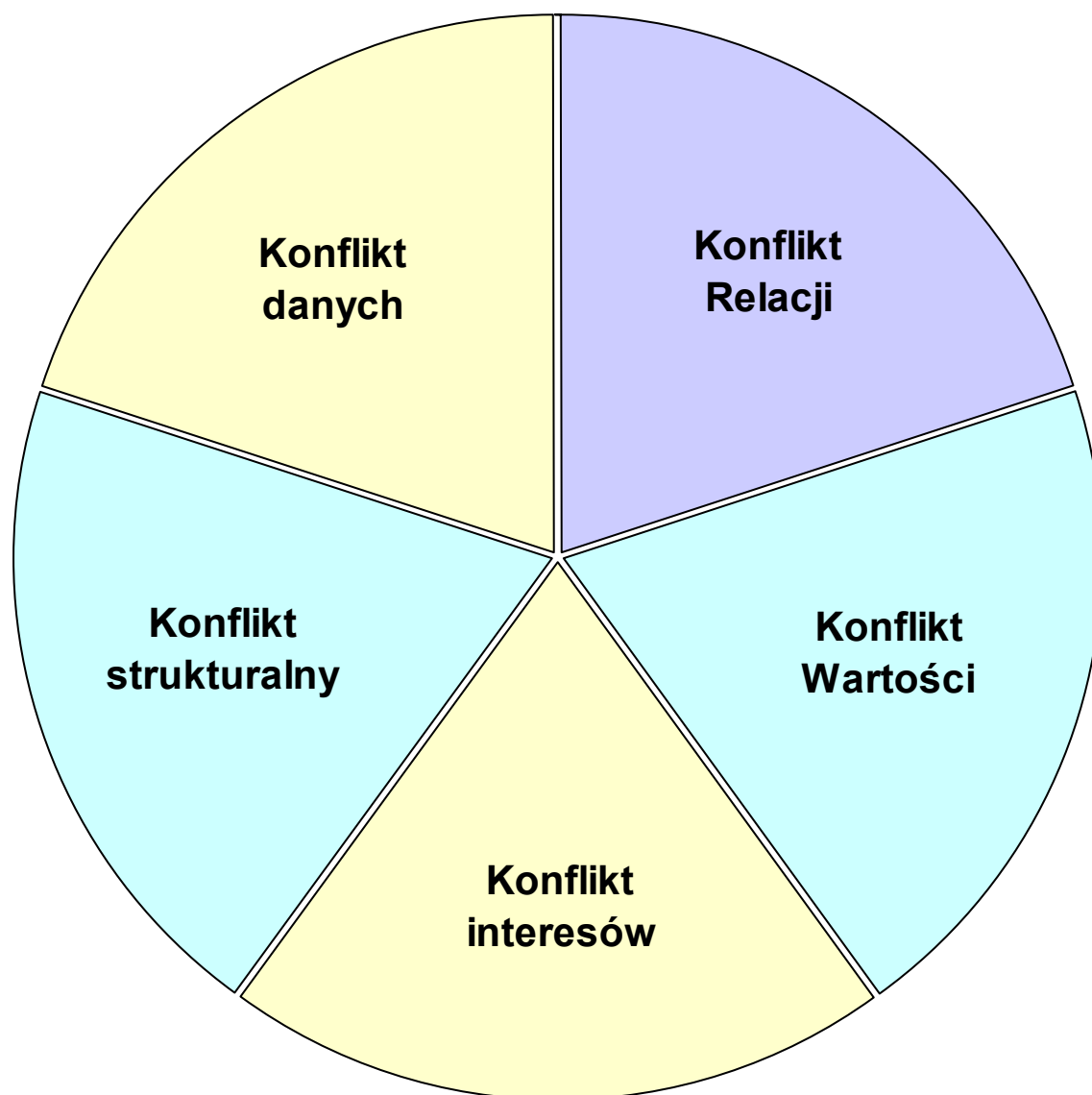
O konflikcie mówimy, wtedy gdy dwie lub więcej osób, grup wzajemnie od siebie zależnych spostrzega niemożliwe do pogodzenia różnice interesów, niemożność realizacji ważnych potrzeb lub/ i wartości oraz podejmuje działania, aby tę sytuację zmienić. Od tego jakie to będą działania zależą dalsze losy konfliktu.

Konflikty istniały od zawsze, nie zawsze są rozwiązywalne, ale zawsze trzeba szukać prób rozwiązania owego sporu .

Ważną umiejętnością jest również dostrzeganie pozytywnych stron konfliktu, autoanaliza własnych stylów reakcji na sytuację konfliktową oraz znajomość strategii radzenia sobie z konfliktem.

Aby umieć osiągnąć wszystkie ww. wymienione umiejętności ważna jest wiedza o przyczynach konfliktu, jego istocie oraz dynamice rozwoju.

## KOŁO KONFLIKTÓW



## **PRZYCZYNY KONFLIKTU**

Obiektywne warunki powstawania konfliktu:

Konflikt powstaje, gdy istnieją wyodrębnione strony o sprecyzowanych dążeniach, istnieje współzależność społeczna tj. żadna ze stron nie może osiągnąć swoich celów bez udziału lub zgody innych stron oraz strony nie pomagają sobie w osiągnięciu celów, stanowią przeszkodę lub blokują realizację dążeń.

Konflikt może także tworzyć strony i współzależność, których wcześniej nie było.

Warto również pamiętać o kulturowym podłożu powstawania sporów, które czasami jest niewidoczne, a decydujące w przebiegu konfliktu oraz o jego wyniku np. konflikty rasowe czy też konflikty wynikające ze struktury organizacji.

## PRZYCZYNY KONFLIKTU cz. 2

Psychologiczne warunki powstawania konfliktu:

**A)** Bardzo częstym powodem konfliktów są błędy w komunikacji lub jej zablokowanie.

Wśród błędów komunikacyjnych najczęściej wymienia się:

- błąd nadmiernej generalizacji używany jako zarzut: zamiast mówić o konkretnych sytuacjach i konkretnych przyczynach irytacji, złości, przypisujemy pewne zdarzenia stałym cechom osoby; częściowo może ten błąd wynikać z nieumiejętności mówienia o własnych uczuciach, a więc nieumiejętności formułowania komunikatu "ja" .
- częste stosowanie w komunikacji "stoperów komunikacyjnych" tj. osądzania, krytykowania, wyzywania, rozkazywania, oskarżania, grożenia, odwracania uwagi;
- niewłaściwe zrozumienie intencji partnera rozmowy, co może spowodować zablokowanie możliwości porozumienia - aby tego uniknąć ważna jest umiejętność parafrazowania wypowiedzi tj. mówienia swoimi słowami, co zrozumieliśmy oraz umiejętność odzwierciedlania wypowiedzi;
- niespójność w komunikatach np. łączenie negatywnych tekstów z pozytywnym tonem głosu; ważne jest więc zwrócenie uwagi nie tylko na przekaz werbalny, ale uświadomieni sobie znaczenia przekazu niewerbalnego w komunikacji;

**B)** Częstym czynnikiem wpływającym na powstawanie konfliktu jest odgrywanie określonej roli społecznej, która wyznacza zachowanie człowieka i jego system wartości, wpływa również na spostrzeganie, a przez to w sposób niemal wymykający się spod kontroli, wznieca konflikty - np. eksperyment przeprowadzony przez F.Zimbardo.

**C)** Jedną z podstawowych przyczyn konfliktu są również niezaspokojone potrzeby, szczególnie pomiędzy stronami, które są od siebie silnie zależne. Różnice w oczekiwaniu zaspokojenia potrzeb mogą także powodować narastanie konfliktu pomiędzy bliskimi sobie ludźmi. Potrzebą zbyt rzadko uwzględnianą w rozwiązywaniu sporów jest potrzeba swobody i niezależności.

**D)** Eskalacja wielu konfliktów dokonuje się bardzo często przez mechanizmy związane z podtrzymaniem pozytywnej samooceny - "wyjście z twarzą" z sytuacji sporu.

## ISTOTA KONFLIKTU

### Podmiot konfliktu

Każdy konflikt ma swoich uczestników. Z uwagi na nich możemy podzielić konflikty na:

1. intrapersonalne, wewnętrzne, indywidualne;
2. interpersonalne (międzyludzkie);
3. intergrupowe (między grupami);

### Przedmiot konfliktu

Każdy konflikt toczy się o coś.

Ze względu na przedmiot konfliktu można dokonać bardzo ogólnego podziału na:

1. konflikty toczące się o dobra materialno - ekonomiczne (pieniądze, tereny, rzeczy materialne);
2. konflikty toczące się o dobra symboliczne (przekonania, władza, prestiż); ten rodzaj konfliktów jest trudniejszy do rozwiązania oraz bardziej antagonistyczny, częściowo wynika to z większych trudności dzielenia się tym rodzajem dóbr.

### Aktywność stron

Z uwagi na aktywność stron wyróżniamy dwa rodzaje konfliktu:

1. konflikty bierne - sytuacje, w których strony nie kierują względem siebie żadnej aktywności ;
2. konflikty czynne - konflikty bierne zwykle przechodzą w czynne, te zaś mają wszelką szansę na rozwiązanie lub na eskalację;

Optymalny poziom konfliktu znajduje się pomiędzy stagnacją-brakiem aktywności a aktywnością zbyt dużą, która może prowadzić do zaostrzenia konfliktu.

## ISTOTA KONFLIKTU cz. 2

### Dynamika konfliktu

Każdy konflikt charakteryzuje się swego rodzaju cyklicznością.

Np. odwlekanie rozwiązania sporu może powodować obniżenie aktywności oraz natężenie antagonizmów między stronami, może nastąpić chwilowy zanik działań czynnych oraz przejście w stan konfliktu biernego.

Duży wpływ na dynamikę konfliktu mają procesy spostrzegania społecznego, które powodują, iż mamy niezgodny z rzeczywistością obraz sytuacji i drugiej osoby. Konflikt niejednokrotnie eskaluje z powodu tendencyjności w spostrzeganiu. Obie strony narzekają na siebie nawzajem, krzywdzą się i ...dalej robią to samo. Kiedy uzyskują świadomość błędu, kształtują przekonanie, że im przysługuje takie prawo - do tego rodzaju działań, podczas gdy drugiej stronie nie. Takie podwójne normy są również w stanie utrzymywać wysokie natężenie konfliktu.

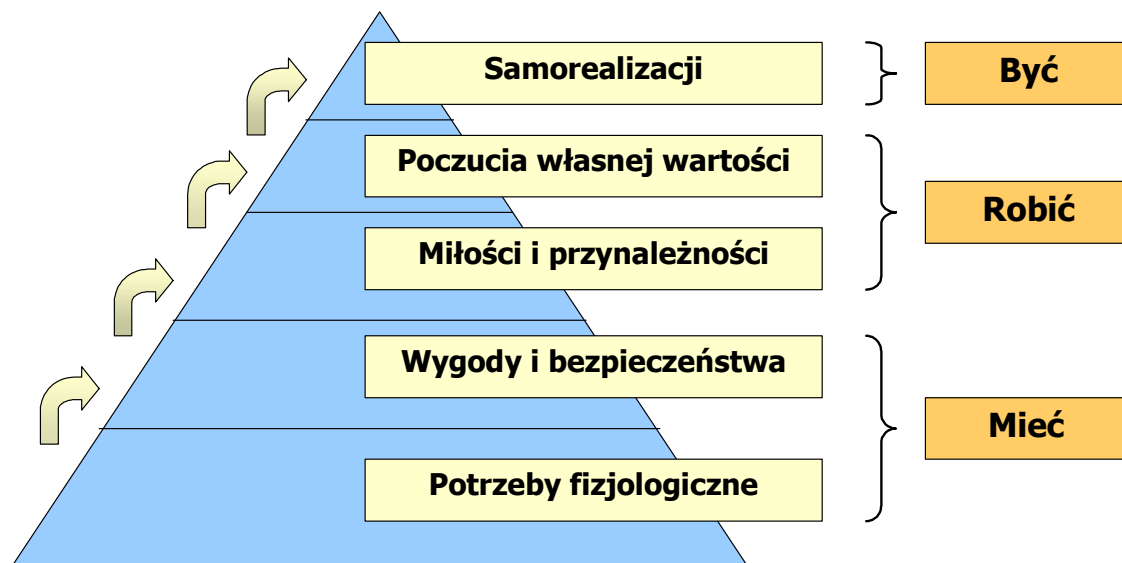
### Detektory konfliktu

Detektory to objawy, które dość jednoznacznie wskazują na możliwość pojawienia się sporu. Ich znajomość jest przydatna w wykrywaniu konfliktu, który jeszcze się nie ujawnił:

- nacechowanie wzajemnych kontaktów formalizmem, brakiem cierpliwości, drażliwością oraz brakiem tolerancji nawet na drobne błędy;
- prowokowanie impulsywnych zachowań partnera, czyhanie na jego potknięcia oraz złośliwe komentarze;
- podkreślanie różnic i odrębności we wzajemnych relacjach;
- atakowanie przewidywanych działań partnera nawet kiedy one zostaną zwerbalizowane;
- niezgadanie się na żadne plany i propozycje wysuwane przez partnera;
- ironiczne traktowanie partnera, lekceważenie jego poglądów i wysuwanych propozycji działania;
- uparte trzymanie się własnego zdania - fiksacja oraz emocjonalna, gwałtowna jego obrona w przypadku kontrargumentacji ze strony partnera;
- zarzucanie partnerowi złej woli, nieczystych intencji;
- przejawianie nieufności oraz gotowości do zachowań obronnych oraz ofensywnych przy kontakcie z partnerem;

## ISTOTA KONFLIKTU cz. 3

### Piramida potrzeb Maslowa





## FAZY KONFLIKTU

### Fazy konfliktu

Nie każdy konflikt przebiega w schematyczny sposób, często fazy łączą się ze sobą, czasami konflikt jest tak gwałtowny że nie sposób wyróżnić kolejnych następujących po sobie faz.

FAZA I - "coś jest nie tak" - jest to faza przeczuć, że relacje przebiegają nie tak jak dotychczas, okres drobnych napięć, przy których mogą współwystępować objawy złego samopoczucia. W tej fazie pojawiają się zachowania, które zostały opisane jako detektory konfliktu.

FAZA II - wzajemna wrogość - jest to okres wzajemnych zarzutów, negatywnych uwag oraz ocen, coraz większa ilość i intensywność stosowanych detektorów.

FAZA III - kulminacja - czas rozładowania napięcia, prowadzący do silnych awantur - jest to faza krótka, bardzo daleka od zdrowego rozsądku. Ze względu na silne emocje tj. nienawiść, wrogość, żal, często dochodzi do agresji. Jest to faza, kiedy nie docierają do skonfliktowanych stron żadne argumenty. Stan tak silnego napięcia emocjonalnego nie może trwać długo, jest on bardzo trudny do zniesienia oraz nienaturalny.

FAZA IV - wyciszanie - jeżeli strony utrzymują ze sobą komunikację, można przejść do prób spokojnego rozważenia problemu, oddzielić emocje od faktów.

FAZA V - porozumienie - faza ta pozwala na skonfrontowanie stanowisk, rozpatrzenie wzajemnych interesów, co umożliwia współdziałanie.

Wiele jest takich konfliktów, w których komunikacja została zerwana w fazie kulminacji, a jej kontynuowanie jest możliwe tylko w sali sądowej. Wiele też takich, w których następuje "ostateczne zerwanie" w fazie kulminacyjnej.

Ważne jest więc wypracowanie gotowości do dialogu, co daje szansę na rozwiązanie.

## **DZIAŁANIA JAKIE PODEJMUJĄ LUDZIE W SYTUACJI KONFLIKTU**

Działania podejmowane przez ludzi w sytuacji konfliktu zależą od cech osobowościowych, temperamentalnych oraz tego, jak ważny jest dla nich przedmiot konfliktu i jakie sposoby radzenia sobie z nim znają i preferują.

Zasadniczo wyróżnia się pięć stylów działania w sytuacji konfliktu:

1. UNIKANIE - ignorowanie konfliktu i pomijanie milczeniem, odwlekanie rozwiązań "na później", fizyczne wycofanie się z miejsca, gdzie odbywa się konflikt, przekonywanie siebie i innych, że nic się nie wydarzyło (redefinicja sytuacji); ten styl reakcji często łączy się z przekonaniem, że konflikt jest sam w sobie złym, poza tym jest zbędny i poniżający; jest to styl charakterystyczny dla ludzi, których samo napięcie emocjonalne spowodowane konfliktem jest na tyle silne, że wolą wycofać się z konfliktu niż rozwiązywać go.

Unikanie jest sensowną strategią w sytuacjach, kiedy przedmiot konfliktu jest czymś nieistotnym, kiedy jest mała szansa na rozwiązanie konfliktu;

2. ŁAGODZENIE - postępowanie zgodne z interesem strony przeciwnej i rezygnacją z własnych celów z uwagi na obawę utraty dobrych stosunków z innymi czy też obawę przed osamotnieniem; łagodzenie jest dobrym stylem radzenia sobie, kiedy doszliśmy do przekonania, że jesteśmy w błędzie i chcemy skorygować nasze stanowisko względem drugiej strony oraz kiedy przedmiot sporu jest istotny dla przeciwnej strony a dla nas nie; jest też uzasadnione racjonalnie, kiedy partner ma nad nami zdecydowaną przewagę, a my potencjalne zyski i korzystniejsze porozumienie lokujemy w perspektywie czasowej;

3. KONKURENCJA - podejście do konfliktu jak do "gry do wygrania", gdzie wygrana jest sukcesem zaś przegrana słabością i utartą prestiżu; często temu podejściu towarzyszy oczekiwanie wygranej, stąd aby osiągnąć ten cel osoba używa wielu środków niekoniecznie uczciwych; wybór tego stylu wiąże się z obroną samooceny; reagowanie z pozycji siły może być korzystne w sytuacjach krytycznych kiedy nie ma czasu na dyskusję;

## **DZIAŁANIA JAKIE PODEJMUJĄ LUDZIE W SYTUACJI KONFLIKTU**

### **cz. 2**

4.KOMPROMIS - poszukiwanie wykonalnych rozwiązań wraz z towarzyszącym przekonaniem, że ludzie powinni chętniej rezygnować z własnych celów i wykazywać więcej zrozumienia dla interesów innych; zgodnie z tym stylem reagowania na konflikt każda ze stron może coś zyskać oraz coś stracić; ten sposób reakcji jest dość skuteczny, kiedy obie strony mają równe siły; kompromis jest użyteczny w sytuacjach, kiedy brakuje czasu, zaś jego utrzymanie w tymczasowym stanie pozwala na bardziej kompleksową analizę problemu;

5.KOOPERACJA - reakcja, która wiąże się z wolą zaakceptowania celów drugiej strony konfliktu bez rezygnacji z własnych celów, wynika zaś z założenia, że zawsze można znaleźć rozwiązanie, które usatysfakcjonuje obie strony konfliktu; nawet jeśli rozwiązanie satysfakcjonujące obie strony konfliktu nie jest możliwe, kooperatorzy będą uważali, że takiego rozwiązania należy szukać. Jest to efektywny styl reagowania na konflikt oraz użyteczny m.in. wtedy, gdy obie strony mają odmienne cele, bowiem powoduje odkrycie przyczyn sporu, którymi najczęściej są błędna komunikacja lub jej brak

Analiza własnego stylu radzenia sobie z konfliktem jest bardzo ważna, szczególnie na początku rozwiązywania konfliktu - to ona powinna rozpoczynać proces rozwiązywania wszystkich konfliktów.

## POZYTYWNE STRONY KONFLIKTU

"Konflikt jest czasem nieunikniony... wcześniej dostrzeżony i odpowiednio potraktowany może służyć integracji" - wg prof. Janusza Ł. Grzelaka.

Co zyskujemy dzięki konfliktom, które społecznie są często spostrzegane jako zjawiska "złe", niepotrzebne, spróbujmy oderwać się od tego stereotypowego przekonania i spojrzeć na zalety:

- rozluźnienie utartych zwyczajów, sztywnych schematów zachowań;
- konflikt stanowi okazję na wypracowanie nowych, lepszych sposobów komunikowania się;
- daje możliwość poszerzenia samowiedzy - np. jak reaguję w sytuacjach konfliktowych oraz jak sobie z tymi sytuacjami radzę, co mogę zmienić, aby mój sposób radzenia z sytuacjami trudnymi mógł być bardziej efektywny;
- po konstruktywnie rozwiązany konflikt, więź między partnerami wzrasta;
- jest okazją do przyjrzenia się własnemu stylowi komunikacji - jak komunikuję się z innymi, jakie błędy komunikacyjne popełniam, co mogę zmienić.

## RADY PRAKTYCZNE

- Unikaj konfliktów relacji
- Zadbaj, by ludzie powstrzymali się od stereotypowego myślenia o innych i etykietowania
- Nie staraj się negocjować wartości. Jeżeli coś jest dla kogoś ważne nie przekonuj go, że tak nie jest
- Szukaj wspólnie z innymi co można w danej sytuacji zrobić, aby było to dla wszystkich akceptowalne
- Zadbaj o satysfakcję merytoryczną, psychologiczną i proceduralną uczestników
- Nie wszystkie problemy można rozwiązać. Zadbaj jednak o to, żeby każdy problem został zdefiniowany i przynajmniej ramowo omówiony

**ZAŁĄCZNIK 1**

Sposób liczenia wyników:

Wynik = X X = dla każdej grupy po +100pkt

Wynik = O X = dla grupy, która dała X -100pkt, dla grupy, która dała O +200pkt

Wynik = O O = dla obydwu grup po -75pkt

Tabela punktowa:

(zapisujcie w niej decyzje i wynik punktowy)

<b>NAZWA WASZEJ PODGRUPY:</b> (wpiszcie kolor i numer) <i>w polach poniżej wpisujcie decyzję swoją i grupy z drugiej sali, z którą się komunikujecie</i>		
<b>Pomarańczowi nr ...</b>	<b>Niebiescy nr ...</b>	<b>Wasz wynik</b>
SUMA:		

Macie wysyłać na rozmowy z drugą grupą negocjatora. Ma on się spotkać z negocjatorem grupy przeciwnej na gruncie neutralnym, żeby porozmawiać. Następnie ma on powrócić i w grupie podejmiecie decyzję jaki symbol wysłać podgrupie z drugiego pomieszczenia. Decyzję podejmujecie wspólnie w dowolny sposób, ale musicie zapisać ją na kartce papieru, która przez trenera zostanie dostarczona do podgrupie, z którą się komunikujecie. Oni prześlą swoją decyzję w ten sam sposób. Następnie czeka was kolejna runda zgodnie z tabelą.