

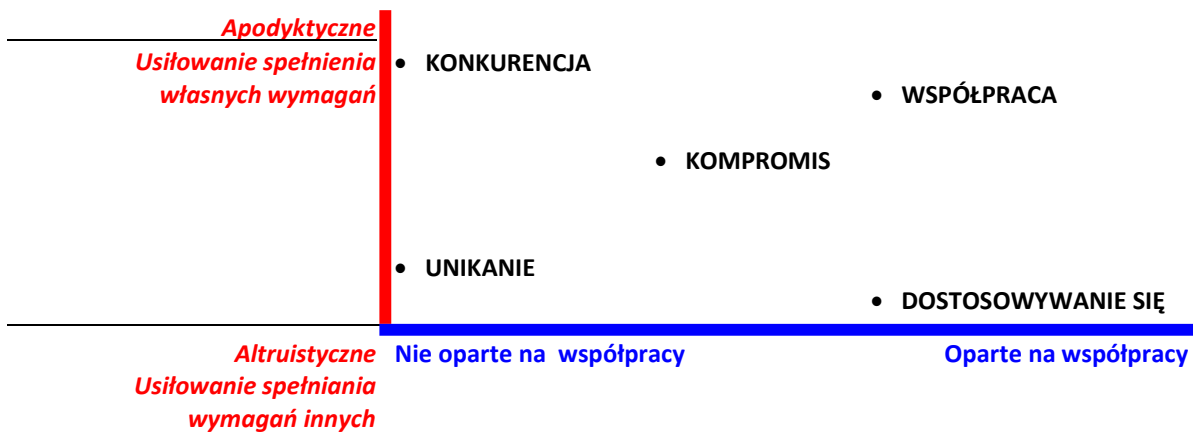
Konflikty

Przyczyny konfliktów:

- ZAŁOŻENIA- nie można przewidzieć czy inni mają takie same jak my; trzeba je sprawdzić.
- KOMUNIKOWANIE SIĘ – kiedy brak dobrej komunikacji interpersonalnej, może dojść do sytuacji, że trzeba pracować bez odpowiednich danych.
- HIERARCHIA – ludzie mogą mieć rozmaite priorytety dotyczące wykonywanych zadań.
- TEMPO PRACY- kiedy poszczególne osoby mają inne tempo pracy.
- STATUS/ TERYTORIUM –dotyczy przestrzeni, pieniędzy, władzy, informacji, czasu, rodzaju samochodu, mieszkania, itd.

	I. AGRESYWNE	II. PASYWNE	III. ASERTYWNE
Nastawienie do konfliktów:	<ul style="list-style-type: none"> • Ja wygrywam/ ty przegrywasz • Pokonać przeciwnika 	<ul style="list-style-type: none"> • Odłożyć • Znaleźć kompromis 	<ul style="list-style-type: none"> • Popatrzeć na problem z kilku stron • Znaleźć rozwiązanie

STYLE KIEROWANIA KONFLIKTEM - adaptacja materiału S. W. Thomas



Style kierowania konfliktem (Źródło: Thomas, K.W. 1976)

Pięć stylów (oznaczonych czarnymi kropkami) można scharakteryzować za pomocą następujących rodzajów zachowania:

- | | |
|----------------------------|---|
| UNIKANIE | <ul style="list-style-type: none"> • Ignorowanie konfliktów w nadziei, że same znikną. • przedstawianie problemów do rozpatrzenia lub pozostawienie spraw w zawieszaniu. • Stosowanie powolnych procedur w celu stłumienia konfliktu. • Trzymanie konfliktu w tajemnicy w celu uniknięcia konfrontacji. • Odwoływanie się do reguł biurokratycznych jako źródła rozwiązywania konfliktu. |
| KOMPROMIS | <ul style="list-style-type: none"> • Negocjacje • Dążenie do wzajemnych transakcji i wzajemnej wymiany. • Znajdowanie rozwiązań zadowalających lub nadających się do przyjęcia |
| KONKURENCJA/
NARZUCANIE | <ul style="list-style-type: none"> • Stwarzanie sytuacji typu: wygrany-przegraný • Wykorzystywanie rywalizacji. |

- Wykorzystywanie gier o władzę do osiągnięcia własnych celów
- Wymuszanie posłuszeństwa.

DOSTOSOWYWANIE SIĘ/
ULEGANIE

- Ustępowanie.
- Posłuszeństwo i uległość.

WSPÓŁPRACA

- Postawa sprzyjająca rozwiązywaniu problemów.
- Unaocznianie i zestawianie różnic oraz wymiana poglądów i informacji.
- Poszukiwanie rozwiązań integrujących.
- Znajdowanie takich sytuacji, w których wszyscy mogą wygrać.
- Postrzeganie problemów i konfliktów jako próby sił.

PIĘĆ STYLÓW RADZENIA SOBIE Z KONFLIKTAMI – PRZYKŁADY

Sytuacje, w których stosowano pięć sposobów radzenia sobie z konfliktami według relacji dwudziestu ośmiu naczelnych dyrektorów

Styl	Sytuacja
Narzucanie/ Konkurencja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kiedy zasadnicze znaczenie ma szybkie, zdecydowane działanie – np. w krytycznej sytuacji. 2. W przypadku ważnych kwestii, kiedy trzeba zastosować posunięcia niepopularne – np. obniżkę kosztów, wymuszenie źle widzianych reguł, dyscyplinę. 3. W kwestiach o żywotnym znaczeniu dla pomyślności i powodzenia spółki, kiedy wiadomo, że ma się rację. 4. Przecistawienie się ludziom, którzy wykorzystują zachowania niekonkurencyjne.
Współpraca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Znajdowanie rozwiązania integrującego, kiedy oba zestawy wymagań są zbyt ważne, aby mogło dojść do kompromisu 2. Kiedy celem jest uczenie się. 3. Kojarzenie i łączenie punktów widzenia ludzi o różnych poglądach. 4. Potrzeba zyskiwania zaangażowania przez traktowanie wymagań jako elementu konsensusu 5. Potrzeba działania przez wykorzystywanie uczuć, które wchodzą w grę w przypadku jakiegoś układu stosunków.
Kompromis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kiedy cele są ważne, ale niewarte wysiłku ani potencjalnych zakłóceń, które mogą powstać w przypadku postępowania bardziej apodyktycznego. 2. Kiedy oponenti o takiej samej władzy angażują się w osiągnięcie wzajemnie wykluczających się celów. 3. Chęć osiągnięcia tymczasowych ustaleń w złożonych kwestiach. 4. Potrzeba uzyskania korzystnych rozwiązań pod presją czasu. 5. Jako wsparcie, kiedy współpraca lub konkurencja nie przynoszą powodzenia.
Unikanie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kiedy sprawa jest banalna lub kiedy pilne są i wiele ważniejsze sprawy. 2. Kiedy nie dostrzega się żadnej szansy na spełnienie swoich wymagań 3. Kiedy potencjalne zakłócenie ma większe znaczenie niż korzyści płynące z rozwiązania konfliktu. 4. Kiedy trzeba pozwolić ludziom uspokoić się i odzyskać właściwą perspektywę. 5. Kiedy gromadzenie informacji zajmuje miejsce natychmiastowej decyzji. 6. Kiedy inni mogą rozwiązać konflikt skuteczniej 7. Kiedy wchodzące w grę kwestie wydają się zbieżne z innymi lub są ich objawami.
Dostosowywanie się /Uleganie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kiedy stwierdzasz, że nie masz racji – aby doprowadzić do wysłuchania kogoś, kto ma lepszą propozycję, nauczyć się czegoś i wykazać się rozsądkiem 2. Kiedy jakieś sprawy są o wiele ważniejsze dla innych niż dla ciebie – aby zadowolić innych i podtrzymać współpracę. 3. Kiedy celem jest zdobycie zaufania społecznego dla kwestii, które się chce przedstawić później. 4. Aby zminimalizować stratę, kiedy zostałeś prześcignięty i przegrałeś. 5. Kiedy szczególne znaczenie ma harmonia i stabilność. 6. Aby pozwolić podwładnym na rozwijanie się przez uczenie się na błędach.

DYSKUSJA

Wspólne poszukiwanie prawdy i tego co słuszne, rozwikływanie problemów skomplikowanych, opieranie się na różnorodnym doświadczeniu.

DEBATA

Forsowanie własnego stanowiska, „walka na słowa”, dążenie do wygrania, okazania się lepszym wobec osób trzecich, słuchaczy, zmuszenie do przyjęcia określonego stanowiska.

PERTRAKTACJE (NEGOCJACJE)

Dążenie do takiego zbliżenia stanowisk, które pozwoli na wypracowanie wspólnej decyzji lub podjęcia wspólnego działania.

Konflikty Międzykulturowe

- nieporozumienie musi być przynajmniej częściowo wywołane różnym interpretowaniem komunikatów.

Trzy typy konfliktów międzykulturowych:

- **przedmiotowe**
- **dotyczące relacji międzyludzkich**
- **dotyczące wartości**

Konflikty przedmiotowe

Dotyczą świadomej lub podświadomej niezgody na coś, lub nieporozumienia na temat czegoś. Kwestia braku wiedzy na temat innej kultury; inny 'klucz odpowiedzi' do tego samego testu. Nie dotyczą sądów moralnych – raczej tego, co wypada albo jest bardziej racjonalne/prawdziwe.

Konflikty dotyczące relacji międzyludzkich ... czyli jak ludzie dogadują się ze sobą.

Tego typu konflikty wynikają z różnic w interakcjach międzyludzkich.

Różna świadomość i samoświadomość, czyli:

- inne oczekiwania i prawa wobec siebie i innych;
- inny stosunek do odpowiedzialności;
- różne postrzeganie ról społecznych.

Konflikty o priorytety - dotyczące wartości

Konflikty o priorytety zawierają osądy moralne na temat konkretnych spraw i działań. Wynikają z poczucia co jest dobre, a co złe i sądów które odzwierciedlają konkretne systemy moralne.

Tego typu konflikty są emocjonalne; często dotyczą wartości wg których ludzie i społeczności oceniają zjawiska i czyny.

Pytanie: Do jakiego stopnia konflikty „przedmiotowe”, dotyczące relacji i priorytetów wzajemnie się zająbiają?

Wzorce zachowań w konfliktach międzykulturowych wg Mitchel Hammer

Założenia:

- Wzorce zachowań wobec konfliktów wynosi się z wychowania w kulturze, w której wzrasta się najdłużej.
- Ludzie zazwyczaj niełatwo zmieniają nabyte w dzieciństwie wzorce; trudno przyjmują inne, zwłaszcza w sytuacjach konfliktowych. Zazwyczaj polegamy na wzorcach „pierwotnych”
- Każdy człowiek przeżywa emocje, lecz to, jak i kiedy je okazuje jest zdeterminowane kulturowo.

Dwie zmienne w komunikowaniu w sytuacjach konfliktowych:

Na ile nasze komunikaty są dosłowne? (niski kontra wysoki kontekst) czyli:	Ile emocji okazujemy otwarcie (emocjonalność kontra neutralność) czyli:
Pośrednie lub niebezpośrednie sposoby komunikowania się w sytuacji konfliktowej	Zachowania emocjonalnie ekspresyjne lub wyciszone (neutralne)

Niebezpośrednie sposoby komunikowania się	Bezpośrednie sposoby komunikowania się
<ul style="list-style-type: none"> • Komunikaty nie są podawane wprost, lecz sugerowane • Używa się metafor i pojęć wieloznacznych; • Preferuje się komunikowanie przez mediatorów; • W celu zachowania harmonii nie komunikuje się otwarcie celów, opinii, ani preferowanych rozwiązań; • Starania o zachowanie twarzy wszystkich stron konfliktu mają większość moc perswazyjną niż podawanie „gołych faktów” i precyzyjnych dowodów; • Może się zdarzyć, że uzgodniony kontrakt nie jest zgodny z oczekiwaniami strony, a jedynie próbą polepszenia wzajemnej relacji; • Chęć wzmocnienia lub naprawienia relacji przeważa nad troską o rzetelność danych. 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikaty są podawane wprost, przy pomocy słów • Używa się precyzyjnych, konkretnych sformułowań; • Preferuje się komunikację osobistą, „twarzą w twarz”; • Opinie, pragnienia & proponowane rozwiązania problemów sygnalizowane są jasno i otwarcie; • Różnice w opiniach przedstawia się wprost, bez owijania w bawełnę; • Perswadowanie odbywa się przy pomocy racjonalnych argumentów; • Skupienie się na faktach, szczegółach i dowodach
Podejście emocjonalnie ekspresyjne	Podejście wyciszone, emocjonalnie neutralne
<ul style="list-style-type: none"> • Otwarte demonstrowanie uczuć; • Świadome kontrolowanie emocji przez tzw. „gesty teatralne” i „upuszczanie pary”; • Uczucia przeważnie okazywane w sposób niewerbalny; • Zróżnicowanie w tonie głosu, głośności i tempie mówienia służy głównie demonstrowaniu uczuć; • Troska o sukces przedsięwzięcia, poziom zaufania i osobistego zaangażowania okazywane poprzez ilość okazywanych emocji; • Szczerść i wiarygodność prezentowane poprzez uczucia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emocje są ukrywane w celu zachowania harmonii; • Ograniczony język ciała; • Mniejsze zróżnicowanie w tonie głosu, głośności i tempie mówienia; • Przekonanie, że otwarte okazywanie uczuć może kogoś zranić; • Przekonanie, że trzymanie emocji pod kontrolą zwiększa wzajemne zaufanie; • Wiara, że wiarygodność i szczerść buduje się poprzez kontrolowanie własnych reakcji emocjonalnych.

Zestawienie wymiarów komunikowania się w konflikcie:

Bezpośredni	Niebezpośredni
‘Mów co myślisz i myśl, co mówisz’ – <i>amerykańskie</i>	‘Dobrze znać prawdę, ale rozmawiać o palmach’ – <i>arabskie</i>
‘Nic mądrego nie załatwi się bez słów’ – <i>greckie</i>	‘Dobrze usłyszeć jedno, a zrozumieć dziesięć’ – <i>japońskie</i>
Ekspresyjny	Powściągliwy
‘Co bliskie sercu, blisko ust’ – <i>irlandzkie</i>	‘Cisza daje spokój, a spokój daje bezpieczeństwo’ – swahilskie
‘Po burzy spokój, po smutku radość’ – <i>rosyjskie</i>	‘Przegra konflikt ten, który pierwszy podniesie głos’ – <i>chińskie</i>

Cztery wzorce zachowań w konflikcie wg Mitchel Hammer:

Dyskusyjny (<i>discussion</i>) bezpośredni, wyciszony (USA -WASP, W. Brytania, Australia, kraje skandynawskie, Niemcy)	bepośredni	Zaangażowany (<i>engagement</i>) bezpośredni, ekspresyjny (Afro-Amerykanie, Francja, Włochy, Kuba, Rosja, Grecja, Hiszpania, Izrael)
powściągliwy		ekspresyjny
Dostosowawczy (<i>accommodation</i>) niebezpośredni, wyciszony (USA -Indianie, Meksykanie, Japończycy, Chińczycy, Peruwianczycy, Tajowie, Malezyjczycy, Indonezyjczycy, Filipińczycy)	niebezpośredni	Dynamiczny (<i>dynamic</i>) niebezpośredni, ekspresyjny (Pakistańczycy, Turcy, Irańczycy, Afgańczycy, Arabowie: Egipcjanie, Kuwejtczycy, Libijczycy, Irakijczycy, Palestyńczycy)

Zarządzanie konfliktem międzynarodowym:**Podejście „uważne” (*mindful approach*) Stelli Ting-Toomey****Sprawności operacyjne niezbędne do konstruktywnego rozwiązywania sporów:**

- Umiejętność uważnego słuchania
- Umiejętność uważnego parafrazowania
- Umiejętność dbania o „zachowanie twarzy” uczestników sporu
- Umiejętności budowania zaufania
- Umiejętność prowadzenia ‘dialogu współpracy’
- Umiejętność adaptacji komunikacyjnej

Umiejętność uważnego słuchania

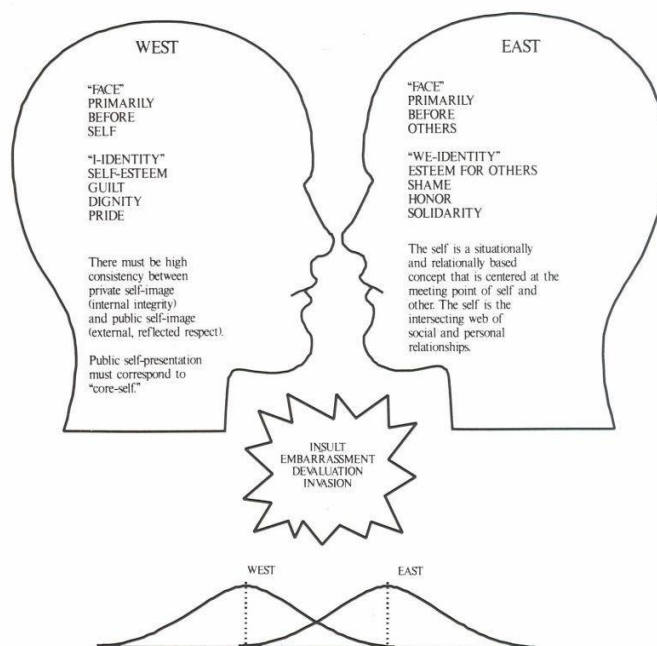
Słuchanie nie tylko tekstu, ale i zauważanie uwarunkowań kulturowych – używanie kulturowo wrażliwych pojęć (np. uwzględniających inny kontekst, inny system wartości, itd..)

Umiejętność uważnego parafrazowania

Wiedza jak „przetłumaczyć” werbalne i niewerbalne komunikaty z kontekstu na kulturowo odmienne pojęcia. Zdolność interpretowania nie tylko słów, ale i znaczeń.

Umiejętność dbania o „zachowanie twarzy” uczestników sporu

Świadomość jak inni postrzegają i wyrażają swoją prywatną i społeczną pozycję, szacunek, godność. Troska i dbałość o zachowanie godności jest uniwersalna, ale sposoby w jaki się to odbywa są uwarunkowane kulturowo.



Umiejętności budowania zaufania

Umiejętność prawidłowej interpretacji pojęć „zaufanie” i „godny zaufania”

ZAUFANIE – możliwość polegania na czyjejś wiarygodności, dostrzeganie konsekwencji i stabilności jego słów, zachowań, działań, itd.

GODNY ZAUFANIA – tworzenie takiego własnego wizerunku, aby inni mieli przekonanie, że mogą nam zaufać.

Umiejętność prowadzenia ‘dialogu współpracy’

Opiera się na kulturowo wrażliwym procesie pytań-odpowiedzi, w którym skonfliktowane strony próbują „zawiesić” własne założenia dotyczące sytuacji konfliktowej

Podczas dłuższych sesji negocjacyjnych – strony próbują budować mikrokulturę, określając i definiując możliwe do zaakceptowania przez wszystkie strony pojęcia związane z tożsamością, bezpieczeństwem, poczuciem godności, granicami akceptowania wzajemnie swoich wartości, kompetencji i znaczeń.

Obejmuje:

Zestawianie różnic

Wzajemne rozwiązywanie problemów

Integrację

Umiejętność adaptacji komunikacyjnej

Zdolność do sprawnej zmiany celów i zachowań aby dopasować się do konkretnej sytuacji (Duran, 1985).

- ✓ Uważna świadomość perspektyw, interesu i celów partnera;
- ✓ Otwartość do ewentualnej modyfikacji własnych celów, aby lepiej „rozegrać” konflikt;
- ✓ Elastyczność w dopasowaniu własnego zachowania do wymogów konkretnej sytuacji konfliktowej;
- ✓ Sprawne dopasowanie własnego stylu zachowania – mocno spolaryzowane poglądy na przedmiot konfliktu można osłabić/złagodzić, co poszerzy perspektywę możliwej współpracy.

Źródła:

N. Jacobs *Intercultural Management*, Kogan Page, London 2003, chapter 6
 B.J Hall *Among Cultures* Thomson Wadsworth, Belmont CA 2005 chapter 8
 Kimmel, P. - *Culture and Conflict* - in Deutsch and Coleman 2001