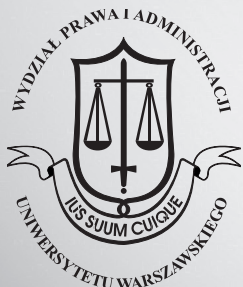
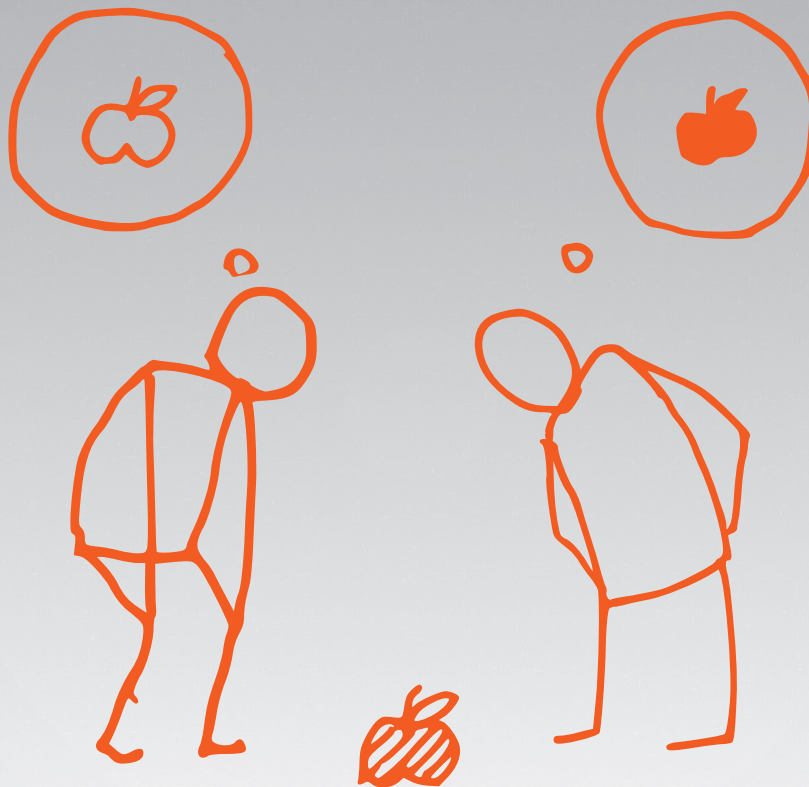


ROZWIĄZYWANIE SPORÓW I KONFLIKTÓW W ŚRODOWISKU AKADEMICKIM

Ewa Gmurzyńska i Natalia Osica



UW **200**

Dwa stulecia
Dobry początek





Rysunki: Michał Gąsiński

Opracowanie graficzne: Michał Klimowicz

Nakład: 1000 szt.

Oddajemy w Państwa ręce broszurę dotyczącą rozwiązywania sporów i konfliktów w środowisku akademickim. Możecie zapytać, skąd pomysł na taki temat? Czyżby właśnie to środowisko było szczególnie narażone na problemy?



Tam gdzie są ludzie, tam są konflikty

Konflikty są wszędzie. W naszym życiu codziennym, w pracy i na uczelni. Na uniwersytetach, tak samo jak w ramach każdej społeczności, istnieją różnorodne konflikty. Tylko od nas zależy, czy będą miały one negatywny wpływ na nasze życie, czy też rozwiążemy je z korzyścią dla siebie i przyszłych relacji z drugą stroną - studentem, wykładowcą, pracownikiem administracyjnym lub władzami uczelni.

Nasze podejście do konfliktów jest bardzo różne i zależy od wielu czynników, takich jak: wyobrażenia i postawy wobec konfliktu przekazywane nam w dzieciństwie przez rodziców i nauczycieli, zachowania osób najbliższych wywołane sytuacją konfliktową, własne doświadczenia z udziału w konflikcie. Unikanie, rywalizacja, walka, poddanie się decyzji sądu, rozmowa i szukanie kompromisu to przykłady naszych zachowań w sytuacjach konfliktowych. Tymczasem nasze podejście do konfliktu ma wpływ na to, czy będzie on eskalował, czy zostanie „zamielony pod dywan”, czy też rozwiążemy go w taki sposób, że wpłynie pozytywnie na nasze życie.

Rozgoryczenie, złość, rozczarowanie, zawód, niechęć – to najczęstsze emocje towarzyszące konfliktom.



Konflikt może mieć również pozytywny wymiar



Chińskie słowo „konflikt” zawiera w sobie dwa pojęcia wskazujące na różne aspekty i siły tkwiące w konflikcie: zagrożenie i szansę.

Przez pozytywne spojrzenie na konflikt możemy:

- zmieniać utarte zwyczaje, stereotypy i zachowania,
- wypracowywać lepsze sposoby komunikowania się z innymi,
- poszerzać wiedzę o własnych reakcjach i emocjach,
- mieć okazję do przyglądania się własnemu stylowi komunikacji,
- poprawiać relacje i wzmacniać więzi z innymi
- tworzyć nowe wartości.



zagrożenie i szansa

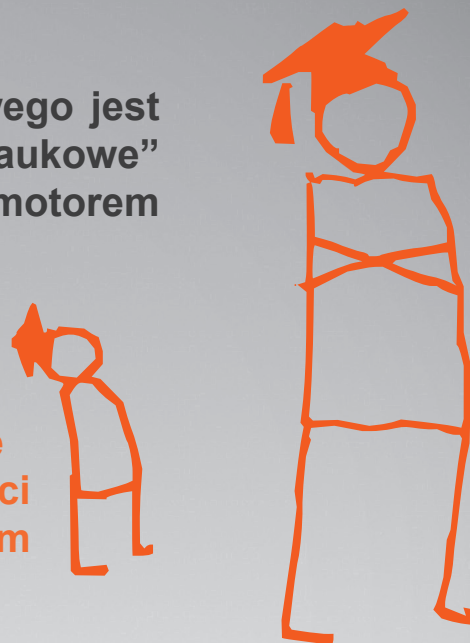
Czasami trudno nam jest dostrzec pozytywny wymiar konfliktu. Jest tak szczególnie wtedy, gdy w grę wchodzi silne emocje. Wówczas szanse na jego samodzielne rozwiązanie przez skonfliktowane strony maleją. Im szybciej i gwałtowniej konflikt narasta, tym mniejsza jest nasza chęć i motywacja do poszukiwania wspólnego rozwiązania. Szansą na rozwiązanie może okazać się w takiej sytuacji zwrócenie się o pomoc do neutralnej osoby trzeciej – mediatora, który pomoże stronom w komunikacji oraz dojściu do porozumienia.

Konflikty są nieodłącznym elementem życia każdej uczelni

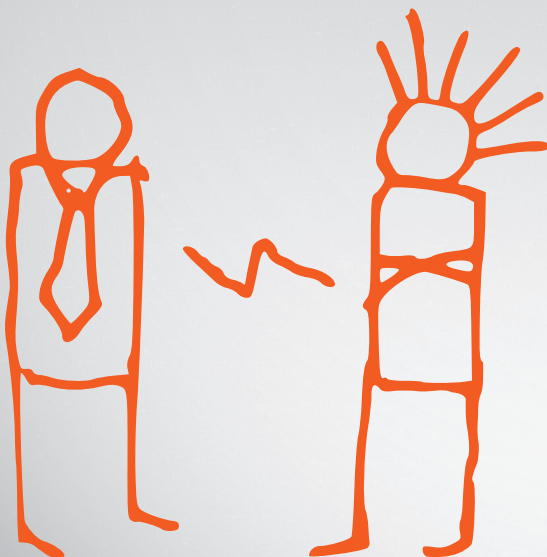
Dlaczego tak się dzieje?

Cechą charakterystyczną środowiska naukowego jest nieustanne ścieranie się poglądów. „Spory naukowe” i krytyczne myślenie są jego istotą i motorem napędowym.

Spory akademickie to jednak nie tylko te, które wynikają z różnicy zdań i poglądów na gruncie naukowym i intelektualnym, lecz także rozmaite sprzeczności i konflikty wynikające z odrębności interesów lub wartości, zetknięcia się z nowym środowiskiem, czy różnicy charakterów.

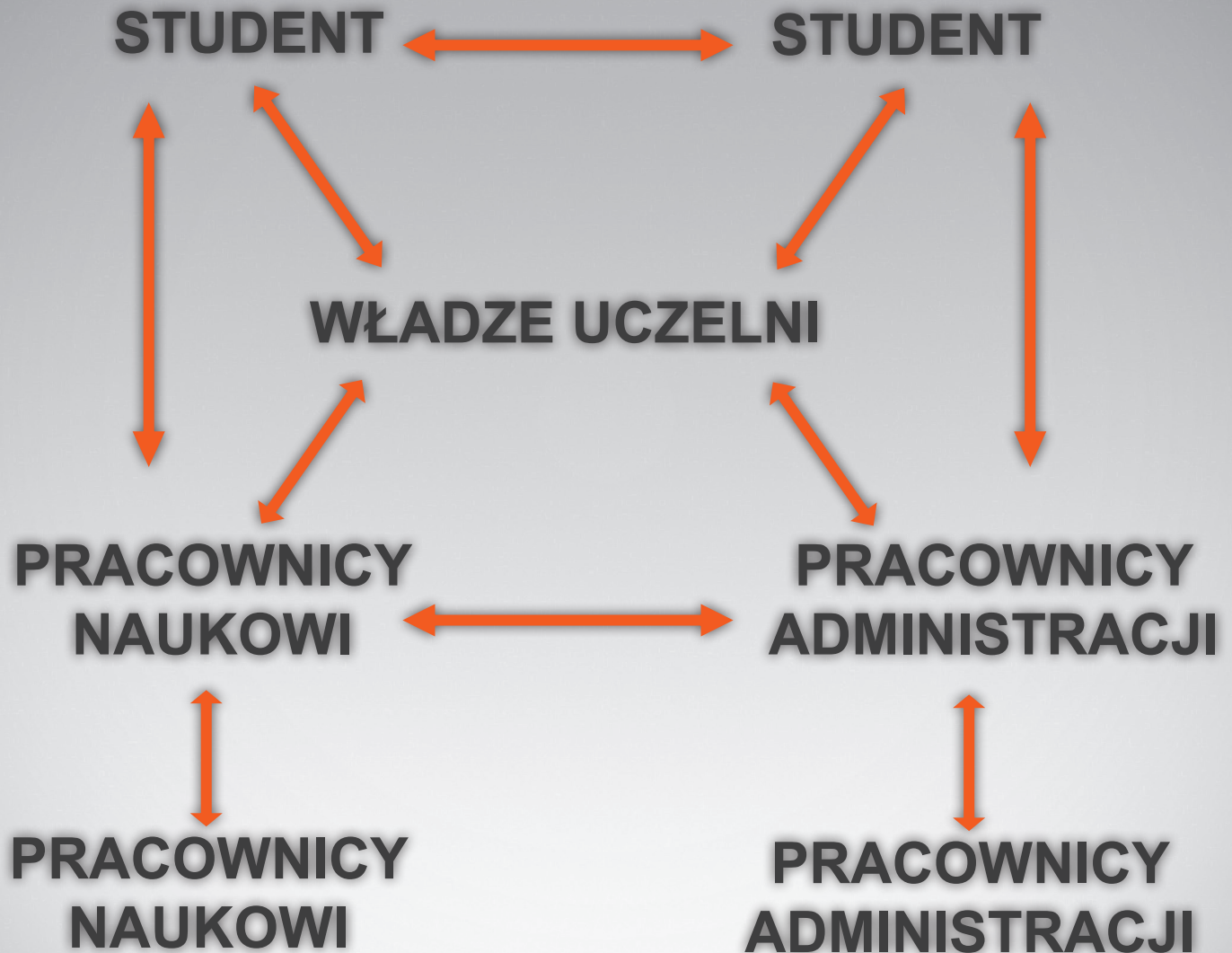


Uczelnia jest miejscem zupełnie nowym i nieznanym dla tysięcy studentów rozpoczynających co roku studia. Spotykają się na niej ludzie pochodzący z różnych środowisk, mających określone przyzwyczajenia, przekonania i wkraczający w dorosłe życie. Także różnice kulturowe mogą sprzyjać powstawaniu konfliktów.



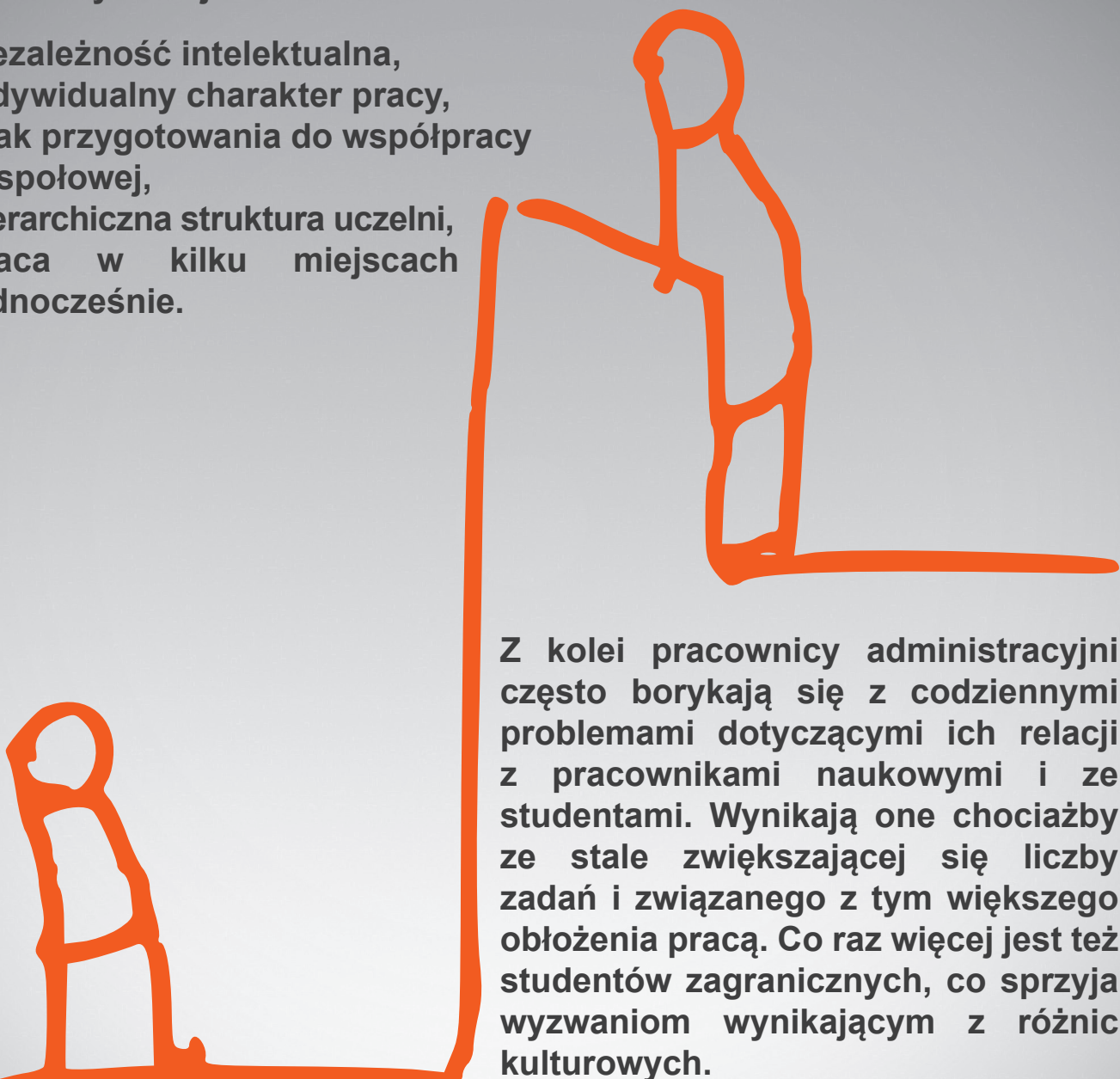
Wymagania etyczne stawiane studentom nie zawsze idą w parze z pełną informacją na ich temat. Zachowania oceniane jako nieetyczne, niewłaściwe lub naganne, wynikają często z zagubienia w nowym środowisku czy niewiedzy: braku znajomości kodeksów etycznych lub ich dowolnej interpretacji.

KONFLIKTY NA UCZELNI



Charakter pracy naukowej sprzyja powstawaniu konfliktom. Wpływają na to takie czynniki jak:

- **niezależność intelektualna,**
- **indywidualny charakter pracy,**
- **brak przygotowania do współpracy zespołowej,**
- **hierarchiczna struktura uczelni,**
- **praca w kilku miejscach jednocześnie.**



Z kolei pracownicy administracyjni często borykają się z codziennymi problemami dotyczącymi ich relacji z pracownikami naukowymi i ze studentami. Wynikają one chociażby ze stale zwiększającej się liczby zadań i związanego z tym większego obciążenia pracą. Co raz więcej jest też studentów zagranicznych, co sprzyja wyzwaniom wynikającym z różnic kulturowych.

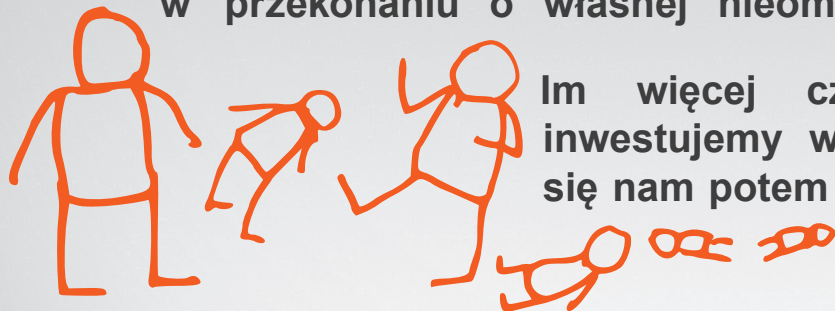
Dlaczego nie potrafimy sami poradzić sobie z konfliktami, czyli o barierach poznawczych w ich rozwiązywaniu



W konflikcie nasze zachowania nie zawsze są racjonalne. Niektórzy przypisują ludzkie bariery poznawcze i w konsekwencji nieefektywne zachowania w sytuacjach konfliktowych naszemu „paleolitycznemu” myśleniu sprowadzającemu się do zdobywania pożywienia, unikania agresorów oraz dobierania się w pary.

Emocje, zaangażowanie w konflikt oraz stereotypy, jakimi kierujemy się w życiu, powodują, że nie zawsze potrafimy spojrzeć na sytuację obiektywnie.

Kiedy widzimy, ile czasu i energii poświęciliśmy na przekonanie drugiej strony do swoich racji, zaczynamy utwierdzać się w przekonaniu o własnej nieomyślności i wizji przyszłości.



Im więcej czasu, energii i środków inwestujemy w konflikt, tym trudniej jest się nam potem z niego wycofać czy przyjąć bardziej pojedynczą postawę. Zależy nam na

zachowaniu wizerunku osoby zdecydowanej i kompetentnej. Mamy też tendencję do uogólniania spornych kwestii i generalizowania wagi konfliktu. Konkretna sprawa urasta do rangi zasady. Wygrana staje się sprawą honoru. Przegrana oznacza utratę twarzy lub pozycji w danej społeczności.



Każdy z nas widzi tę samą sytuację inaczej. Dla jednych szklanka jest do połowy pełna. Dla innych do połowy pusta.

Założenia i stereotypy przyjmowane przez nas na podstawie dotychczasowych doświadczeń powodują, że postrzegamy konflikty w kategoriach wygranej-przegranej. Gdy jedna strona wygrywa, druga musi przegrać. Założenia te znajdują odzwierciedlenie w różnych dziedzinach życia, na przykład w sporcie czy w polityce. Również świat akademicki nie jest wolny od tego rodzaju myślenia, np. odnosząc się do „obrony” pracy magisterskiej czy doktorskiej.

Każdy z nas widzi określone sytuacje inaczej, co nie jest wynikiem konfliktu, ale różnego postrzegania świata wynikającego z naszych odmiennych predyspozycji i doświadczeń.

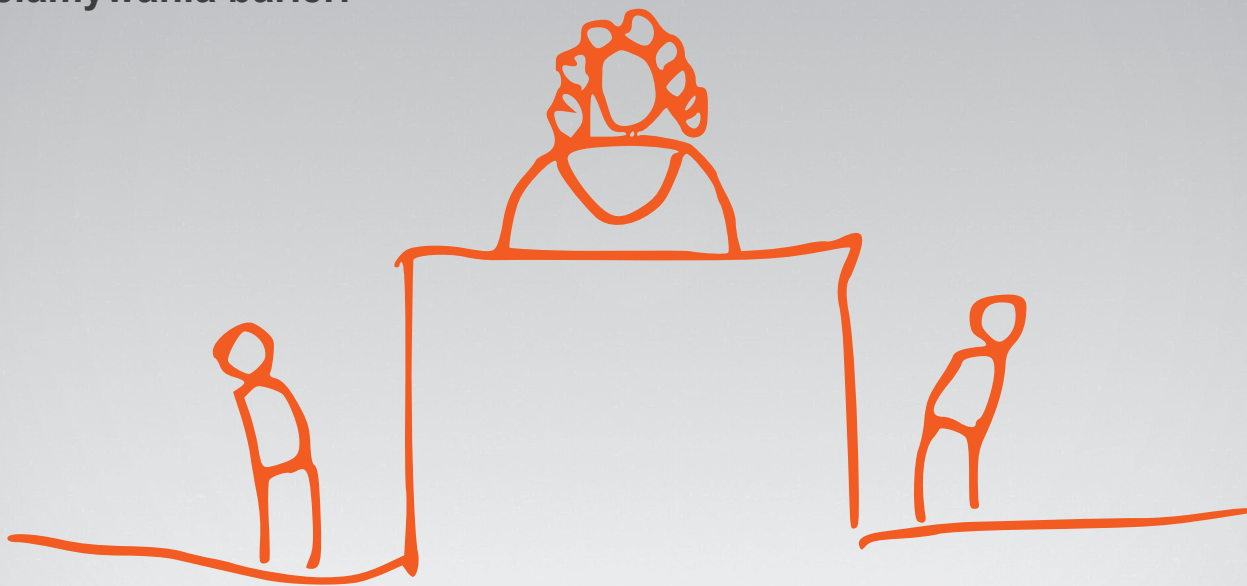
Negatywne emocje, które odczuwamy w konflikcie, powodują nieobiektywne postrzeganie przeciwnika. Przypisujemy drugiej stronie wszystkie złe cechy.

Często z tego powodu nie potrafimy oddzielić ludzi od problemu. Doszukujemy się przyczyn zachowań ludzi w ich cechach charakteru, a nie w określonych sytuacjach.



W jaki sposób przełamywać bariery poznawcze w konflikcie, czyli o alternatywnych metodach rozwiązywania sporów

W przypadku zaawansowanych sporów często wybieramy drogę sądową. Dzieje się tak ze względu na bariery poznawcze, nasze doświadczenia, przyzwyczajenia i stereotypy. Taki wybór wydaje się czasami jedyny i konieczny. Jest także w pewnym sensie wygodny, gdyż niezależnie od tego jak orzeknie sąd, czy organ quasi-sądowy np. komisja dyscyplinarna, musimy się tej decyzji poddać. Postępowania takie nie wymagają od nas kreatywności, większego wysiłku, odejścia od stereotypów czy przełamywania barier.



Postępowania sądowe czy dyscyplinarne są oparte na sformalizowanej procedurze. Ze względu na towarzyszące im emocje, koszty, ograniczenia czasowe, brak możliwości swobodnej rozmowy z drugą stroną i dyskusji o wspólnych interesach, zamiast prowadzić do rozwiązania sporu – powodują jego zaognienie. W rezultacie spór bywa rozstrzygnięty przez osobę trzecią, ale w istocie nie zostaje rozwiązany.

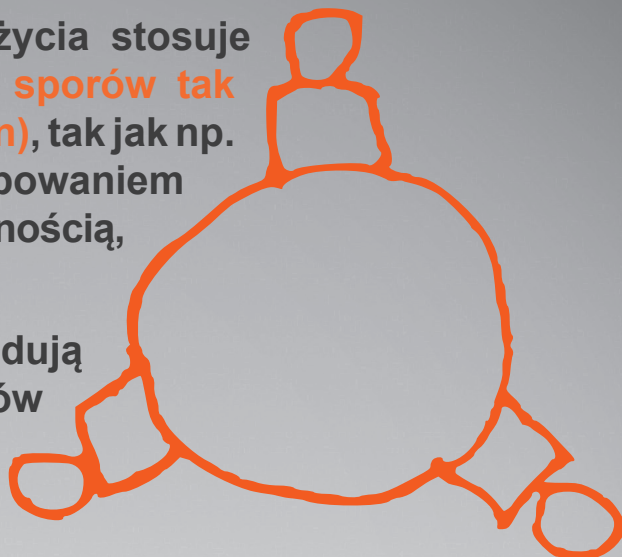
Procedura sądowa, czy quasi-sądowa jest nie tylko czasochłonna, ale też stresująca. Każdy, kto brał udział w takim postępowaniu, nawet jeżeli wyrok sądu, czy komisji dyscyplinarnej był dla niego pomyślny, postrzega to doświadczenie jako pozostawiające trwałe, negatywny ślad w jego życiu. Postępowanie dyscyplinarne na uczelni jest wzorowane na postępowaniu sądowym. Przewijają się w nim te same sformułowania: oskarżony, obrońca, świadkowie, dowód, kara. Element edukacyjny w postępowaniach dyscyplinarnych jest znikomy, a wymierzone kary: upomnienie, nagana, nagana z ostrzeżeniem, zawieszenie w określonych prawach studenta/pracownika naukowego lub wydalenie z uczelni, nie dają możliwości rzeczywistego uświadomienia konsekwencji popełnionego czynu. Nie ma tutaj miejsca na wzięcie odpowiedzialności za swoje czyny czy też edukację.

Jak można rozwiązać spór akademicki?

POSTĘPOWANIE DYSCYPLINARNE I SĄDOWE	MEDIACJE
•stosunek hierarhizowany	•równowaga stron
•formalna atmosfera	•przyjazna atmosfera
•długi czas postępowania	• średnio 2 spotkania, czyli około 3 godzin
•sztywna procedura określona w przepisach	•termin, czas spotkań i procedura dostosowywane do potrzeb i możliwości wszystkich uczestników
•brak wpływu na przebieg postępowania	•możliwość swobodnej rozmowy
•jawność	•kontrola nad przebiegiem postępowania
•określony katalog kar	•poufność
•poddanie się karze	•rozwiązania kreatywne, satysfakcjonujące obie strony
	•wzięcie świadomej odpowiedzialności za swoje czyny

Coraz częściej w różnych dziedzinach życia stosuje się **alternatywne metody rozwiązywania sporów tak zwane ADR (Alternative Dispute Resolution)**, tak jak np. mediacja. Metody te w porównaniu z postępowaniem sądowym charakteryzują się dużą elastycznością, szybkością a także niższymi kosztami.

Współczesne formy ADR znajdują zastosowanie w wielu rodzajach sporów zarówno w postępowaniach sądowych, jak i poza sądem, np. w sprawach między sprawcą a ofiarą przestępstwa, w sporach rodzinnych, gospodarczych, pracowniczych czy konsumenckich.



Najbardziej popularną metodą ADR jest **mediacja**. Spowodowały to jej cechy: brak sformalizowania, zrozumiała procedura, a także efektywność.

Spośród sporów, które trafiają do mediacji, 60-70 % kończy się ugodą. Skąd taki **sukces**? Mediacja jest metodą, w której nie ma przegranych. **W mediacji każdy wygrywa.**



Rysunek ilustruje klasyczny przykład dwóch osób, które kłócą się o to samo dobro – pomarańczę. Po rozmowie na temat ich interesów, okazuje się, że jedna potrzebuje skórkę do zrobienia ciasta, a druga chce zjeść samą pomarańczę. Każda ze stron jest usatysfakcjonowana wynikiem rozmów.

Mediacja jest **metodą nieformalną**. Jej uczestnicy mają wpływ nie tylko na jej przebieg, ale także na wynik. Ugoda zawarta w mediacji jest wiążąca, a jej **treść, dostosowana do możliwości i potrzeb uczestników**, powoduje, że jest ona przez nich **chętnie wykonywana**.

Mediator pomaga uczestnikom w znalezieniu wspólnych interesów, zrozumieniu nawzajem swoich punktów widzenia oraz w **koncentracji na wspólnym problemie i na jego rozwiązaniu, a nie na osobach będących w konflikcie**.

Korzyści mediacji

Mediacja umożliwia **poprawienie przyszłych stosunków między skonfliktowanymi osobami**. Z tego powodu mediacje warto stosować tam, gdzie istnieją długotrwałe międzyludzkie relacje m.in. w sporach rodzinnych, pracowniczych, uczelnianych czy biznesowych.

Mediator pomaga uczestnikom mediacji zmienić sposób postrzegania konfliktu – **z działania pozycyjnego, opartego na stanowiskach i żądaniach, na działanie oparte na rzeczywistych potrzebach i interesach**.

Mediator, pomagając stronom wyjść poza dotychczasowe stereotypy i ograniczenia, przyczynia się do tego, że zaczynają **kreatywnie podchodzić do rozwiązania sporu**.

Na sukces mediacji wpływają jej podstawowe zasady:

DOBROWOLNOŚĆ – tylko od Was zależy, czy weźmiecie udział w mediacji. Nikt nie może Was do tego zmusić. Możecie w każdej chwili z niej zrezygnować. Jeżeli zdecydujecie się na mediację oznacza to, że widzicie sens prowadzenia rozmowy z udziałem neutralnej osoby trzeciej, posiadającej wiedzę i profesjonalne doświadczenie w zakresie rozwiązywania sporów.

NEUTRALNOŚĆ – rozwiązanie sporu zależy całkowicie od Was. Mediator niczego nie narzuca, a jedynie pomaga w znalezieniu jak największej liczby możliwości zakończenia sporu oraz w ich optymalnym wyborze.

BEZSTRONNOŚĆ – mediator traktuje Was tak samo, nie faworyzuje nikogo, nie ocenia, ani nie krytykuje zachowań i składanych podczas mediacji propozycji.

POUFNOŚĆ – mediator jest zobowiązany do zachowania w tajemnicy wszystkich informacji, jakie zostały przekazane podczas mediacji. Zasada poufności obowiązuje go również podczas spotkań na osobności z każdym z Was, chyba, że zwolnicie go z takiego obowiązku. Dzięki zasadzie poufności możecie swobodnie rozmawiać z mediatorem, nie obawiając się, że informacje zostaną przekazane osobom trzecim, czy drugiej stronie.



Postaraj się połączyć za pomocą czterech połączonych linii prostych bez odrywania ołówka od karki 9 punktów. Rozwiązanie znajduje się na stronie www.mediacje.wpia.uw.edu.pl. Pod hasłem: Ćwiczenie na kreatywność.



zapewnia
kreatywne i trwałe
rozwiązanie sporu

edukuje
studentów

zapewnia **lepszą**
atmosferę i warunki do
pracy i studiowania

podnosi
kreatywność
i współpracę
w środowisku
akademickim

usprawnia pracę
o charakterze
administracyjnym

zapewnia **poufność i**
równowagę stron

MEDIACJA

daje możliwość
skoncentrowania się
na pracy lub nauce

pozwała na **spokojną**
rozmowę i wspomaga
komunikację między
stronami

pozwała na
dostosowanie
rozwiązania sporu
do potrzeb stron

daje
obu stronom
kontrolę nad
przebiegiem
konfliktu i jego
zakończeniem

angażuje **mniej**
czasu i emocji

Jak rozwiązujemy spory i konflikty na uczelni?

Uczelnia jest nie tylko miejscem kształcenia przyszłych specjalistów i profesjonalistów z różnych dziedzin nauki, ale także szkołą życia i miejscem nauczania ludzi, którzy będą mieli wpływ na kulturę, ekonomię, politykę.

Edukowanie studentów o szerokich horyzontach myślowych, wykształcanie w nich umiejętności budowania pozytywnych relacji z otoczeniem, nawiązywania konstruktywnego dialogu i efektywnej komunikacji jest bardzo istotna. **Jednocześnie, ze względu na niezależność myślenia, ścieranie się poglądów, wielokulturowość, a także indywidualizm i kreatywność towarzyszącą pracy i studiom, środowisko akademickie jest szczególnie predestynowane do stosowania mediacji i innych ADR.** Ponadto, im więcej spraw udaje się rozwiązać w sposób ugodowy, tym lepsza atmosfera pracy i nauki.

Mediacja ma coraz większe zastosowanie w sporach akademickich na całym świecie. Na wielu uczelniach w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie oraz w niektórych szkołach wyższych w Europie wprowadza się systemy dotyczące rozwiązywania sporów akademickich, ponieważ zapewniają:

- większą efektywność działania instytucji,
- oszczędność kosztów administracyjnych, finansów, emocji, czasu (ponad 25 % czasu pracy kadry kierowniczej to czas spędzony na rozwiązywaniu konfliktów),
- dobry wizerunek uczelni i uniknięcie „złej prasy”,
- pozytywny wpływ na wybór uczelni przez przyszłych studentów.



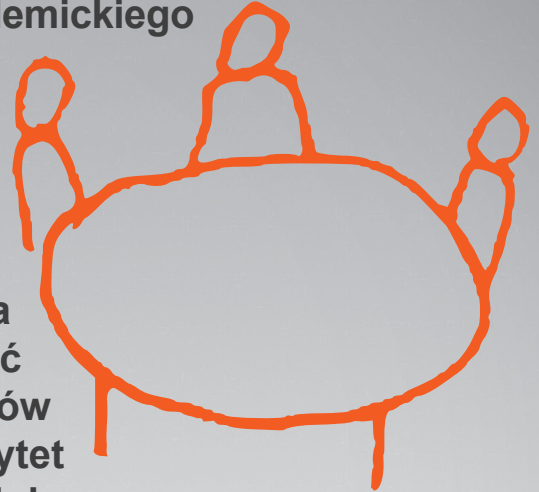
System rozwiązywania konfliktów i sporów na uczelni obejmuje szereg elementów, z których najważniejsze to:

- szkolenia dla pracowników i studentów w zakresie efektywnej komunikacji i alternatywnych metod rozwiązywania sporów, dzięki którym członkowie społeczności akademickiej uczą się innego podejścia,
- wprowadzenie instytucji rzecznika akademickiego (ombudsmana),
- zapewnienie neutralnych i bezstronnych mediatorów.

Kto to jest Ombudsman na uniwersytecie ?

Istotnym ogniwem systemu rozwiązywania sporów na uczelni jest instytucja rzecznika akademickiego. To do niego można zgłaszać skargi na działanie Uniwersytetu lub członków społeczności akademickiej. Uniwersytet Warszawski był pierwszą polską uczelnią, która powołała Ombudsmana. Od tego czasu dwie inne szkoły wyższe wprowadziły to stanowisko. Jeżeli chciałbyś skontaktować się z Ombudsmanem UW dzwoni pod numer telefonu **22 552 72 14** lub napisz e-mail **ombudsman@uw.edu.pl**.

Zadaniem ombudsmana jest przede wszystkim wyjaśnianie procedur, zasad i przepisów obowiązujących na uczelni. Jeżeli taka informacja nie wystarcza, proponuje on osobie, która się do niego zgłosiła, najlepszą drogę postępowania prowadzącą do rozwiązania jej problemu. Może to być skontaktowanie się z określoną jednostką lub ekspertem, rozmowa między stronami sporu z udziałem rzecznika, czy wreszcie zaproponowanie stronom mediacji prowadzonej przez profesjonalnych mediatorów. Rolą rzecznika jest nie tylko działanie zgodnie z zasadami obiektywizmu, niezależności i poufności, ale także edukacja stron w zakresie zmiany podejścia do konfliktów.





Uniwersytet Warszawski wychodząc naprzeciw potrzebom nowoczesnego studiowania i edukacji wspiera działalność Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów przy Wydziale Prawa i Administracji UW. Celem Centrum jest, m.in. promocja mediacji i innych ADR w środowisku akademickim.

Centrum we współpracy z profesjonalnymi mediatorami prowadzi mediacje w sprawach związanych z życiem i pracą na Uniwersytecie, a także szkolenia dla pracowników i studentów w zakresie efektywnej komunikacji i mediacji.

Jeśli chcielibyście pogłębić swoją wiedzę na temat tego, jak radzić sobie w sytuacjach konfliktowych i nauczyć się efektywnej komunikacji bądź, jeżeli macie problem związany ze studiami lub z pracą na Uniwersytecie Warszawskim, który może być rozwiązany na drodze mediacji, skontaktujcie się z CRSiK telefonicznie, pod numerem: **22 552 59 23** lub e-mailowo: **mediacje@uw.edu.pl**.

Zostawcie swoje dane kontaktowe oraz namiary na drugą stronę sporu:

- mediator skontaktuje się z nią w celu zaproszenia jej do udziału w mediacji i sprawdzenia zainteresowania udziałem w spotkaniu;
- jeśli obie strony będą chciały się spotkać, mediator zaproponuje konkretny termin i godzinę spotkania mediacyjnego.

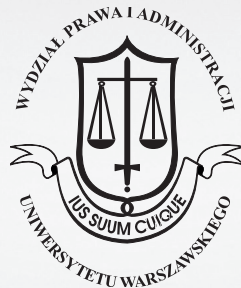


Mediacja – każdy wygrywa

Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów
przy Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego
Collegium Iuridicum II, pokój 3.5
ul. Lipowa 4, 00-316 Warszawa
tel./fax: 22 826 91 98, e-mail: mediacje@uw.edu.pl
www.mediacje.wpia.uw.edu.pl



Wolters Kluwer



UW 200
Dwa stulecia
Dobry początek