

Autor: Jeraldo Heiderich

ESTILOS DE CONFLITO

PROJETO
TIMÓTEO

Estudo disponível no site: projetotimoteo.org.br

Estilos de Conflito

- A. Conflitos são baseados em percepções, não em fatos.
- B. Nós somos predispostos a certos estilos de conflito (situacionais).
- C. O estilo de conflito de nossos pais deixou um impacto significativo no nosso estilo de conflito.
1. O Fugão (Medo do conflito, Fugir para se proteger)
 - a. Silêncio
 - b. Piadas
 - c. Reprimir (não falamos nisso)
 - d. Evitar o conflito a qualquer custo
 - e. Pouca consideração por si mesmo ou outros
 2. O Acomodador (Falta de auto-confiança)
 - a. Parecido com o fujão. (Conflitos Velados)
 - b. Suprimir discussões sobre conflito. Dirige o conflito ao subterrâneo.
 - c. Proteger-se por se entregar as demandas de outros
 - d. “Eu evito, mas quando sou pressionado para entrar em conflito, eu sempre acabo me rendendo.”
 - e. Sair da situação o mais rápido possível.
 - f. Paz a qualquer custo.
 - g. Pouca consideração por si mesmo, alta consideração pelos outros.
 3. O Controlador (Competindo, Forçando o conflito)
 - a. Alta consideração pelo seu próprio objetivo, pouca consideração pelos outros.
 - b. Eu acho que sei mais do que os outros.
 - c. Eu vou ganhar, conseguirei as coisas do jeito que eu quero.
 4. O Conciliador
 - a. Agradar todos, ninguém, a qualquer custo
 - b. (Perder, perder)
 - c. Cada um entregar uma porção de suas próprias necessidades.
 - d. Ninguém se agrada no final.
 - e. Alta consideração para satisfazer à todos.
 5. O Colaborador
 - a. Alta consideração pelas próprias necessidades e as necessidades de todas as pessoas envolvidas.
 - b. (Ganhar, ganhar)
 - c. Ganhar seus próprios interesses mas de uma forma diferente da primeira forma proposta.

Definições de Conflito

Hocker e Wilmot:

“Conflito é uma dificuldade expressada entre pelo menos dois grupos interdependentes que discernem dois objetivos incompatíveis, recursos escassos, e interferência de outros em realizar seus objetivos.”

Putnam e Poole:

Estilos de Conflito

“Conflito é definido como a interação de pessoas interdependentes que percebem a oposição de seus objetivos, alvos, e valores, e que vêem a outra pessoa como um interferente em potencial nas realizações de seus objetivos.”

Brenton:

A oposição entre duas ou mais pessoas sobre suas percepções de

- Recursos escassos
- Incompatibilidade relacional ou de objetivos
- Necessidades não preenchidas
- Poder desequilibrado ou
- Humilhação

Estas oposições entre pessoas são guiadas por regras informais que podem ou não ser compartilhados pelos dois indivíduos.

Como Discutir Justamente

1. Clarifique o assunto. Tenha certeza de que você sabe qual é o assunto.
2. Repita as palavras do outro. Repita, com palavras diferentes e com a maior precisão possível, o que seu parceiro acabou de lhe dizer.
3. Escolha a hora certa. Discussões que aparecem na hora errada (como 3 horas na madrugada) não serão produtivas.
4. Olhe antes de pular. “Começar uma discussão é como abrir brecha num dique; por isso resolva a questão antes que surja a contenda.” Proverbios 17:14
5. Resolva resolver. “Sessenta e oito por cento de maridos e esposas dizem que os desacordos são raramente resolvidos.”
6. Ataque o problema, não a pessoa. Quando discussões viram uma competição de “jogar lama no outro,” geralmente um sente que ele está perdendo, e como último recurso, joga uma loda de lama para equilibrar a discussão.
7. Fiquem de mãos dadas. Você nunca irá saber como é difícil de discutir de mãos dadas até você tentar.

Fonte: Brecheen, Carl e Faulkner, Paul. Whatever Happened to Mom, Dad, and the Kids? Journey Books Austin, Texas: An SPC Publication.

Princípios Básicos para Lidar com o Conflito

Os seguintes princípios foram adaptados daqueles mencionados por Bach e Deutsch e são tirados do livro Relationships in Marriage and Family, por Rick Stinnett e James Walters, New York: Macmillan, 1977.

1. Seja específico quando você apresentar a sua reclamação.
2. Não fique só reclamando, peça uma mudança razoável que vai melhorar a situação.
3. Dê e receba informações sobre os pontos principais para ter certeza de que você entende; para assegurar o seu parceiro de que você entende o assunto sendo tratado.
4. Tente ser tolerante. Esteja aberto ao seus próprios sentimentos e as do seu parceiro igualmente.
5. Considere um acordo. Muitos assuntos de conflito não envolvem um certo e errado. Seu parceiro pode até ter umas idéias boas.
6. Não deixe contra-exigências entrarem na discussão até que as exigências originais estejam claramente entendidos, e há uma resposta definitiva para eles. Lide somente com um assunto de cada vez.
7. Não fale para seu parceiro o que ele ou ela sente ou sabe. Nunca assuma que você sabe o que seu parceiro pensa. Pergunte.
8. Ataque o assunto, não um ao outro. Evite xingações e sarcasmo.
9. Esqueça do passado e permaneça dentro do assunto do momento. Dores, ressentimentos e irritações devem ser mencionadas o mais cedo possível, ou o parceiro pode suspeitar de que eles foram guardados para usar como armas.
10. Não faça de seus ressentimentos uma farda no seu parceiro. Fazendo isso você pode deixá-lo sentindo que não há esperança e isso sugere que você tem guardado reclamações ou que você não sabe o que esta realmente te incomodando.
11. Pense sobre seus pensamentos e sentimentos verdadeiros antes de falar.
12. Lembre que nunca há um vencedor dentro de uma briga íntima e honesta. Os dois ganham mais intimidade ou perdem intimidade.

Poder de Comunicação Pessoal

Dr. Raymond K. Tucker no seu livro Fighting it out with Difficult (If not Impossible) People, oferece várias características de pessoas poderosas:

1. Eles se arriscam mais.
2. Eles pedem por tratos melhores.
3. Eles nunca se vêem como incapazes.
4. Eles não “esperam o melhor” mas tomam ação para fazer as coisas acontecerem.
5. Eles desafiam suposições.
6. Eles tomam a iniciativa.

Estilos de Conflito

7. Eles falam o que pensam.
8. Eles olham diretamente para a pessoa com quem estão falando.
9. Eles não tem medo de emoções.
10. Eles não exigem a perfeição.
11. Eles estão cientes do que está acontecendo. Eles analisam.
12. Eles não aceitam o jogo de Menino/Menina Santa.
13. Eles estão dispostos a brigar pelo que querem.
14. Eles não são facilmente envergonhados.
15. Eles sabem de seus direitos comunicativos.
16. Eles prevêm situações negativas e planejam como reagir.
17. Eles procuram “feedback” e avaliam a precisão e utilidade das informações.
18. Eles gostam de si mesmos.
19. Eles não são facilmente impressionados.
20. Eles se esforçam em ser pessoas justas.

Ganha Tudo Que Pode

Estamos jogando um jogo chamado “Ganha Tudo Que Pode”. O objetivo do jogo é ganhar tudo que você pode. Mesmo que o seu papelzinho de jogo diz que estamos jogando por dinheiro, realmente estamos jogando por balinhas.

O jogo é jogado em dez rodadas. Nós vamos jogar uma rodada por vez, e daremos as instruções antes de cada rodada.

Você será designado um ou dois parceiros para formar um equipe. Você decidirá se quer escolher X ou Y para cada rodada com seu(s) parceiro(s). X e Y não representam nada. Eles são simplesmente escolhas que você fará dentro do jogo.

A recompensa que você receberá em votar pelo X ou Y dependerá em como os outros três equipes em seu grupo votaram, e você não saberá como eles estão votando na hora em que você fará sua seleção. A tabela do resultado está na parte de cima de seu papel.

Se todos os 4 equipes em seu grupo votarem pelo Y, cada um de vocês receberão uma bala de mim. Se três de vocês votarem pelo X, e um votar pelo Y, o que votou pelo Y perderá 3 balas, e os que votarem pelo X ganharão uma bala cada. Se dois equipes votarem pelo X e dois equipes votarem pelo Y, os dois Y's perderão 2 balas cada, e os dois X ganharão 2 cada. Se um só equipe votar pelo X, e três equipes votarem pelo Y, os três Y's perderão 1 bala cada, e o um que votou no X ganhará 3 balas. Se todos os times votarem pelo X, cada um perderá uma bala.

Desta tabela de recompensa você precisa adivinhar qual será o melhor voto para ganhar o mais possível, X ou Y.

Começa com a primeira rodada e decida com seu(s) parceiro(s) como querem votar na primeira rodada. Você terá 5 minutos para decidir. Você terá que escrever a sua escolha de X ou Y no seu papel debaixo de 1º rodada onde diz “escolha”. Então seu professor virá e perguntará como cada equipe em seu grupo votou para você saber se ganhou ou perdeu balas.

Se você não entendeu completamente as instruções, não se preocupe. Você entenderá mais claramente depois de jogar a primeira ou segunda rodada.

Perguntas de Discussão para Ganha Tudo Que Pode

1. Isso foi um exercício competitivo ou cooperativo? Que te fez pensar assim? Precisava ser competitivo?
2. Do que constituiu o “nós” e “eles” neste jogo? Porque você construiu seus limites deste jeito? Você poderia ter os construído diferentemente para considerar as outras pessoas como parte de “nós”?
3. Porque você fez as escolhas que fez?
4. A motivação de cooperar com os outros aumentou ou diminuiu quando o jogo ficou mais intensa nas rodadas bônus?
5. As “regras” informais do jogo mudaram durante o jogo? Por exemplo, alguns de você pensaram “É só um jogo. Não terá problemas em mentir para ganhar” enquanto outros consideraram mentir impróprio em qualquer circunstância? Isso acontece na vida real?
6. Como a confiança foi construída ou destruída dentro de seu grupo neste jogo? Foi possível reconstruir a confiança depois que havia sido violada?
7. Existe um incentivo nos outros para cooperar com você se você não competir? Porque alguém votaria pelo Y se eles pudessem ganhar balas se votassem pelo X toda vez porque você sempre votava pelo Y? Podemos ser cooperativas demais de vez em quando? Como sabemos quando competir e quando cooperar?
8. Você seguiria estratégias diferentes se você jogasse esse jogo com um desconhecido que você nunca iria ver de novo, e se você jogasse com um bom amigo que você tem contato todo dia. Porque? As melhores estratégias de curto-prazo são sempre as melhores estratégias de longo-prazo?
9. Quem se tornou influente no seu grupo? Como que eles te convenceram sobre qual era a escolha certa pra fazer no grupo?

Ganha Tudo Que Pode

Instruções: Para dez rodadas prósperas você e seu parceiro irão escolher um X ou um Y. A “recompensa” para cada rodada depende do padrão de escolhas feitos dentro de seu grupo.

4X: perdem \$1.00 cada

3X: ganham \$1.00 cada
1Y: perde \$3.00

2X: ganham \$2.00 cada
2Y: perdem \$2.00 cada

1X: ganha \$3.00
3Y: perdem \$1.00 cada

4Y: ganham \$1.00 cada

Estratégia: Você irá conferir com seu parceiro em cada rodada e fazer uma decisão juntos. Antes das rodadas 5, 8 e 10 você confirá com os outros equipes do seu grupo.

Rodada	Tempo Permitido	Conferir Com	Escolha	\$ Ganho	\$ Perdido	Balança
1	2 min	Parceiro				
2	1 min	parceiro				
3	1 min	parceiro				
4	1 min	parceiro				
5	3 min + 1 min	Grupo parceiro				Mult. x 3
6	1 min	parceiro				
7	1 min	parceiro				
8	3 min + 1 min	Grupo parceiro				Mult. x 5
9	1 min	parceiro				
10	3 min + 1 min	Grupo parceiro				Mult x 10

Estilos de Resolução de Conflitos (e situações quando cada um tem valor)

Abstenção (Avestruz?)

1. Quando um assunto é trivial ou tem um assunto mais importante para ser tratado.
2. Quando você percebe que não há chance de satisfazer suas preocupações.
3. Quando uma ruptura potencial seria mais do que a resolução do problema.
4. Para deixar as pessoas se acalmarem e readquirirem a perspectiva.
5. Quando outros podem resolver o conflito com mais eficiência.
6. Quando os assuntos parecem ser tangentes ou sintomáticos de outros assuntos.

Autoritário/Competitivo (Falcão?)

1. Quando ações rápidas e decisivas são necessárias (emergências).
2. Em assuntos importantes onde ações impopulares, como cortar os custos, enforçar regras e disciplina precisam ser implementados.
3. Em assuntos vitais ao bem estar da organização, quando você sabe que você está certo.

Acomodador/Acalmando (Pombo?)

1. Quando você percebe que você está errado—para permitir que uma posição melhor seja ouvido, para aprender, e para mostrar como pode ser razoável.
2. Quando assuntos são mais importantes para outros do que para você mesmo—para satisfazer outros e manter a cooperação.
3. para construir créditos sociais para assuntos que virão.
4. para diminuir a perda quando o outro está mais forte e ganhando.
5. Quando harmonia e estabilidade são especialmente importantes.

Conciliador (Ganso Canadense?)

1. Quando objetivos são importantes mas não valem todo o esforço ou ruptura potencial de modos mais agressivas.
2. Quando oponentes com poderes iguais estão comprometidos mutuamente com objetivos exclusivos.
3. Para alcançar soluções temporárias para assuntos complexos.
4. Como alternativa quando colaborando ou autoritário/competitivo não é bem sucedido.

Colaborando (Corvo? Papagaio?)

1. Para achar uma solução integrativo quando ambas as preocupações são importantes demais para serem comprometidos.
2. quando o seu objetivo é aprender.
3. Para unir opiniões de pessoas com perspectivas diferentes.
4. Para ganhar dedicação incorporando preocupações e fazendo um acordo.
5. Para processar sentimentos que interferiram com algum relacionamento.

Processando a Raiva

Raiva é uma forte emoção humana que sinaliza que um ou mais de nossas necessidades básicas (fazer parte, poder, liberdade, diversão) não estão sendo cumpridos. Embora a maioria das pessoas pensa que raiva é um sentimento negativo, é realmente nem bom ou mal. Portanto, a forma que as pessoas escolherem para processar sua raiva causará resultados positivos ou negativos.

Falta de Afirmação

Uma maneira de processar a raiva é guardando-a, ou a falta de afirmação. As pessoas que se comportam desse jeito se encontram deprimidos muitas vezes. Já que eles não expressam a sua raiva, ninguém sabe o que eles pensam ou querem. Como resultado, as necessidades da pessoa são raramente preenchidas.

Agressão

Outra forma de processar a raiva é agressão. Sendo agressivo significa atacar verbalmente ou fisicamente outra pessoa. Isso inclui brigar, gritar, xingar, desvalorizar e etc. Geralmente, agressão faz a outra pessoa se desligar, ou ela pode escolher reagir igualmente agressivo e o problema só piora.

Agressão passiva

A terceira forma de processar a raiva é agressão passiva. As pessoas se comportando assim parecem estar calmas por fora, mas por dentro estão com raiva. Eles podem demonstrar a raiva interrompendo ou recusando a cooperar. Outros tem a tendência de evitar as pessoas agressiva passivas ou ficam com raiva deles.

Afirmação

Ainda outro jeito de processar a raiva é a afirmação. Pessoas afirmativas sabem que estão com raiva e escolhem expressar esse sentimento de um jeito apropriado. Eles sabem o que querem e o que necessitam, e podem pedir por essas coisas sem demonstrar desrespeito aos necessidades e desejos dos outros. Lidar com a raiva com afirmação facilita a probabilidade das pessoas cooperarem e chegarem a uma solução mutuamente satisfatória.

Climas de Comunicação: Apoio e Defesa

Jack Gibb afirma que não é o que nós falamos em conflitos, mas como comunicamos que cria uma reação defensiva nos outros. Ele apresenta seis pares de comportamentos comunicativos, um o qual causa a reação defensiva no nosso parceiro, e o outro que permite o parceiro a responder de uma forma mais aberta sem sentir-se atacado. Segue aqui a lista desses pares de comportamentos comunicativos.

Superioridade vs. Igualdade

Toda vez que indicarmos, ou verbalmente ou não verbalmente, que nós nos consideramos superiores a uma outra pessoa, a outra vai ficar na defensiva. Nós deveríamos falar com a outra pessoa, mesmo quando é um subordinado, uma criança ou outra pessoa sobre qual temos autoridade, com igualdade.

Exemplo: “Não é seu lugar questionar as decisões que eu fiz” causaria uma atitude defensiva. “Isso é uma boa pergunta. Vamos pensar sobre esse assunto juntos.” Isso seria apoiar.

Avaliação vs. Descrição

Quando usamos uma linguagem que avalia a pessoa em vez de descrever o seu comportamento, elas geralmente se sentem pessoalmente atacadas e muitas vezes se tornam defensivas. Exemplo: “Porque eu nunca posso contar com você para fazer o que você deveria fazer?” Isso causaria uma atitude defensiva, enquanto simplesmente dizendo “Eu pensei que você ia levar o lixo para fora ontem, e você não levou,” iria permitir que a outra pessoa respondesse de uma forma mais aberta.

Controle vs Orientação

Muitas vezes ordenamos ou mandamos na outra pessoa, em vez de tentar entender o problema do ponto de vista da outra pessoa, e pedí-la para ajudar a resolver o problema.

Exemplo: Se um patrão ameaçar um de seus empregados com disciplina ou de despedí-lo por mais uma falta, isso seria controlar e provavelmente causaria uma atitude defensiva. Perguntando para seu empregado porque ele faltou o trabalho, e perguntando o que ele está fazendo para melhorar a situação funcionaria melhor.

Estratégia vs Espontaneidade

Gibb usa o termo “estratégia” para indicar quando tentamos manipular a outra pessoa para fazer o que nós queremos, em vez de fazer um pedido espontâneo e aberto sobre o que queremos.

Exemplo: Se tentarmos obrigar a outra pessoa a fazer o que nós queremos fazendo ela se sentir culpada, a pessoa talvez faça o que queremos mas pode sentir muito ressentimento. Um pedido mais honesto provavelmente seria mais próspero ao longo prazo.

Neutralidade vs Empatia

Despreendimento frio é o que Gibb quer dizer com o termo “neutralidade”. Quando seguimos as regras e a racionalidade, em vez de tentar nos colocar na posição da outra pessoa e imaginar como ela está se sentindo, estamos demonstrando neutralidade em sua forma negativa. Exemplo: Um patrão responde a seu empregado que está no hospital dizendo “Eu lhe disse para guardar as suas licenças para usar em emergências como esta.” Espero que você não esteja esperando que lhe paguemos enquanto você não está no trabalho.”

Certeza vs Qualificação

Quando falamos dogmaticamente, como se soubessemos tudo sobre um certo assunto (ou todos os assuntos, como alguns) somos culpados de certeza. Muitos de nós sentimos ressentimento pela pessoa que sabe tudo. Em vez disso deveríamos usar frases qualificantes como “Parece me que...” ou “A minha opinião é...” Declarando as nossas idéias com menos certeza talvez causaria menos atitudes defensivas. Exemplo: “Isso nunca daria certo” iria produzir atitudes defensivas, enquanto, “Eu não tive muita boa sorte com isso quando tentei-o no ano passado,” seria mais aberto e mais fácil de se responder.