

9

Konflikty między ludźmi; negocjacje

Cele:

1. przekazanie uczestnikom podstawowej wiedzy na temat konfliktów i negocjacji
2. kształtowanie konstruktywnej postaw wobec konfliktu



Czas trwania:

3 godziny

Metody:

- praca w zespołach
- dyskusja
- wypełnianie formularzy
- burza mózgów

Pomoce:

- arkusze papieru/tablica
- markery/kreda
- formularze nr 6  i 7 

Przebieg zajęć:

Wprowadzenie – założenia teoretyczne

Zaznaczmy od razu, że kilkugodzinny warsztat nie wystarczy do tego, aby przekazać pełną wiedzę na ten temat, a tym bardziej umiejętności praktyczne. Toteż tutaj zajmujemy się tylko jednym z podstawowych aspektów sytuacji konfliktu i ewentualnych negocjacji, mianowicie – tworzeniem konstruktywnego klimatu wokół takich sytuacji, bez czego nawet konkretne procedury mogą okazać się niewystarczające. Klimat zaś – to określone postawy, nastawienia, sposób patrzenia i myślenia o sytuacjach konfliktowych i ich rozwiązywaniu. Jednocześnie pojawia się tu właściwy moment na to, aby przypomnieć, że cały ten program jest pomyślany w ten sposób, aby dawał **możliwość kontynuacji poszczególnych tematów w przyszłości, także po jego zakończeniu**. Toteż w tym warsztacie skupimy się na fundamencie, bez którego trudno byłoby budować dalej, a potem można dokładać do niego kolejne cegielki, już po zakończeniu programu. W jaki sposób to robić? Pomocne wskazówki na ten temat (i na inne tematy, zawarte w programie), znajdują się w Aneksie.

Wróćmy zatem do klimatu wokół konfliktu i negocjacji. Najbardziej powszechne nastawienia wobec konfliktu mają na ogół charakter raczej negatywny. Większość ludzi obawia się sytuacji konfliktowych i ma tendencję do reakcji typu „atak – ucieczka”, przy czym niektórzy preferują raczej ucieczkę, inni – raczej atak, a oprócz tego istnieją oczywiście strategie mieszane. Owe

lękowo-agresywne nastawienia i zachowania mają swoje źródło po części w negatywnych doświadczeniach, napędzających społeczne błędne koło przyczyn i skutków: obserwowane przeze mnie działania ludzi w sytuacjach konfliktowych najczęściej zawierają elementy ucieczki i ataku (negatywnych emocji i agresji), co budzi we mnie zarówno postawy lękowe wobec takich sytuacji, jak też utwierdza w negatywnych przekonaniach na temat konfliktu.

Owe negatywne przekonania można by sformułować następująco:

- konflikt to kłótnia, spór, awantura
- konflikt jest zjawiskiem negatywnym i szkodliwym
- należy go albo unikać za wszelką cenę albo (gdy okaże się to niemożliwe) zwalczać i nie dopuszczać do jego przejawiania się
- jeśli nie dopuści się do ujawnienia się konfliktu, wtedy konfliktu nie będzie
- aby nie dopuścić konfliktu, należy blokować wypowiedzi na temat istnienia konfliktu
- jeśli przejawia się konflikt, to znaczy, że ktoś zawinił
- aby rozwiązać konflikt, należy ustalić kto jest winien i skłonić go do zmiany zachowania, albo ukarać (bądź jedno i drugie)

Powyższe – i podobne – przekonania budują zarówno negatywne nastawienia, jak też skłaniają do niekorzystnych strategii działania. Aby się to zmieniło, zmianie muszą ulec przede wszystkim te przekonania. Tej właśnie zmianie ma służyć niniejszy warsztat, choć nie oznacza to, że zmiana ta będzie radykalna i głęboka, ani że będzie w jednakowym stopniu dotyczyć każdego uczestnika. Aby tak się rzeczywiście mogło z czasem stać, potrzebne są także doświadczenia, potwierdzające odmienne, konstruktywne założenia, jakimi moglibyśmy się kierować w sytuacjach konfliktowych. A to może się zdarzać w dłuższym procesie – zarówno **ewentualnych, dalszych zajęć warsztatowych**, jak też w procesie nowych doświadczeń, przeżywanych w nowy sposób, w oparciu o odmienne niż dotychczas postrzeganie i rozumienie konfliktu, a także odmienne zachowania i efekty, będące konsekwencją tego odmiennego rozumienia i spostrzegania.

Tak czy inaczej trzeba zatem zacząć od świadomego podważenia nietrafnych i niekonstruktywnych sądów, bo samo nawet zasianie wątpliwości co do obecnego stanu własnych przekonań jest koniecznym warunkiem wejścia na drogę zmian i uruchomienia procesu rozwoju – który w jakimś sensie może być kontynuowany przez całe życie.

Niniejszy warsztat ma umożliwiać płynne, za pomocą małych kroków, przejście od jednego zespołu poglądów do drugiego, który można by zarysować następująco.:

- konflikt to nie to samo, co sposoby **przejawiania się** (strategie działania) w sytuacji konfliktu (jednym ze sposobów może być atak, innym – wycofanie się, a jeszcze innym – **negocjacje** [tu nowa definicja konfliktu: patrz dalsza część warsztatu])
- oprócz ewentualnych strat (które są bardziej związane z blokowaniem, nie zaś przejawianiem się konfliktu), konflikt może przynosić wiele korzyści [tu: **lista korzyści, sporządzona przez uczestników**])

- oprócz ataku lub wycofania bądź dostosowania się istnieją jeszcze inne możliwości działania w sytuacji konfliktu, np. porozumiewanie się w celu lepszego zrozumienia sytuacji obu stron i podjęcia decyzji, uwzględniającej potrzeby każdego
- konflikt nie ujawniony nadal istnieje w ukryciu, co może prowadzić do narastania negatywnych emocji i postaw wobec drugiej strony i podejmowania destrukcyjnych działań wobec niej
- nie da się uniknąć pojawienia się konfliktu, bowiem jest on naturalną konsekwencją odmienności potrzeb i poglądów wśród ludzi. Można natomiast uniknąć destrukcyjnych, niekorzystnych zachowań/strategii postępowania w sytuacji konfliktu; blokowanie wypowiedzi prowadzi do stanu, o którym mowa w poprzednim punkcie
- nie zawsze można znaleźć „winnego”, bo konflikt bywa często konsekwencją dwóch niezgodnych ze sobą, ale właściwie „legalnych” potrzeb lub opinii różnych (dwóch lub więcej) osób

W sytuacjach jak powyższa nie da się znaleźć winnego, bo go nie ma.

ZADANIE 1

Uczestnicy metodą burzy mózgów tworzą listę przykładów różnych sytuacji konfliktowych. Przy zapisywaniu przykładów należy zwrócić uwagę na to, aby było powiedziane, między kim a kim jest konflikt i czego dotyczy (np.: „matka – córka, wyjście na dyskotekę” itp.).

Omówienie zadania

Sporządzenie takiej listy jest konieczne, jeśli chcemy uniknąć wrażenia zbyt abstrakcyjnego, czysto teoretycznego podejścia do tematu. Pozostałe zadania, realizowane w trakcie warsztatu, dzięki tej liście mogą być w każdym momencie ilustrowane konkretnymi przykładami, dając możliwość porównywania teoretycznych tez z rzeczywistością, której uczestnicy doświadczają. Dlatego już w trakcie tworzenia listy przykładów dobrze jest podkreślić, że chodzi o sytuacje znane uczestnikom z własnego doświadczenia bądź bezpośredniej obserwacji.

W trakcie omawiania listy, mimo jedynie hasłowego zapisu na plakacie lub tablicy, warto plastycznie wyobrazić sobie i głośno wyrazić główne wydarzenia – zachowania stron konfliktu – jakie mają miejsce w takich sytuacjach: kto i co mówi, co robi, w jaki sposób się zachowuje, jak przebiega taka sytuacja, od czego się zaczyna, jak się kończy, jak czują się poszczególni bohaterowie sytuacji, co sobie w różnych momentach myślą. Takie przywołanie na pamięć wielu szczegółów sytuacji pozwoli potem na swobodne odwoływanie się do nich w trakcie dalszych działań, zapewni też uczestnikom poczucie, że owe dalsze analizy służą właśnie uporaniu się z realnymi sytuacjami życiowymi.

Dopiero gdy to zostanie zrobione, prowadzący może zadać pytanie w rodzaju: „od czego zależy gorszy albo lepszy – korzystny lub mniej korzystny – przebieg i efekt takich sytuacji?”.

Ważne jest, aby pozwolić uczestnikom na wszelkie wypowiedzi na ten temat, a także wzmacniać

wszystkie trafne spostrzeżenia, bez względu na to, czy dotyczą one tylko tych treści, które znajdziemy w dalszej części warsztatu, czy też poza nie wykraczają.

Dopiero po tych wypowiedziach prowadzący podkreśla, że:

- jakkolwiek wiele różnych czynników (wymienionych i nie wymienionych przez członków grupy) może mieć wpływ na przebieg i końcowy efekt sytuacji konfliktowych, to w dalszej części warsztatu zajmiemy się tylko jednym z nich, czyli **nastawieniem do konfliktu**
- nie jest natomiast wykluczone, że jeśli będziemy mieli czas i gotowość, to w przyszłości będziemy mogli się zająć jeszcze innymi elementami sytuacji konfliktowych, które mają znaczenie dla ich korzystniejszego przebiegu

Po krótkim wstępie, w którym prowadzący przedstawia krótko zawartość formularza nr 6 i jego sens, przechodzimy do zadania 2.

ZADANIE 2

Uczestnicy otrzymują do wypełnienia formularz nr 6, który zawiera pierwszy zestaw twierdzeń (nieprawdziwych) zaopatrzonych w 5-punktową skalę: 1 – prawdziwe, 2 – raczej prawdziwe, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej nieprawdziwe, 5 – nieprawdziwe.

Po wypełnieniu formularza wyniki nanoszone są na wspólny plakat lub tablicę.

Omówienie zadania

Plakat omawiany jest w sposób standardowy, dostarczając uczestnikom przede wszystkim okazji do **dzielenia się wszelkimi spostrzeżeniami i wnioskami** dotyczącymi rozkładu wyników w grupie. Dokładne wyniki w danej grupie oczywiście nie są możliwe do przewidzenia, niemniej wydaje się mało prawdopodobne, aby wszyscy uznali podane twierdzenia za nieprawdziwe (bądź prawdziwe). Wyniki będą zapewne zróżnicowane, choć możliwe jest pojawienie się takich czy innych tendencji.

Zadanie to służy uświadomieniu sobie przez każdego z członków grupy swojego rzeczywistego sposobu myślenia w tych kwestiach, bo skonfrontowanie ich realnych przekonań z kolejnym, drugim zestawem twierdzeń, uważanych przez specjalistów za bardziej trafne, na ogół dostarcza więcej emocji i prowadzi do większego osobistego zaangażowania, a co w konsekwencji zwiększa prawdopodobieństwo rzeczywistej zmiany. Należy jednak unikać wrażenia, że prowadzący chce uczestników „przyłapać na błędach”.

Dlatego dobrze byłoby dojść do prezentacji treści formularza nr 7 metodą kolejnych kroków, realizowanych przy aktywnym udziale grupy. Szansę na to daje, po pierwsze, neutralny komentarz prowadzącego wobec każdej z ewentualnych niezgodnych opinii w danej kwestii. Pomocne mogą być tu sformułowania w rodzaju: „Tak właśnie często/bardzo często/najczęściej myślą ludzie/większość ludzi (w odniesieniu do odpowiedzi aprobujących nieracjonalne przekonania) – w sensie: „nie jesteśmy odmieńcami ani nieudacznikami, po prostu dzielimy

poglądy większości, co jest rzeczą całkowicie naturalną”. Inne pomocne sformułowanie dotyczy sposobu wprowadzenia stwierdzeń/opinii przeciwnych, przyjmując np. następującą postać: „niemniej jednak bliższe przyglądanie się tym kwestiom pozwoliło niektórym specjalistom zauważyć, że niekoniecznie jest tak, jak się wydaje na pierwszy rzut oka – dlatego proponuję, abyśmy poświęcili trochę czasu na zbliżenie stanowisk i rozstrzygnięcie, które odpowiedzi są bliższe prawdy”.

Tego rodzaju – czy podobne – stwierdzenie będzie pełnić rolę wstępu do kolejnego zadania, które ma na celu spożytkowanie różnic zdań jako siły napędowej do dyskusji w grupie.

ZADANIE 3

Grupa zostaje podzielona na pary lub małe zespoły (w zależności od liczebności grupy). Każda para/zespół ma zadanie polegające na odpowiedzi na dwa pytania: 1) co przemawia za prawdziwością tego stwierdzenia, a 2) co przemawia za jego nieprawdziwością.

Taka forma zadania ma na celu uniknięcie rywalizacji i postaw obronnych (zamiast merytorycznych argumentów), stawia bowiem każdego uczestnika w sytuacji konieczności badania kwestii „z dwóch stron”, bez względu na to, jaką opinię uczestnik wyraził pierwotnie. Tego rodzaju sytuacja pozwala w sposób bezpieczny zmienić swoją opinię w kierunku bardziej prawdziwej, bowiem nie wraca się już do kwestii precyzyjnego ustalania autorstwa poszczególnych, pierwotnych wyników. Do pracy grupy wystarczą bowiem zbiorcze dane zawarte na plakacie, pokazującym ogólnie różnice w sposobach myślenia, zaś indywidualne wyniki, znane przede wszystkim ich autorom, motywują ich do bardziej aktywnego poszukiwania informacji i rozstrzygnięć. Przed podziałem na grupy można tę zasadę wyrazić wprost, np. „w tej chwili nie jest ważne, jak kto odpowiedział w swojej ankiecie/formularzu, ważne jest natomiast, aby każdy miał możliwość popatrzeć na problem z dwóch stron i wymieniać poglądy z innymi osobami”. Takie podejście chroni przed poczuciem, że ktoś „wygrał” lub „przegrał”, że myśli „dobrze” albo „źle”.

Prezentacja efektów

Po przeprowadzeniu dyskusji w zespołach prezentują one jej efekty. Efekty mogą być oczywiście bardzo różne, są też trudno przewidywalne, z założenia jednak będziemy dysponować dwiema odrębnymi pulami argumentów, uzasadniającymi zarówno jeden, jak i drugi sposób myślenia. Jednak te dwie odrębne pule są efektem narzuconego zadania, zatem nie świadczą jeszcze ani o rzeczywistych, osobistych przekonaniach uczestników, ani o ewentualnych zmianach w myśleniu poszczególnych osób. Jest natomiast wysoce prawdopodobne, że zetknięcie się każdego uczestnika z wielostronną argumentacją znacznie zwiększyło prawdopodobieństwo zajścia takich zmian i to w kierunku bardziej racjonalnych przekonań, zawartych w formularzu nr 7.

Dodatkowym zadaniem dla uczestników może być próba koncentracji na **korzyściach**, jakie

mogą wynikać z konfliktu, o czym mowa w zadaniu 4.

ZADANIE 4

Prowadzący proponuje, aby członkowie grupy – niezależnie od tego, czy dostrzegają jakieś negatywne strony w konfliktach, czy nie – postarali się znaleźć i nazwać korzyści, jakie mogą przynieść konflikty. Można to zrobić poprzez grupową „burzę mózgów”, zaś jeden z członków grupy albo prowadzący może zapisywać pomysły na tablicy lub plakacie. **Po przedyskutowaniu sporządzonej puli pomysłów** można przejść do zadania podsumowującego wiedzę.

ZADANIE 5

Uczestnicy otrzymują formularz nr 7, zawierający racjonalne, aczkolwiek niekoniecznie zgodne z potocznymi przekonaniami stwierdzenia na temat konfliktu. Pod każdym ze stwierdzeń pozostawiono trochę miejsca na uwagi. Zadaniem każdego z członków grupy jest zapoznanie się z każdym ze stwierdzeń i zanotowanie ewentualnych pytań, wątpliwości czy wniosków i wszelkiego rodzaju innych uwag, jakie mu się nasunęły.

Po zakończeniu zadania można zrobić rundę pod hasłem: „co myślicie na temat przeczytanych stwierdzeń? Czy się z nim zgadzacie? Czy macie pytania, wątpliwości, wnioski?”.

Po wypowiedziach uczestników można zaproponować jeszcze jedno zdanie, realizowane w 6 zespołach.

ZADANIE 6

Dwa zespoły mają za zadanie odpowiedzieć na pytanie „Co to jest konflikt i skąd się bierze?”, dwa inne zespoły odpowiadają na pytanie „Jak postępować w sytuacji konfliktowej?”, dwa pozostałe zespoły odpowiadają na pytanie „Co to są i na czym polegają negocjacje?”.

Prezentacja efektów

Każdy z zespołów relacjonuje na forum efekty swojej pracy. Podwójne propozycje pozwalają dokonywać porównań i mogą stanowić nawzajem dla siebie inspirację, służącą trafniejszym i pełniejszym sformułowaniom, które zostaną spożytkowane w zadaniu 7.

ZADANIE 7

Każda para zespołów tworzy teraz jeden większy zespół (powstają więc łącznie trzy zespoły). Zadaniem każdego z trzech zespołów jest wykonanie plakatu, który będzie zawierał ostateczną wersję odpowiedzi na wyjściowe pytanie. Ostateczna wersja może być bądź to jedną z dwóch poprzednich wersji, która w wyniku dyskusji zostanie uznana za bardziej

trafną, bądź też kompilacją dwóch dotychczasowych wersji. Efektem będą trzy plakaty, zawierające dorobek pracy grupy.

Omówienie efektów

Niezależnie od możliwości wypowiedzenia przez uczestników wszelkich spostrzeżeń i odczuć, warto uwzględnić takie aspekty refleksji, jak:

- czy nastąpiły zmiany w świadomości uczestników w zakresie spostrzegania konfliktu i negocjacji (jakie? u kogo?)
- czy można wykorzystać uzyskaną wiedzę w praktyce (co tak? co nie? dlaczego?)
- jak kontynuować temat – czego uczestnikom brakuje, czym chcieliby się zająć w ramach kontynuacji?



Zachęcamy do obejrzenia [fragmentów dwóch filmów](#), przygotowanych jako pomoce do tego tematu, a także do pobrania pełnych ich wersji.