

SYTUACJE TRUDNE - PODEMOWANIE DECYZJI I ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW

Ad.1

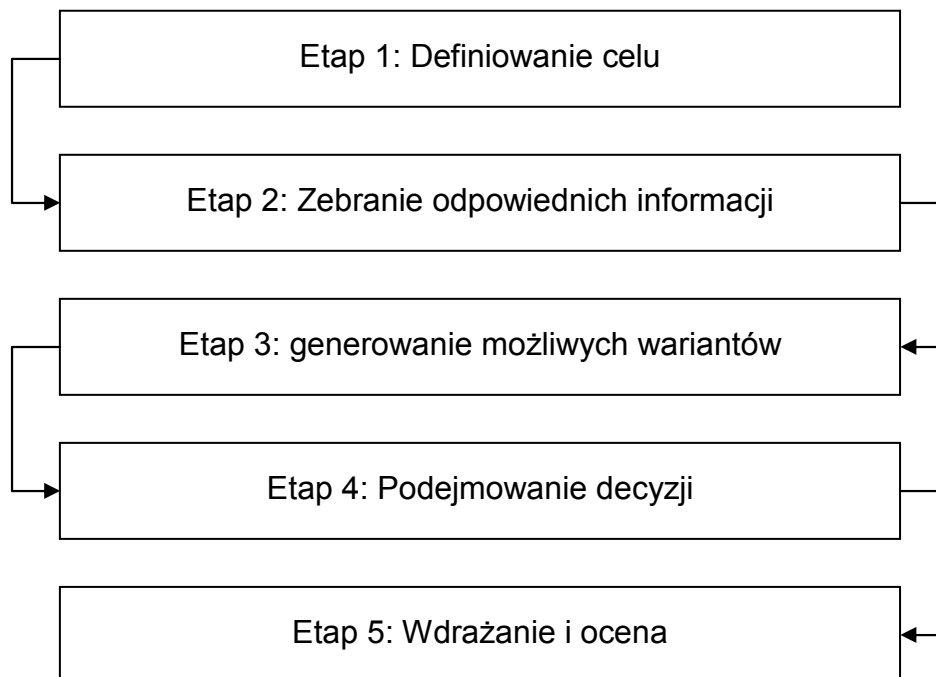
Grupowe podejmowanie decyzji - gra

Ocena zawartości kalorii w 100g produktu

Napoje	Ocena indywidualna		Ocena grupowa		Ocena prawidłowa		Błąd oceny indywidualnej		Błąd oceny grupowej	
	%	Ranga	%	Ranga	%	Ranga	%	Ranga	%	Ranga
Coca-Cola										
Frytki										
Kotlet schabowy										
Cytryna										
Pizza z mięsem										
Rzodkiewka										
Galaretka owocowa										
Orzechy włoskie										
Fasolka szparagowa gotowana										
Batonik Bounty										
Ser twarogowy chudy										
Jabłko										
Rosół drobiowy										

Ad. 1 Zespołowe i indywidualne podejmowanie decyzji

Podejmowanie decyzji jest nieodłącznym elementem funkcjonowania każdego zespołu. Każdy wybór niesie za sobą konsekwencje, dlatego bardzo ważne jest świadome i umiejętne podejmowanie decyzji. Klasyczne podejście do podejmowania decyzji ilustruje poniższy schemat¹:



Próbie porównania skuteczności decyzji indywidualnych i grupowych podjął w swoim projekcie badawczym psycholog społeczny Jay Hall. stwierdził, że wysiłek grupowy jest prawie zawsze skuteczniejszy niż indywidualne starania przeciętnego członka grupy, a często przewyższa pojedyncze zasługi nawet najlepszego („Psychology Today”, listopad 1971, s. 51).

Hall określił również **warunki, w jakich wzrasta jakość decyzji grupowych**. Dzieje się tak, gdy członkowie zespołu:

- jasno przedstawiają swoje zdanie i z uwagą słuchają zdania innych,
- nie myślą w kategoriach wygrana – przegrana, w sytuacji impasu szukają alternatywnych rozwiązań możliwych do zaakceptowania przez wszystkich,
- nie rezygnują ze swoich przekonań w obawie przed konfliktem,
- zgadzają się z poglądami, które mają jasne i logiczne uzasadnienie,
- angażują wszystkich w dyskusję,
- unikają większościowego (głosowanie) lub losowego (np. rzut monetą) sposobu podejmowania decyzji.

¹ Adair J., *Podejmowanie decyzji*, Warszawa 1999, s.23.

Niezależnie od przedstawionego tu stanowiska trudno jest mówić o uniwersalnej przewadze któregoś z dwu sposobów podejmowania decyzji – oba mają bowiem swoje mocne i słabe strony.

Zespołowe podejmowanie decyzji²

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none">• Więcej wiedzy i informacji – większa szansa wychwycenia błędów• Bardziej różnorodne podejście do problemu• Większa akceptacja rozwiązań• Lepsze zrozumienie decyzji	<ul style="list-style-type: none">• Długi czas podejmowania decyzji• Przedwczesne lub kompromisowe decyzje• Niebezpieczeństwo zdominowania przez jedną osobę• Sprzeczne propozycje• Przywiązanie do swoich propozycji

Zasada Pareto 80/20

Pareto był włoskim ekonomistą, który opracował teorię podziału dóbr. Teoria ta zakłada, że 80% dóbr danego kraju znajduje się w rękach 20% jego obywateli. Niekiedy, teoria ta jest znana pod nazwą „zasady 80 / 20”. Zasada ta ma zastosowanie także w odniesieniu do większości sytuacji w środowisku pracy.

Działając jako doradca / trener ds. etyki, zaobserwuje Pan / Pani, że zgodnie z zasadą Pareto, 80% problemów będzie powodowanych przez 20% osób zarządzających lub departamentów (w organizacji mającej 10 departamentów, dwa będą powodowały największą liczbę problemów). To samo dotyczy sytuacji odwrotnej, 80% sukcesów będzie Pan / Pani zawdzięczać 20% departamentów. Oczywiście, nie należy spodziewać się dokładnego zachowania tych proporcji (80 / 20). Jednakże ogólne założenia analizy Pareto wydają się być zasadne.

Przykładowo, starając się ograniczyć zachowania nieetyczne w organizacji, w której zidentyfikowano 20 poważnych źródeł problemów, analiza Pareto wykaże, że większość z tych problemów występuje ze względu na cztery z tych przyczyn.

Jeżeli doradca / trener ds. etyki podejmie próbę usunięcia wszystkich 20 przyczyn jednocześnie, prawdopodobnie nie odniesie sukcesu ze względu na zbytnią dekoncentrację swoich wysiłków. Jednakże, jeżeli skoncentruje się na usunięciu czterech, pięciu najważniejszych przyczyn, prawdopodobieństwo, że uda mu się

² Opracowano na podst. J. A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1996, s. 414- 416.

spowodować rzeczywiste zmiany w tym względzie będzie większe. Na ogół cztery inicjatywy to maksymalna liczba inicjatyw, jaką można skutecznie zrealizować.

Prawidłowe wykorzystywanie analizy Pareto wymaga monitorowania sytuacji i prowadzenia dokumentacji. Zazwyczaj osobiste wrażenia dotyczące częstotliwości występowania określonych problemów mają niewielki związek z rzeczywistością. Większość z nas ma tendencję do zauważania jedynie dotkliwych problemów, których przyczyny łatwo jest określić, jednocześnie nie dostrzegając problemów, które nie mają takiego oczywistego lub natychmiastowego skutku.

Zasada 80/20 znajduje zastosowanie praktycznie w każdym aspekcie życia.

- 20% krajów, których mieszkańcy stanowią mniej niż 20% globalnej populacji zużywa 70% światowej energii, 75% stali, 85% drewna.
- niespełna 20% wszystkich gatunków jest przyczyna ponad 80% klęsk ekologicznych. Natomiast jeden gatunek spośród 30 mln. Istniejących na Ziemi, a zatem 0,000000003 procent odpowiada za 40% wszystkich szkód. Czy wiesz kto to taki?
- znacznie mniej niż 20% wojen pociąga za sobą więcej niż 80% ofiar i zniszczeń.
- dokądkolwiek się udasz, z mniej niż 20% chmur spadnie 80% deszczu.
- mniej niż 20% wynalazków ma ponad 80% wpływu na nasze życie.
- ponad 80% płodów rolnych pochodzi z niespełna 20% upraw.
- biolog Richard Dawkins ocenia, że zaledwie 1% gatunków, które kiedykolwiek pojawiły się na Ziemi, stanowi 100% gatunków obecnie żyjących.

Najważniejsze dla koncepcji 80/20 są dwie idee:

- prawo skupienia, tzn. mniej oznacza więcej
- prawo postępu: mniejszym wysiłkiem możemy osiągnąć więcej

Aby osiągnąć pożądane rezultaty, zadbać o ludzi i sprawy, które naprawdę mają dla nas znaczenie, trzeba się skupić na bardzo niewielu kwestiach. Resztę odrzucić.

Jeżeli nauczymy się rozpoznawać to, co się dla nas najbardziej liczy i wzbogaca nasze życie – jeżeli nauczymy skupiać się na sprawach, które uważamy za najistotniejsze – odkryjemy, że mniej oznacza więcej. Koncentrując się na najważniejszych aspektach życia stwierdzimy nagle, że nabiera ono głębokiego znaczenia i przynosi więcej satysfakcji.

Prawo postępu, że mniejszym wysiłkiem, mniejszym wydatkiem energii można więcej – nie jest już tak oczywiste.

Wprowadzie postęp na polu nauki, technologii oraz ekonomii pozwala nam lepiej się odżywiać, dłużej cieszyć młodością i dłużej żyć, skuteczniej zwalczać choroby,

szybciej i wygodniej podróżować i komunikować się, cieszyć się zdecydowanie większym komfortem niż poprzednie pokolenia, to jednak nasze życie osobiste i społeczne pozostawia wiele do życzenia. Okazuje się bowiem, że zamiast pracować, aby żyć, coraz częściej żyjemy, by pracować.

Analiza przyczyn

(Materiał z Projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003)

Wiele problemów jest problemami, których przyczyny są złożone, a zatem problemami, które trudno jest rozwiązać. Analiza przyczyn jest techniką, która umożliwia doradcy / trenerowi ds. etyki zbadanie czynników dodatkowych i pogrupowanie zgodnie z hierarchią. Zastosowanie takiej metody może przyczynić się do uproszczenia danego problemu i wyboru bardziej logicznego podejścia do znalezienia odpowiedniego rozwiązania. Gdy metoda ta jest stosowana w przemyśle, dany problem jest analizowany pod kątem czynników dodatkowych, związanych z maszynami, pracownikami, procedurami i materiałami. Oczywiście, takie czynniki nie mają znaczenia w kontekście organizacji sektora publicznego.

W organizacji publicznej lub rządowej, metodę analizy przyczyn stosowaną w przemyśle można dostosować, przekształcając ją w analizę czynników związanych z **usługami, procedurami, pracownikami i zasobami**. Ponadto możliwe jest dodawanie kolejnych czynników, związanych z określonym obszarem istotnym dla danej organizacji. Kryteria zdefiniowania poszczególnych pozycji mogą być dostosowywane w zależności od okoliczności.

Metoda, o której tutaj mowa powinna pomóc w analizie skomplikowanego i złożonego problemu. Dzięki niej można identyfikować kilka czynników, z którymi można sobie później łatwiej poradzić.

Wyznaczanie standardów efektywności

Materiał z Projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003

Wyznaczanie standardów efektywności jest jeszcze jedną metodą, która również znalazła najpierw zastosowanie w przemyśle. Ostatnio metoda ta staje się coraz bardziej popularna w organizacjach świadczących usługi, a także znajduje coraz szersze zastosowanie w organizacjach sektora publicznego. Metodę tę można zdefiniować jako system wczesnego ostrzegania, wykorzystujący drobne problemy w celu ustalenia struktury odchyłeń od wyznaczonych standardów oraz wskazania obszarów wymagających podjęcia działań zapobiegawczych.

Technika wyznaczania standardów efektywności opiera się na założeniu, że istnieją standardy, którym powinny odpowiadać wszystkie aspekty działalności danej organizacji. Źródłem wszelkich problemów jest brak zgodności. W przemyśle, metoda rozwiązywania problemów tego rodzaju polegała niekiedy na wdrażaniu złożonych systemów monitoringu i statystycznej analizie zgromadzonych w ten sposób danych. Metoda, o której tutaj mowa jest pod pewnymi względami podobna, ale jednocześnie jest prostsza i bardziej odpowiednia dla organizacji sektora publicznego.

Aby stosować tę metodę, najpierw trzeba uznać za właściwe założenie, że problemy pojawiają się wtedy, gdy to, co faktycznie ma miejsce, nie odpowiada wyznaczonym standardom. Wtedy nawet drobne odchylenie od standardu, choć samo w sobie nie będące problemem, może stanowić wczesne ostrzeżenie, które wskazuje na problemy, które mogą lub mają wystąpić. Jeżeli zostaną podjęte odpowiednie działania to zapobiegnie się zarówno wystąpieniu poważnego problemu jak i konieczności podjęcia dużo poważniejszych kroków w dłuższej perspektywie.

Stosowanie tej techniki wymaga szczegółowej analizy procesów, które mają być monitorowane. Wyrażenie „proces” może obejmować w tym kontekście niemal wszystko, co „ma miejsce” w danej organizacji, a mianowicie świadczenie usługi beneficjentom, nabywanie towarów i usług, rekrutację pracowników, wewnętrzny obieg informacji oraz wymianę informacji ze stronami trzecimi. Ze względu na wysiłki, których wymaga wdrożenie systemu wyznaczania standardów efektywności, zastosowanie tej techniki jest opłacalne w okolicznościach, w których występują poważne problemy lub gdy planowane są znaczne zmiany.

Pierwszym krokiem jest podjęcie decyzji dotyczącej standardów lub poziomów efektywności. Takie standardy / poziomy powinny zostać wyznaczone przez pracowników zainteresowanej organizacji. Jednym z niezwykłych aspektów tego procesu jest to, że od momentu wyznaczenia danego poziomu efektywności, konieczne będzie badanie wszelkich przypadków odchyłeń (nawet tych, które wskazują na poprawę). Każde odchylenie od wyznaczonego standardu, niezależnie od tego czy jest „dodatnie” czy „ujemne”, powinno wywoływać odpowiednią reakcję.

Najlepiej jest, gdy decyzje dotyczące standardów efektywności są podejmowane w oparciu o dane historyczne. Jeżeli takie dane nie są dostępne, najpierw należy wdrożyć systemy umożliwiające zdobycie takich danych. Im dokładniejsze są takie informacje i im lepiej odzwierciedlają one stan faktyczny, tym bardziej są przydatne do celów wyznaczania standardów efektywności. Proszę uważać, aby nie ustanowić standardów w oparciu o życzenia bądź domniemania na temat rzeczywistej sytuacji. Takie postępowanie jest przyczyną późniejszych frustracji.

Niezbędne są dwa zestawy parametrów definiujących efektywność, mianowicie wąski zakres definiujący efektywność w oparciu, o którą chciałaby działać zainteresowana organizacja oraz szeroki zakres, który mógłby stanowić maksymalny poziom efektywności. Zazwyczaj na wczesnym etapie, wyznaczenie odpowiednich parametrów definiujących efektywność będzie wymagało dostosowań. Konieczne jest także zaakceptowanie tych stanów, które nie odpowiadają stanowi idealnemu. Ponieważ celem jest podniesienie standardów w dłuższej perspektywie, wskaźnik doskonałości (stanu idealnego) może mieć nadal pewne znaczenie. W tym kontekście, warto też pamiętać, że raz wyznaczone standardy można zawsze wyznaczać na nowo (dostosowywać) w świetle zmieniających się okoliczności.

Następnym etapem tego procesu jest monitoring. Wszelkie odchylenia w odniesieniu do wąskiego zakresu efektywności są warte uwagi. Przypadki stałego naruszania wyznaczonego zakresu wymagają zbadania. Na ogół, rodzaj niezbędnego badania zależy od tego, czy dane odchylenie stanowi odchylenie we „właściwym” czy w „niewłaściwym” kierunku (odchylenie „dodatnie” czy „ujemne”). Obydwa takie rodzaje przypadków wymagają zbadania w podobny sposób, ale zazwyczaj odchylenie „ujemne” powinno wywołać poważniejszą reakcję. Jednakże identyfikacja przyczyn niespodziewanej poprawy może przyczynić się nie tylko do podniesienia standardów w ogóle, ale także identyfikacji i rozwiązania występujących problemów.

Badając przypadki rzeczywistych odchyień, istotnym jest, aby dostrzec coś więcej niż tylko bezpośrednie przyczyny. Warto zastanowić się, dlaczego ich występowanie powinno pociągać za sobą konieczność zmian. Jak zostało to już powiedziane, każdy przypadek odchylenia powinien zostać zbadany, ale na ogół, gruntowne badanie jest przeprowadzane tylko w przypadku stałych naruszeń wąskiego zakresu efektywności.

Udzielanie wsparcia

Materiał z Projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003

Udzielanie wsparcia stanowi jeszcze jeden z elementów systemu zapobiegania występowaniu problemów. W tym kontekście, istotnym jest zapewnienie zmiany nastawienia pracowników w kierunku pożądanych postaw. Istnieje jednak niebezpieczeństwo, że doradca / trener ds. etyki będzie postrzegany jako osoba, która stara się „przyłapać” tych, którzy nie przestrzegają odpowiednich procedur. Większość pracowników będzie miała lepszy stosunek do doradcy / trenera ds. etyki, jeżeli pokaże im się, jak właściwie postępować i doradca / trener ds. etyki będzie wspierał pracowników w takim postępowaniu. Ten cel można osiągnąć:

- zwracając uwagę na dobre praktyki;
- udzielając pozytywnych informacji zwrotnych w sytuacji, w której coś zostało zrobione dobrze;
- zachowując równowagę pomiędzy krytyką i pochwałami, w sytuacji właściwego działania;
- zapewniając udział lub co najmniej, zasięgając opinii pracowników podczas opracowywania nowych procedur.

Ad.2

To nie konflikt jest źródłem nieporozumień i walki między ludźmi,
lecz sposób jego rozstrzygnięcia.

Decydując się podjąć aktywność na rzecz walki z korupcją należy mieć świadomość, że sytuacje konfliktowe staną się codzienną rzeczywistością.

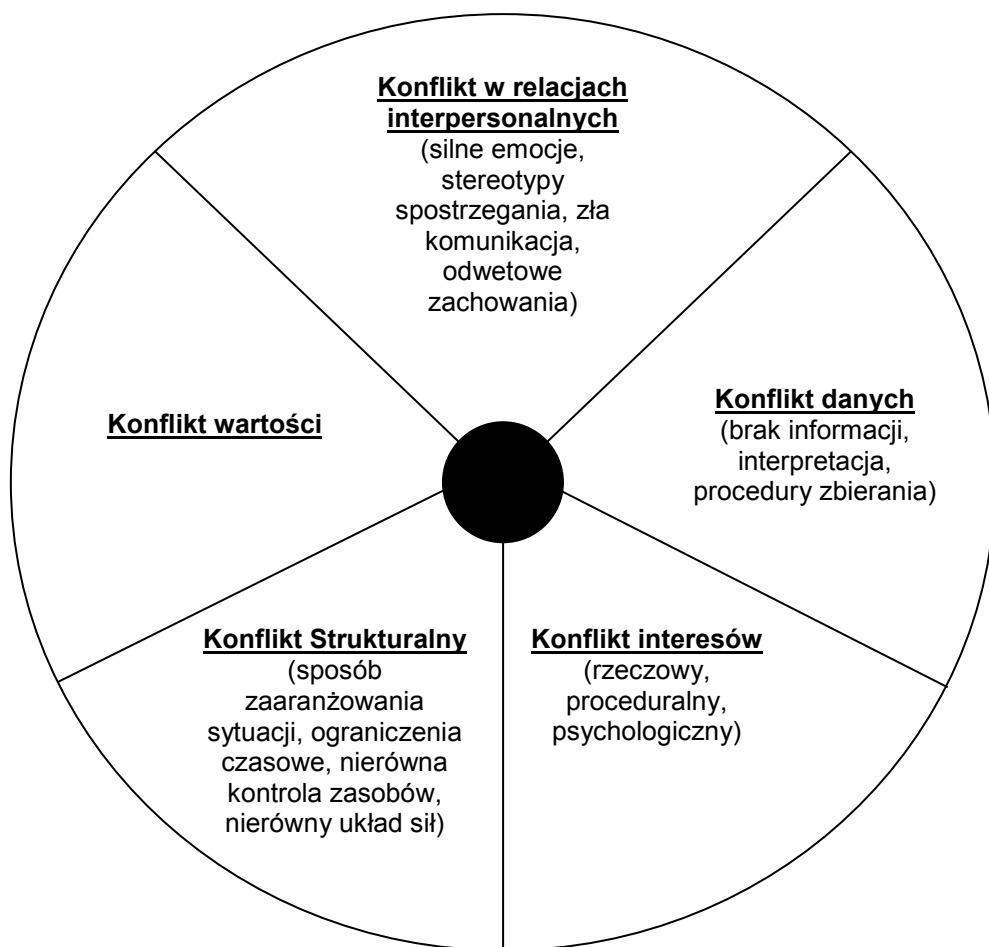
Konflikty występują na każdym kroku. Są one nieuniknioną konsekwencją życia społecznego. Różnie sobie z nimi jednak radzimy. Jedni potrafią szybko znajdować porozumienie, innym przychodzi to z trudem, doprowadzając do eskalacji konfliktu, co utrudnia im życie. Każdy z nas opracował indywidualny sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi.

O konflikcie mówimy wtedy, kiedy dwie lub więcej osób, czy grup spostrzega, że nie może zaspokoić swoich potrzeb bez zmiany zachowania innych, od których pozostają w jakiejś zależności.

Istnieje kilka rodzajów konfliktów . Każdy z nich rozwiązuje się inaczej.

KOŁO KONFLIKTU

NIEPOTRZEBNY KONFLIKT



PRAWDZIWY KONFLIKT

I. Konflikty danych powstają na skutek niedostatecznych informacji lub błędnego ich rozumienia. Osoba będąca w konflikcie może nie zdawać sobie sprawy że różnica zdań wynika jedynie z tego, że jedna ze stron (lub obie) dysponuje niewystarczającą informacją. Strony mogą jednak manipulować informacjami /utajniać je, nie udzielać ich w planowanym czasie, informować w sposób niepełny/.

Jawność i dostępność informacji jest sposobem eliminowania konfliktu danych.

II. Konflikty wartości powstają na skutek prezentowania przez ludzi różnych postaw, przekonań i zachowań (pojmowanie zła i dobra, różnice w rozumieniu czym jest uczciwość itp), czy przypisywania sobie określonych praw.

Można przekonywać do swoich wartości, ale należy mieć świadomość, że nie wszyscy przyjmą nasze argumenty. Po prostu mają inny system wartości.

Regulacje prawne mogą być pomocne przy rozwiązywaniu tego typu konfliktów.

III. Konflikty relacji pomiędzy ludźmi powstają na skutek negatywnych wzajemnych emocji pojawiających się w sytuacjach trudnych. Pojawiają się też w związku ze stereotypami we wzajemnym ocenianiu się, przypisywaniu sobie nieistniejących intencji (ma inne zdanie = mądrzy się, głupio mówi, chce wprowadzić mnie w błąd). Zła komunikacja jest często przyczyną powstania konfliktu relacji.

Konflikty relacji mają tendencję do eskalowania („coraz trudniej się z nimi dogadać”), przeradzania się w tzw. konflikty pełzające.

Warto więc rozwiązywać je szybko, doprowadzać do wyjaśnień i umów.

IV. Konflikty strukturalne powstają na skutek zajmowania przez osoby określonego miejsca w strukturze organizacji i związanym z tym różnym dostępem do dóbr (informacji, decyzji itp.), pełnieniem opozycyjnych ról, podleganiem presji czasowej, problemami technicznymi, nieodróżniami kanałami komunikacji.

Ten rodzaj konfliktów powstaje najczęściej niezależnie od intencji ludzi. Mogą one jednak być początkiem konfliktów relacji i wartości.

V. Konflikty interesów lub potrzeb powstają gdy działanie jednej osoby uniemożliwia zaspokajania potrzeb psychologicznych drugiej. Szczególnie ostro wyraża się to w przypadku blokowania zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa i szacunku, sprawiedliwości społecznej.

Czasem nie jest łatwo rozpoznać interesy i potrzeby stron obserwując ich działania.

Rozwiązywanie konfliktów dotyczących potrzeb psychologicznych to szukanie rozwiązań, w których nie są podważane czy faworyzowane potrzeby żadnej ze stron.

Zaobserwowano kilka sposobów reagowania ludzi na sytuacje konfliktowe. Są to zachowania:

- świadczące o unikaniu przyznania, że istnieje sytuacja konfliktowa,
- świadczące o uleganiu silniejszej stronie konfliktu,
- świadczące o podjęciu walki w imię swoich racji,
- świadczące o dążeniu do zawarcia kompromisu,
- świadczące o podjęciu pracy na rzecz zawarcia ugody poprzez negocjowanie rozwiązania najlepszego dla wszystkich stron – dążeniu do współpracy

Ad.3**Sposoby podejścia do konfliktów interesów**

Negocjacje pozycyjne t w a r d e	Negocjacje problemowe
Uczestnicy są przeciwnikami	Uczestnicy rozwiązują problem
Celem jest zwycięstwo	Celem jest wynik najlepszy dla obu stron
Bądź twardy wobec ludzi i problemu	Oddziel ludzi od problemu = bądź twardy wobec problemu, miękki wobec ludzi
Trwaj przy swoim stanowisku	Koncentruj się na interesach, nie na stanowiskach
Nie ufaj innym	Działaj niezależnie od zaufania
Stosuj groźby	Badaj i odkrywaj interesy; znaj swoją BATNA
Oszukuj, zatajaj ważne kwestie	Udzielaj niezbędnych informacji by rozwiązać problem wyważając otwartość
Wprowadzaj w błąd co do dolnej granicy porozumienia	Unikaj posiadania dolnej granicy porozumienia
Upieraj się przy swoim stanowisku	Upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów
Wywieraj presję	Uzasadniaj i bądź otwarty na uzasadnienia
Poszukuj jednego rozwiązania, które ty akceptujesz	Opracuj wiele możliwości, z których wybierzesz później

Ad. 4 PREFERENCJE OSOBISTE W SYTUACJACH KONFLIKTOWYCH

Odpowiedz na pytania dotyczące Twoich preferowanych sposobów postępowania w sytuacjach konfliktowych.

Zakreśl odpowiednią cyfrę: 4-zdecydowanie tak, 3-raczej tak, 2-raczej nie, 1-zdecydowanie nie..

1. Gdy powstają problemy, wolę, by inni wzięli odpowiedzialność za ich rozwiązanie.	4	3	2	1
2. Wierzę, że w większości konfliktów można dojść do porozumienia	4	3	2	1
3. Chcę, by wszyscy mieli możliwość powiedzieć co myślą, nawet gdy nie zgadzają się ze mną.	4	3	2	1
4. Potrafię być stanowczy w przeprowadzaniu spraw, które uważam za słuszne.	4	3	2	1
5. Staram się zredukować napięcie w stosunkach z innymi, odwrócić ich uwagę od kłopotów.	4	3	2	1
6. Najlepiej jest odłożyć rozmowę z człowiekiem, który jest wzburzony.	4	3	2	1
7. W konflikcie ważne jest mówienie o emocjach i różnych niuansach sytuacji.	4	3	2	1
8. Chcę, by ludzie skłonni byli dać z siebie coś, gdy ja to czynię.	4	3	2	1
9 Konflikty są nieuniknione – ważne by zrealizować własne cele.	4	3	2	1
10. Gdy ludzie są wzburzeni, robię wszystko by przynajmniej swoim zachowaniem „nie dolewać oliwy do ognia”.	4	3	2	1
11. Nie lubię nieprzyjemnych i napiętych sytuacji.	4	3	2	1
12. Chcę, by moje racje zwyciężyły	4	3	2	1
13. W większości konfliktów można osiągnąć kompromis.	4	3	2	1
14. Każdy powinien coś zyskać i pogodzić się z pewnymi stratami.	4	3	2	1
15. Nie sprzeciwiam się innym, gdy podejrzewam, że przeze mnie mogliby się czuć niezadowoleni.	4	3	2	1
16. Proponuję rozwiązania i pytam innych o propozycje rozwiązań.	4	3	2	1

17. Wolę, by wszyscy, których konflikt dotyczy byli włączeni w jego rozwiązanie.	4	3	2	1
18. Uznając, że niezgoda może obniżyć efektywność, zachęcam innych, by trzymali się mniej konfliktowych tematów.	4	3	2	1
19. Staram się forsować swoje nawet wtedy, gdy dla innych jest to niewygodne.	4	3	2	1
20. Różnice zdań nie są na tyle ważne, by się nimi przejmować.	4	3	2	1
21. Nie lubię, gdy inni ludzie czują się źle tylko dlatego, że się z nimi nie zgadzam.	4	3	2	1
22. Uważam, że najlepsze rozwiązania osiąga się wtedy, gdy wszyscy biorą udział i liczą się z innymi.	4	3	2	1
23. Chcę, by inni wiedzieli jaki jest mój punkt widzenia i staram się przekonać o swojej racji.	4	3	2	1
24. Z otwartą konfrontacją można sobie poradzić, gdy poszukuje się wspólnej płaszczyzny.	4	3	2	1
25. Staram się pomagać innym zachować spokój, nawet kosztem słabszego prezentowania moich racji.	4	3	2	1

Pozostawienie konfliktów bez rozwiązania powoduje ich eskalację i ponoszenie dużych kosztów - zwłaszcza po stronie przegranych.

Nie rozwiązane konflikty powracają bądź przeradzają się w długotrwałe kryzysy.

Dla większości ludzi charakterystyczne jest dążenie do zgody. Ma to swoje korzenie w procesie socjalizacji. Dzieciom często powtarzamy: "Nie wolno się kłócić", "Bądź grzeczny i ustąp mu", "Pogódźcie się" itp. Efektem tego może być postawa unikania nieporozumień za wszelką cenę, nieumiejętność konstruktywnego rozwiązywania sytuacji problemowych w dorosłym życiu, tzw. "zaklepywanie" konfliktów prowadzące do kumulowania się negatywnych emocji przy pozorach dobrych relacji itp.

Osoby podejmujące aktywność na rzecz zwalczania korupcji muszą umieć przezwyciężyć tego typu wewnętrzne bariery w imię uznawanych wartości. Nie jest to łatwe.

Spory rozwiązywać można stosując różne procedury.

- Rozstrzygnięcie sporu to przyznanie racji którejś ze stron przez zewnętrznego arbitra, któremu należy się podporządkować. Uczestnicy sporu dzielą się wówczas na wygranych i przegranych.
- Wspólne przyjęcie przez obie strony porozumienia umożliwiającego realizację interesów na akceptowalnym przez wszystkich poziomie. Dojść do tego można poprzez negocjacje czyli bezpośrednie rozmowy stron lub

mediacje, czyli rozmowy prowadzone z czynnym udziałem osoby trzeciej (mediatora).

Procedury rozstrzygania sporów dają doraźną satysfakcję psychologiczną zwycięzcom, kontrolę respektowania ustaleń, ale zmniejszają szansę na współpracę stron w przyszłości. Negocjacje i mediacje zbliżają ludzi do siebie, uczą rozwiązywania problemów, przyczyniają się do zmniejszania się prawdopodobieństwa eskalacji konfliktu i przestrzegania zawartych porozumień. Ale nie zawsze strony chcą negocjować...

SPOSOBY REAGOWANIA NA KONFLIKT

Nastawienie
na siebie



Ad.5

Umiejętności negocjacji

Materiał z Projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003

Wiele już zostało powiedziane na temat tego, jaki jest najbardziej skuteczny sposób prowadzenia negocjacji. Zarówno problemy międzynarodowe jak i występujące w niemalże każdym miejscu pracy przyczyniły się do powstania bardzo wielu teorii na temat tego, które czynniki należy wziąć pod uwagę, aby „dobrze” prowadzić negocjacje.

W szczególności prace Fishera i Ury’ego wywarły bardzo duży wpływ na tę debatę (por. przede wszystkim ich pierwszą i prawdopodobnie najważniejszą publikację „Dochodząc do tak”, wyd. polskie PWE 2003).

Tradycyjne podejście do prowadzenia negocjacji wymaga od uczestników zajęcia określonego stanowiska oraz prowadzenia dyskusji zmierzającej do pogodzenia tych stanowisk.

Zgodnie z takim podejściem istnieje wygrany i przegrany. Sprawni negocjatorzy wygrywają, a mniej sprawni przegrywają.

To z kolei powoduje, że obie strony obstają przy swoim stanowisku i proponują rzeczy, na które, ich zdaniem, druga strona nigdy nie wyrazi zgody. Czynią tak, aby „ugrać” więcej udając, że są gotowi do większych ustępstw. Można powiedzieć, że takie negocjacje są nieuczciwe i zachęcają obie strony do nieracjonalnego postępowania.

Niechęć do zostania uznaną za stronę przegrywającą powoduje, że przy następnej okazji, zainteresowana osoba czy grupa zajmuje sztywniejsze stanowisko. Dodatkowym skutkiem jest wyłączenie z zespołu negocjatorów osób o bardziej racjonalnym podejściu.

Ponadto żadna ze stron nie osiąga zazwyczaj swoich celów i w efekcie ostateczny kompromis nie będzie satysfakcjonował żadnej z nich. Chyba, że jedna ze stron będzie miała w efekcie poczucie, że odniosła zwycięstwo, choć w rzeczywistości jest tak, że obie są w jakimś stopniu przegrane.

W dłuższej perspektywie, opisany tutaj mechanizm jest obarczony skazą i przyczynia się do powstania chaosu. Zazwyczaj, prowadzone w taki sposób negocjacje o charakterze międzynarodowym czy negocjacje handlowe potwierdzają słuszność argumentów wysuniętych przez Fishera i Ury’ego.

Fisher i Ury zaproponowali szereg rozwiązań, które mogą sprawić, że negocjacje będą w większym stopniu oparte na racjonalnych, a nie emocjonalnych przesłankach. Rekomendacje Fishera i Ury’ego przedstawione zostaną poniżej.

1. Należy unikać zajmowania bardzo sztywnego stanowiska. Zazwyczaj negocjatorzy rozpoczynają prowadzenie negocjacji od zajęcia i przedstawienia sztywnego stanowiska. Wynika to z obaw danej strony oraz jej wyrazem jej interesów i pragnień. Każda ze stron powinna ustalić, jakie są obawy, lęki, interesy i pragnienia drugiej strony, będąc jednocześnie gotową do ujawnienia swoich obaw, lęków, interesów i pragnień.

2. Jeżeli stosowany do tej pory styl prowadzenia negocjacji polegał na zajęciu stanowiska, a następnie prowadzeniu rozmów mających na celu przekonanie drugiej strony do swoich racji to na początkowym etapie, ujawnienie swoich obaw, lęków, interesów i pragnień może być niełatwe. Istnieje obawa, że jeżeli jedna strona ujawni zbyt dużo informacji, to ta druga strona to wykorzysta. Zaufanie pomiędzy stronami należy budować w oparciu o zagadnienia mniejszej wagi, które dla ostatecznego rozstrzygnięcia nie mają aż tak istotnego znaczenia.
3. W momencie, w którym obie strony są świadome obaw, lęków, interesów i pragnień drugiej strony, okazuje się zazwyczaj, że są między nimi duże podobieństwa. Kolejny krok w negocjacjach polega na ustaleniu, co jest wspólne dla obu stron, a także, jak można to jak najlepiej uwzględnić w procesie negocjacji. Cel ten należy osiągnąć tak, aby sprawić, że obie strony są zadowolone z ostatecznego rezultatu.
4. Prawdopodobnie nie uda się uniknąć kwestii i obszarów, w odniesieniu do których obawy i interesy poszczególnych stron będą rozbieżne. W takim przypadku, obie strony powinny postarać się wziąć je pod uwagę tak, aby żadna ze stron nie doznała uszczerbku. Zazwyczaj w tak prowadzonych negocjacjach nie pojawiają się istotne rozbieżności. Zamiast prowadzić negocjacje w odniesieniu do stanowiska negocjacyjnego tej drugiej strony, obie strony negocjują (lub szukają kompromisu) w kwestiach dotyczących swoich obaw, lęków, interesów i pragnień.
5. Omawiając szczególnie trudne kwestie, negocjatorzy powinni zawsze mieć przyjąć łagodne podejście w stosunku do zainteresowanych osób i zdecydowane podejście do negocjowanych kwestii. W kontekście takich negocjacji, szczególną uwagę należy poświęcić lękom, obawom, interesom i pragnieniom zainteresowanych osób. Kwestie, procedury i mechanizmy powinny być poddawane szczegółowej analizie, a w razie potrzeby dostosowywane, pod warunkiem, że nie przyniesie to szkody innym.
6. Może okazać się, że istnieją obszary, w odniesieniu do których obawy i interesy obu stron są rozbieżne i żaden kompromis nie jest możliwy. W takim przypadku wskazanym jest zastosować inne podejście do negocjacji.
7. Warto też poszukać przykładów innych negocjacji dotyczących podobnych kwestii, które zakończyły się sukcesem. Takie negocjacje powinny zostać uznane przez obie strony za wzorcowe negocjacje, które dały w wyniku rezultat satysfakcjonujący obie strony.
8. Jedną z odmian opisanego powyżej podejścia jest przekazanie niezależnemu zespołowi, który jest akceptowany przez obie strony stanowiska obu stron, z prośbą o wydanie opinii, jak jego zdaniem mogłoby wyglądać porozumienie.
9. Inną możliwością jest znalezienie zasad bardziej ogólnej natury, które mogą zaakceptować obie strony. Przykładowo, takie zasady mogłyby dotyczyć zagadnień takich, jak: Co strony uważają za uczciwe?, Jaki jest najbardziej przejrzysty sposób pracy zespołów negocjatorów?, oraz Jakie podejście jest najbardziej etyczne?
10. Wskazaniem jest wypracowanie konstruktywnego sposobu rozstrzygania trudnych problemów. Jeżeli obu stronom naprawdę zależy na osiągnięciu

satysfakcjonującego je rezultatu, to właściwie zawsze są w stanie doprowadzić do tego.

11. Nie należy szukać winnego za ewentualne trudności w negocjacjach. Należy szukać rozwiązań, starając się utrzymywać dobre relacje z partnerami w negocjacjach. Gdy osiągnięcie ostatecznego porozumienia okazałoby się niemożliwe, być może należałoby znaleźć rozwiązanie tymczasowe, jednocześnie składając zobowiązanie, że strony spotkają się w późniejszym terminie celem wypracowania długoterminowego porozumienia.

Gdy obie strony negocjacji mają do siebie zaufanie, takie podejście przynosi lepsze rezultaty i przyczynia się do rozwoju dobrych relacji pomiędzy nimi.

POSTĘPUJ ADEKWATNIE DO ZACHOWANIA TWEGO OPONENTA

JEŚLI PARTNER NEGOCJACJI STOSUJE UNIKI:

- Pokaż mu konsekwencje wynikające z niepodjęcia działań.
- Zaprezentuj korzyści jakie może osiągnąć podejmując kooperację w celu znalezienia korzystnego rozwiązania problemu.
- Podkreśl zalety sytuacji, w której wszyscy możecie stać się wygranymi.
- Okaż mu swój szacunek, docień, podnieś jego poczucie własnej wartości - zwiększ to szansę podjęcia kooperacji.
- Zastanów się i dopytaj jakie ma potrzeby. Bierz je pod uwagę. Jeśli tego nie uczynisz i narzucisz rozwiązanie korzystne jedynie dla ciebie - przy najbliższej okazji zachowa się w sposób niezgodny z podjętymi ustaleniami.

JEŚLI PARTNER NEGOCJACJI PODEJMUJE WALKĘ:

- Pokazuj dobre strony wspólnego zastanawiania się nad rozwiązaniem problemu.
- Używaj mocnych argumentów, bądź zdecydowany, ale elastyczny. Staraj się nie podejmować walki (w walce są dwie strony!). Trzymając się w tej sytuacji niezmiennego stanowiska doprowadzisz do impasu. Może to stać się powodem dla którego zaczniesz rozmawiać inaczej.
- Nie zgadzaj się asertywnie na zachowania agresywne. Przedstaw zasady i warunki na jakich zgadzasz się negocjować. Postaraj się dowiedzieć co stoi u podłoża takich zachowań np.
 - ma jakiś inny cel, jesteśmy probierzem, lub stroną w większym konflikcie np. politycznym,
 - ma stereotyp: "tylko walcząc można coś osiągnąć",
 - popisuje się przed mocodawcami lub "publicznością",
 - wydaje mu się, że tą drogą stworzy obraz siebie jako poważnego partnera negocjacyjnego,
 - czuje się pomniejszany, wykorzystywany, źle traktowany.

- Gdy wygrasz, postaraj się, aby twój oponent nie czuł się kompletnie przegrany. Powinien też czuć satysfakcję z przyjętego rozwiązania. Jeśli tak się nie stanie - przy pierwszej okazji zachowa się niezgodnie z ustaleniami.

JEŚLI PARTNER NEGOCJACJI JEST UGODOWY, ŁATWO ULEGA:

- Słuchaj uważnie, pytaj o priorytety i kryteria.
- Postaraj się o kontakt z jego zwierzchnikiem podejmującym ostateczne decyzje.
- Sonduj potrzeby organizacji, którą reprezentuje.
- Doceniaj, zachęcaj do prezentowania stanowiska, pomagaj w artykułowaniu potrzeb.
- Pomóż mu "sprzedać" wspólne ustalenia wewnątrz jego organizacji, pomóż znajdować mocne dla niego strony przyjętych rozwiązań.

JEŚLI PARTNER NEGOCJACJI IDZIE NA KOMPROMIS:

- Zadawaj pytania, aby dowiedzieć się jakie rozwiązania są dla niego najkorzystniejsze. Nakłaniaj do generowania pomysłów rozwiązania problemu, szukania możliwych alternatyw.
- Sonduj jakie rzeczywiste potrzeby i korzyści stoją za formułowanymi stanowiskami i żądaniem.
- Bądź otwarty, kooperujący.
- Nie zaczynaj zbyt szybko się targować.

POWYŻSZE RADY NIE GWARANTUJĄ SUKCESU, ZWIĘKSZAJĄ JEDYNI PRAWDOPODOBIENSTWO, ŻE NEGOCJACJE SKOŃCZĄ SIĘ SUKCESEM I OSIĄGNIĘTE ZOSTANIE POROZUMIENIE, RESPEKTOWANE PRZEZ WSZYSTKIE STRONY.

Zasady prowadzenia rozmowy negocjacyjnej

- ✓ Atakuj problemy, a nie ludzi!
- ✓ Koncentruj się na interesach a nie na stanowiskach. Pytaj: dlaczego tego chcesz? Na czym ci zależy?
- ✓ Aktywnie poszukuj rozwiązań nowych, korzystnych dla obu stron.
- ✓ Dbaj o to by kryteria oceny rozwiązania były możliwie obiektywne i akceptowalne przez obie strony.

Jak komunikować się, by nie eskalować konfliktu?

- Uważnie słuchaj wyjaśnień i pomysłów na rozwiązanie sprawy, pytaj o nie
- Szczegółowo wyjaśniaj swój punkt widzenia
- Podawaj fakty, informacje, unikaj sformułowań ogólnych i ogólnikowych
- Parafrazuj niejasne fragmenty wypowiedzi oponenta
- Próbuj znaleźć mocne strony w wypowiedzi oponenta, ale nie zadawaj pytań zbędnych
- Twórz rozwiązania alternatywne, ale nie upieraj się przy nich jako jedyne słusznych
- Udoskonalaj pomysły własne i oponenta
- Nie zgadzaj się na agresywne wypowiedzi, sam też ich nie używaj
- Zawsze traktuj oponenta z szacunkiem.

Ad.6**Ćwiczenie: samoocena I**

Materiał z Projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003

Proszę zapoznać się z wykazem wymagań dotyczących wiedzy, umiejętności i cech charakteru, sporządzonym przez Stowarzyszenie Specjalistów ds. Etyki, a następnie wskazać te, które uważa Pan / Pani za najważniejsze, a także te, w zakresie których chciałby Pan / chciałaby Pani przejść dodatkowe szkolenia i / lub otrzymać dodatkowe wsparcie.

Proszę uporządkować je według ważności (od 1 do 5, gdzie „1” oznacza najmniejsze, a „5” największe znaczenie).

Proszę również ocenić swoje potrzeby w zakresie szkolenia, stosując tę samą skalę od 1 do 5.

Wyszczególnienie	Znaczenie	Potrzeby w zakresie szkolenia
Umiejętność skutecznej komunikacji		
Obiektywność i dbałość		
Zdolność pozyskiwania i utrzymywania zaufania oraz bycia wiarygodnym		
Umiejętność szybkiego przyswajania informacji		
Umiejętność nawiązywania kontaktów zawodowych		
Znajomość swojej organizacji		
Dojrzałość osobista i zawodowa		
Racjonalność postępowania w napiętych sytuacjach interpersonalnych		
Znajomość odpowiednich przepisów ustawowych i wykonawczych		
Doświadczenie w szkoleniu i rozwoju		
Umiejętność zarządzania		
Dyskrecja i umiejętność zachowania poufności		
Zdolność podejmowania trudnych decyzji		
Cechy przywódcze		
Zdrowy rozsądek		
Niezawisłość		
Gotowość do podtrzymania swojego stanowiska w danej sprawie pomimo nacisków		

Ćwiczenie: samoocena II

Proszę zapoznać się z wykazem wymagań dotyczących wiedzy, umiejętności i cech charakteru, określonych w wykazie wymagań stawianych kandydatom na doradcę / trenera ds. etyki, a następnie wskazać te, które uważa Pan / Pani za najważniejsze, a także te, w których przypadku chciałby Pan / chciałaby Pani przejść dodatkowe szkolenia i / lub otrzymać dodatkowe wsparcie. Niektóre z nich mogą pokrywać się z tymi, które zostały wskazane w wykazie Stowarzyszenia Specjalistów ds. Etyki.

Proszę uporządkować je według ważności (od 1 do 5, gdzie „1” oznacza najmniejsze, a „5” największe znaczenie).

Proszę również ocenić swoje potrzeby w zakresie szkolenia, stosując tą samą skalę od 1 do 5.

Wyszczególnienie	Znaczenie	Potrzeby w zakresie szkolenia
Umiejętność komunikacji w mowie i piśmie		
Umiejętności interpersonalne		
Umiejętności negocjacji i perswazji		
Znajomość organizacyjnych mechanizmów konsultacyjnych		
Umiejętność samodzielnej i efektywnej pracy		
Umiejętność wywierania wpływu		
Znajomość i wykorzystywanie istniejących systemów i struktur administracji publicznej		
Umiejętność wykorzystywania wiedzy z zakresu psychologii, zarządzania i socjologii		
Umiejętność obsługi komputera		
Odpowiedzialność		
Punktualność (terminowość)		
Asertywność		
Skrupulatność		
Kreatywność		
Wysoka kultura osobista		

Ćwiczenie: ustalanie priorytetów

Proszę uporządkować przedstawione poniżej tezy według ich ważności dla osoby wypełniającej rolę doradcy / trenera ds. etyki poprzez przyporządkowanie im wartości od 1 do 10, gdzie „1” to teza najważniejsza a „10” to teza najmniej ważna.

TEZY:

- A. Jeżeli mamy być taką organizacją, jaką chcemy być naprawdę, niezbędne jest zdecydowane przywództwo. Zapewnienie takiego przywództwa jest obowiązkiem doradcy / trenera ds. etyki.
- B. Posiadanie rygorystycznych przepisów i procedur jest metodą, dzięki której zapewnimy, że pracownicy naszej organizacji będą przestrzegać norm etycznych oraz będą postępować właściwie, a także, że nastąpi poprawa sytuacji w tym zakresie.
- C. Zaangażowanie i współpraca kadry kierowniczej oraz pozostałych pracowników stanowi podstawę skuteczności doradców / trenerów ds. etyki.
- D. Przestrzeganie norm etycznych i przeciwdziałanie korupcji to przede wszystkim kwestia dawania dobrego przykładu. Zachowanie i postawa doradcy / trenera ds. etyki ma tutaj istotne znaczenie.
- E. Każdy pracownik musi wiedzieć dokładnie, czego się od niego oczekuje, a także, co się stanie, jeżeli nie będzie wywiązywał się z ciążących na nim obowiązków.
- F. Zagadnienia dotyczące przestrzegania norm etycznych przez poszczególnych pracowników leżą głównie w gestii ich bezpośrednich zwierzchników. Rolą doradcy / trenera ds. etyki jest udzielanie tym zwierzchnikom wsparcia w tym zakresie.
- G. Zapobieganie występowaniu problemów stanowi kwestię o istotnym znaczeniu, a to z kolei zależy od sprawowania odpowiedniego nadzoru nad przebiegiem procesów i przestrzeganiem procedur w zakresie etyki.
- H. Większość ludzi nie będzie się dobrze zachowywać, jeżeli się ich do tego nie zmusi, a co z kolei powinny zapewnić procedury.
- I. Organizacją etyczną jest organizacja, której pracownicy aktywnie uczestniczą w wyznaczaniu i monitorowaniu własnych norm postępowania.
- J. Jako doradcy / trenerzy ds. etyki, mamy pomagać swojej organizacji w opracowywaniu procedur, więc powinniśmy się tym zajmować, a nie próbować wszystko kontrolować.

Hierarchia ważności przedstawionych powyżej tez ma istotne znaczenie. Pozycje zajmujące pierwsze trzy lub cztery miejsca stanowią podstawowe priorytety danej osoby / grupy, a te zajmujące miejsca od czwartego do siódmego są ważne, ale drugorzędne w porównaniu z pierwszymi trzema. Choć te zajmujące ósme, dziewiąte i dziesiąte miejsca mogą być uważane za ważne to jednak mało prawdopodobnym jest, aby miały istotny wpływ na realizację polityk danej organizacji.

Z założenia, tezy te zostały sformułowane ogólnikowo i w sposób zapewniający różnorodność interpretacji. Skutkiem tego, mają obejmować, pośrednio lub bezpośrednio, wszystkie istotne aspekty roli doradcy / trenera ds. etyki.

W przypadku każdej pozycji z rankingu, o którym tutaj mowa, proszę w skrócie uzasadnić, dlaczego oceniliście Państwo znaczenie danej tezy tak nisko, bądź tak wysoko:

ZNACZENIE DANEJ TEZY**POWODY****A.****B.****C.****D.****E.****F.****G.****H.****I.****J.**