



KONFLIKTY



Nie warto rozcinać tego, co można rozwiązać...



O konflikcie mówimy, gdy:

- Istnieją wyodrębnione strony o określonych dążeniach.
- Istnieje współzależność między stronami (żadna strona nie może osiągnąć swoich celów bez zgody lub udziału drugiej strony).
- Strony nie pomagają sobie w osiągnięciu celów – stanowią dla siebie przeszkodę.
- Strony są świadome istnienia konfliktu.



Na konflikt składają się

- Warunki obiektywne
- Procesy spostrzegania
- Procesy interpretowania
- Emocje
- Zachowanie

Koszty związane z konfliktem

Konflikt:

- zaburza współpracę i komunikację
- tworzy negatywne stereotypy
- wywołuje trudne emocje
- zaburza racjonalne myślenie i zawęża spostrzeganie
- tworzy solidarność grupową
- skierowaną przeciwko innym członkom zespołu.



Zyski z konfliktu

- ujawnia ważne sprawy do załatwienia
- obnaża słabe punkty w strukturze organizacji
- może prowadzić do rozwoju osobistego i organizacji
- może przyczyniać się do integracji zespołu
- pobudza, przeciwdziała rutynie
- daje nowe spojrzenie na problem.





Źródła konfliktów

- Informacje, dane
- Wartości, poglądy
- Relacje, różnice charakterów
- Struktura organizacji
- Sprzeczne interesy

Rodzaje konfliktów

Konflikt intrapsychiczny (wewnętrzny) – dokonywanie wyboru między równie atrakcyjnymi lub niekorzystnymi możliwościami, dysonans między potrzebami a normami, kwestie etyczne a „życie”.



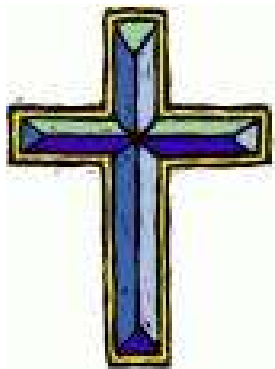
Rodzaje konfliktów

Konflikt interpersonalny – zła komunikacja, stereotypy, odwetowe działania, silne emocje.



Rodzaje konfliktów

Konflikt wartości – różne interpretacje zła i dobra, odmienne reguły sprawiedliwości, brak tolerancji.



Rodzaje konfliktów

Konflikt danych – brak informacji lub niepełne dane, niewłaściwe ich rozumienie lub interpretowanie, manipulacja danymi.



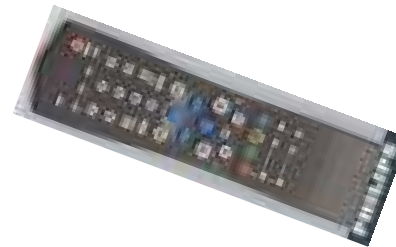
Rodzaje konfliktów

Konflikt strukturalny – niejasne określenie ról, ograniczone zasoby, niesprawiedliwy podział zadań i dóbr.

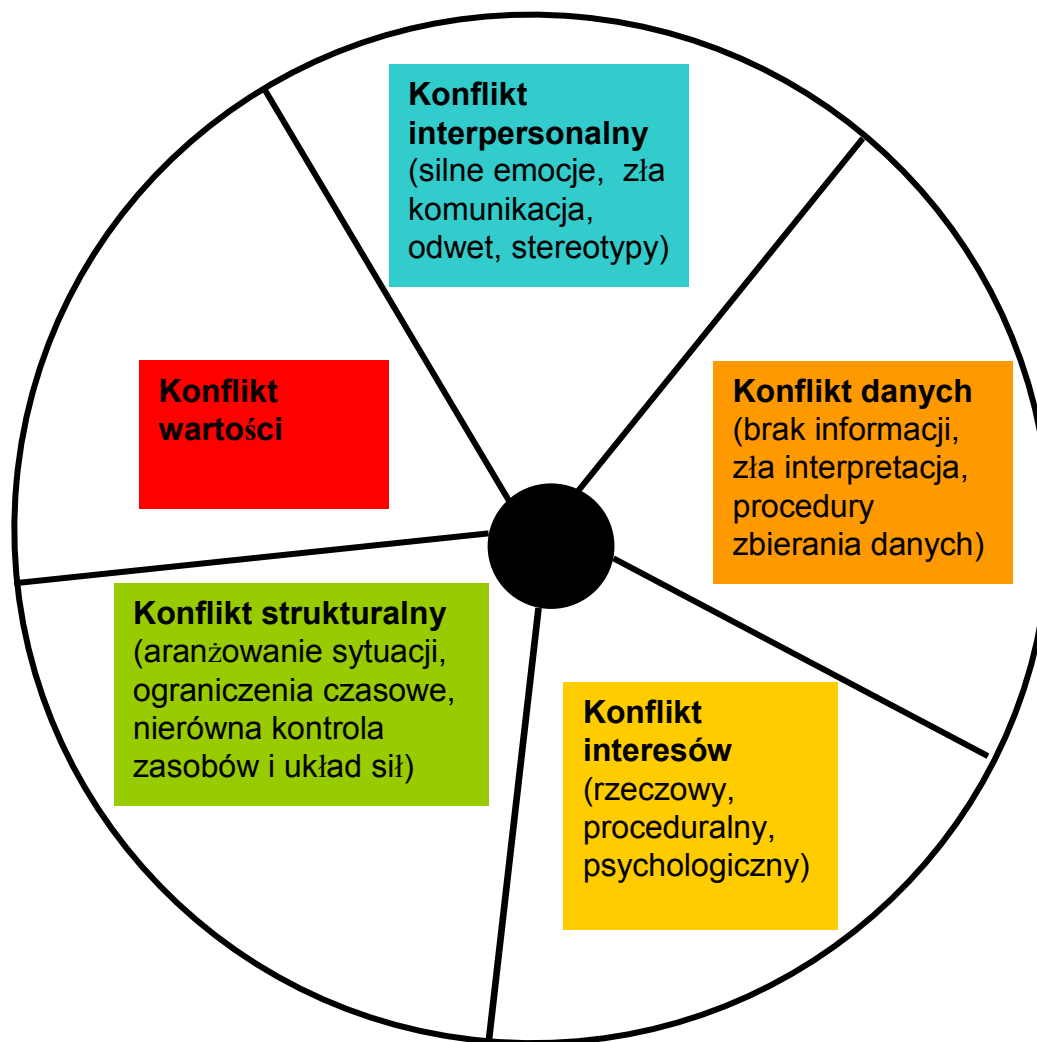


Rodzaje konfliktów

Konflikt interesów – pojawia się, gdy zaspokojenie potrzeb przez jedną ze stron wiąże się z kosztem dla drugiej strony (potrzeby psychologiczne i materialne).



Koło konfliktu



Dynamika konfliktu

- Krystalizacja przesłanek konfliktu
- Utajona faza konfliktu
- Mobilizacja stron
- Eskalacja konfliktu
- **Krytyczna faza konfliktu
(wybuch)**
- Poszukiwanie metody rozwiązania
- Rozwiązanie konfliktu





Eskalowanie konfliktu

- Udawanie, że konfliktu nie ma.
- Czekanie, aż konflikt sam się rozwiąże, odwlekane.
- Odmowa współpracy przez jedną ze stron.
- Izolowanie skłóconych stron.
- Deprecjonowanie drugiej strony.
- Stosowanie gróźb wobec drugiej strony agresja.
- Używanie swojej przewagi negocjacyjnej (np. wynikającej z pełnionej funkcji).
- Koncentracja na problemie z pominięciem emocji stron.
- Niewłaściwe komunikowanie się.



Gdy chcesz zaostrzyć konflikt stosuj

blokady komunikacyjne:

- Obwinianie i oskarżanie
- Straszenie
- Rozkazywanie
- Wykłady i moralizowanie
- Ostrzeżenia
- Sarkazm i drwinę
- Czarne prorocтва

Mechanizmy psychologiczne sprzyjające eskalacji konfliktu

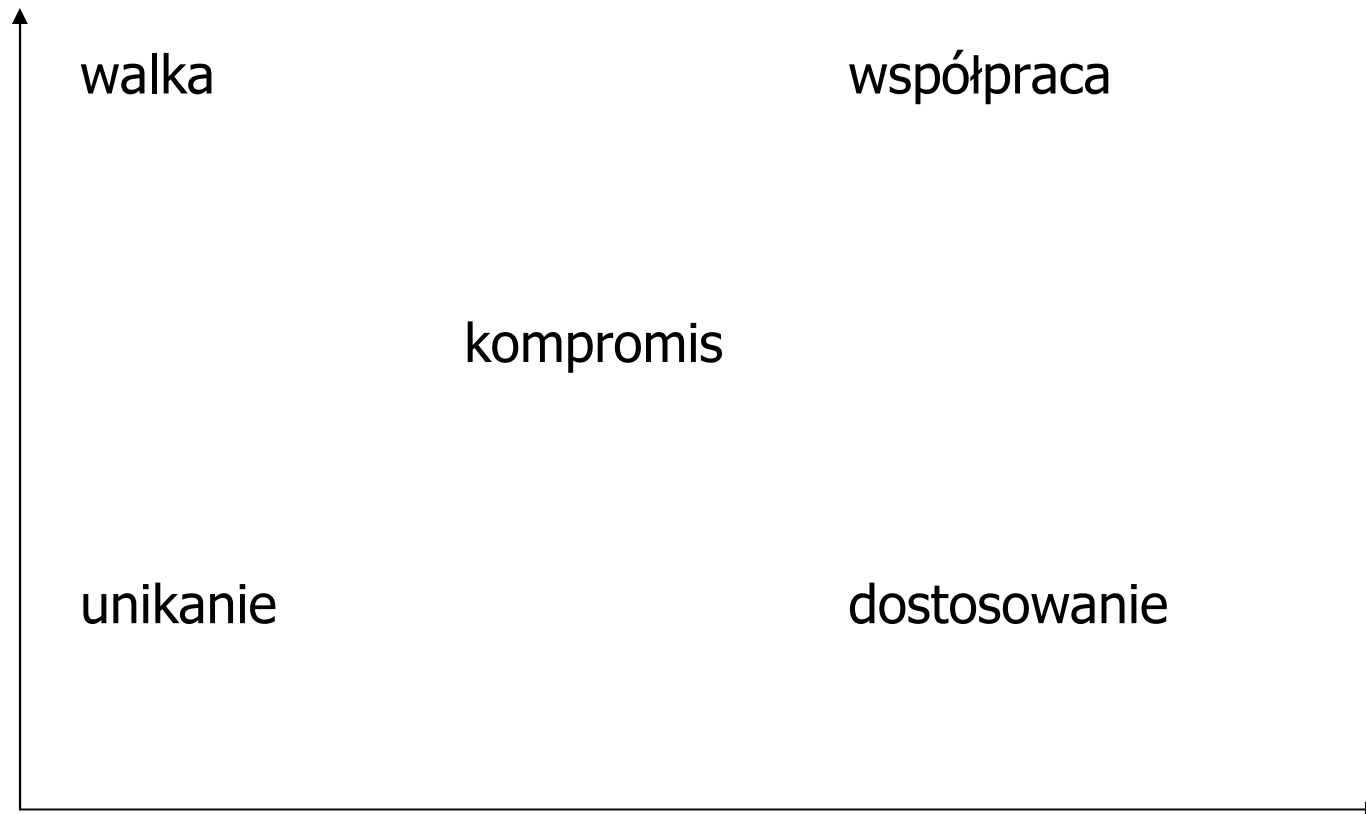
- **Biegunowe myślenie** (filozofia Kalego).
- **Podwójne normy** (nierówno rozłożone prawa partnerów).
- **Lustrzane odbicie** (obie strony czują się niewinnymi ofiarami).
- **Mechanizm źdźbła i belki** (wyolbrzymianie błędów partnera, łagodność względem siebie).





Postawy wobec konfliktu

Nastawienie na siebie



Nastawienie na innych

Sposoby rozstrzygania konfliktu

Walka, rozwiązania z użyciem przewagi siłowej, przemoc.



Sposoby rozstrzygania konfliktu

Negocjacje i mediacje – poszukiwanie rozwiązań satysfakcjonujących wszystkie strony konfliktu.



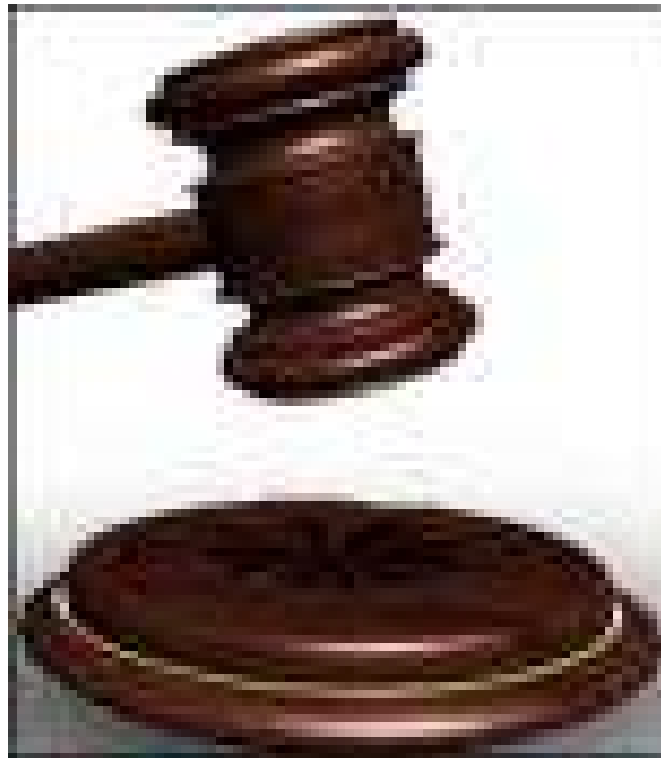
Sposoby rozstrzygania konfliktu

Arbitraż – narzucenie rozwiązania sporu przez bezstronnego eksperta.



Sposoby rozstrzygania konfliktu

Rozstrzygnięcie sądowe – zdanie się na decyzję Sądu w oparciu o przebieg procesu sądowego.



Sposoby rozstrzygania konfliktu


Głosowanie – poddanie się woli większości.



Sposoby rozstrzygania konfliktu

Losowanie – zdanie się na „los” i rachunek prawdopodobieństwa...





Negocjacje problemowe (nastawione na współpracę)

- **Stanowisko** – oczekiwane rozwiązanie; odpowiada na pytanie „czego chcę?”
- **Interes** – potrzeba, z której wynika dane stanowisko; odpowiada na pytanie „dlaczego mi na tym zależy?”
- **Problem negocjacyjny** – zestawienie najważniejszych w danej sytuacji sprzecznych interesów.
- **Rozwiązanie** - wyjście z sytuacji, spostrzegane przez wszystkich jako chroniące w maksymalnie możliwy sposób interesy negocjujących stron.



Negocjacje – kiedy mają sens?

Gdy:

- Istnieje konflikt interesów (potrzeb).
- Istnieje współzależność stron – osiągnięcie naszego celu zależy od innych ludzi.
- Zależność stron jest długookresowa.
- Istnieje niepewność interesów, celów i możliwości drugiej strony (nie masz pełnej wiedzy o drugiej stronie).
- Druga strona jest gotowa do rozmów.
- Można ustalić jasne reguły gry – nie negocjuj z terrorystami pod presją szantażu!
- Inne metody są bardziej kosztowne lub nieskuteczne.



Negocjacje problemowe - założenia

- Szanowanie interesów partnera negocjacyjnego.
- Unikanie technik manipulacyjnych.
- Budowanie płaszczyzny negocjacyjnej w oparciu o wspólne interesy
- Formułowanie problemów negocjacyjnych w kategoriach interesów, a nie stanowisk.
- Poszukiwanie rozwiązań akceptowalnych przez obie strony.

Negocjacje pozycyjne twarde

Uczestnicy są przeciwnikami

Celem jest zwycięstwo

**Bądź twardy wobec ludzi i
problemu**

Trwaj przy swoim stanowisku

Nie ufaj innym

Stosuj groźby

Oszukuj, zatajaj ważne kwestie

**Wprowadzaj w błąd co do
dolnej granicy porozumienia**

**Upieraj się przy swoim
stanowisku**

Wywieraj presję

**Poszukuj jednego rozwiązania,
które ty akceptujesz.**

Negocjacje problemowe

Uczestnicy rozwiązują problem

Celem wynik najlepszy dla obu stron

**Bądź twardy wobec problemu, miękki
wobec ludzi**

**Koncentruj się na interesach, nie na
stanowiskach**

Działaj niezależnie od zaufania

**Badaj i odkrywaj interesy; znaj swoją
BATNA**

**Udzielaj informacji by rozwiązać
problem wyważając otwartość**

**Unikaj posiadania dolnej granicy
porozumienia**

**Upieraj się przy stosowaniu
obiektywnych kryteriów**

**Uzasadniaj i bądź otwarty na
uzasadnienia**

**Opracuj wiele możliwości, z których
wybierzesz później najlepszą.**



Etapy przygotowań do negocjacji problemowych

- Rozdzielenie własnego stanowiska od interesów.
- Próba rozdzielenie stanowisk i interesów partnera negocjacji.
- Nazwanie problemu negocjacyjnego.
- Opracowanie puli możliwych rozwiązań konfliktu.
- Poszukiwanie obiektywnych kryteriów (fair play).
- Określenie swojej BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement).
- Próba określenia BATNA partnera.
- Zdefiniowanie progu krytycznego.
- Umówienie spotkania negocjacyjnego.

Fazy negocjacji problemowych

- Ustalcie reguły postępowania.
- Nazwijcie interesy stron –wspólne, sprzeczne, różne.
- Zdefiniujcie problem w języku interesów.
- Szukajcie różnorodnych rozwiązań.
- Wybierzcie rozwiązania satysfakcjonujące obie strony.





Negocjacje problemowe - pułapki

- Zakłócenia w komunikacji, zniekształcenia, brak aktywnego słuchania.
- Poszukiwanie rozwiązań przed zdefiniowaniem problemu.
- Szukanie kompromisu na poziomie stanowisk.
- Forsowanie swojego rozwiązania.
- Ocenianie i interpretowanie zachowań i pomysłów drugiej strony.
- Przypisywanie nieistniejących intencji.



Funkcje mediatora

- Pilnuje przestrzegania porządku, ustalonych procedur i reguł.
- Zbiera i porządkuje informacje.
- Pomaga zdefiniować, na czym polega problem.
- Ułatwia analizę problemu, zwraca uwagę na kwestie pomijane przez strony.
- Ułatwia komunikację stronom.
- Poświęca uwagę emocjom stron, nie pozwala na wzajemne ataki.
- Dąży do oddzielenia emocji od problemu (najpierw emocje, potem problem).



Funkcje mediatora – c.d.

- Zachęca do współpracy pokazując obopólne korzyści.
- Uściśla kwestie z każdą ze stron „na boku”.
- Pomaga „zachować twarz” każdej ze stron w trudnych chwilach.
- Zachęca do szukania wielu rozwiązań np. burza mózgów.
- W obliczu możliwości zerwania rozmów podsuwa własne propozycje rozwiązań, ale nie upiera się przy nich.
- Dbą o właściwą realizację umów.



Błędy mediatora

- Brak neutralności, opowiadanie się po którejś ze stron.
- Brak stanowczości w przestrzeganiu reguł.
- Niesprawdzalnie wątpliwych danych.
- Obojętność wobec emocji negocjatorów.
- Lekceważenie problemów lub negocjatorów.
- Pouczanie stron lub spieranie się z nimi.
- Skupianie się na własnej osobie, brak opanowania.
- Dążenie do podjęcia decyzji w spornych kwestiach.



Powodzenia!

