

JAK SIĘ NIE DAĆ UWIKŁAĆ W BIUROWE KONFLIKTY

Przyczyny powstawania i sposoby rozwiązań

Artykuł pomoże Ci:

- poznać istotę i źródła konfliktów
- zrozumieć zachowania ludzi w konflikcie
- zdiagnozować Twój udział w konfliktach: czynny, bierny, neutralny
- rozpoznać rodzaje konfliktów: wartości, strukturalny i interesów - rzeczowych, proceduralnych i psychologicznych
- dobrać skuteczne zachowania w konflikcie, w zależności od sytuacji i relacji ze stroną sporu
- zachować się asertywnie poprzez przeproszenie, użycie komunikatu JA lub odmowę w uzasadnionej sytuacji
- podjąć się mediacji
- rozwiązać konflikt na podstawie przykładowego planu rozwiązywania konfliktu

Wstęp

Częste i długotrwałe, a nie rozwiązane konflikty w miejscu pracy powodują stres, obniżenie jakości i wydajności pracy, niechęć do jej wykonywania. Skutkiem może być utrata najlepszych pracowników, którzy przejdą do innych firm i częstsze nieobecności pozostałych. Nieuniknione różnice w postawach, wartościach, priorytetach i stylach życia stanowią potencjalne źródło konfliktów między ludźmi.

Konflikty ujawniają się jednak najczęściej wskutek złej komunikacji między ludźmi i urażonych uczuć, głównie dumy.

Powodem wielu nieporozumień jest schematyczne, sztywne myślenie, błędne zrozumienie intencji lub treści, nie słuchanie argumentów oponenta, brak dbałości o jasny, spójny przekaz słowny, wieloznaczne sygnały pozasłowne.

Formułowanie sądów i ocen na podstawie niepełnych lub fałszywych informacji dopełnia obraz sytuacji konfliktowej, w której możesz czuć bezradność.

Jeżeli w konflikcie przyjmiesz postawę „moja wygrana - twoja przegrana” oraz „ja jestem w porządku, a ty - nie”, na pewno nie osiągniesz prawdziwego, długotrwałego porozumienia. Konflikt będzie rozwijał się nadal, tyle, że w ukryciu. Wojna psychologiczna zbierze swoje żniwo. Potrzeba władzy i walki zdominuje Twoje myśli, uczucia i działania.

Z kolei, inna przeciwstawna postawa - unikanie i ucieczka z sytuacji konfliktowych obniży Twoje poczucie własnej wartości, a w konsekwencji spowoduje, że inni nie będą się z Tobą liczyć.

Jedynym, sensownym zachowaniem w konflikcie z ludźmi, na których nam zależy jest próba jego rozwiązania. Jeśli się nie uda, znajdziesz inne wyjście.

Jesteś źródłem konfliktów - przykład

Jest poniedziałek przed południem. Wykonujesz codzienne, rutynowe czynności w biurze. Rozmyślasz o swojej rodzinie, masz poczucie, że zbyt mało czasu jej poświęcasz. Pojawia się w Tobie niepokój, napięcie. Chcesz zrobić sobie ulubioną herbatę, sięgasz do pudełka - puste. W tym momencie przestajesz panować nad sobą, krzyczysz w stronę koleżanki: „Zawsze wypijasz moją herbatę, oszczędzasz moim kosztem, jesteś sępem!”. Koleżanka wychodzi obrażona. Twoja złość się nasila, sprawdzasz listę obecności i myślisz: „Ten Kowalski jest beznadziejny, ciągle choruje, muszę o tym porozmawiać z szefem”. Za chwilę szef prosi Cię o plan urlopów, który nie jest jeszcze gotowy. Odpowiadasz: „Mam tego dosyć, wszystko spada na mnie”. Szef na to: „Jeśli Ci się nie podoba, droga wolna, inni czekają w kolejce po pracę”.

Co się stało?

Spróbuj dokonać analizy sytuacji.

Negatywne nastawienie do ludzi, wynikające ze złego nastroju, spowodowało koło zdarzeń, które obróciło się przeciw Tobie. Jesteś w konflikcie ze sobą, koleżanką i szefem. Czujesz jeszcze większy niepokój.

Co możesz teraz zrobić?

- Uznać, że racja jest po Twojej stronie i oczekiwać przeprosin
- Obrazić się i nie odzywać
- Udawać, że nic się nie stało
- Przeprzić za swoje zachowanie
- Porozmawiać o zaistniałej sytuacji.

W zależności od rodzaju zachowania, który wybierzesz, konflikty mogą ulec wygaszeniu lub rozwojowi. Wygaśnięciu konfliktów pomogą na pewno przeprosiny z Twojej strony i rozmowy.

Formuła przeprosin może być następująca: *Przepraszam za moje agresywne zachowanie, postaram się, aby to się nie powtórzyło.*

Takie przeproszenie może być wstępem do rozmowy bezpośrednio lub w umówionym czasie.

Umówienie się na rozmowę jest lepszym wyjściem, pozwala stronom konfliktu na wyciszenie negatywnych emocji.

Analiza konfliktu z koleżanką

Prawdopodobnie masz do niej żal, że czasem bierze Twoje rzeczy bez pozwolenia. Być może ona nie przywiązuje wagi do takich spraw, uważa je za nieistotne w życiu. Możecie różnić się punktami widzenia co do znaczenia określonych zachowań. Różne podejścia do tej samej sprawy powodują konflikt wartości. Przedstawienie koleżance Twojego stosunku do własności, pomoże Wam w ustaleniu zasad zgodnego współżycia.

Warto też zastanowić się nad wagą słów wypowiedzianych pod wpływem negatywnych emocji. Słowami można kogoś zranić psychicznie. Niedopuszczalne są uogólnienia, domysły i wyzwiska. W Twoim przypadku uogólnieniem i domysłem była wypowiedź: „Ty zawsze wypijasz moją herbatę”, domysłem: „oszczędzasz moim kosztem”, wyzwiskiem: „jesteś sępem”.

Uwaga

Aby nie dopuścić do rozwoju konfliktu, czyli przejścia od fazy sprzeczek poprzez fazę starć do fazy kryzysu, warto stosować zamiast komunikatu TY, **komunikat JA**. W komunikacie TY zwykle atakujesz lub obwiniasz kogoś. Taka wypowiedź nie przynosi informacji, daje tylko upust emocji. Natomiast w komunikacie JA mówisz o sobie, o swoich uczuciach w związku z zaistniałą sytuacją.

Komunikat JA zawiera:

1. określenie, jakie zachowanie strony konfliktu jest dla Ciebie problemem
Kiedy ty opis zachowania
2. informację o tym, co przeżywasz w związku z tym zachowaniem
Czuję sięopis emocji
3. informację o faktycznych skutkach, jakie ono dla Ciebie niesie
Ponieważopis skutków
4. informację o Twoich potrzebach
Chcęopis oczekiwań
+ zadbanie o utrzymanie relacji

W konflikcie z koleżanką, jeśli masz pewność, że to ona wypila Twoją herbatę i sytuacja się powtarza, komunikat JA, brzmiałby następująco: *Kiedy Ty wypijasz moją ostatnią herbatę, czuję złość i lekceważenie mnie, ponieważ nie mogę jej kupić w pobliżu. Chcę, abyś w przyszłości wzięła to pod uwagę, a jutro napijemy się wspólnie, kupię.*

Analiza konfliktu z szefem

Pomińmy zachowanie szefa, które mu autorytetu nie dodaje.

Twoja odpowiedź również nie była na miejscu. Nie miała związku z prośbą szefa. Zawierała uogólnienie i bliżej niesprecyzowane pretensje. Wystarczyło powiedzieć na przykład: *Plan nie jest jeszcze gotowy, właśnie nad nim pracuję. Jaki termin Pana zadowolili?*

Jak jeszcze inaczej i rzeczowo można było odpowiedzieć?

Inni prowokują konflikt z Tobą

Przykład 1: Dodatkowa praca

Twój czas pracy minął pół godziny temu. Właśnie wyłączasz komputer i zamierzasz wyjść. Szef jest w swoim gabinecie, zwykle pracuje do późnych godzin. Nagle otwiera drzwi i mówi: *Proszę przepisać te dwie strony.* Już kolejny raz w tym tygodniu zostajesz w pracy po godzinach nie ze swojego wyboru. Twoja złość narasta, tym bardziej, że koleżanki i koledzy nie godzą się na takie sytuacje. Na drugi dzień opowiadasz wybranym osobom, że szef pije wieczorami alkohol w swoim gabinecie.

Analiza konfliktu

Być może Twoja uległość jest wykorzystywana przez szefa. Możliwe jest też, że nie wie on o Twojej niechęci do pozostawania w biurze po godzinach pracy. Twoje odwetowe zachowanie w postaci oszczerstwa, wcześniej czy później obróci się przeciw Tobie.

Tym bardziej, że pojawił się tu konflikt strukturalny

Wynika on z podziału ról i obowiązków: szef - podwładny i jest niejako naturalnym stanem w każdym biurze, firmie. Może on wynikać również ze złej organizacji pracy, na którą nie masz wpływu.

Ukrywasz agresję poprzez manipulowanie. Może wystarczy poinformować szefa, że nie chcesz zbyt często zostawać po godzinach.

Czas też nauczyć się zachowań asertywnych, które są alternatywą uległości i agresji. Wykluczają manipulacje, są stanowcze, jasne i rzeczowe. Pozwalają na zachowanie szacunku dla siebie i innych. Są charakterystyczne dla ludzi dorosłych. W biurze są tylko dorośli, a nie dzieci czy rodzice. Ty wykonujesz swoje obowiązki, szef swoje. Wasze płace i odpowiedzialność są różne. Szef może prosić lub wydawać polecenia. Z poleceniami się nie dyskutuje, je trzeba wypełniać.

Co innego z prośbą. Każdy ma prawo prosić i każdy ma prawo odmówić, jeśli uzna, że nie chce tej prośby spełnić. Oczywiście należy dobrze rozważyć sytuację, jeśli chcesz odmówić. Obiektywną przyczyną odmowy jest bycie wykorzystywanym.

Uwaga

Formuła odmowy jest następująca

1. powiedz NIE
Nie,wymień, czego nie zrobisz
2. wyjaśnij przyczyny odmowy
ponieważ.....podaj prawdziwą przyczynę
3. powiedz, co możesz zrobić w przyszłości
ale..... wymień, co możesz zrobić

W analizowanej sytuacji, Twoja odpowiedź odmowna mogła brzmieć:

Nie, nie przepiszę dziś tego materiału ponieważ za pół godziny mam ważne spotkanie dość daleko stąd, ale chętnie zrobię to jutro, zaraz po przyjściu do pracy.

Przykład 2: Nagrody

Jesteś młodym, chwalonym przez wszystkich menedżerem. Pracujesz w tej firmie od roku. Ubierasz się elegancko, jeździsz dobrym samochodem, wynajmujesz duże mieszkanie. Już po raz drugi nie przydzielono Ci nagrody pieniężnej z dodatkowej puli. Stale otrzymują ją osoby z długim stażem, ale tym razem przyznano je również osobom z obsługi, zatrudnionym od niedawna. Masz poczucie krzywdy, zamykasz się w sobie, zastanawiasz się nad zmianą pracy mimo, że obecna bardzo Ci odpowiada.

Analiza konfliktu

Gdzie tu jest konflikt?. Nie ma zważnionych stron, agresywnych zachowań, manipulacji. Jest ucieczka. Niestety, jest konflikt i to bardzo złożony. Konflikt między Tobą - pracownikiem a pracodawcą. Jest, omówiony już, konflikt strukturalny, ale przede wszystkim konflikt interesów. Naruszone zostały Twoje interesy rzeczowe, nie przyznano Ci dodatkowych pieniędzy. Tak bardzo to Ci na tych pieniądzach nie zależy, nie są duże.

Złości Cię sposób przyznawania nagród - brak regulaminu, przypadkowość. Cierpią Twoje interesy proceduralne. „Nie ważne co, ale jak.”

Najbardziej jednak boli to, że Cię pominięto, odrzucono. Czujesz brak uznania dla Twojej pracy, brak szacunku dla Twojej osoby. Twoje interesy psychologiczne nie zostały uwzględnione.

Prawdopodobnie przełożeni sądzą, że nie potrzebujesz tych nagród ponieważ wyglądasz na osobę dobrze sytuowaną. Mają kłopoty z odróżnieniem nagrody od wsparcia finansowego.

Nie uciekaj. Porozmawiaj z nimi. Upomnij się. Być może ta rozmowa uświadomi Twoim przełożonym, że oprócz interesów rzeczowych są jeszcze inne, bardzo ważne: proceduralne i psychologiczne.

Jesteś obserwatorem konfliktów

Przykład 1

W Twojej obecności dochodzi do kłótni między Twoimi współpracownikami. Przeszkadza Ci to w pracy.

Twoje zachowanie:

- włączasz się do kłótni i wypowiadasz własną opinię w sprawie
- stajesz w obronie jednej z osób
- milczysz lub wychodzisz
- idziesz na skargę wyżej
- nakazujesz uciszenie się lub wyjście z pomieszczenia
- prosisz o spokój
- używasz komunikatu JA:

Wasze zachowanie przeszkadza mi w pilnej pracy ponieważ nie mogę się skupić by skończyć ją w planowanym czasie. Co możecie zrobić, aby tak się nie stało?

Które zachowanie jest charakterystyczne dla osoby dorosłej, a które dla dziecka czy rodzica? Które z nich jest uległe lub agresywne, a które asertywne?

Jaki jest Twój wybór?

Przykład 2

Twój kolega, także Szef, w Twojej obecności, agresywnie odniósł się do jednego z Twoich pracowników, a następnie zamknął się w swoim gabinecie.

Pracownik skarży się na niego do Ciebie, wspomina inne doznane krzywdy.

Twoje zachowanie

Co robisz w takiej sytuacji?

Czy to co się stało dotyczy Ciebie czy dwojga dorosłych ludzi, którzy mają problem do rozwiązania?

Najgorsze, co może zdarzyć się w tej sytuacji, to niechciane doradzanie, ocenianie kogokolwiek, usprawiedliwianie, obrona. Nie daj się wciągnąć, jeśli nikt nie prosi Cię o pomoc. Zajmij się czymś innym, poczekaj aż opadną emocje.

Przykład 3

Współpracownicy skarżą się do Ciebie na prezesa z różnych powodów. Jesteś też często mimowolnym świadkiem rozmów koleżanek i kolegów niezadowolonych z jego decyzji. Chociaż tego nie mówisz, przyznajesz im rację.

Twoje zachowanie

Możesz pozostać biernym słuchaczem, odsyłać do prezesa lub mu donieść. Najlepiej jednak, gdy zachowasz się profesjonalnie, czyli zadbasz o to, aby strony konfliktu wzajemnie się wysłuchały. Zaproponuj pokrzywdzonym spotkanie z prezesem i rozwiązanie konfliktów.

Twoja rola ograniczy się wówczas do przekonania prezesa i ustalenia dogodnego terminu spotkania, bez wdawania się w zbędne szczegóły zasłyszanych skarg.

Przykład 4

Koleżanka prosi Cię o pomoc w rozwiązaniu zadawnionego konfliktu z jednym z kolegów. Najpierw były tylko sprzeczki. Z czasem kłótnie powtarzały się coraz częściej, trwały dłużej i dotyczyły wielu spraw. Od tygodnia oboje nie mogą na siebie patrzeć. Koleżanka nie chce, aby doszło do jeszcze większego kryzysu, tym bardziej, że większość zadań wykonuje wspólnie z kolegą.

Twoje zachowanie

Możesz odmówić lub ograniczyć się do zachęcenia kolegi do poważnej rozmowy z koleżanką.

A może zechcesz być mediatorem w ich konflikcie?

Mediator pomaga skłóconym dojść do porozumienia. Jest bezstronny, obiektywny. Na jego osobę i pomoc w rozwiązaniu konfliktu wyrażają zgodę wszyscy uczestnicy sporu.

Mediator jest powściągliwy, dyskretny i taktowny. Umie słuchać i tak kierować rozmową, by strony mogły się wreszcie spokojnie wypowiedzieć i przedstawić swój punkt widzenia na przedmiot konfliktu. Pomaga w rzeczowym, jasnym komunikowaniu się, zebraniu wszelkich informacji, które pomogą stronom rozwiązać konflikt.

Rola mediatora polega głównie na:

- namówieniu zwaśnionych stron na dialog
- pilnowaniu trwania dialogu według określonych reguł
- pomocy w realizacji przyjętego porozumienia.

Przykładowy scenariusz rozwiązywania konfliktu

1. Zaplanowanie rozmowy

- namów drugą osobę do dialogu
- określ czas i miejsce
- ustal reguły prowadzenia rozmowy

2. Rozmowa

- przedstawcie swoje punkty widzenia na istotę sporu
- przeanalizujcie czynniki, które uruchomiły konflikt
- uświadomcie sobie, jakie Wasze interesy zostały naruszone: rzeczowe, proceduralne, psychologiczne
- oceńcie, które Wasze zachowania pogłębiają konflikt
zastanówcie się, w jakich sprawach jesteście zgodni, a które Was różnią, jakie macie wspólne cele

3. Rozwiązanie konfliktu

- sporządźcie listę rozwiązań spraw, w których się różnicie
- spróbujcie przewidzieć ich skutki w przyszłości
- wybierzcie rozwiązania, które Was zadowolają
- określcie sposoby współdziałania w celu ich realizacji

4. Wspólna realizacja przyjętych rozwiązań, monitorowanie procesu, wprowadzanie poprawek

Zakończenie

Od Ciebie zależy, czy Ty pokierujesz konfliktem, czy konflikt Tobą.

Przypomnijmy: **konflikty są nieuniknione**. To, jaki styl zachowania wybierzesz, gdy się pojawią, zależy tylko od Ciebie.

Jedno jest pewne. Elegancki spór wzmocni Twoją wartość i uczyni otoczenie przyjemniejszym.

O czym warto pamiętać

- dbać o dobrą komunikację z ludźmi - słuchać, rozumieć, jasno i rzeczowo przekazywać informacje
- panować nad emocjami, nie pozwolić, aby uniemożliwiły Ci logiczne myślenie i skuteczne działanie - używać komunikatu JA
- szanować siebie i innych zachowując się asertywnie
- najpierw dokonać diagnozy konfliktu a następnie podjąć odpowiednie kroki w celu jego rozwiązania
- traktować konflikt jako zjawisko naturalne w relacjach międzyludzkich

Artykuł napisała TERESA SASAK© - właścicielka ASYLON OP, trener - coach

Warto przeczytać:

1. S. Chełpa, T. Witkowski: Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami. WSiP, Warszawa 1995.
2. D. Dana: Rozwiązywanie konfliktów. PWE, Warszawa 1993.
3. A.J. Bernstein, S.C. Rozen: Dinozaury są wśród nas. Jak sobie radzić z nimi w pracy. PWN, Warszawa 1992.