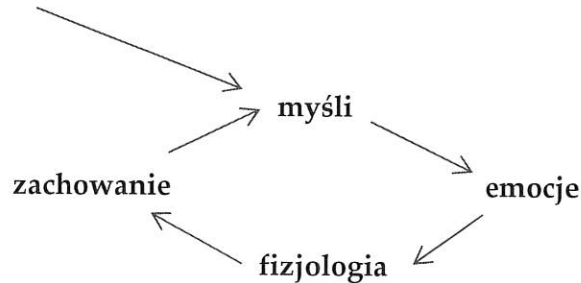


ROZUMIENIE WŁASNYCH REAKCJI W KONFLIKCIE

Model poznawczo-behawioralny:

Sytuacja konfliktowa



Style reagowania na konflikt

Unikanie

Zastosowanie:

- gdy koszty (w tym emocjonalne) konfrontacji są bardzo duże,
- cel jest mało istotny,
- są małe szanse na realizację własnych celów.

Wady:

- brak kontroli nad konfliktem.

Metody:

- ignorowanie, odwlekanie, pokojowe współistnienie, separacja, poszukiwanie kozła ofiarnego.

Dostosowywanie

Zastosowanie:

- zachowanie dobrych, przyjaznych relacji z innymi jest ważniejsze niż rozwiązanie problemu,
- duża istotność celu dla strony przeciwnej, niewielka dla nas,
- duża przewaga drugiej strony nad nami,
- uświadomienie sobie popełnionego błędu i chęć jego skorygowania,
- przygotowywanie podwładnych do samodzielnego podejmowania decyzji.

Wady:

- zazwyczaj nie eliminuje przyczyn konfliktu,
- ewentualne poczucie bycia wykorzystanym.

Metody:

- ustępowanie innym, deprecjonowanie celu.

Rywalizowanie

Zastosowanie:

- sytuacje kryzysowe,
- presja czasu,
- silne przekonanie o słuszności własnego stanowiska,
- mała waga relacji,
- sytuacje związane z kwestiami prawnymi, etycznymi.

Wady:

- utrzymywanie się atmosfery współzawodnictwa, rywalizacji po rozwiązaniu konfliktu.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ obniżenie jakości relacji społecznych. <p>Metody:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ walka, strategiczna eskalacja.
Negocjowanie	<p>Zastosowanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ konflikty o umiarkowanej sile, ▪ równa siła stron, ▪ problemy dotyczące współpracy, ▪ kwestie zasobów, finansów, ▪ gotowość do rezygnacji z części postulatów, jeśli druga strona również jest na to gotowa. <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ryzyko sztucznej eskalacji oczekiwań, ▪ ryzyko przyjęcia „rozmytego” rozwiązania. <p>Metody:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ kompromis.
Podjęcie problemowe	<p>Zastosowanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ problem jest istotny dla stron sporu, ▪ strony mają sprzeczne cele lub ▪ strony mają wspólny cel, ale różne pomysły na jego realizację, ▪ konieczność wypracowania stanowiska satysfakcjonującego wszystkie strony konfliktu. <p>UWAGA: istotne są tu cele uczestników sporu, a nie ich stanowiska wyjściowe.</p> <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ czasochłonność.

RADZENIE SOBIE Z WŁASNYMI SCHEMATAMI

- Jeśli to możliwe, zyskaj na czasie, zrób „stopklatkę” – silne emocje zniekształcają sposób myślenia, tworzą „szklany tunel”.
- Odkryj swój schemat – najważniejsze są myśli.
- Przeanalizuj **zyski/straty** z odkrytego sposobu myślenia.
 - Pomocne pytania:
 - Czy takie myślenie zbliża mnie do znalezienia sposobu poradzenia sobie z konfliktem?*
 - Jak zakończy się ta sytuacja, jeśli będę myślał/-a w ten sposób?*
 - Co zyskuję/jakie będę miał/-a korzyści myśląc w ten sposób?*
 - Co tracę/ryzykuję myśląc w ten sposób?*
 - Jakie mam dowody, że moje myśli są racjonalne? (tabela dowodów za i przeciw)*
 - Jaki sposób myślenia zbliży mnie do rozwiązania konfliktu?*
- Skonfrontuj się z problemem w oparciu o powyższą analizę.

RADZENIE SOBIE Z KONFLIKTEM

ETAP 1 – przygotowanie:

- patrz: rozpoznawanie i radzenie sobie z własnymi schematami,
- zastanów się, czy istnieje jakieś „**drugie dno**” w sporze, odtwórz jego historię,
- nie zakładaj z góry złych intencji drugiej strony
 - „Co się dzieje z tym pracownikiem?”
 - „Dlaczego rozsądny, uczciwy i racjonalny pracownik zachował się w ten sposób?”
 - „Co powoduje, że zachowuje się tak, a nie inaczej?”
- postaw hipotezę, że konflikt może mieć kilka różnych przyczyn,
- przygotuj kluczowe argumenty, przykłady.

PAMIĘTAJ:

Każda strategia radzenia sobie z konfliktem jest dobra, jeśli masz **dobre uzasadnienie**, aby ją zastosować.

ETAP 2 – zainicjowanie interakcji:

- jeśli to możliwe, wybierz/ustal z drugą stroną moment konfrontacji,
- zapewnij sobie czas na rozmowę i miejsce, w którym nikt nie będzie przeszkadzał.

ETAP 3 – konfrontacja:

UWAGA:

Konfrontując się z podwładnymi **wzmacniaj swoje argumenty** zgodnie z zasadą:

- **Treść – fakty**, co rzeczywiście się zdarzyło
„Popelniles powazny blad w analizie dla dyrektora”.
- **Wzorzec** – problem powtarza się, **nazwij sytuację**
„To juz druga sytuacja, w ktorej popelniles blad w analizie dla dyrektora”.
- **Relacja** – problem nadal się powtarza, powiedz **co to oznacza dla waszej relacji**
„To, ze po raz trzeci popelniles ten sam blad sprawia, ze mam poczucie, ze caly czas musze kontrolowac twoja prace. Bardzo mi sie to nie podoba, bo nie mam na to czasu.”
„Obawiam sie, ze popelnisz blad, ktory bedzie mial powazne skutki dla reputacji naszego wydzialu”.

Konfrontując się:

- **stwórz przyjazną atmosferę,**
- **koncentruj się na problemie**, faktach, a nie na osobach, **odzwierciedlaj i wygaszaj emocje drugiej strony**, mów o swoich odczuciach,
„Widze, ze masz do mnie zal. Przykro mi, ze tak to odbierasz, ale nie mam na to wplywu. Wróćmy do...”
„Widze, ze cie to zlosci. Spróbujmy wziac głeboki oddech i porozmawiac, co zrobic w tej sytuacji.”
- **sluchaj** rozmówcy i jego argumentów -> **odkrywaj prawdziwe intencje**, „**drugie dno**” konfliktu,
„Czemu to jest tak wazne dla ciebie?”
„Co cie rozzloscilo, chcialbym to lepiej zrozumiec?”
„Mam wrazenie, ze nasza wspolpraca nie uklada sie dobrze. Czy zrobilem/-am, powiedzialem/-am cos, co cie dotknelo?”
- **prezentuj swoje stanowisko**, potrzeby,
„Zalezy mi na tym, aby nasza wspolpraca ukladala sie dobrze, zebyśmy dobrze rozumieli swoje stanowiska.”
- **podkreślaj swoją motywację do wspólnego rozwiązywania problemu**, np.
„Chcialbym/-abym sie z toba porozumiec. Moim celem jest rozwiazanie tego problemu. Bardzo licze na dobra wspolprace i mila atmosfere w zespole.”
- staraj się wypracować **stanowisko akceptowalne dla obu stron**.

UWAGA 1: W razie potrzeby **stawiaj i uzasadniaj granice**.

„Proszę nie krzycz na mnie, to nie pomaga nam dojść do porozumienia.”

UWAGA 2:

Jeśli jakaś strategia radzenia sobie z konfliktem **nie działa**, **testuj kolejne sposoby**.

Nie poddawaj się.

ETAP 4 – wyjście ze sporu:

REAKCJA

- **wspólnie** opracujcie sposób realizacji porozumień (pozwól drugiej stronie mówić pierwszej),
„Jak to widzisz? Co proponujesz?”
- wykonuj przyjazne gesty, uśmiechaj się, bądź miły/-a, podkreśl, że cieszysz się z osiągniętego porozumienia.

RADZENIE SOBIE W SPECYFICZNYCH SYTUACJACH

Podwładny jest agresywny, krzyczy na ciebie

PAMIĘTAJ:

Rzadko dochodzi do nagłego i nieoczekiwanego wybuchu złości, który nie byłby poprzedzony długim cierpieniem w milczeniu.

- **Nazwij emocje** pracownika i odseparuj od reszty zespołu.
„Widzę, że jesteś zdenerwowany, porozmawiajmy w moim pokoju.”
- **Poznaj przyczynę** złości podwładnego i wysłuchaj go.
„Co się stało?”, „Co cię zezłościło?”
- Jeśli pracownik nadal krzyczy i nie uspokaja się, **postaw granicę, podkreślając, po co ją stawiasz.**

„Bardzo zależy mi na zrozumieniu twojego stanowiska, a twój podniesiony ton głosu nie pozwala mi na to.”

Gdy to nie działa:

„Nie podnoś na mnie głosu. Zależy mi na tym, żeby cię zrozumieć, a krzyk nie pomaga mi w tym.”

„Proszę, nie krzycz na mnie, to nie pomoże nam osiągnąć porozumienia.”

- **Jeśli sytuacja się powtarza**, powiedz o tym głośno, ustal, dlaczego się powtarza.

„To już czwarta sytuacja, w której wybuchasz złością.”

„Chciałbym zrozumieć, co się dzieje?”

- **Pokaż swoje granice** i wolę rozwiązania konfliktu.

„Chciałbym wyjaśnić tę sprawę raz na zawsze.”

„Bardzo zależy mi na tym, aby relacje między nami były dobre.”

„Chciałbym się z tobą porozumieć.”

- **Negocjuj rozwiązania akceptowalne dla obu stron.**

„Na czym najbardziej zależy ci w tej sytuacji?” (...) „Mi najbardziej zależy na tym, żebyś nie podnosił głosu podczas spotkań zespołu, ponieważ to odwraca uwagę od merytorycznych tematów, którymi się zajmujemy.”

- **Podkreślaj satysfakcję** z osiągniętego porozumienia.

„Bardzo się cieszę, że się porozumieliśmy. Mam nadzieję, że będzie się nam teraz lepiej ze sobą pracowało.”

- Jeśli pracownik **nie chce negocjować**, przedstaw jasno swoje oczekiwania.

„Oczekuję, że nie będziesz krzyczał podczas spotkań zespołu, a wszelkie krytyczne uwagi przekażesz mi na osobności po spotkaniu. Podnoszenie głosu nie pomoże nam rozwiązać problemów naszego zespołu.”

UWAGA: Zapowiadaj sankcje tylko wtedy, gdy na pewno je zrealizujesz.

„Jeśli sytuacja się powtórzy, obniżę ci premię kwartalną.”

Pracownik cię obraża

- Nie daj się sprowokować, wyraż emocje, **znajdź źródło konfliktu.**

„Przykro mi, że tak myślisz, ale nie mam na to wpływu. Porozmawiajmy jednak o problemie. Już po raz kolejny ...”, „Powiedz mi, o co chodzi?”

- **Postaw granicę.**

„Nie życzę sobie, abyś zwracał się do mnie w ten sposób. To nieprofesjonalne i utrudnia wykonywanie zadań. Oczekuję, że odtąd ...”

Pracownik obraził się / gniewa się i nie odzywa do ciebie

- Pokaż, że zauważasz, że coś jest nie tak, **dowiedz się, co się dzieje.**

„Czy wszystko w porządku?”

„Czy jest coś o czym chciałbyś/abyś ze mną porozmawiać?”

	<p>„Mam wrażenie, że coś jest nie tak, porozmawiamy?”</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Przekaż swoje intencje. <p>„Jest mi trudno pracować, kiedy nie rozmawiamy ze sobą. Czy zrobiłem/-am coś, co cię dotknęło?”</p> <p>„Trudno mi się pracuje, kiedy pozostają jakieś niewyjaśnione sprawy w zespole, porozmawiajmy.”</p> <p>„Jeśli będziesz gotowy do rozmowy, jestem gotowy/-a.”</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jeśli to nie działa – wytrzymaj ciszę, czekaj na kolejną okazję do rozmowy.
Podwładny przychodzi z ciągłymi pretensjami	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nazwij i zrozum problem. <p>„Marku, po raz kolejny w tym miesiącu skarżysz się, że dostałeś niższą premię. Wytłumaczyłem ci, z czego to wynikało. Zastanawiam się, co jeszcze mogę zrobić?”</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wytłumacz swoje stanowisko, przedstaw oczekiwania. <p>„Przykro mi, że nie podzielasz moich argumentów, rozumiem, że każdy z nas pozostaje przy swoim zdaniu. Chcę jednak powiedzieć, że twoje skargi, szczególnie te wyrażane publicznie, źle wpływają na zespół – odciągają uwagę pracowników od zadań. Chciałbym/-abym abyś powstrzymała się od publicznego narzekania i rozmawiała na ten temat bezpośrednio ze mną.”</p>
Pracownik podważa twój autorytet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nazwij problem i opisz swoje emocje. <p>„Podważyłeś moje zdanie przy innych pracownikach wydziału. Jest mi z tego powodu bardzo przykro. Twoje zachowanie sprawia, że trudno mi z tobą współpracować, a zależy mi na tym, żeby nasza współpraca układała się dobrze.”</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jeśli to nie działa, stanowczo wyraż swoje oczekiwania.

Polecana literatura:

Witkowski T. i Chełpa S. (2004). *Psychologia konfliktów*. Moderator.

Essex L. N. i Kusy M.E. (2010). *Podręczny poradnik menedżera*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.

Benjamin S.F. (2007). *Perfekcyjne frazy, czyli jak sobie radzić z trudnymi osobami*. Warszawa: Promise.