

Wszystkie z technik efektywnego rozwiązywania konfliktów bazują na analizie jego przyczyn i przedmiotu, zaangażowaniu stron weń uwikłanych i opracowaniu konstruktywnego sposobu zarządzania nim. Jak nietrudno się domyślić są to działania czasochłonne i trudne. Znalazło się jednak wiele osób, które podjęły ten trud. Dzięki temu zostały opisane sposoby konstruktywnego stawiania czoła problemom. Nie są one jednak cudownym panaceum na wszelkie problemy i kłótnie. Warto jednak przeprowadzić ich analizę, aby móc później robić z nich użytek w sytuacjach faktycznych sporów.

### WSPÓŁUDZIAŁ W PODEJMOWANIU DECYZJI

Technika służąca zarówno radzeniu sobie z konfliktem, co przeciwdziałająca jego powstaniu. Ma najszerze zastosowanie w sytuacjach o wysokim poziomie współzależności stron, gdy decyzje mają istotny wpływ na działanie obu w przyszłości, np. decyzja małżonków o zakupie nowego samochodu, co pochłonie niemal całe oszczędności. Autonomiczne podjęcie decyzji przez jedną ze stron wiąże się z pojawieniem się sytuacji konfliktowej, w której druga, pominięta osoba będzie czuła się wykluczona z procesu podejmowania decyzji i na zasadzie reaktancji będzie starała się podważyć jej zasadność i częstokroć „torpedować” ją. Najprostszym sposobem zapobieżenia konfliktowi jest właśnie wspólne podejmowanie istotnej decyzji. Przed zamierzonym posunięciem przeprowadza się dwustronne rozmowy, zasięga się różnych opinii, weryfikuje się posiadane już informacje i decyzja podejmowana jest wspólnie. Co ważne jej wynik jest często identyczny z wynikiem jednostronnie podejmowanej decyzji, lecz sam fakt bycia jej współautorem zmienia oponenta w gorącego orędownika zmian. Kolejnym plusem jest również fakt, że w przypadku kwestii wymagających poddecyzyjnych prac czy wyrzeczeń wcześniejsze zaangażowanie na swoją kontynuację w przyszłości. Stanisław Chełpa i Tomasz Witkowski mówią w jednej ze swoich książce o sprycie kobiet w „radzeniu się” swoich mężów, w taki sposób, że są oni przekonani nie tylko o tym, że mieli udział w podejmowaniu decyzji, ale nawet o tym, że byli ich autorami.

### ROZWIĄZYWANIE INTEGRATYWNE,

Opiera się na dwóch założeniach:

- konflikt jest bardziej symptomem istnienia problemu, który powinien być rozwiązany, niż walką o zwycięstwo,
- konflikt może być tak rozwiązany, że nikt nie będzie całkowicie przegrany i pokonany.

Technika ta bazuje na przekonaniu o niezerowej sumie gry, w jaką się wdajemy.

Obie strony poszukują wspólnych postaw i interesów, patrzą na konflikt w kategorii: „dotyczy on nas wszystkich” i wymaga uczciwych, otwartych negocjacji typu face-to-face (z ang. twarzą w twarz). Zaletami tej techniki są osiągnięcie lepszego i obopólnie korzystnego rozwiązania problemu oraz tworzenie atmosfery większego zrozumienia, zaufania i szacunku. Kluczem do zastosowania tej techniki jest nastawienie, które zakłada:

1. świadomość, że konflikt jest normalną częścią związku interpersonalnego, a nie budzącym grozę zagrożeniem osobistego szczęścia lub bezpieczeństwa,
2. ustalenie, które aspekty konfliktu tworzą potencjalny obszar zgody, a które są przedmiotem kontrowersji, oceniając to również z punktu widzenia przeciwnej strony. Ważne jest nie tylko uwzględnienie meritum sprawy, ale również perspektywy drugiej strony,
3. konieczność wzięcia pod uwagę faktu, że posługiwanie się strategią wygrany - wygrany wymaga czasu i wysiłku i że są konflikty, których nie da się rozwiązać od razu, ale poprzez ostrożne, wieloetapowe zabiegi,
4. konieczność bycia otwartym i elastycznym przy wypróbowywaniu nowych opcji i testowaniu nowych podejść. Korzystniej jest spojrzeć na problem w nowatorski sposób niż trwać sztywno na raz zajętych pozycjach.

Opisane podejście do konfliktu ułatwia osiąganie celów, które zadowolą wszystkie zaangażowane w niego strony. Dobra wola, odrobina kreatywności, rezygnacja z wąskiego i krótkowzrocznego spoglądania jedynie na własne interesy, cierpliwość, empatia i respektowanie praw drugiej strony sprawiają, że nawet w najpoważniejszych konfliktach możliwe staje się negocjowanie i osiąganie kompromisu.

## NEGOCJOWANIE OPARTE NA ZASADACH

To technika autorstwa Rogera Fishera, Williama Ury'ego i Brece'a Pattona podobnie jak integratywne rozwiązywanie sporów bazuje na przekonaniu, że istnieje rozwiązanie zaspokajające interesy wszystkich zaangażowanych w konflikt stron. Negocjacje oparte na zasadach to nic innego jak traktowanie problemu w sposób twardy, ludzi natomiast w sposób miękki. Oddzielanie ludzi od problemu polegające na redukcji wpływu emocji na działania i skupieniu się na problemie negocjacyjnym. Skoncentrowanie się na interesach nie na stanowiskach - umiejętność ta często warunkuje znalezienie płaszczyzny porozumienia, niełatwo wszak zrozumieć, że czasami naszemu partnerowi zależy nie tyle na obietnicach wielkich zarobków, co potraktowaniu go z należną godnością, dowartościowaniu jako człowieka. Wyszukiwanie możliwości korzystnych dla obu stron - konieczna jest umiejętność znalezienia się w sytuacji wszystkich zaangażowanych w spór i

spojrzenia na niego ich oczami, a następnie odpowiedzenia sobie na pytanie czy proponowane rozwiązanie uwzględnia dostrzeżone potrzeby. Stosowanie obiektywnych kryteriów, odwołanie się do obiektywnych wskaźników umożliwiających „zmierzenie” wypracowanej odpowiedzi na postulaty stron. Stosowanie negocjacji opartych na zasadach jest jedną z najefektywniejszych technik stosowanych w rozwiązywaniu sporów.

Ciąg dalszy w drugiej części artykułu