

Zapobieganie mobbingowi i dyskryminacji w instytucjach kultury

Autorka: mgr Monika Klonowska

"Niestety, nie ma wątpliwości co do tego, że człowiek jest, ogólnie rzecz biorąc, mniej dobry niż to sobie wyobraża. Każdy posiada cień, który im mniej wyraża się w świadomym życiu człowieka, tym jest mroczniejszy i gęstszy. Jeśli słabość jest świadoma, człowiek zawsze ma możliwość skorygowania jej. Lecz jeśli jest zduszona i wyizolowana ze świadomości, nigdy nie zostanie skorygowana." (C.G. Jung 1931/1961).

Kultura organizacyjna wielu instytucji i firm nosi piętno jungowskiego cienia, wyrażanego w nadmiernej kontroli, braku dbałości o ludzi i przemocy emocjonalnej, mobbingu, dyskryminacji, molestowaniu. Monika Kostyra, w książce Organizacje i archetypy (Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010), pisze, że "istnienie norm i wartości niepoddanych refleksji rodzi poczucie opresji, chęć sprzeciwu lub rezygnację".

Od wielu lat prowadzę szkolenia, warsztaty z zakresu rozwiązywania konfliktów, zarządzania zespołami w sytuacjach zmian, przeciwdziałania zachowaniom niepożądanym w instytucjach, w tym mobbingowi i dyskryminacji. Prowadzę mediacje i doradzam w sytuacjach kryzysowych. Moimi klientami są zespoły, menedżerowie korporacji, urzędów, firm publicznych i prywatnych. Jednak najtrudniejsze wyzwania napotykam w instytucjach kultury, bez względu na ich charakter, wielkość, prestiż. Istnieje tam szczególna podatność zespołów blisko ze sobą pracujących, współzależnych, w teatrach, orkiestrach, pracujących nad prestiżowymi projektami, na nadużycia w relacjach międzyludzkich, w zarządzaniu. Odpowiedzialne za to są współistniejące kultury organizacyjne. Z jednej strony atmosfera niemal rodzinna, z wszystkimi wadami i zaletami: zatarciem granicy między życiem zawodowym i prywatnym, zespoły znające się od lat, często podróżujące wspólnie ze względu na charakter pracy, konflikty "zamiatane pod dywan", plotki, podkopywanie rywali, układy i tzw. "święte krowy" - osoby nietykalne, o wyjątkowej pozycji lub pracujące "od zawsze", naruszające normy, lecz wobec zмовы milczenia, poczucia wyuczonej bezradności, uważane za bezkarne. Druga kultura organizacyjna, mająca wpływ na funkcjonowanie wielu instytucji kultury, to hierarchiczność, która służy nie tylko pozytywnym celom, jak ład i kontrola, lecz także nadużyciom związanym z wykorzystywaniem władzy przypisanej do stanowiska w innych celach niż zawodowe. Może to nosić znamiona mobbingu, molestowania, molestowania seksualnego, tyranizowania, wykluczania. Może się to dziać pod płaszczykiem twórczości, otwierania emocjonalnego adeptów zawodu, wymagania poświęcenia dla wyższych celów. Znane powiedzenie Machiavellego "cel uświęca środki", bywa rozumiane dosłownie przez osoby posiadające hierarchiczną bądź artystyczną władzę w instytucjach kultury.

Uczestnicy prowadzonych przeze mnie warsztatów, aktorzy, muzycy, muzealnicy, osoby kierujące instytucjami kultury, mówią o bezradności wobec przemocy emocjonalnej, zwłaszcza, gdy uczestniczą/ współtworzą dzieło o znacznej wartości artystycznej. Godzą się na przekraczanie granic, także fizycznych (molestowanie seksualne), aby nie stracić okazji uczestniczenia w czymś ważnym. Jednocześnie mają świadomość, że poskarżenie się na złe traktowanie, ściągnęło by na nich negatywne konsekwencje od poniżenia, ośmieszenia, po wykluczenie aż do utraty pracy włącznie. Milczą więc zarówno osoby poszkodowane, jak i obserwatorzy, którzy dodatkowo noszą w sobie poczucie winy za swój brak odwagi cywilnej.

Młodzi pracownicy/ pracownice, artyści/ artystki godzą się na złe traktowanie, rywalizacyjną atmosferę w zespole, bo to jest cena za zdobycie doświadczenia. Pracują w cenionym zespole, ze znanym powszechnie twórcą, czują, że "złapali Pana Boga za nogi". Są zdeterminowani, żeby odnieść sukces za wszelką cenę. Boją się porażki, nawet w skrajnych sytuacjach robią dobrą minę do złej gry. Poświęcają się pracy bez reszty, pozwalają sobie przesuwac kolejne granice: wszystko, co robią łączy się z tym jednym punktem odniesienia, z prestiżową pracą. Często mówią "praca to mój drugi dom" Drugi? "Nie, jedyny, na nic innego nie mam czasu i siły." Narasta lęk przed utratą pracy, przed byciem nie dość dobrym, przed przyłapaniem na niedyspozycji.

Osoby zdeterminowane do utrzymania pracy w danym zespole za wszelką cenę, nie widzące dla siebie alternatywy, zarówno młodzi, ambitni, jak i chcący doczekać emerytury są szczególnie narażeni na reakcję przystosowania się, potocznie zwaną gotowaniem żaby. Określa się tak specyficzne reakcje osoby, podlegającej przez długi czas celowemu nękanu, prześladowaniu, poniżaniu, izolowaniu, niszczeniu.

Jeśli wrzucisz żabę do wrzątku, wyskoczy w ewidentnym zagrożeniu życia. Gdy umieścisz żabę w zimnej wodzie i będziesz powoli podgrzewać, żaba straci czujność, będzie się adaptować do coraz cieplejszej wody, nie zorientuje się, że z minuty na minutę robi się coraz groźniej. W rezultacie, zamiast się ratować, ugotuje się.

W eskalujących działaniach mobbingowych osoba poszkodowana zachowuje się podobnie. Na skutek nękania, ośmieszania, wykonywania bezsensownych zadań, nieustającej krytyki, powoli traci pewność siebie, podejmuje rozpaczliwe wysiłki, żeby zasłużyć na przychylność dręczyciela. Ale jeśli działania zmierzają do określonego celu, jakim jest złamanie osoby i doprowadzenie jej do odejścia z zespołu - starania ofiary nie przynoszą poprawy sytuacji. Nawet ją zaostrzają. Sprawca/ sprawcy widzą, że mają coraz większy wpływ na upatrzoną osobę, coraz konsekwentniej i przemyślniej dążą do swojego celu. Wzmagają ataki i prześladowania. Znękany pracownik powoli traci grunt pod nogami, jest zaszczuty, zdekoncentrowany, staje się coraz bardziej rozstrojony psychicznie, coraz gorzej pracuje. Do tego dołączają się kłopoty zdrowotne i izolacja z zespołu... Taki przebieg może mieć "gotowanie żaby", kiedy nie podejmujemy środków obronnych, a pracę chcemy utrzymać za wszelką cenę. Nie ma takiej pracy, która warta byłaby ceny zdrowia psychicznego, fizycznego, alienacji, zaniku własnej wartości, a nawet zagrożenia samobójstwem. Często na skutek złego stanu psychicznego lub fizycznego ofiary nękanego pracownik/ pracownica trafia

do lekarza i dopiero od niego dowiaduje się, że to, czego doświadcza to nie jest nieudolność zawodową, lecz załamanie nerwowe.

Dla osób postronnych często jest niepojęte, jak można wytrzymać taką presję, pozwalać na podobne traktowanie, dostosowywać się, za wszelką cenę próbować przetrwać. Zupełnie jakby wyłączyły się mechanizmy obronne organizmu. Powoli sytuacja staje się nie do zniesienia. Na tym etapie ofiara mobbingu nie jest w stanie samodzielnie wyzwolić się z dramatycznej sytuacji.

Opisane skrajne etapy mobbingu, którego przejawami może być także nierówne, gorsze traktowanie, dyskryminacja, molestowanie seksualne, to patologia życia zawodowego. Nie można dopuścić do tego etapu. Trzeba zdać sobie sprawę, że przyzwoleniem dla mobbera o cechach psychopatycznych, dającym sobie prawo do działania "po trupach do celu", swego celu, sprzyja brak reakcji otoczenia.

Jeśli obserwatorom psychoterroru brak odwagi cywilnej, stają po stronie prześladowcy. Trzeba pamiętać, że mobber, który czuje się bezkarny, może rozszerzyć swoje działania na inne osoby. Warto wiedzieć, że ofiarą wybraną przez mobbera może być każdy. Potocznie uważa się za ofiarę osobę słabą, nie radzącą sobie z presją, stresem, przewrażliwioną. Ale mobber jako osobowość narcystyczna, żądna władzy i kontroli, zawistna, często wybiera na ofiarę osobę, która stanowi dla niego zagrożenie: zdolną, twórczą, ambitną. Presja mobbingowa wobec takiej osoby po pewnym czasie przynosi upragnione przez sprawcę rezultaty: pogorszenie pracy, błędy, rozchwianie emocjonalne. To z kolei uzasadnia dalsze dręczenie.

Tylko w sytuacji, gdy w instytucji istnieją mechanizmy kontroli, reguły, zasady, które obowiązują wszystkich, bez względu na prestiż zawodowy czy artystyczny, można mówić o etycznej instytucji kultury.

Podstawą w przeciwdziałaniu mobbingowi jest świadomość, wiedza na ten temat oraz szybkie i konsekwentne reagowanie na wszelkie nieakceptowane zachowania – które dotyczą nas samych, a także innych osób w naszej obecności.

Podaję za Państwową Inspekcją Pracy, co robić, gdy czujemy się ofiarą psychoterroru w miejscu pracy:

1. Nie bagatelizuj sytuacji, w których czujesz się upokorzona/y, nękana/y, szykanowana/y.
2. Znajdź co najmniej jedną osobę wśród współpracowników, która będzie dla Ciebie wsparciem.
3. Mów różnym osobom o tym, co Cię spotyka – powstrzymuj emocje, przedstawiaj fakty. Mobbingowi i poczuciu bezkarności mobbera sprzyja atmosfera „czterech ścian”, podobnie jak w przemoc domowej.
4. Staraj się nie rozmawiać z prześladowcą na osobności, lecz w obecności osób trzecich.

5. Zbieraj dowody na działania mobbera podejmowane wobec Ciebie – jak najwięcej spraw załatwiał na piśmie, na drodze formalnej.
6. Reaguj asertywnie na zaczepki mobbera – nie stój z opuszczoną głową, nie daj się sprowokować do wybuchu emocjonalnego. Mów konkretnie, jasno, używaj określeń: *ja uważam, mam inne zdanie, proszę o konkrety* itp. Nie bierz do siebie bezzasadnej krytyki, nie tłumacz się.
7. Postaw granicę nieakceptowanym zachowaniom, krzykom, ubliżaniu. Powiedz: *nie życzę sobie, proszę mnie nie obrażać, proszę nie podnosić na mnie głosu*.
8. Zwróć się do przełożonego mobbera ze skargą i prośbą o pomoc.
9. Zwróć się do osób zaufania w organizacji z prośbą o pomoc lub mediację.
10. Zwróć się do komisji antymobbingowej, dyscyplinarnej lub pracodawcy na drodze formalnej, jeśli takie możliwości stworzył pracodawca w ramach obowiązku ustawowego przeciwdziałania mobbingowi w miejscu pracy.
11. Jeśli wyczerpiesz dostępne możliwości w organizacji, rozważ zgłoszenie się do Państwowej Inspekcji Pracy.

Pamiętaj! Nie stawiaj wszystkiego na jedną kartę. Praca to jednak TYLKO praca. Dbaj o życie poza pracą - prywatne relacje, kontakty towarzyskie. Realizuj się w różnych rolach. Czasem robię na szkoleniach ćwiczenie, w którym uczestnicy odpowiadają wielokrotnie na pytanie: Kim jestem? Są osoby, które na wszystkie pytania odpowiadają w kontekście ról zawodowych: jestem szefem, specjalistą, artystą, aktorką, podwładnym itp. Zadbaj o to, żeby móc różnie się definiować: jestem biegaczem, tancerzem, miłośnikiem kryminałów, dobrym kumplem, narzeczoną, podróżniczką. Bierz wsparcie i sens życia z realizacji siebie na różnych polach. To wzmacnia nasz zdrowy rozsądek i wyzwala adekwatne reakcje w sytuacjach kryzysowych.

DEFINICJA MOBBINGU

Mobbing to sekwencja negatywnych działań lub zachowań, skierowanych przez osobę lub grupę przeciw konkretnej osobie w środowisku zawodowym, polegających na uporczywym i długotrwałym nękanii, ośmieszaniu, poniżaniu, izolowaniu, eliminowaniu z zespołu, wywołujących u ofiary mobbingu zaniżoną samoocenę przydatności zawodowej.

W niektórych definicjach zamiast sformułowania „uporczywe i długotrwałe”, znajdują się sformułowania konkretne: „co najmniej przez pół roku”, „co najmniej raz w tygodniu”. Jednak w świetle prawa każdy przypadek musi być rozpatrywany indywidualnie i uwzględniać konkretne okoliczności.

Mobbing ustawowo dotyczy osób będących w relacji stosunku pracy (pracodawcy/przełożonego względem pracownika/pracownicy (zatrudnionego/zatrudnionej na umowę o pracę). Osoby zatrudnione na umowy cywilno-prawne bądź uczestniczące w projektach, będące studentami/ studentkami, mogą zgłaszać roszczenia na drodze cywilnej wobec sprawcy nękania, naruszania dóbr osobistych (art. 24 kodeksu cywilnego i art. 943 § 3 kodeksu pracy. Wskazuje, że dobro osobiste pracownika (zdrowie) może być zagrożone działaniem (zaniechaniem) pracodawcy, który nie zapobiega praktykom mobbingowym. W takim zaś wypadku pracownik uzyskuje ochronę prawną określoną w art. 24 k.c., a więc przysługuje mu m.in. żądanie nienaruszania jego praw osobistych przez pracodawcę). Inną możliwością dla osoby, która jest nierówno traktowana, molestowana lub molestowana seksualnie, jest dochodzenie roszczeń z tytułu ustawy antydyskryminacyjnej.

5 KATEGORII ZACHOWAŃ POZWALAJĄCYCH ROZPOZNAĆ MOBBING (za: H. Leymannem):

1. Oddziaływanie zaburzające możliwość komunikowania się:

- Ograniczenie przez przełożonych lub współpracowników możliwości wypowiedzenia się
- Uporczywe przerywanie wypowiedzi
- Reagowanie na wypowiedź krzykiem
- Ustne i pisemne groźby, pogrożki
- Wypowiedzi w formie aluzji
- Poniżające gesty, spojrzenia

2. Oddziaływania zaburzające relacje społeczne ofiary mobbingu:

- Unikanie przez przełożonego rozmów z podwładnym
- Milknące rozmowy kolegów na widok zbliżającej się osoby
- Odizolowanie miejsca pracy
- Utrudnianie lub zabronienie innym osobom kontaktów z ofiarą
- Ignorowanie, traktowanie „jak powietrze”

3. Ataki na reputację:

- Rozsiewanie plotek, pogłosek za plecami osoby
- Próby ośmieszania

- Złośliwe uwagi na temat życia prywatnego, wyśmiewanie
- Sugerowanie choroby psychicznej
- Wyśmiewanie odmienności, niepełnosprawności
- Parodiowanie zachowania: sposobu mówienia, chodzenia, gestów itp.
- Kwestionowanie podejmowanych przez ofiarę decyzji
- Używanie ośmieszających, poniżających przezwisk wobec osoby
- Propozycje seksualne, zalecanie się
- Atakowanie przekonań politycznych, religijnych
- Wyśmiewanie, złośliwości dotyczące narodowości

4. Działania mające wpływ na jakość sytuacji życiowej i zawodowej ofiary mobbingu:

- Niedawanie zadań do wykonania
- Odbieranie zleconych zadań
- Zlecanie bezsensownych zadań lub czynności
- Zlecanie zadań poniżej lub powyżej kompetencji w celu zdyskredytowania, skompromitowania pracownika
- Zarzucanie zbyt dużą, niemożliwą do wykonania ilością zadań, aby wykazać niewydolność i niekompetencję pracownika

5. Działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie pracownika:

- Zmuszanie do wykonywania prac szkodliwych dla zdrowia
- Groźenie przemocą fizyczną. Zastraszanie, szantażowanie
- Działania o podłożu seksualnym
- Znęcanie się fizyczne

PRZEBIEG MOBBINGU (za: H. Leymannem)		
STRESORY PŁYNĄCE ZE ŚRODOWISKA PRACY	OBJAWY CHOROBY U OSOBY POSZKODOWANEJ	REAKCJE OSOBY POSZKODOWANEJ
<u>Faza wstępna:</u> Ewentualne ukryte konflikty	Brak	Brak reakcji
<u>Faza pierwsza:</u> uświadomienie istnienia konfliktu	Psychosomatyczne reakcje wywołane stresem, np. lekki nastrój depresyjny, zaburzenia ze strony przewodu pokarmowego, zaburzenia snu	Próba racjonalnego rozwiązania konfliktu

<u>Faza druga:</u> Celowa eskalacja konfliktu ze strony mobbera	Nasilające się symptomy z fazy pierwszej	Racjonalna argumentacja i ewentualne reakcje obronne
<u>Faza trzecia:</u> Występuje po kilku miesiącach. Dalsza eskalacja konfliktu, stygmatyzacja ofiary	Konieczność podjęcia działań terapeutycznych przez ofiarę mobbingu ze względu na nasilające się objawy psychosomatyczne	Słabe reakcje obronne, zabarwione bezradnością lub agresją
<u>Faza czwarta:</u> Występuje po około roku. Interwencja pracodawcy, podjęcie działań dyscyplinarnych z zakresu prawa pracy	Nasilające się dolegliwości psychosomatyczne zamieniają się w uogólnione stany depresyjne, lękowe, wybuchy niekontrolowanej agresji itp.	W obliczu zagrożenia degradacją społeczną i zawodową ofiara próbuje kontratakować, konsultuje się z prawnikami, psychologami, lekarzami
<u>Faza piąta:</u> Wypowiedzenie umowy o pracę, procesy sądowe	Pogłębianie się dolegliwości psychosomatycznych, ucieczka w chorobę	Izolacja społeczna, poczucie wykluczenia z życia zawodowego

PRZECIWDZIAŁANIE DYSKRYMINACJI

Zapobieganie zjawisku dyskryminacji trzeba zacząć od siebie i swojego najbliższego otoczenia: od pracy nad swoją świadomością, poczuciem własnej tożsamości, nad wpływającymi na nasze działania stereotypami i uprzedzeniami. Jest to trudne zadanie, ponieważ wymaga kształtowania lub zmiany postaw, które często są z nami „zrośnięte”. Wynikają ze sposobu myślenia, odczuwania, wyznawanych wartości, działań.

DYSKRYMINACJA (łac. discriminatio) - nieetyczne działania, odnoszące się bezpośrednio lub pośrednio do warunków zatrudnienia, awansowania, dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, m.in.

- płeć
- wiek
- niepełnosprawność
- pochodzenie etniczne
- religię, wyznanie

- narodowość
- przekonania polityczne
- przynależność związkową
- orientację seksualną
- ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy.

Oznacza nierówne, gorsze traktowanie, gdy takiego traktowania nie można usprawiedliwić ani obiektywnie wytłumaczyć.

MOLESTOWANIE - jeden z przejawów dyskryminacji, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery.

MOLESTOWANIE SEKSUALNE - jeden z przejawów dyskryminacji ze względu na płeć, obejmujący każde niepożądane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery. Na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy.

ASERTYWNOŚĆ JAKO ADEKWATNA REAKCJA NA NARUSZANIA GRANIC W PRACY ZAWODOWEJ

Zachowania asertywne realizowane są w kontaktach z ludźmi i wyrażają uczucia, postawy, życzenia, opinie, prawa danej osoby w sposób bezpośredni i stanowczy, ale bez naruszania praw i godności drugiego człowieka.

Zachowanie asertywne pomaga nam w konkretnym i zdecydowanym komunikowaniu naszych postaw i potrzeb innym ludziom, nie naruszając ich praw i granic osobistych.

Asertywność to zespół zachowań, wynikających z przekonania, że Twoje potrzeby i pragnienia są nie mniej ważne niż innych ludzi.

ASERTYWNE TECHNIKI PRZECIWDZIAŁAJĄCE PRESJI I MANIPULACJI

ZAMIANA OCENY NA OPINIĘ

Oceny wyrażane na nasz temat traktujemy nie jak obiektywną prawdę o nas, lecz jak jedną z wielu możliwych opinii na ten temat. Następnie przekazujemy

naszą opinię na ten temat, używając zdań kluczy:

- *mam inną opinię na ten temat \ podzielam Twoją opinię;*
- *mam inne zdanie w tej sprawie \ mam podobne zdanie na ten temat;*
- *inaczej o sobie myślę \ myślę o sobie podobnie.*

POSZUKIWANIE KRYTYKI

- W przypadku zbyt **ogólnej krytyki** zachowanie polega na przeciwstawieniu się nadmiernym uogólnieniom.
- W odpowiedzi na **ogólnie lub niejasno wyrażoną krytykę**, dopytuj się o konkretne zarzuty, aby mieć możliwość konstruktywnie się do nich odnieść.
- W przypadku, gdy współpracownik nie krytykuje wprost, lecz **niewerbalnie wyraża niezadowolenie**, np. unika kontaktu wzrokowego, jest oschły, milczący, warto uprzedzić krytykę pytając wprost o przyczyny niezadowolenia.

Takie asertywne, otwarte zachowanie pomaga „wyciągnąć na światło dzienne” ukrywane emocje, które pogarszają współpracę. Bezpośrednie mówienie o problemie stwarza warunki do poszukiwania rozwiązań.

DEMASKOWANIE ALUZJI

Demaskowanie krytyki podanej w formie aluzji:

Asertywna reakcja na aluzję polega na osobistym ustosunkowaniu się do niej, np. Mówisz, że są wśród nas osoby, które nie nadają się do tego zadania. *Czy to mnie konkretnie masz na myśli?* lub *Kogo konkretnie masz na myśli?*

ASERTYWNA ODMOWA:

Jest to stanowcze i wyraźne stwierdzenie, zawierające trzy elementy:

- słowo "**NIE**";
- informację, czego dotyczy odmowa;
- podaje powód tej decyzji, uzasadnienie.

W odmowie asertywnej nie należy: tłumaczyć się, dodatkowo usprawiedliwiać swoją decyzję, przeproszać, atakować, pouczać rozmówcę, ponieważ ma on prawo wyrażać swoje prośby wobec Ciebie. Takie reakcje mogłyby prowadzić do dalszej dyskusji na temat tego, czego chce od nas osoba prosząca lub do powstania sytuacji konfliktowej, a zasadą

asertywnej odmowy jest poinformowanie o naszej ostatecznej decyzji w tej sprawie, a tym samym zamknięciu dalszej dyskusji.

POSTAWA ASERTYWNA wymaga zachowania spójności pomiędzy czterema elementami zachowania wtedy, gdy zależy nam na byciu przekonującym, opanowanym, a jednocześnie stanowczym i zdecydowanym w reprezentowaniu swoich praw, przekonać:

1. **Kontakt wzrokowy** z rozmówcą: wprost skierowane spojrzenie, neutralne emocjonalnie.
2. **Postawa ciała:**
naturalna, otwarta.
3. **Ton głosu:**
spokojny i opanowany, a jednocześnie zdecydowany i stanowczy.
4. **Treść wypowiedzi:**
wyważone, precyzyjne słowa, unikanie tłumaczenia się nadmiernego przeproszenia, pouczenia rozmówcy.

PRAWA ASERTYWNE (za Marią Król - Fijewską):

- I. Masz prawo do własnego zdania i decydowania, czy chcesz je wyrażać, czy nie.
- II. Masz prawo do robienia tego, co chcesz, dopóki nie rani to kogoś innego.
- III. Masz prawo do zachowania swojej godności poprzez asertywne zachowanie, nawet, jeśli rani to kogoś innego, póki twoje intencje nie są agresywne.
- IV. Masz prawo pytać, gdy potrzebujesz informacji lub czegoś nie rozumiesz.
- V. Masz prawo prosić, póki dajesz drugiej osobie prawo do odmowy.
- VI. Masz prawo popełniać błędy i ponosić za nie konsekwencje.
- VII. Masz prawo do wyboru własnej drogi (pracy, rozwoju, stylu życia).
- VIII. Masz prawo mylić się.
- IX. Masz prawo występować we własnej obronie, działać we własnym interesie i nie czuć się winnym z tego powodu.
- X. Masz prawo decydować, czy chcesz się w coś angażować.
- XI. Masz prawo korzystać ze swoich praw.

DEFINICJE KONFLIKTU

Konflikt jest sytuacją społeczną o skutkach stabilizujących lub destabilizujących działalność organizacji, w której zachodzi sprzeczność interesów, poglądów, postaw jednostek lub grup współdziałających w określonym miejscu i czasie. (dr Ewa Więcek - Janka)

Konflikt to zdarzenie, sytuacja sprzeczności, w której uczestnicy próbują narzucić sobie nawzajem swoją wolę. (F. Fisher, W. Ury)

Konflikt to interakcja zachodząca między ludźmi wzajemnie od siebie zależnymi, którzy spostrzegają, że ich cele, zadania, wartości są niezgodne i w konsekwencji uznają, że druga strona potencjalnie zagraża realizacji dążeń. W konsekwencji rodzi się frustracja. (K. Thomas)

KRĄG KONFLIKTU – obszary, w których może przebiegać konflikt w organizacji (Christopher Moore)

Konflikt danych: Osoby posiadają odmienne informacje, nie posiadają istotnych informacji. Konflikt eskaluje z powodu oskarżeń o manipulowanie informacją, zatajanie, wprowadzanie w błąd itp. Porozumienie osiągnięte co do tego:

- które informacje są istotne
- jak gromadzić informacje
- jakie kryteria interpretacji danych

Konflikt relacji: Wyraża się negatywnym stosunkiem do ludzi, z którymi jesteśmy w konflikcie. Towarzyszą mu silne negatywne emocje, stereotypy, uprzedzenia, zachowania odwetowe. Możliwe interwencje:

- Wspieranie konstruktywnego wyrażania emocji, poprawianie jakości i ilości komunikacji.
- Blokowanie powtarzających się negatywnych schematów zachowań.

Konflikt wartości: Wynika z odmiennych systemów wartości zaangażowanych osób, różnych interpretacji tych wartości. Spostrzeganie wartości w kategoriach: dobry/ zły, czarny/ biały. Możliwe interwencje:

- Unikanie definiowania problemu w kategoriach wartości.
- Określanie strefy wpływu, w którym dominuje określony zestaw wartości.
- Poszukiwanie nadrzędnych celów, z którymi identyfikują się wszystkie strony.

Konflikt interesów: Zablockowanie możliwości realizacji potrzeb stron, wynikające ze współzależności. Chęć zaspokojenia własnych interesów kosztem innej osoby. Możliwe interwencje:

- Koncentrowanie się na interesach, nie na stanowiskach.
- Poszukiwanie obiektywnych standardów oraz kryteriów w procesie poszukiwania rozwiązań.

- Poszukiwanie większej ilości opcji lub środków.

Konflikt strukturalny: wynika ze struktury sytuacji, w której znajdują się strony. Może to być struktura organizacji, struktura pełnionych ról. Może być powiązany ze specyfiką zadań, presją czasu, restrukturyzacją itp. Możliwe interwencje na poziomie strukturalnym:

- Jasno definiowane, zamieniane role.
- Tworzenie sprawiedliwej oraz wzajemnie akceptowalnej procedury podejmowania decyzji.
- Modyfikowanie zewnętrznej presji wywieranej na strony.

Każda ze stron może inaczej spostrzegać obszar konfliktu, co jeszcze utrudnia komunikację. Obszary mogą stanowić kolejne sekwencje w konflikcie: zaniedbany konflikt danych przeradza się w konflikt relacji, ten pozostawiony bez rozwiązania przechodzi w konflikt wartości. Konstrukttywne rozwiązywanie konfliktów powinno zaczynać się od sprowadzeniu konfliktu na wspólną, negocjowaną płaszczyznę. Najbardziej efektywne jest sprowadzenie go do poziomu interesów i struktury.

Publikacja sfinansowana ze środków

Wrocław miasto spotkań

Przy współpracy



ANNA ZUBRZYCKI STUDIO
A. Zubrzycki

IDO.
PRODUCTION



Autorka publikacji:

MONIKA KLONOWSKA, mgr psychologii

Od 1990 roku zajmuje się działalnością szkoleniową i doradczą w zakresie umiejętności interpersonalnych i zawodowych dla różnych grup wiekowych i zawodowych. Od 1992 roku współpracuje ze Szkołą Główną Handlową, prowadząc zajęcia z negocjacji, asertywności, rozwiązywania konfliktów i wystąpień publicznych w ramach menedżerskich studiów

podyplomowych w Katedrze Zarządzania w Gospodarce. Współpracuje z Uniwersytetem Warszawskim i Collegium Civitas.

Prowadzi specjalistyczne szkolenia dla grup menedżerów i zespołów pracowniczych z zakresu pracy w zespole, rozwiązywania konfliktów i zarządzania w sytuacjach kryzysowych oraz przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i zarządzania różnorodnością. Specjalizuje się w szkoleniach dla instytucji kultury. Przeszkoliła ponad 28000 osób z tego zakresu m.in. w następujących instytucjach i firmach: Narodowe Centrum Kultury - w ramach szkoleń dla osób zarządzających instytucjami kultury (Kadra Kultury), Urząd Marszałkowski Woj. Małopolskiego - w ramach szkoleń dla dyrektorów instytucji kultury w Małopolsce, Centrum Sztuki Współczesnej, Puls Biznesu, Narodowy Instytut Audiowizualny, Zachęta Narodowa Galeria Sztuki, TR Warszawa, Estrada Poznańska, Instytut Teatralny, Sinfonia Varsovia, Akademia Młodych Uczonych i Artystów we Wrocławiu, Urząd Miasta Stołecznego Warszawy, Urząd Marszałkowski Woj. Mazowieckiego, Urząd Marszałkowski Woj. Śląskiego, Małopolski Urząd Wojewódzki w Krakowie, Energa S.A. , Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Archiwa Państwowe, PGE S.A., Nestle Polska, S.A. Nestle Waters S.A, Politechnika Białostocka, BNP PARIBAS, Siemens.

Współautorka contentu do platformy e-learningowej z zakresu przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji oraz programów szkoleniowych. Współautorka bloga na temat przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, propagującego właściwe postawy w zarządzaniu i dobre praktyki w relacjach zespołowych: www.mobbingidyskryminacja.pl/blog

Ukończyła 3 letnie studia podyplomowe w zakresie psychoterapii i treningu grupowego.

Mediator, zewnętrzny ekspert komisji antymobbingowych. Wpisana do rejestru doradców CSR w PARP, sygnatariuszka Karty Różnorodności.