
Rozwiązywanie konfliktów

Komunikowanie się

2013



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Zachodniopomorska
Szkoła Biznesu
w Szczecinie

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Rozwiązywanie konfliktów

Spis treści

1.	Wstęp.....	3
2.	Co to jest konflikt?	3
3.	Typy konfliktu.....	4
4.	Źródła powstawania konfliktów.....	4
5.	Metody rozwiązywania konfliktów	5
6.	Rozpoznanie i analiza sytuacji konfliktowej.....	6
7.	Rozpoznanie i analiza sytuacji konfliktowej.....	6
8.	Pozytywne i negatywne skutki konfliktu rozwiązanego.....	7
9.	Pozytywne i negatywne skutki konfliktu nierozwiązanego	8
10.	Dynamika konfliktów w zespole.....	9
11.	Analiza konfliktów w zespole	9
12.	Metody rozwiązywania konfliktów	10
13.	Negocjacje jako metoda rozwiązywania konfliktów.....	11
14.	Podsumowanie.....	12
15.	Literatura:	12



Rozwiązywanie konfliktów

1. Wstęp

Konflikt jest naturalnym elementem kontaktów międzyludzkich. Sam w sobie nie zawsze jest negatywny. Bywają konstruktywne konflikty, których rozwiązanie wprowadza nową, lepszą jakość w życie zespołu. Otwarte i racjonalne podejście do konfliktu może doprowadzić do zbliżenia stanowisk i uzyskania satysfakcji płynącej ze współpracy. Konflikt jest nieodłączną częścią życia w społeczeństwie. Sam w sobie nie stanowi problemu, problem wynika z braku umiejętności rozwiązywania konfliktów międzyludzkich. Zapoznaj się z materiałem na temat rozwiązywania konfliktów.

2. Co to jest konflikt?

Konflikty występują we wszystkich obszarach ludzkiej aktywności: jednostka przeżywa wewnętrzny konflikt sumienia, rodzina doświadcza konfliktów między jej członkami, grupa przyjaciół spiera się ze sobą, napięcia w pracy prowadzą do nieporozumień i zatargów, czy wreszcie całe społeczeństwa angażują się w konflikt zbrojny. Jednostki i grupy znajdujące się w sytuacji konfliktowej mają różne cele, potrzeby, światopogląd, wyznają inne wartości. Poszczególne osoby, a także całe grupy zaangażowane w konflikt, dążą do tego, aby ich własny punkt widzenia (ich racje, argumenty) przeważały nad punktem widzenia strony przeciwnej. Konflikty są nieuniknione wszędzie tam, gdzie człowiek wchodzi w interakcję z drugim człowiekiem. Konflikty mogą przybierać różne formy, mają różny przebieg, zasięg oraz nasilenie.

Konflikt zazwyczaj jest definiowany jako spór dwóch lub więcej osób, któremu towarzyszą emocje, napięcie, niezgoda i różnica stanowisk, w wyniku czego wzajemne relacje stron ulegają popsuciu lub przerwaniu.

Jak rozpoznać konflikt?

Konflikt powstaje wówczas, gdy:

- mamy do czynienia z co najmniej dwiema stronami o sprecyzowanych poglądach;
- żadna ze stron nie jest w stanie osiągnąć celów bez udziału lub zgody drugiej strony;
- przedstawiciele stron blokują realizację dążeń oraz osiągnięcie celów.

Konflikt to



Źródło: opracowanie własne.



Rozwiązywanie konfliktów

Sytuację konfliktową możemy rozpoznać po tym, że:

- występują co najmniej dwa podmioty, przy czym są one w jakimś sensie zależne (np. nauczyciel i uczeń);
- jeden z podmiotów przeszkadza drugiemu w osiągnięciu określonego celu;
- sprzeczności interesów występują obiektywnie lub mogą być tylko wyobrażone;
- ujawniają się specyficzne zachowania wobec drugiej strony (najczęściej negatywne);
- druga strona na ogół odwzajemnia reakcje;
- sytuacja konfliktowa wywołuje najczęściej silne emocje.

3. Typy konfliktu

Przebieg konfliktu zależy w dużej mierze od jego typu oraz poziomu życia społecznego, którego dotyczy (jednostki czy grupy).

Ze względu na poziom życia społecznego wyróżniamy

Konflikt jednostki z jednostką

Konflikt pomiędzy pojedynczymi osobami, np. koledzy w klasie,

Konflikt grupy z grupą

Konflikt pomiędzy dwiema grupami, np. klasami, kibicami dwóch drużyn piłkarskich,

Konflikt jednostki z grupą

Konflikt między jednostką a grupą, np. konflikt między nauczycielem a klasą.

Źródło: opracowanie własne.

Prawidłowe i szybkie określenie poziomu, na którym rozwija się konflikt, pozwala odpowiednio wcześniej rozpoznać przyczyny i elementy składowe konfliktu oraz chroni przed dalszym, niekontrolowanym jego rozwojem (eskalacją).

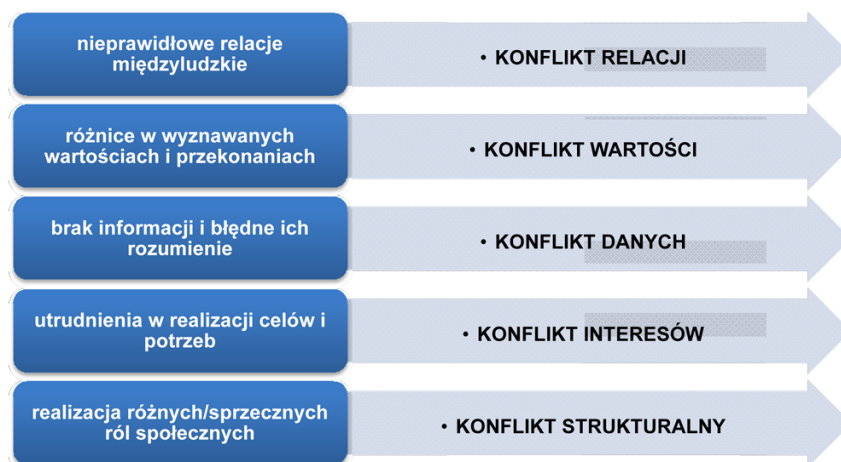
4. Źródła powstawania konfliktów

Sprzeczność w konflikcie może dotyczyć różnych elementów składowych i w konsekwencji uruchamiać różne rodzaje konfliktów.



Rozwiązywanie konfliktów

Źródła konfliktu



Źródło: opracowanie własne.

Dla właściwego rozwiązywania konfliktu niezbędne jest rzetelne rozpoznanie jego źródeł i przyczyn.

5. Metody rozwiązywania konfliktów

Wśród metod rozwiązywania konfliktów najczęściej wskazuje się



Źródło: opracowanie własne.

Nie istnieje jedyna, właściwa i skuteczna droga wyjścia z konfliktu, ponieważ nie ma jednego, uniwersalnego konfliktu. Właściwe rozwiązanie konfliktu potrzebuje dobrego rozpoznania jego źródeł, przyczyn i sposobów reagowania stron zaangażowanych w spór. Dobór odpowiednich środków zaradczych musi być dostosowany do indywidualnego przypadku. To, który ze sposobów wyjścia z konfliktu wybierzemy, zadecyduje o tym, jak sprawnie sobie z nim poradzimy i jakie będą ewentualne koszty i korzyści tej sytuacji.



Rozwiązywanie konfliktów

6. Rozpoznanie i analiza sytuacji konfliktowej

Rozpoznanie sytuacji konfliktowej to:

- wskazanie stron konfliktu,
- określenie obszaru i przyczyn sprzeczności,
- wskazanie kluczowych „objawów” sytuacji.

W sytuacji **konfliktu relacji** pojawiają się silne antagonizmy i napięcia w kontaktach między jednostkami bądź jednostką a grupą. Najczęściej sytuacja konfliktu relacji jest spowodowana brakiem szacunku lub niechęcią stron konfliktu do siebie.

Konflikt może być spowodowany przez:

- błędne spostrzeganie – subiektywna ocena i emocjonalna interpretacja zachowań drugiej strony, zgodnie z potocznym powiedzeniem, że „każdy widzi i słyszy to, co chce widzieć i słyszeć”;
- nieprawidłowa komunikacja – nieporozumienia między stronami wynikają z braku prawidłowego przepływu informacji;
- silne emocje - przeważają argumenty o charakterze emocjonalnym o dużym ładunku uczuciowym (zwłaszcza złości, smutku, zawiści);
- stereotypy – negatywne i utrwalone przekonania na temat innych ludzi, grup lub nacji narodowych (Niemcy to..., Cyganie to...).

Przykład:

Konflikty/niechęć między Polakami a Rosjanami. Konflikt/niechęć między kibicami różnych klubów sportowych. Konflikt między dziewczętami i chłopcami.

7. Rozpoznanie i analiza sytuacji konfliktowej

W sytuacji **konfliktu wartości** strony konfliktu mają różne i często przeciwstawne wartości, zasady, przekonania i zwyczaje. Tego typu konflikty są zwykle bardzo trudne do rozwiązania.

Konflikt może dotyczyć:

- różnic wynikających z wyznawanych religii;
- wartości istotnych dla funkcjonowania jednostki lub grupy;
- wartości regulujących życie codzienne (np. relacje sąsiedzkie, koleżeńskie).

Przykład:

Konflikt zbrojny na tle religijnym (wojny religijne). Konflikt między subkulturami/partiami politycznymi. Konflikt między sąsiadami (np. w kwestii utrzymywania porządku na klatce schodowej).

W sytuacji konfliktu danych, w wyniku braku informacji, błędnego ich zrozumienia lub odmiennej interpretacji docierających informacji, dochodzi do nieporozumień, a w konsekwencji - do sprzecznych decyzji i działań.



Rozwiązywanie konfliktów

Konflikt może dotyczyć:

- braku informacji – jedna ze stron nie ma dostępu do pewnych faktów, danych, informacji;
- błędnego rozumienia danych – te same dane/informacje interpretowane są w różny sposób;
- różnych sposobów zbierania danych – dane bądź informacje zbierane są w różny sposób, różnymi metodami lub z różnych źródeł.

Przykład:

Konflikt między naukowcami dysponującymi różnymi wynikami danych.
Konflikt między znachorem a lekarzem w zakresie rozpoznania choroby.

W sytuacji konfliktu interesów potrzeby i oczekiwania (interesy) jednej grupy lub jednostki kolidują z interesami innej grupy lub jednostki. Najczęściej sytuacja konfliktu interesów pojawia się w momencie, gdy jedna strona, chcąc osiągnąć swój cel, narusza interesy drugiej strony.

Konflikt może dotyczyć:

- interesów rzeczowych – konflikt z powodu jakiejś rzeczy;
- interesów proceduralnych – konflikt z powodu jakiejś procedury, zwyczaju lub powszechnie przyjętego sposobu postępowania;
- interesów psychologicznych - konflikt z powodu zagrożenia poczucia własnej wartości i godności, zaufania, bezpieczeństwa, szacunku, prestiżu.

Przykład:

Konflikt między dwójkiem dzieci o jedną zabawkę. Konflikt między nauczycielem a uczniem o ocenę. Konflikt między rodzicami a dziećmi o godziny powrotu do domu.

W sytuacji konfliktu strukturalnego strony znajdują się w różnych miejscach np. struktury społecznej, organizacyjnej, czy życiowej. Bywa, że są to również relacje formalnej bądź nieformalnej zależności. Z tego powodu pojawia się odczucie niesprawiedliwości, niezrozumienia i wzajemnego negatywnego postrzegania.

Konflikt może być spowodowany:

- nierównym układem sił – jedna ze stron uważa się za pokrzywdzoną z powodu nierównego/niesprawiedliwego układu sił politycznych lub kulturowych;
- pełnieniem różnych ról społecznych - jedna ze stron uważa się za pokrzywdzoną przez osobę wyżej umieszczoną np. w statusie społecznym.

Przykład:

Konflikt między biednymi a bogatymi. Konflikt między podwładnym a przełożonym.
Konflikt między uczniem a nauczycielem.

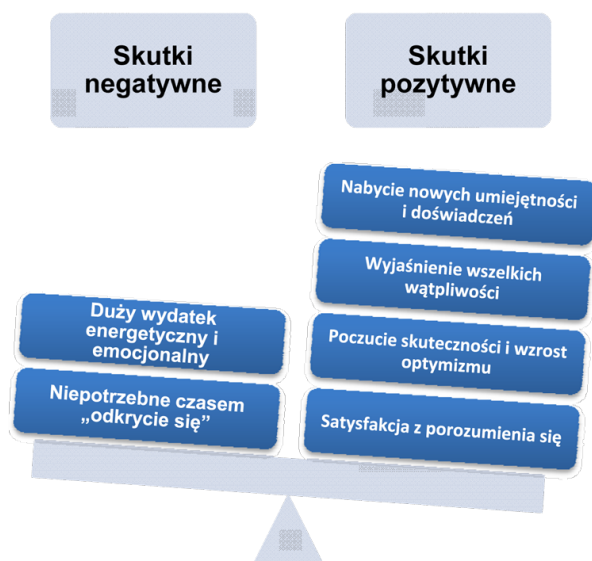
8. Pozytywne i negatywne skutki konfliktu rozwiązanego

Zapoznaj się z efektami (pozytywnymi i negatywnymi) rozwiązywanej sytuacji konfliktowej. Dokonaj osobistego bilansu „plusów i minusów” konfliktów rozwiązanych i nierozwiązanych.



Rozwiązywanie konfliktów

Konflikt rozwiązany



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hamer, H. Psychologia społeczna, Warszawa 2005.

Konflikty są nieodłącznym atrybutem życia. Sam konflikt nie musi być tylko problemem, ma on również pozytywne następstwa. Zarówno problemy rozwiązane, jak i nierozwiązane, mają swoje pozytywne i negatywne skutki.

9. Pozytywne i negatywne skutki konfliktu nierozwiązanego

Zapoznaj się z efektami (pozytywnymi i negatywnymi) nierozwiązanej sytuacji konfliktowej. Dokonaj osobistego bilansu „plusów i minusów” nierozwiązywania konfliktów.

Konflikt nierozwiązany



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hamer, H. Psychologia społeczna, Warszawa 2005.



Rozwiązywanie konfliktów

Konflikt zagraża satysfakcjonującym kontaktom i relacjom międzyludzkim. Spory i kłótnie wywołują silne emocje, prowadzą do napięć. Jednak zdarza się, że kontrolowany konflikt, wywołujący lekki „dreszczyk emocji”, może pobudzić do twórczego myślenia i działania, burząc dotychczasowe schematy. Staje się okazją do szukania nowych, lepszych rozwiązań i pomysłów.

10. Dynamika konfliktów w zespole

Konflikty są nieodłącznym składnikiem ludzkich relacji. Jakość zespołu może być mierzona nie tyle ilością występujących w nim konfliktów, ile sposobem, w jaki zespół sobie z nimi radzi. Rozpoznawanie konfliktów i odpowiednie podejście do nich jest istotnym czynnikiem składającym się na powodzenie pracy zespołowej. W przebiegu konstruktywnego rozwiązywania sytuacji konfliktowej można zauważyć charakterystyczne, następujące po sobie etapy:

Na **I ETAPIE** należy określić:

- kto jest podmiotem konfliktu,
- co jest przedmiotem konfliktu,
- co jest celem sporu.

Na **II ETAPIE** należy:

- wybrać odpowiedni moment rozpoczęcia rozmów,
- ustalić zasady prowadzenia rozmów,
- poinformować drugą stronę o chęci rozwiązania problemu.

Na **III ETAPIE** należy:

- ustalić interesy wspólne i rozbieżne,
- wskazać główną przyczynę konfliktu.

Na **IV ETAPIE** następuje wspólne rozwiązanie konfliktu oraz opracowanie sposobu realizacji postanowień



Źródło: opracowanie własne

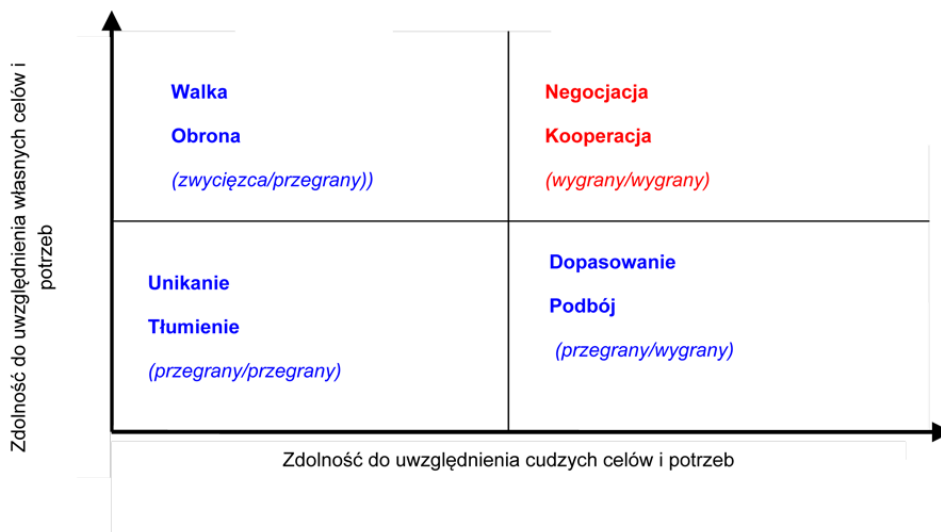
11. Analiza konfliktów w zespole

W sytuacjach konfliktu członkowie zespołu mogą uruchamiać cztery wzorce zachowań.



Rozwiązywanie konfliktów

Zachowania w konflikcie



Źródło: opracowanie na podstawie: M. Gellert, C. Nowak, Zespół, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.

Negocjacja i kooperacja

Uruchomienie przez obie strony konfliktu współpracy i współdziałania przy rozwiązywaniu problemów.

Unikanie/tłumienie

Pasywne i wycofujące się zachowania obu stron konfliktu.

Dopasowanie/podbój

W wyniku ekspansywnych zachowań jednej ze stron konfliktu, druga podporządkowuje się i dopasowuje.

Walka/obrona

Aktywne i agresywne dążenie do rozstrzygnięcia konfliktu na swoją korzyść przez jedną stronę konfliktu, uruchamia obronne zachowania drugiej.

12. Metody rozwiązywania konfliktów

Tradycyjny sposób rozwiązywania konfliktów wiąże się zwykle z próbą przekonania jednej strony do argumentów i opinii drugiej strony. Taki sposób podejścia do rozwiązywania konfliktów powoduje przyjęcie pozycji „wygrany – przegrany”, w konsekwencji czego jedna ze stron odnosi sukces, natomiast druga - ponosi porażkę i przegrywa.

Postawa „zwycięzcy/wygranego” wiąże się z cechami, takimi jak:

- poczucie zwycięstwa,
- wysoka samoocena,
- podejmowanie decyzji bez uzgodnień.

Postawa „przegranego” wiąże się z następującymi cechami, takimi jak:

- poczucie przegranej (negatywne emocje),
- niska samoocena,
- niezdecydowanie,
- uległość.



Rozwiązywanie konfliktów

Przyjęcie pozycji „wygrany – przegrany” ogranicza rozwiązywanie konfliktów do następujących metod:

- ucieczka – zachowania i reakcje obronne;
- wymuszanie – z poziomu siły lub władzy wymuszanie i narzucanie określonych rozwiązań;
- kompromis – wzajemne nakłanianie stron do ustępstw i rezygnacji ze swoich postulatów. Ustępstwa mogą spowodować wzrost agresji jednej ze stron i uruchomienie pozycji „zwycięzca - przegrany”.

13. Negocjacje jako metoda rozwiązywania konfliktów

Negocjacje są najlepszym sposobem rozwiązywania konfliktów, ponieważ skutecznie odchodzą od zachowań typu „wygrany - przegrany”.

Negocjacje tworzą najbardziej sprzyjające warunki do rozwoju zachowań i postaw typu „wygrany – wygrany”. Negocjacje to dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia w pełni satysfakcjonującego obie strony, podczas gdy niektóre przynajmniej interesy zaangażowanych stron są konfliktowe.

Typy negocjacji:

- miękkie - polegają na współpracy w przyjaznej atmosferze i priorytetowo traktują pozytywne relacje;
- twarde - polegają na rywalizacji i za wszelką cenę dążą do osiągnięcia celu.

Zalety płynące z zastosowania negocjacji miękkich to m.in.:

- możliwość porozumienia lepszego niż kompromis;
- stworzenie twórczych i nowatorskich rozwiązań;
- budowa i umacnianie pozytywnych relacji między stronami;
- mniejsze ryzyko dodatkowych konfliktów;
- wzajemne poznanie się stron i zrozumienie własnej sytuacji;
- mniejsze prawdopodobieństwo upierania się stron przy swoim stanowisku.

Rozwiązywaniu konfliktów powinny towarzyszyć strategie negocjacyjne typu „miękkiego”.

Jeśli chcesz odnieść sukces w negocjacjach, to:

1. Oddziel ludzi od problemu – nie walcz z ludźmi, zmagaj się z problemem, który macie wspólnie rozwiązać.
2. Oddziel interesy i cele od konkretnych stanowisk – nie czyń warownej twierdzy z Twojego stanowiska. Liczą się Twoje potrzeby, które najczęściej można zrealizować na różne sposoby.
3. Dostrzegaj głębsze potrzeby, cel i interesy drugiej strony – jeśli dobrze rozumiesz interesy partnerów, masz szansę znaleźć rozwiązanie korzystne dla Ciebie, a dla nich - możliwe do zaakceptowania.
4. Opieraj negocjacje na obiektywnych kryteriach – sprawdź, czy obie strony opierają się na tych samych informacjach i czy podobnie je interpretują.
5. Potraktuj negocjacje jako okazję do nawiązania lub poszerzenia współpracy – zastanów się, czy ewentualnego porozumienia nie da się rozszerzyć o dodatkowe ustalenia, przynoszące korzyści obu stronom.



Rozwiązywanie konfliktów

Pamiętaj, że porozumienie i klimat, w jakim zostało osiągnięte, będą wiele znaczyły w następnych kontaktach z partnerami.

14. Podsumowanie

Prezentowane opracowanie dostarczyło Ci podstawowej wiedzy z zakresu rozwiązywania konfliktów, szczególnie uwypuklając praktyczne znaczenie znajomości technik i narzędzi rozwiązywania konfliktów dla sprawnego funkcjonowania zespołu.

Po zapoznaniu się z materiałem potrafisz:

- określić istotę konfliktu,
- rozpoznać i wskazać główne źródła konfliktów,
- określić korzyści wynikające z zastosowania asertywności,
- opisać i scharakteryzować podstawowe typy konfliktów,
- dokonać analizy sytuacji konfliktowej,
- przewidzieć pozytywne i negatywne skutki sytuacji konfliktowej.

15. Literatura:

1. M. Gellert, C. Nowak, *Zespół*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
2. Hamer Hanna, *Psychologia społeczna. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.