



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

iHiLead
Indonesian Higher Education Leadership



PEMIMPIN
Perkumpulan
Pendidikan
Kepemimpinan
Perguruan Tinggi



DIREKTORAT JENDRAL
PENDIDIKAN TINGGI
Kementerian Pendidikan & Kebudayaan

Erasmus+ Capacity Building in Higher Education

Indonesian Higher Education Leadership Training the Trainers Program

Modul 5: Mengelola Konflik

**Erasmus+ Pengembangan Kapasitas pada Perguruan Tinggi
Kepemimpinan Perguruan Tinggi di Indonesia
Program Pelatihan Kepemimpinan untuk Para Pelatih**

Modul 5: Mengelola Konflik

Deskripsi	Modul ini berfokus pada pemahaman implementasi teoritis dan praktis manajemen konflik secara umum dan manajemen konflik di lingkungan PT
Durasi	4 jam
Hasil Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peserta diharapkan memahami aspek teoritis manajemen konflik ▪ Peserta diharapkan memahami aspek praktis manajemen konflik
Urutan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentasi dan Tanya Jawab (90 menit) ▪ Pembahasan konflik secara umum (15 menit) ▪ Latihan 1: Bagaimana Anda melihatnya? (15 menit) ▪ Latihan 2: Putaran Positif (15 menit) ▪ Latihan 3 Kata-Kata Bijak (20 menit) ▪ Latihan 4: Mengelola Jenis Konflik (15 menit) ▪ Latihan 5: Diskusi Kelompok (45 menit) ▪ Tanya Jawab (10 menit) ▪ Penutupan dan kesimpulan (15 menit)
Diskusi terkait Konflik Secara Umum (15 menit)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metode: Pekerjaan individu <p>Hasil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diskusi tentang apa pendapat peserta tentang konflik secara keseluruhan <p>Bahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Slide 6 Modul 5</i> <p>Petunjuk:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fasilitator membantu peserta untuk mendalami pernyataan yang disampaikan dalam materi dengan diskusi terbuka.
<p>Latihan 1: Bagaimana anda melihatnya? (15 menit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Metode: Diskusi kelompok (2 peserta tiap kelompok) ● Hasil: <ul style="list-style-type: none"> - Gagasan tentang bagaimana peserta melihat konflik dalam organisasi ● Bahan: <ul style="list-style-type: none"> - Slide 13 Modul 5 (Bagaimana Anda Melihatnya?) - koneksi Wi-Fi/internet - Komputer/laptop/tablet/smartphone atau papan tulis ● Petunjuk: <ul style="list-style-type: none"> - Tulis kata kunci untuk menggambarkan pemimpin dan manajer ● Tugas: <ul style="list-style-type: none"> - Kegiatan ini membantu anggota tim untuk: (1) menjadi lebih nyaman dengan konflik, (2) mempertimbangkan aspek positif dari konflik, dan (3) memahami kemungkinan manfaat bagi diri mereka sendiri dan tim. - Diskusi berpasangan. Sediakan salinan handout untuk setiap orang. Beri waktu 10 hingga 15 menit bagi teman anda untuk mewawancarai satu sama lain. - Ikuti dengan diskusi kelompok dari wawancara dan kemudian bahas pertanyaan diskusi.
<p>Latihan 2: Putaran Positif (15 menit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metode: Diskusi kelompok (2 peserta tiap kelompok) ▪ Hasil: <ul style="list-style-type: none"> - Gagasan tentang bagaimana peserta melihat konflik dalam organisasi ▪ Materi: <ul style="list-style-type: none"> - Slide 13 Modul 5 (Putaran Positif)

	<ul style="list-style-type: none"> - koneksi Wi-Fi/internet - Komputer/laptop/tablet/smartphone atau papan ▪ Petunjuk: <ul style="list-style-type: none"> - Tulis kata kunci untuk menggambarkan pemimpin dan manajer ▪ Tugas: <ul style="list-style-type: none"> - Tuliskan pengertian konflik! - Tantangannya adalah mendefinisikan konflik tanpa menggunakan istilah negatif. Setelah anggota tim menyepakati suatu definisi, tulislah di atas kertas - Sebelum presentasi dan diskusi kelompok, mintalah setiap tim menjawab pertanyaan pembekalan pada selebaran. - Setelah semua tim selesai, presentasikan ide mereka ke grup. - Gantung halaman flip-chart di dinding ruangan selama hari pelatihan.
<p>Latihan 3: Kata-kata Bijak (20 menit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metode: Diskusi kelompok (2 peserta tiap kelompok) ▪ Hasil: <ul style="list-style-type: none"> - Gagasan tentang bagaimana peserta melihat konflik dalam organisasi ● Materi <ul style="list-style-type: none"> - Slide 22 Modul 5 (Kata Kata Bijak) - koneksi Wi-Fi/internet - Komputer/laptop/tablet/smartphone atau papan ● Petunjuk <ul style="list-style-type: none"> - Tulis kata kunci untuk menggambarkan pemimpin dan manajer ● Tugas <ul style="list-style-type: none"> - Kelompokkan menjadi tim kecil yang terdiri dari empat orang. - Sediakan <i>handout</i> kuis untuk setiap tim. Jelaskan bahwa meskipun kutipan-kutipan yang ada sebagian

	<p>besar adalah <i>verbatim</i>, bukan berarti bahwa tidak ada sudut pandang lain yang valid dan bertentangan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Setelah 20 menit, bahas pertanyaan diskusi dengan seluruh kelompok.
<p>Latihan 4 - Mengelola Konflik (15 menit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Metode: Penilaian Individu ● Hasil: <ul style="list-style-type: none"> - Untuk mengetahui gaya konflik manajerial masing-masing partisipan ● Materi: <ul style="list-style-type: none"> - koneksi Wi-Fi/internet - Komputer/laptop/tablet/smartphone - Proyektor atau aplikasi rapat online lainnya - <i>Slide</i> 50 Modul 5 (Latihan 4 Mengelola Konflik) ● Petunjuk <ul style="list-style-type: none"> - Isi kuesioner online melalui tautan ini https://bit.ly/3ojVCO9
<p>Latihan 5 – Diskusi Kelompok (15 menit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Metode: Penugasan Kelompok ● Hasil: <ul style="list-style-type: none"> - Pembahasan contoh nyata konflik di lingkungan HE ● Bahan <ul style="list-style-type: none"> - koneksi WLAN/internet - Komputer/laptop/tablet/smartphone ● Petunjuk: <ul style="list-style-type: none"> - Setiap peserta harus menyiapkan komputer/laptop/tablet/smartphone dan terkoneksi dengan WiFi/WLAN. ● Tugas: <ul style="list-style-type: none"> - Temukan kasusnya di tautan ini http://bit.ly/3hB78o0
<p>Penutup dan Diskusi Final (15 menit)</p>	<p>Fasilitator akan membuat rangkuman singkat atau garis besar dari proses pelatihan dan mengecek kembali jika masih ada hal yang perlu didiskusikan.</p>

Handout: Mengelola Konflik

Durasi: 90 menit, termasuk kegiatan diskusi

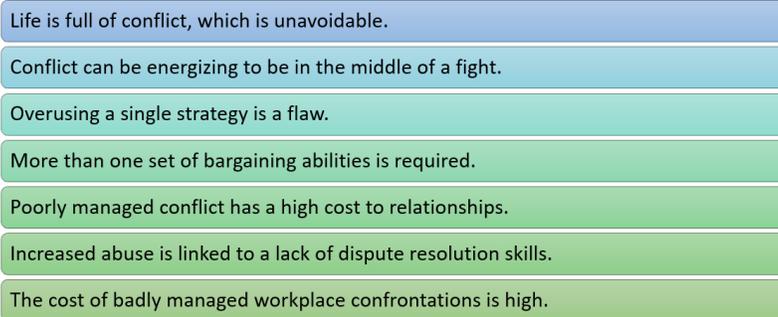
Bagian I: Sifat Konflik dan penyebabnya

Sub-Bagian I: Konflik dalam Kehidupan sehari-hari

1. Pengantar

Konflik interpersonal merupakan perselisihan antara sekelompok kecil orang yang saling bergantung (biasanya dua) atas hambatan yang dirasakan untuk mencapai suatu tujuan. Ketika satu orang percaya bahwa orang lain menghalangi tujuan penting, konflik antarpribadi muncul.

Baik konflik internal maupun eksternal diakui dalam pengertian konflik interpersonal. Secara internal, ketika seseorang terpecah antara ambisinya dan tindakan orang lain, awal konflik telah tumbuh. Konflik interpersonal memiliki komponen lahiriah yang terwujud dalam tindakan seseorang. Dengan kata lain, bagaimana perasaan seseorang di dalam mempengaruhi cara seseorang bertindak di luar. Bahkan jika ketidaksepakatan bukanlah topik pembicaraan yang sesungguhnya, bentuk komunikasi tersebut berbeda dari sebelum konflik muncul dari rasa perselisihan batin.

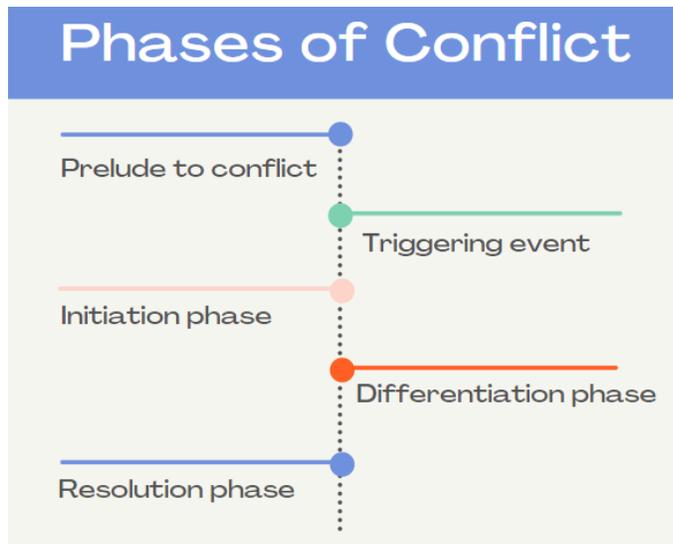


Gambar 1. Apa yang kita ketahui

2. Topik Utama

Saat berbicara dengan teman atau kenalan, kebanyakan orang merasa ada yang tidak beres. Meskipun tidak ada diskusi tentang masalah yang terjadi dan tidak ada strategi penyelesaian konflik terbuka yang digunakan, konflik diekspresikan melalui nuansa komunikasi nonverbal, seperti pandangan ketidaksetujuan atau tatapan mata saat topik yang ingin dihindari seseorang disampaikan. Satu orang mungkin menyadari perselisihan sementara yang lain tidak menyadarinya. Misalnya, mungkin ada ketegangan biasa di antara rekan kerja yang dilihat orang lain, tetapi para pekerja itu sendiri tidak menyadari tindakan mereka. Bisa dipastikan bahwa konflik akan ada di lain waktu. Konfrontasi langsung dapat mengambil

banyak bentuk, beberapa di antaranya bermanfaat, seperti memulai penyelesaian masalah secara kooperatif, dan yang lainnya tidak, seperti berteriak dan saling mengejek. Pentingnya setiap bagian dari definisi konflik interpersonal akan ditonjolkan melalui pembahasan masing-masing bagian.



Hal yang mendahului konflik - Ini mencakup semua keadaan yang dapat menyebabkan konflik antara dua atau lebih individu. Kurangnya koordinasi, perbedaan kepentingan, latar belakang budaya, agama, dan pendidikan yang saling berseberangan secara diametral satu sama lain berkontribusi pada munculnya konflik.

Peristiwa pemicu - Tidak ada konflik yang muncul dengan sendirinya. Peristiwa pemicu harus terjadi. Jenny dan Ali memiliki hubungan yang rumit. Perbedaan

budaya menjadi penyebab utama potensi konflik. Jenny menyela presentasi Ali dan mengejek dia karena kurangnya konten yang relevan, hal ini memicu pertengkaran.

Fase inisiasi -Fase inisiasi adalah ketika konflik sudah dimulai. Perdebatan sengit, pelecehan, dan percekocokan verbal semuanya adalah tanda bahaya bahwa perkelahian sedang berlangsung.

Tahapan diferensiasi -Ini adalah tahap di mana orang mengekspresikan ketidakpuasan mereka satu sama lain. Selama fase diferensiasi, alasan perselisihan dimunculkan.

Fase resolusi -Konflik merupakan jalan buntu. Individu harus berusaha untuk mencapai kesepakatan dan menyelesaikan ketidaksepakatan tersebut sesegera mungkin. Fase resolusi memerlukan pemeriksaan menyeluruh dari berbagai opsi untuk menyelesaikan masalah.

Keuntungan Mempelajari Konflik Resolusi konflik that yang menguntungkan adalah sumber dari kekuatan pribadi.

Banyak organisasi lebih suka merekrut seseorang yang dapat berkomunikasi secara efektif, mengelola konflik, dan menyelesaikan masalah daripada seseorang yang hanya memiliki keahlian teknis. Supervisor yang mengelola konflik dengan baik meminimalkan ketidakefisienan konflik yang tidak efektif.



Mengelola konflik dapat membantu anda menghemat uang.

Apabila perputaran pegawai di tempat kerja disebabkan oleh konflik, biaya moneter aktual dan tidak langsung dibayarkan, seperti biaya rekrutmen, biaya peluang saat posisi kosong, biaya pelatihan, tekanan umum pada kelompok kerja saat posisi kosong, dan sebagainya.

Mengelola konflik meningkatkan rasa percaya diri seseorang.

Ketika konflik berlangsung, manajer konflik yang terampil memiliki rasa percaya diri yang lebih tinggi dan tahu bahwa mereka memiliki pilihan dalam cara merespon, yang merupakan langkah maju dari sensasi tidak berdaya, terjebak, atau di luar kendali yang dirasakan sebagian orang selama konflik.

Mengelola konflik membuka peluang untuk hal baru. Individu dihadapkan pada pilihan selama konflik, tidak hanya dalam hal bagaimana berkomunikasi dan metode apa yang digunakan, tetapi juga dalam hal seperti apa masa depan. Kita dapat menentukan apakah tujuan harus disesuaikan atau bagaimana suatu hubungan harus berkembang di masa depan. Ini dan keputusan penting lainnya datang selama konflik dan membentuk percabangan di jalur hubungan.

3. Diskusi

Inspirasi – berikan pendapat Anda tentang pernyataan berikut (benar [T]/salah [F]) dan buat argumen untuk mempertahankannya.

- Lingkungan bebas konflik akan membuat hasil kerja lebih baik (T/F)
- Ketidakepakatan antara rekan kerja sama dengan ketidakbaikan (T/F)
- Sebagian besar orang menghindari konflik karena keinginan pribadi untuk disukai oleh rekan kerja mereka (T/F)

Sub-Bagian 2: Teori dan Pendekatan Manajemen Konflik

1. Pengantar

Secara umum, teori adalah penjelasan hipotesis untuk tindakan yang diamati dan bukan merupakan fakta.

Hal tersebut memberi Anda banyak pilihan untuk mempelajari konflik. Teori digunakan oleh manajer konflik untuk mendapatkan wawasan tentang penyebab inti konflik, mengungkap pola dalam pertemuan, dan memberikan panduan tentang cara terbaik untuk mencapai hasil yang positif.

Beberapa dari berbagai hipotesis tentang bagaimana konflik berkembang dibahas secara rinci dalam bab ini. Selain itu, ide-ide ini berdampak pada nasihat yang ditawarkan oleh para praktisi tentang bagaimana meningkatkan komunikasi dan menangani konflik secara lebih efektif.

2. Topik Utama

“Alami” versus “Dipelajari”

Begitu kita bertanya "mengapa?" dengan sendirinya telah terjadi kontroversi mengenai apakah perilaku itu dipelajari (pengasuhan) atau ditentukan oleh biologi (alam). Dalam argumen alam-versus-pengasuhan, banyak ilmuwan, termasuk ahli genetika, ahli biologi, psikolog, dan ilmuwan sosial, umumnya menyukai salah satu pihak. Apakah genetika, keseimbangan kimiawi, hormon, fungsi otak, dan karakteristik bawaan lainnya mendorong kita untuk berperilaku dengan cara tertentu (alam), atau apakah kita dilahirkan ke dunia ini sebagai batu tulis yang bersih untuk ditulisi oleh lingkungan kita (pemeliharaan)? Banyak ahli setuju bahwa tak satupun yang berkaitan dengan alam/pengasuhan dapat menjelaskan semua bentuk perilaku. Akibatnya, ada sejumlah besar hipotesis untuk menjelaskan konflik.

Teori-teori yang Membentuk Manajemen Konflik

Ide Permulaan

Konflik pendekatan-pendekatan muncul ketika dua opsi memiliki nilai positif yang sama. Misalnya, ketika sebuah perusahaan mengurangi jumlah karyawan, satu orang dapat diberikan pilihan untuk tetap tinggal atau bermigrasi ke negara bagian lain (di mana individu tersebut memiliki kerabat dan teman dekat).

Pengelakan konflik (hindari-hindari) muncul ketika dua opsi memiliki nilai negatif yang sama. Seorang karyawan akan dipaksa untuk memilih antara dirampingkan atau diturunkan pangkatnya menjadi pekerjaan yang kurang berharga.

Sedangkan konflik “pendekatan-hindari” dibentuk dengan menentang nilai-nilai negatif dan positif. Seorang pekerja dapat dipromosikan, tetapi hanya jika dia pindah.

Era Pasca Perang

Sebagai pendekatan matematis untuk meniru pengambilan keputusan manusia, teori permainan muncul pada tahun 1940-an. Dalam sebuah konflik, manusia menunjukkan kombinasi kecenderungan kooperatif dan kompetitif, menurut teori permainan. Teori permainan berguna dalam proses negosiasi.

Dilema tahanan adalah masalah khas yang telah dipelajari oleh para ahli teori permainan. Setelah minimarket dirampok, Rick dan Morty tertangkap di luar. Pihak berwenang berusaha mendapatkan pengakuan untuk menghukum setidaknya satu tersangka dengan tuduhan yang lebih serius. Para tersangka dipisahkan, dan masing-masing diberi tahu hal yang sama: "Jika Anda bersaksi bahwa orang lain yang melakukan kejahatan tersebut, hukuman Anda akan dikurangi." Tidak akan ada kesepakatan jika keduanya mengaku, dan keduanya akan dituntut secara hukum seberat-beratnya. Jika yang satu mengaku dan melibatkan pasangannya, tetapi yang lain tidak, jaksa menawarkan tawaran pembelaan kepada pengkhianat, dan yang dikhianati dijatuhi hukuman tiga tahun penjara. Jika keduanya bungkam, masing-masing hanya akan divonis satu tahun penjara.

Konflik Konstruktif dan Destruktif

Tujuan orang saling berhubungan, yang berarti kemungkinan mencapai tujuan seseorang terkait dengan kemungkinan mencapai tujuan orang lain. Jika hubungannya baik, tujuan kedua orang bergerak ke arah yang sama; jika satu orang berhasil, yang lain juga akan berhasil (saling ketergantungan positif). Untuk berbagai alasan, seperti orang lain, berbagi sumber daya, keanggotaan kelompok bersama, cita-cita bersama, budaya, musuh bersama, atau pembagian kerja, tujuan mungkin terkait secara positif. Jika hubungannya negatif, mencapai tujuan satu orang berarti orang lain tidak akan mencapai tujuan mereka.

Saling ketergantungan negatif dapat disebabkan oleh hal-hal seperti ketidaksukaan terhadap orang lain atau struktur penghargaan yang kompetitif. "Jika Anda terhubung secara positif dengan yang lain, Anda tenggelam atau berenang bersama; dengan hubungan negatif, jika yang lain tenggelam, Anda berenang, dan jika yang lain berenang, Anda tenggelam,"

Situasi seringkali dipicu oleh saling ketergantungan campuran: tujuannya positif atau negatif, dan tindakannya efektif. Misalnya, seorang pramuniaga mungkin bekerja untuk perusahaan yang memberi penghargaan kepada karyawan yang menjual paling banyak setiap bulan dengan uang tunai. Skenario tampaknya sepenuhnya kompetitif. Jika penjual menyukai satu sama lain, motivasi mereka campur aduk: mereka semua ingin mendapatkan bonus, tetapi mereka tidak ingin menghina rekan kerja yang juga berteman.

Teori Atribusi

Teori atribusi, yang berkembang dari tahun 1950-an ditemukan oleh Heider, menjelaskan bagaimana orang berusaha memahami dunia di sekitar mereka (Manusov & Spitzberg, 2008). Perilaku dapat dikaitkan dengan dua cara: secara internal atau eksternal. Atribusi internal mengaitkan perilaku dengan kepribadian, nilai, atau sifat orang lain. Adik Daenis melihat pernyataan Rick bahwa dia ingin melihat gambar nanti sebagai menyendiri, bermusuhan, dan tidak peduli (internal kepribadiannya). Ketika Rick tidak melihat gambar-

gambar itu, saudara perempuannya mungkin mengira dia lelah karena perjalanan jauh (di luar atau di luar kepribadiannya). Eksternalisasi (atribusi eksternal) menyiratkan perilaku disebabkan oleh keadaan eksternal. Misalkan Carlile sedang memimpin rapat dan Josh terlambat 10 menit. Carlile mungkin bertanya-tanya apakah Josh bersikap pasif-agresif karena dia diberi petunjuk dalam proyek ini, dan dia tidak. Jika dia melihat Josh sedang menelepon dan menganggap itu dengan pelanggan utama, atau dia terlambat untuk rapat.

Teori Pertukaran

Menurut teori pertukaran, orang menimbang pro dan kontra dari hubungan. Teori pertukaran didasarkan pada gagasan bahwa orang akan membuat pilihan terbaik untuk diri mereka sendiri. Dengan kata lain, jika ada untung, saya akan tetap berhubungan; jika terlalu mahal, saya akan pergi.

Teori pertukaran sosial juga berasal dari tahun 1950-an. Ini menganjurkan untuk mengevaluasi biaya dan manfaat hubungan dengan upaya yang diperlukan untuk mendapatkan manfaat dan menghindari pengeluaran (lihat West & Turner, 2014). Ini dijelaskan oleh teori pertukaran sosial, yang menyatakan bahwa orang melihat bagaimana mereka bisa mendapatkan keuntungan sebelum berinvestasi dalam suatu hubungan. Konflik kemungkinan terjadi ketika imbalan dianggap terlalu rendah dan seseorang mengganggu imbalan. “Saya putus dengan pacar saya karena tidak ada gunanya lagi,” adalah contoh teori pertukaran sosial dalam tindakan. Seorang pasangan mungkin memutuskan bahwa pertengkaran terus-menerus dan ketegangan yang berlebihan terlalu merugikan kebahagiaan mereka dan memutuskan untuk bercerai.

3. Diskusi

Diskusikan beberapa masalah di bawah ini:

- a. Terkait dengan teori dasar konflik, berikan contoh bagaimana pemaksaan oleh seorang pemimpin justru mengurangi kekuasaan orang tersebut di tempat kerja.
- b. Apa strategi yang dapat digunakan manajemen untuk mengubah konflik destruktif menjadi konstruktif?
- c. Atribusi apa yang baru-baru ini Anda lakukan terhadap orang yang Anda temui? Bagaimana atribusi berkontribusi pada konflik?

Sub-bagian 3: Penyebab Konflik

1. Pengantar

Bab ini menyelidiki faktor-faktor yang berkontribusi terhadap konflik. Beberapa asumsi berfungsi sebagai dasar untuk diskusi kami:

(1) Topik konflik tidak sama dengan penyebab konflik, (2) perilaku orang dalam konflik dimotivasi oleh alasan yang masuk akal bagi mereka, (3) perilaku konflik lebih dipelajari (nurture) daripada biologis (nature), (4) penyebab konflik muncul dari gangguan tujuan, (5) tujuan bersifat dinamis, dan (6) manajer konflik yang efektif lebih menekankan masa depan daripada masa lalu. Pada bagian ini, kita akan membahas beberapa asumsi yang mempengaruhi pencarian penyebab konflik dan mengkaji sifat tujuan dalam konflik sebelum memperkenalkan beberapa keterampilan awal untuk analisis tujuan.

2. Topik Utama

Topik-topik dalam konflik belum tentu menjadi penyebab konflik

Ketika ditanya, "Apa akar penyebab konflik?" Tanggapan berkisar dari tema seperti uang hingga teknik pengasuhan hingga membersihkan rumah, serta komentar yang menghina di halaman media sosial.

Diskusi berkisar pada topik dan bukan identifikasi peristiwa yang memicu ketidaksepakatan, atau penyebab konflik. Sangat mudah untuk mengacaukan masalah ketidaksepakatan dengan alasan mendasar dari konflik tersebut. Intinya adalah kejadian yang menyebabkan konflik meletus. Biasanya terkait langsung dengan topik yang dibahas, tetapi tidak selalu terkait langsung dengan penyebab utama konflik.

Perilaku Konflik Dipicu oleh Alasan yang tidak Masuk Akal

Tindakan dan reaksi orang selama perselisihan mungkin tampak aneh dan tidak masuk akal. Terlepas dari bagaimana kelihatannya bagi pengamat luar, orang-orang yang terlibat dalam konflik melakukannya karena berbagai alasan yang masuk akal bagi mereka. Pembuatan akal adalah proses di mana kita menyatukan informasi, perasaan, intuisi, dan pengalaman sebelumnya untuk menciptakan rasa dunia. Manusia maju dari persepsi ke interpretasi dan akhirnya ke tindakan melalui proses pembuatan akal.

Perilaku Konflik adalah Sesuatu yang Dipelajari

Menurut hipotesis pembelajaran sosial, orang memperoleh sikap dan perilaku mereka dengan memperhatikan apa yang dilakukan orang lain. Anak-anak pada mulanya mendapatkan keterampilan resolusi konflik dari orang tua mereka dan pengasuh utama lainnya. Ketika anak-anak dibesarkan di rumah di mana kekerasan biasa terjadi, mereka cenderung mengembangkan perilaku agresif mereka sendiri (Margolin & Gordis, 2004). Di

kemudian hari, teman sebaya, guru, pendeta, media, dan bentuk budaya populer lainnya memberikan pengaruhnya (Glascock, 2003).

Bahasa permusuhan berlimpah dalam pemrograman yang tersedia di televisi. Rata-rata satu jam komedi memiliki kira-kira tiga puluh contoh kata-kata kotor. Menurut penelitian, kekerasan media meningkatkan agresivitas, terutama pada remaja pria dan mereka yang mencari sensasi (Slater, Henry, Swaim, & Anderson, 2003). Peningkatan permusuhan telah dikaitkan dengan lirik yang mengandung kekerasan (Anderson, Car-nagey, & Eubanks, 2003). Kekerasan video game telah dikaitkan dengan pengurangan altruisme dan kasih sayang (Funk, Baldacci, Pasold, & Baumgardner, 2004).

Interferensi Tujuan Penyebab Konflik

Setiap orang memiliki tujuan. Tujuan adalah keadaan yang diinginkan. Tujuan seseorang mungkin serumit keinginannya. Jika Anda mencoba berhenti merokok, Anda mungkin ingin berfokus pada perilaku seperti berhenti merokok, atau hasil seperti mendapat nilai "A" di kelas, atau faktor citra diri seperti melihat diri sendiri sebagai orang mandiri yang tidak tergantung pada orang tua Anda, atau faktor pengaturan pencitraan seperti ingin orang lain memandang Anda menarik atau kompeten.

Kebutuhan dan tujuan terikat secara rumit. Dengan menggunakan kategori konflik Mayer (2000), akan menjadi mungkin untuk melihat bagaimana jenis konflik terkait dengan campur tangan tujuan. Komunikasi, emosi, nilai, dan struktur termasuk jenis konflik yang paling khas menurut Mayer, menurut penulis.

Konflik dipicu oleh emosi. Sensasi dan ekspresi emosi merupakan inti dari konflik emosional. Terlepas dari upaya terbaik mereka, manusia bukanlah entitas rasional yang sempurna. Perasaan itu penting. Kebencian dari karyawan yang ditegur dan ketakutan akan ejekan yang sama dari karyawan lainnya dapat diakibatkan oleh email kritis terhadap satu orang yang dikirim oleh supervisor atau atasan ke seluruh tenaga kerja. Orang tua yang marah akan marah kepada anak-anak mereka ketika mereka terlambat keluar rumah karena mereka takut dikecewakan. Emosi adalah kekuatan pendorong eskalasi konflik.

Gagasan moral yang mendalam berada di jantung konflik nilai. Nilai-nilai seorang teman, tetangga, atau rekan kerja mungkin tidak sama persis dengan orang lain. Pasangan mungkin tidak setuju tentang cara membayar liburan: dengan menabung (sifat penghematan) atau berhutang (menilai kesenangan).

Empat tujuan utama selama konflik berlangsung

Konflik interpersonal dipengaruhi oleh empat tujuan utama (Tabel 4.1). Ada banyak jenis tujuan yang dapat dimiliki orang: mereka mungkin didasarkan pada sumber daya (tujuan konten atau substantif), pada proses (tujuan proses), pada hubungan (tujuan hubungan),

atau pada persepsi diri sendiri (tujuan persepsi). Dalam setiap konflik, satu atau lebih dari tujuan ini akan dianggap terganggu.

Konten/Tujuan substantif:	Apakah saya memiliki kendali atas sumber daya yang saya butuhkan?
Tujuan proses:	Apakah keputusan dibuat dengan cara yang saya inginkan?
Tujuan relasi:	Apakah kita berkomunikasi dengan cara yang sesuai untuk saya?
Imej/Tujuan persepsi:	Apakah imej saya dijaga? Apakah saya mencoba untuk merubah persepsi diri anda?

Bagan 1. Empat Tujuan Utama selama Konflik

Hanya ada cukup sumber daya yang benar-benar berharga ini. Hanya ada begitu banyak irisan dalam sepotong kue. Semakin banyak yang Anda ambil, semakin sedikit yang ada untuk orang lain. Tidak akan ada lagi kue setelah potongan terakhir dimakan, membuatnya menjadi sumber daya yang jumlahnya nol. Kemajuan promosi terbatas jika hanya satu promosi yang tersedia. Selama ada lebih dari satu kandidat untuk promosi, itu dapat dianggap sebagai penghambat kesuksesan. Pasokan pendapatan keluarga terbatas.

Sasaran proses seseorang termasuk bagaimana mereka ingin peristiwa terungkap, bagaimana mereka membuat keputusan, dan bagaimana mereka berkomunikasi. "Apakah keputusan dibuat dengan cara yang saya sukai?" dan "Apakah tindakan diambil dengan cara yang saya sukai?" dan "Apakah gaya komunikasi yang terjadi seperti yang saya inginkan?" Akibat keputusan Aidan, Abigail memprotes karena tidak dilibatkan dalam proses tersebut. Alih-alih percakapan, dia yakin pilihan dibuat oleh satu orang, bukan oleh sekelompok orang. Karyawan mungkin juga merasa bahwa penilaian yang lebih baik akan dibuat jika masukan mereka diminta saat manajer memberitahu mereka bahwa prosedur baru sedang diadopsi. Tujuan hubungan keluarga adalah tentang bagaimana mereka ingin dianggap oleh satu sama lain. Tujuan dari suatu hubungan adalah untuk menjawab pertanyaan, "Seperti apa hubungan kita?" "Apakah partisipasi saya dalam kemitraan memuaskan?" Apakah kita mencari hubungan yang serupa? "

Tujuan dalam hubungan bisa rumit dan bergeser. Kekhawatiran manajemen batas muncul ketika anak-anak bertambah besar karena mereka berjuang untuk mendapatkan kebebasan dan privasi yang lebih besar. Baru setelah bocah laki-laki berusia enam tahun memberitahu ibunya bahwa dia ingin mengendarai sepedanya ke mana pun dia mau ketika dia berusia tujuh tahun, dia setuju dengannya. Menjadi seorang ibu berarti melindungi anak Anda, dan itu tidak mungkin jika dia mengendarai sepedanya bermil-mil jauhnya.

Konsep diri seseorang adalah seperangkat keyakinan tentang diri sendiri yang sebagian besar konsisten sepanjang waktu. Meskipun konsep diri individu berkembang sepanjang waktu, pada titik waktu tertentu, konsep diri individu tetap tidak berubah.

3. Diskusi

- a. Sumber daya yang benar-benar langka dan yang menonjol pada saat ini dalam hidup Anda? Apakah konflik muncul di sekitar sumber daya yang langka ini?
- b. Manajer konflik terkadang mengatur untuk bertemu di lokasi netral untuk membahas masalah. Jika Anda mengalami konflik dengan teman sekamar, lokasi mana yang netral? Bagaimana lokasi dapat mempengaruhi proses konflik?
- c. Apakah Anda sekarang memiliki wajah/citra diri yang sama seperti saat pertama kali kuliah? Jenis manajemen gambar apa yang muncul saat Anda pertama kali mendaftar di perguruan tinggi?

Bagian II: Keahlian Manajemen Konflik

Sub-bagian 1: Jenis Konflik

1. Pengantar

Ketika Anda memiliki masalah dengan teman atau kolega di tempat kerja, apakah Anda akan menghadapinya? Biarkan saja yang lain melakukan apa yang mereka inginkan atau mencari sesuatu untuk menghilangkan diri Anda dari situasi tersebut?

Jawaban atas pertanyaan ini mencerminkan cara orang menyelesaikan masalah. Orang-orang memiliki beragam cara berkomunikasi dan pola perilaku. Pada bagian ini, kita akan melihat bagaimana perbedaan gaya dapat menimbulkan konflik.

Perbedaan gaya mungkin membuat orang merasa seolah-olah terhalang dalam komunikasi mereka atau bagaimana mereka harus bertindak (perbedaan tujuan). Konflik muncul dari kesan tujuan yang berbeda.

2. Topik Utama

Apa itu Gaya?

Gaya adalah cara berkomunikasi yang biasa, yang ditandai dengan ciri-ciri alami dan nyata. Gaya muncul dari ciri-ciri kepribadian dan cara berperilaku yang telah terpola. Hal ini menjadi kebiasaan seumur hidup. Sebagai orang dewasa, seseorang akan belajar memahami bahwa apa yang terkadang menjadi gayanya selama ini dapat mengganggu orang lain. Kebanyakan orang menemukan bahwa gaya yang berbeda mungkin diperlukan tergantung pada konteksnya.

Gaya Kepribadian

Gaya kepribadian adalah pola berpikir dan cara seseorang mengolah informasi yang diperolehnya, sehingga pada gilirannya mengarah pada jenis perilaku tertentu. Ketika seorang pemimpin dapat mengenali perbedaan gaya kepribadian antar individu, bentuk perilaku seseorang selama konflik cenderung dianggap sebagai gangguan yang disengaja.

Beberapa jenis gaya kepribadian akan memberikan pengetahuan kepemimpinan untuk memahami hal ini. Salah satu teori yang paling terkenal adalah model kepribadian lima besar (Fiske, 1949).

Keterbukaan

Keterbukaan merupakan ciri yang mencakup imajinasi dan wawasan. Hal-hal duniawi, orang lain, dan keinginan untuk belajar dan mengalami hal-hal baru sangat tinggi untuk sifat kepribadian ini. Ini mengarah pada memiliki berbagai minat dan menjadi lebih berani dalam pengambilan keputusan.

Kejelian/Sifat Berhati-hati

Kejelian adalah sifat yang mencakup tingkat perhatian yang tinggi, kontrol keinginan yang baik, dan perilaku yang diarahkan pada tujuan. Pendekatan terorganisir dan terstruktur ini sering ditemukan pada orang-orang yang bekerja di bidang sains dan bahkan bidang keuangan di mana orientasi detail dan organisasi diperlukan sebagai keahlian.

Ekstraversi

Ekstraversi (terkadang disebut sebagai Ekstroversi) adalah sifat yang akan ditemui banyak orang dalam hidup mereka sendiri. Ini mudah diidentifikasi dan dikenali secara luas sebagai "seseorang yang bersemangat bersama orang lain."

Agreeableness (Sifat Ramah)

Orang yang menunjukkan keramahan yang tinggi akan menunjukkan tanda-tanda kepercayaan, altruisme, kebaikan, dan kasih sayang. Orang yang sangat menyenangkan cenderung memiliki perilaku prososial yang tinggi yang berarti mereka lebih cenderung membantu orang lain.



Neurotisme

Neurotisme ditandai dengan kesedihan, kemurungan, dan ketidakstabilan emosi. Sering disalahartikan sebagai perilaku anti-sosial, atau lebih buruk masalah psikologis yang lebih

besar, neurotisme adalah respons fisik dan emosional terhadap stres dan ancaman yang dirasakan dalam kehidupan sehari-hari seseorang..

Keterampilan Mendengarkan dan Kecerdasan Emosional

Mendengarkan adalah alat utama untuk mengetahui apa yang terjadi selama konflik. Mendengarkan membutuhkan usaha mental untuk memproses rangsangan yang dikumpulkan melalui pendengaran. Mendengarkan adalah menerima bahasa melalui telinga. Mendengarkan adalah kemampuan untuk secara akurat menerima dan menginterpretasikan pesan dalam proses komunikasi. Kemampuan untuk mendengarkan pesan secara efektif mudah disalahpahami. Mendengarkan adalah salah satu keterampilan terpenting yang dapat Anda miliki untuk mendapatkan ide informasi.

Mendengarkan dalam bahasa apapun membutuhkan fokus dan perhatian. Ini adalah keterampilan yang dibutuhkan beberapa orang untuk bekerja lebih keras daripada yang lain. Orang yang sulit berkonsentrasi biasanya adalah pendengar yang buruk.

Penting bagi para pemimpin untuk memahami bahwa keterampilan mendengarkan adalah bagian dari resolusi manajemen konflik. Pertama, mendengarkan adalah cara mengumpulkan informasi. Pengetahuan tentang tujuan dan kebutuhan pihak lain merupakan prasyarat bagi manajemen untuk tetap produktif dan perubahan munculnya konflik menjadi sesuatu yang konstruktif. Kedua, dengan mendengarkan kita akan memiliki kemampuan untuk menunjukkan empati dan menciptakan ikatan emosional dengan orang lain. Salah satu teknik paling berharga untuk melibatkan orang lain adalah menjadi pendengar yang aktif.

Meningkatkan keterampilan mendengarkan aktif melibatkan 6 teknik:

1. Memperhatikan. Salah satu tujuan mendengarkan secara aktif dan menjadi pendengar yang efektif adalah mengatur nada nyaman yang memberikan kesempatan kepada teman Anda untuk berpikir dan berbicara.
2. Menahan diri dari penghakiman. Sebagai pendengar dan pemimpin, terbukalah terhadap ide-ide baru, perspektif baru, dan kemungkinan-kemungkinan baru meskipun Anda memiliki pandangan yang kuat.
3. Mencerminkan. Refleksi menunjukkan bahwa Anda dan rekan Anda berada di halaman yang sama.
4. Mengklarifikasi. Pertanyaan terbuka, mengklarifikasi, dan menyelidik adalah alat mendengarkan aktif yang penting yang mendorong pemecahan masalah.
5. Meringkas. Rangkum secara singkat apa yang telah Anda pahami saat mendengarkan dan minta orang lain untuk melakukan hal yang sama.
6. Membagikan. Anda dapat berbicara tentang pengalaman serupa yang Anda alami, atau membagikan ide yang dipicu oleh komentar yang dibuat sebelumnya dalam percakapan.

Pendengaran yang Efektif dan Manajemen Konflik

Seperti yang telah disampaikan pada sesi sebelumnya bahwa dalam manajemen konflik, pemimpin perlu mengetahui cara-cara untuk mendengarkan secara efektif selama konflik. Ada lima langkah untuk membantu pemimpin dalam resolusi konflik.

1. Kesadaran diri dan pengendalian diri. Mendengarkan dimulai dengan kesadaran diri dan pengendalian diri yang benar. Salah satu alasan untuk menyela pembicaraan orang lain adalah sikap bahwa "Apa yang saya katakan lebih penting daripada apa yang Anda katakan." Mendengarkan membutuhkan konsentrasi untuk mengendalikan diri. Bersiap untuk mendengarkan berarti mengesampingkan sementara tugas dan gangguan lainnya, kekuatan untuk tidak menginterupsi, dan kesediaan untuk membiarkan orang lain mengungkapkan ide dan perasaan terutama ketika ada konflik di tempat kerja.
2. Perhatikan sepenuhnya. Ketika Anda dianggap menganggap serius orang lain, mereka cenderung menunjukkan rasa hormat yang sama sebagai balasannya.
3. Atasi emosi sebelum berurusan dengan substansi. Ketika emosi hadir, umumnya berguna untuk mengelolanya sebelum menghadapi masalah substantif. Tampilan emosi mungkin merupakan variabel gaya pribadi atau budaya. Individu yang ekspresif secara budaya menampilkan emosi sebagai bagian dari proses mereka.
4. Meminta untuk mendapatkan informasi. Keterampilan utama untuk mendapatkan informasi adalah mengajukan pertanyaan. Mempersiapkan daftar pertanyaan sebelumnya akan membantu komunikasi menjadi efektif.
5. Memberikan umpan balik. Tujuan pemberian umpan balik adalah untuk memperbaiki situasi atau kinerja seseorang. Anda tidak akan mencapainya dengan bersikap kasar, kritis, atau ofensif. Anda kemungkinan akan mendapatkan lebih banyak dari orang-orang ketika pendekatan Anda positif dan fokus pada peningkatan. Itu tidak berarti umpan balik harus selalu baik, tetapi harus adil dan seimbang.

Kecerdasan Emosional dan Manajemen Konflik

Kecerdasan emosional (EI) mengacu pada kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengelola emosi diri sendiri, serta emosi orang lain (Cherniss & Adler, 2000). Ada beberapa kompetensi dalam EI yang harus dikembangkan dan individu dengan harga diri yang lebih baik atau pandangan positif terhadap diri sendiri tidak akan terlalu takut gagal selama konflik.

1. Penilaian diri adalah pandangan dan penilaian individu terhadap dirinya sendiri, yang dikategorikan menjadi: (1) high-positive; (2) negatif rendah; (3) tengah-netral. Arti memiliki harga diri yang tinggi adalah bahwa individu memiliki gagasan yang tinggi tentang diri sendiri.

2. Kesadaran diri adalah kemampuan untuk memahami apa yang sedang dirasakan. Individu sering merasa bahwa “ada yang salah” atau “ini adalah hal yang benar untuk dilakukan” tanpa secara sadar mengetahui alasannya.
3. Ketegasan adalah kemampuan untuk mengekspresikan diri dan mendukung tujuan tanpa menjadi agresif secara verbal.
4. Aktualisasi diri Pencapaian pribadi tertinggi adalah kehidupan batin yang seimbang dan penghargaan terhadap orang lain (berlawanan dengan kebutuhan untuk mendominasi orang lain).
5. Toleransi stres. Individu yang dapat mentolerir tekanan umum juga dapat mentolerir lebih banyak ketidakpastian tentang hasil dari suatu konflik.
6. Pengujian realitas. Ini memungkinkan pandangan yang jelas tentang konsekuensi nyata dari tindakan. Harapan dan impian mungkin menghibur, tetapi pemimpin dapat memotong angan-angan untuk melihat dunia nyata.
7. Kemandirian adalah pribadi yang tidak terlalu dipengaruhi oleh suatu kelompok.
8. Tanggung jawab sosial adalah kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain.
9. Fleksibilitas dan pemecahan masalah. Keterampilan pemecahan masalah yang berguna termasuk mampu mendefinisikan masalah dan mengembangkan ide-ide kreatif, adalah solusi terbaik.
10. Optimisme dan kebahagiaan. Dua keterampilan EI yang dapat mengatasi manajemen konflik.

3. Diskusi

Diskusikan permasalahan dibawah ini:

- a. Dalam setiap konflik antar manusia, emosi kita memainkan peran penting, baik secara sadar maupun tidak sadar. Kemarahan bisa sangat mengganggu, karena dapat menghalangi kita untuk berdialog dan akhirnya menyelesaikan konflik yang sedang kita hadapi. Apa yang akan Anda lakukan jika menghadapi situasi konflik yang melibatkan kemarahan banyak orang? Bagaimana Anda bisa menyelesaikannya?
- b. Apa tantangan terbesar Anda sebagai pendengar saat berkonflik dengan teman baik atau orang penting lainnya?
- c. Apakah Anda berinteraksi secara teratur dengan orang dari budaya lain? Bagaimana mendengarkan yang baik itu sama atau berbeda di setiap budaya?

Sub-bab 2: Negosiasi, Mediasi dan Intervensi Konflik Lainnya

1. Pengantar

Negosiasi adalah kegiatan yang tersebar luas, dan kebanyakan orang terlibat di dalamnya setiap hari. Ketika satu individu (atau kelompok) terlibat dalam komunikasi dengan orang lain (atau kelompok) untuk mencapai suatu tujuan, ini disebut sebagai negosiasi. Fisher, Ury, dan Patton (1993) mendefinisikan negosiasi sebagai “kemampuan untuk membujuk seseorang untuk melakukan sesuatu.

The Examples of Negotiation

1

Friends plan to meet for coffee or local club

3

Students and lecturers agree on due dates for the assignments

2

Couples plan their vacation together

4

The government and private sectors discussing for building infrastructure

Mediasi didefinisikan sebagai "proses melalui mana orang ketiga yang netral dan tidak memihak memandu proses komunikatif berbasis kepentingan, memungkinkan pihak yang berkonflik untuk mengeksplorasi keprihatinan dan mengembangkan hasil." Di luar ruang sidang, mediasi telah digunakan untuk menyelesaikan berbagai kesulitan (McCorkle & Reese, 2015, hlm. 14).

2. Topik Utama

Kondisi dari negosiasi terdiri dari:

- ⇒ Harus ada suatu bentuk keterkaitan di antara para peserta,
- ⇒ hasilnya harus tidak dapat diprediksi sampai batas tertentu.
- ⇒ Ketidaksepakatan harus seputar isu-isu yang dapat dinegosiasikan.
- ⇒ Orang harus mau berkomunikasi satu sama lain.

Dua pendekatan dasar negosiasi:

- ⇒ Negosiasi kompetitif
- ⇒ Negosiasi kooperatif

Negosiasi kompetitif

Persaingan dimotivasi oleh keinginan untuk berhasil, namun itu dapat mencakup berbagai taktik. Pesaing dapat menggunakan teknik yang mencakup ketegasan ramah, wacana sopan, dan sikap yang tepat. Mereka juga dapat memanfaatkan penipuan, tuntutan yang tidak masuk akal, teknik kotor, dan agresi yang merusak. Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan adalah jantung persaingan.

Untuk berhasil, beberapa pesaing mungkin menggunakan satu atau lebih strategi berbahaya atau merusak. Pertama, pesaing mungkin melupakan tujuan konkret dan mempersonalisasikan hasil kompetisi. Kedua, daya saing negatif mengakibatkan negosiator menyerah pada kutukan pemenang. Ketiga, ketika masalah utama dibiarkan tidak tertangani, hasil persaingan tidak efektif.

Negosiasi Kooperatif

Disebut sebagai negosiasi keuntungan bersama, ini didasarkan pada gagasan bahwa jika kedua belah pihak bekerja sama, mereka mungkin "mendapatkan" sebagian besar dari apa yang mereka butuhkan. Pendekatan kooperatif memungkinkan setiap orang untuk mengungkapkan kebutuhan mereka yang sebenarnya dan menerima bantuan dalam mencapai tujuan mereka. Negosiator kooperatif mungkin perlu mendidik pihak lain tentang format dasar untuk brainstorming. brainstorming adalah strategi untuk merangsang kreativitas dan menghasilkan ide-ide yang dapat memecahkan masalah sekaligus memenuhi kebutuhan semua pihak yang terlibat. Brainstorming adalah strategi untuk menghasilkan sejumlah besar ide dalam waktu singkat.

Strategi untuk Menggerakkan Kompetitor untuk Berkolaborasi

Negosiator dapat memilih taktik mereka baik secara filosofis maupun taktis. Tawar-menawar dengan cara kooperatif itu sulit. Dibutuhkan upaya untuk mempengaruhi sikap negosiasi orang dan untuk menumbuhkan suasana keterbukaan dan saling menghormati.

Strategies to Move Competitors to Collaboration

- Selecting the right channel of communication
- Metacommunicating

- Reality checking

- Bringing the relationship into the decision

- Reformed sinner

- Mirroring

- Rewriting the past

- Apologizing
- Fogging

- Common fact finding
- Postponing

- Setting criteria
- Adding humor

- Asking for help
- Engaging in negotiation judo

Peran Mediasi

Biasanya, mediator tidak memiliki sejarah masa lalu dengan salah satu pihak dan tidak memilih salah satu pihak (netralitas). Selain itu, mediator tidak memiliki kepentingan dalam penyelesaian perselisihan (ketidakberpihakan).

Mediator mengawasi proses untuk membantu orang tua mencapai kesepakatan yang disesuaikan dengan kebutuhan para pihak yang terlibat.

Mediator menampilkan dan menggunakan kemampuan khusus untuk membantu para pihak dalam mengembangkan solusi yang disesuaikan, melihat kebutuhan masing-masing, dan memahami sudut pandang masing-masing.

Keuntungan dan Kerugian Mediasi

Keuntungan

- Fleksibilitas
- Kecepatan
- Biaya yang rendah
- Kerahasiaan.

Kerugian

- Kerahasiaan
- Kemampuan para pihak untuk bernegosiasi
- Ketergantungan pada kemampuan para pihak

Pendekatan untuk Menyelesaikan Konflik

Intervensi berbasis kekuasaan

Kekuasaan merupakan perangkat kompetitif untuk menyelesaikan konflik. Dalam sebuah kompetisi, orang dengan kekuatan pengaruh terbesar diunggulkan untuk menang, baik dengan kekuatan fisik atau penggunaan sumber daya seperti uang, pengetahuan, keterampilan komunikasi, atau koneksi.

Intervensi berbasis hak

Dalam hal menyelesaikan perselisihan, sistem peradilan mengambil pendekatan berbasis hak. Tujuan adjudikasi, atau litigasi, adalah untuk menjaga keseimbangan proses sehingga setiap orang memiliki kesempatan untuk menyelesaikan kasus mereka dengan preseden hukum daripada kekuatan mentah..

Intervensi berbasis kepentingan

Pendekatan berbasis kepentingan berfokus pada menangani tuntutan satu orang sementara juga memenuhi kebutuhan orang lain sebanyak mungkin. Masalah keadilan atau kriteria lain yang relevan bagi masing-masing pihak tetapi tidak dapat diselesaikan dalam sistem berbasis hak dapat dipertimbangkan dalam pendekatan berbasis kepentingan.

3. Diskusi

1. Pelajari empat kondisi yang membuat negosiasi berhasil. Seberapa penting bagi para pihak untuk merasa saling terhubung? Ketika salah satu pihak dalam negosiasi menolak untuk berkomunikasi, pilihan apa yang Anda miliki?
2. Faktor apa yang dapat kita gunakan untuk menentukan kapan mediasi tepat dan kapan mediasi tidak tepat?

Ringkasan

Setiap orang memiliki kepribadian dan gaya kebiasaan yang berbeda dalam menyelesaikan konflik. Salah satu faktor terkuat yang mempengaruhi perbedaan tersebut adalah kepribadian individu. Setiap pemimpin harus menyadari bahwa kepribadian yang berbeda tidak boleh mengubah konflik menjadi destruktif. Strategi untuk membuat setiap orang memiliki tingkat penerimaan terhadap perbedaan gaya kepribadian antar individu adalah dengan memiliki keterampilan mendengarkan dan meningkatkan kecerdasan emosional. Sedangkan dari segi organisasi, manajemen perlu mengetahui teknik-teknik manajemen konflik yang umumnya digunakan dalam proses resolusi, antara lain negosiasi, mediasi, dan teknik intervensi lainnya.

Sumber belajar :

1. Modul 5

2. Kasus dan latihan
3. Permainan
4. Formulir Refleksi dan Evaluasi

Bagian III: Konflik dalam Keadaan Khusus

Sub-bagian 1: Konflik di Lingkungan Perguruan Tinggi

1. Pengantar

Konflik di tempat kerja berbeda dari konflik antar pribadi pada umumnya dalam setidaknya tiga cara yang signifikan.

- Konflik tempat kerja terkait erat dengan identitas kerja seseorang. Tujuan hubungan mungkin lebih penting bagi sebagian orang di rumah atau dengan teman daripada dengan rekan kerja.
- Konflik di tempat kerja berbeda dengan konflik interpersonal pada umumnya yang merupakan upaya kelompok yang diperlukan untuk menyelesaikan banyak tugas. Kata kerja tim menangkap bagaimana karyawan diharapkan untuk saling berhubungan untuk menyelesaikan tugas atau memberikan layanan. Bekerja dalam kelompok membutuhkan kepemimpinan—kepemimpinan formal dari seorang pemimpin dan/atau kepemimpinan informal dari rekan kerja.
- Perbedaan konflik dalam konteks kerja terletak pada sifat organisasi. Organisasi memiliki aturan, struktur, hierarki, budaya unik, dan banyak saluran komunikasi lintas dan antar tingkatan. Unit organisasi mungkin mengalami konflik, atau karyawan mungkin bersaing untuk mendapatkan kekuasaan di dalam organisasi.

Banyak orang menghabiskan banyak waktu mereka di tempat kerja di pendidikan tinggi atau universitas. Karena lingkungan kerja terspesialisasi dan profesional, beberapa orang secara keliru percaya bahwa seharusnya hanya ada sedikit konflik di tempat kerja. Orang-orang optimis yang sama ini percaya bahwa konflik yang jarang terjadi di tempat kerja adalah tentang masalah pekerjaan. Sejatinya lingkungan kerja, termasuk pendidikan tinggi, tidak kebal terhadap konflik maupun terbatas pada jenis perselisihan yang terjadi. Konflik kemungkinan besar muncul di tempat kerja seperti di tempat lain yang kita huni. Seperti konteks lainnya, bagaimana konflik dikelola mempengaruhi setiap individu dalam situasi itu.

2. Topik Utama

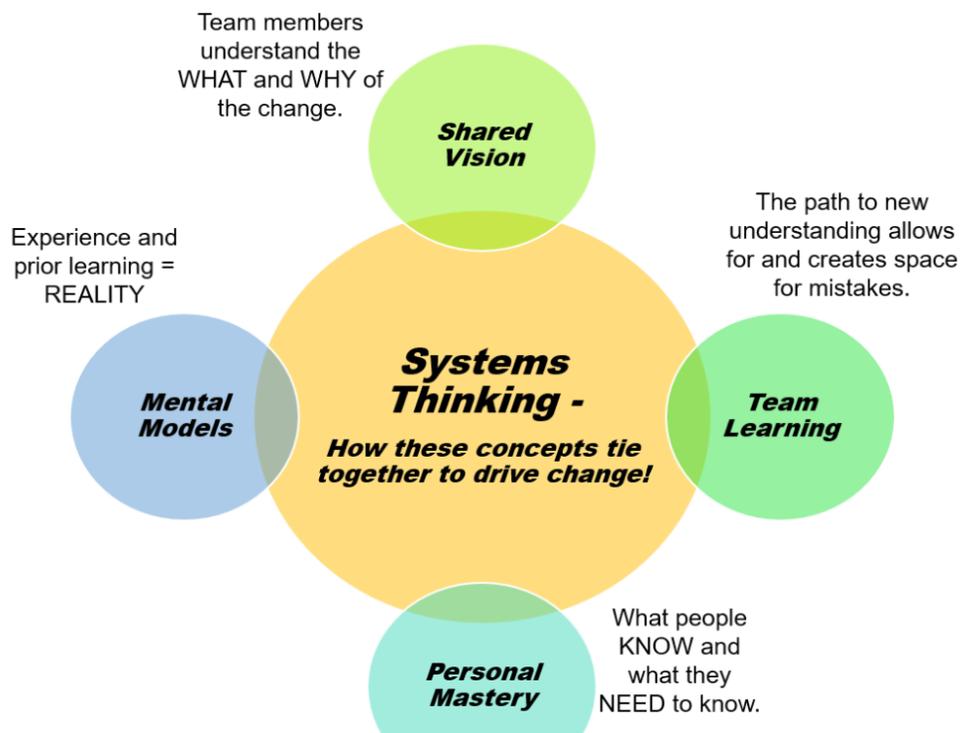
Universitas sebagai Organisasi “Pembelajaran”.

Organisasi belajar adalah sebuah konsep yang menjadi filosofi yang semakin meluas di

masyarakat kontemporer kita. Begitu banyak ahli yang membahas tentang pengertian Learning Organization. Pentingnya belajar pertama kali disebutkan oleh filsuf Cina Confucius (551-479BC). Dia percaya bahwa setiap orang akan dan harus mendapat manfaat dari belajar. Belajar adalah perubahan perilaku (Swieringa dan Wierdsma, 1992); pembelajaran tidak dapat dianggap telah terjadi jika perilaku dan kinerja tidak berubah. Konsep budaya organisasi pembelajar dan proses pembelajaran organisasi semakin mendapat perhatian di bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM).

Organisasi pembelajar menampilkan lima karakteristik (Peter Senge, 1990), termasuk pemikiran sistem, penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, dan pembelajaran tim. Menurutnya, organisasi pembelajar adalah organisasi yang mendorong dan memfasilitasi pembelajaran agar terus mentransformasikan dirinya untuk bertahan dan unggul dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Ekonomi global abad ke-21 yang sangat kompleks, saling terkait, dan terintegrasi menghadirkan tantangan baru bagi pemimpin dan karyawan yang berusaha bersaing secara efektif dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Karakteristik organisasi pembelajaran akan membantu memenuhi tantangan ini dengan menyediakan alat untuk mengejar visi kreatif, belajar dan bekerja sama secara efektif, dan beradaptasi dengan perubahan.

Karakteristik Organisasi Pembelajaran oleh Peter Senge



Namun, organisasi saat ini menghadapi perubahan terkait dengan integrasi ekonomi, kemitraan dan globalisasi. Definisi Learning Organization terus berubah. Marsick dan Watkins (2003),

misalnya, memperhatikan semua elemen proses pembelajaran individu, pembelajaran berbasis tim, pengaruh organisasi dan hubungannya dengan lingkungan secara bersamaan. Model Marsick dan Watkins mengandung tujuh dimensi yang mencirikan perusahaan yang berjuang untuk menjadi organisasi pembelajar:

Table 2. Model Marsick dan Watkins dalam Organisasi Belajar

	Dimensi:	Definisi:
1	Ciptakan kesempatan belajar yang berkelanjutan	Pembelajaran dirancang ke dalam pekerjaan sehingga orang belajar di tempat kerja
2	Mempromosikan penyelidikan dan dialog	Peluang disediakan untuk pendidikan dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Orang-orang mendapatkan keterampilan penalaran yang produktif untuk mengungkapkan pandangan mereka, dan kemampuan untuk mendengarkan dan menyelidiki pandangan orang lain; budaya mendukung pertanyaan, umpan balik, dan eksperimen
3	Dorong kolaborasi dan pembelajaran tim	Pekerjaan dirancang untuk menggunakan kelompok untuk mengakses mode berpikir yang berbeda; kelompok diharapkan untuk belajar bersama dan bekerja sama kolaborasi dihargai oleh budaya dan dihargai.
4	Menetapkan sistem untuk menangkap dan berbagi pembelajaran	Sistem teknologi tinggi dan rendah untuk berbagi pembelajaran diciptakan dan diintegrasikan dengan pekerjaan, akses disediakan dan sistem dipertahankan.
5	Memberdayakan orang menuju visi kolektif	Orang-orang terlibat dalam menetapkan, memiliki dan menerapkan visi bersama, tanggung jawab didistribusikan dekat dengan pengambilan keputusan untuk memotivasi orang untuk belajar apa yang menjadi tanggung jawab mereka.
6	Menghubungkan organisasi dengan lingkungannya	Orang-orang dibantu untuk melihat dampak pekerjaan mereka di seluruh perusahaan, orang memindai lingkungan dan menggunakan informasi untuk menyesuaikan praktik kerja; organisasi terkait dengan masyarakat.
7	Model pemimpin dan mendukung pembelajaran	Model pemimpin, juara dan mendukung pembelajaran; kepemimpinan menggunakan pembelajaran secara strategis untuk hasil bisnis

Selain itu, transformasi organisasi menjadi Organisasi Pembelajaran Generasi Selanjutnya merupakan upaya yang menantang. Hambatan utama termasuk hierarki yang berbelit-belit, birokrasi, pengambilan keputusan yang tertunda, dan sistem dan proses organisasi yang rumit. Untuk mengembangkan organisasi pembelajaran, kepemimpinan perlu memangkas birokrasi dan kompleksitas. Mereka harus memanfaatkan teknologi sebaik mungkin untuk

mengumpulkan data holistik real-time, menerapkan Kecerdasan Buatan dalam skala besar, dan mengembangkan sistem pengambilan keputusan berbasis data.

Lima Pilar Inti Pembelajaran sangat penting untuk terciptanya Organisasi Pembelajaran Generasi Berikutnya, termasuk:

1. Transformasi Digital

Organisasi Pembelajaran (NLO) generasi mendatang dicirikan oleh kecepatan belajar dan kecakapan mereka untuk mengambil tindakan berdasarkan wawasan baru. Mereka menggunakan teknologi baru untuk mengotomatisasi serta "mengotonomkan" bisnis mereka, tanpa terlalu bergantung pada campur tangan manusia dan pengambilan keputusan.

2. Peningkatan Kognisi Manusia

Organisasi Pembelajaran (NLO) generasi berikutnya menjadwalkan waktu bagi orang-orang mereka untuk melakukan refleksi tidak terstruktur pada pekerjaan mereka. Sementara sebagian besar organisasi takut akan terganggunya pekerjaan manusia di masa depan oleh AI dan mesin, NLO menetapkan peran unik kepada orang-orangnya berdasarkan kekuatan kognisi manusia — misalnya, memahami hubungan, menarik penilaian kausal, pemikiran kontrafaktual, dan kreativitas.

3. Hubungan Manusia dan Mesin

NLO mendorong cara-cara inovatif untuk mempromosikan kolaborasi antara manusia dan mesin. Mereka menyadari bahwa ini membantu mereka dalam memanfaatkan sumber daya dengan lebih baik, memaksimalkan sinergi, dan belajar secara dinamis.

4. Memperluas Ekosistem

5. Manajemen Inovasi

To evolve into a Next-generation Learning Organization, we must adopt and implement 5 pillars of learning

5 Pillars of Learning – Overview

A majority of the organizations today are able to operate only in steady business settings.

Transforming these organizations into the Next-Generation Learning Organizations (NLO)—that are able to effectively traverse the volatile economic environment, competitive landscapes, and unpredictable future—necessitates them to implement these 5 pillars of learning:



Organizations aspiring to become the Next-generation Learning Organizations can benefit immensely from incorporating these 5 pillars of learning.

Penyebab Konflik di Tempat Kerja

Penyebab konflik tempat kerja menjalankan keseluruhan insiden yang telah dibahas sebelumnya untuk konflik interpersonal umum, ditambah penyebab terkait pekerjaan lainnya. Misalnya, meskipun manual pelatihan tenaga kerja telah lama menganggap hal yang baik terkait memberitahu karyawan tentang tugas baru, menunjukkan kepada karyawan bagaimana melakukan tugas baru, dan mengamati karyawan mencoba tugas tersebut beberapa kali untuk mendapatkan kemahiran (Graupp & Wrona, 2015).), beberapa penyelia masih dengan santai membuang pekerjaan baru hanya dengan instruksi verbal yang tidak jelas — mengakibatkan kegagalan, inefisiensi, frustrasi, dan konflik.

Apa konflik umum di tempat kerja Anda? Apa akibatnya jika konflik ini tidak dikelola dengan baik? Meskipun tidak ilmiah, jawaban atas pertanyaan ini sangat mirip di semua jenis bisnis dan berkorelasi baik dengan penyebab konflik bisnis yang diidentifikasi oleh penulis lain. Konflik muncul tentang isu-isu seperti perubahan, perbedaan kepribadian/gaya, beban kerja, dan penugasan kerja.

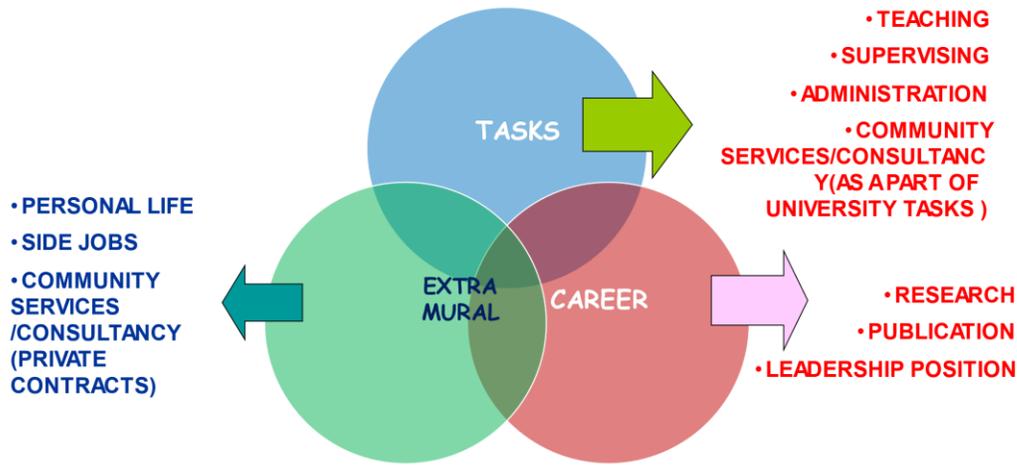
Perbedaan	Satu orang banyak bicara dan yang lain perlu suasan
-----------	---

Kepribadian/Gaya	sunyi untuk bekerja.
Kekuasaan	Satu orang mendorong untuk mendapatkan ide baru dan merajuk ketika ide orang lain digunakan.
Beban Kerja	Satu orang berpikir (secara akurat atau tidak) beban kerjanya lebih berat daripada beban kerja orang lain.
Jenis Tugas	Satu orang merasakan (secara akurat atau tidak) tugas pekerjaannya adalah hukuman atau orang lain mendapatkan tugas yang lebih menguntungkan.
Waktu	Seseorang melihat beban kerja (secara akurat atau tidak) sebagai lebih banyak pekerjaan daripada yang dapat dilakukan oleh satu orang.
Arogansi	Beberapa orang berpikir (akurat atau tidak) bahwa mereka tahu lebih banyak dan lebih baik dari yang lain.
Komunikasi	Seseorang tidak dapat atau tidak akan berbicara secara verbal dengan rekan kerja.

Eksistensi konflik yang secara khusus cenderung ditemukan di Perguruan Tinggi

Universitas modern mencerminkan banyak ketegangan dan tekanan dari masyarakat luas yang menjadi bagiannya. Kondisi yang menimbulkan konflik terkait dengan ambiguitas dan multiplisitas tujuan akademik. Dalam konteks model politik universitas, berbagai metode strategis dan taktis untuk menangani konflik antara mahasiswa, fakultas, dan administrator dipertimbangkan. Metode pengendalian meliputi penguatan jaringan informasi, peningkatan partisipasi seluruh konstituen akademik dalam proses pembuatan kebijakan, pengembangan bentuk baru organisasi akademik, dan peningkatan peran kepemimpinan Rektor universitas. Melihat fungsi tripartit universitas (penelitian, pengajaran, dan layanan) dalam kaitannya dengan fase atau tahapan konflik yang berbeda, gambar di bawah ini menjelaskan beberapa situasi yang dapat menciptakan ketidakstabilan dan perlawanan.

CONFLICTING ORGANIZATIONAL INTEREST IN UNIVERSITY SETTING



Beberapa contoh umum adanya konflik yang secara khusus mungkin ditemukan di staf bagian pengaduan di Perguruan Tinggi tentang satu sama lain selama kuliah atau forum lain, konfrontasi langsung atau pertengkaran antar staf, jadwal dan komunikasi yang tidak teratur oleh anggota staf yang berbeda, bentrok dalam jadwal terhadap perubahan tanpa koordinasi internal, mengganggu pekerjaan satu sama lain, keterlambatan pengembalian tugas kuliah atau nilai ujian kepada siswa, penolakan langsung untuk melakukan pekerjaan, tidak berpartisipasi dalam acara kelembagaan, diskriminasi, pembentukan klik, duplikasi pekerjaan.

Penanganan Konflik Perguruan Tinggi

Universitas harus mengembangkan sistem untuk menyelesaikan perselisihan di antara karyawan mereka, baik fakultas maupun staf. Konflik ini ditangani agak berbeda tergantung pada apakah itu masalah fakultas atau staf, tetapi mereka sering memiliki karakteristik yang sama. Mereka melibatkan berbagai masalah, termasuk keluhan tentang pangkat atau gaji, ketidakpuasan dengan status atau klasifikasi, ketidaksepakatan atas penugasan, masalah evaluasi, masalah kontrak yang tidak diperpanjang, masalah teguran atau celaan, dan tuduhan pelecehan atau diskriminasi (Ludeman, 1989).

- Jika keluhan tidak diselesaikan dengan menggunakan metode informal, keluhan tersebut dapat menjadi keluhan formal. Prosedur pengaduan fakultas cenderung cukup mirip di berbagai institusi dan melibatkan serangkaian langkah yang dapat diprediksi (McCarthy, Ladimer, dan Sirefman, 1984). Metode yang digunakan untuk mengatasi perselisihan staf biasanya sangat mirip dengan yang digunakan dalam perselisihan antar dosen.
- Mediasi Perselisihan antar dosen. Sebagian besar perguruan tinggi dan universitas

telah menetapkan sistem pengaduan formal untuk menangani perselisihan yang melibatkan dosen. Banyak dari sistem ini secara khusus dibangun dalam langkah-langkah yang dikenal sebagai "upaya mediasi" di mana panel para dosen yang ditunjuk berupaya untuk menengahi perselisihan dengan menyelidiki masalah dan bekerja sama dengan para pihak untuk menyelesaikannya. merumuskan resolusi yang dapat diterima.

- c. Mediasi Sengketa Staf. Banyak program bantuan karyawan secara teratur memberikan layanan konsiliasi informal, seperti halnya kantor ombuds universitas. Layanan mediasi khusus untuk konflik karyawan tampaknya juga semakin meningkat jumlahnya. Sebagian besar proyek ini relatif baru dan biasanya melibatkan pelatihan kelompok staf inti yang kemudian tersedia untuk menengahi perselisihan.
- d. Program *Ombuds*. Mungkin model konstituensi ganda yang paling bertahan lama dan sukses untuk menyelesaikan konflik kampus adalah ombudsman perguruan tinggi. Program *ombuds* dirancang khusus untuk menangani situasi konflik melalui kombinasi pencarian fakta, mediasi, dan konsiliasi. Sesuai dengan sifat jabatannya, ombudsman tidak menjalankan kekuasaan administratif apa pun. Dia tidak dalam posisi untuk memerintahkan perilaku pejabat administrasi atau anggota fakultas, atau untuk membalikkan keputusan mereka.
- e. Arbitrasi. Sebagian besar perjanjian perundingan bersama fakultas sekarang memiliki sistem pengaduan yang berujung pada penggunaan arbitrase. Arbiter dipekerjakan untuk membuat keputusan yang mengikat sebagai langkah terakhir dalam sistem pengaduan. Keputusan arbiter dapat diajukan banding ke pengadilan, tetapi biasanya hanya pada masalah prosedural, karena pengadilan telah menunjukkan pengekangan yang cukup besar pada masalah yang melibatkan penilaian akademik dan tinjauan sejawat.
- f. Proses pengadilan. Pendidikan tinggi selama bertahun-tahun menyesali meningkatnya penggunaan litigasi sebagai mekanisme penyelesaian sengketa, dan meningkatnya biaya yang terkait dengan pendekatan ini. Tanggapan litigasi terhadap konflik kampus mewakili pendekatan yang paling bermusuhan pada kontinum mode intervensi kami, dan mereka menantang citra kolegiat yang disayangi dari kehidupan akademik.

Model Jendela Johari

Jendela Johari adalah teknik praktis yang dapat digunakan manajer dan pemimpin tim untuk membantu meningkatkan komunikasi dan kesadaran diri. Di sini kita melihat apa itu, dan bagaimana penerapannya untuk meningkatkan kinerja tim Anda.

Jendela Johari adalah model yang digunakan untuk membantu orang lebih memahami hubungan mereka baik dengan diri mereka sendiri, maupun dengan orang lain. Dengan demikian, ini adalah teknik yang berguna untuk meningkatkan kesadaran diri dan perkembangan individu dalam situasi kelompok. Ini juga membantu komunikasi dua arah dengan grup.

THE JOHARI WINDOW MODEL

• A feedback model of self-awareness

*What others know
about me*

*What others don't
know about me*

*What I know
about myself*

*What I don't know
about myself*



Karakteristik dapat diatribusikan ke setiap bagian berdasarkan keterlibatannya kepada peserta dan/atau anggota grup.

Panel 1: Area/arena terbuka

Bagian pertama harus diisi dengan atribut yang dikenali oleh orang tersebut dan rekan-rekannya. Misalnya, jika seseorang menganggap dirinya rajin, dan kelompoknya juga telah mengidentifikasi karakteristik ini, ia menempati area terbuka. Ini adalah area di mana komunikasi paling mungkin berhasil, dan tujuannya adalah untuk mengembangkan area ini dengan pengungkapan dan umpan balik.

Panel 2: Titik buta

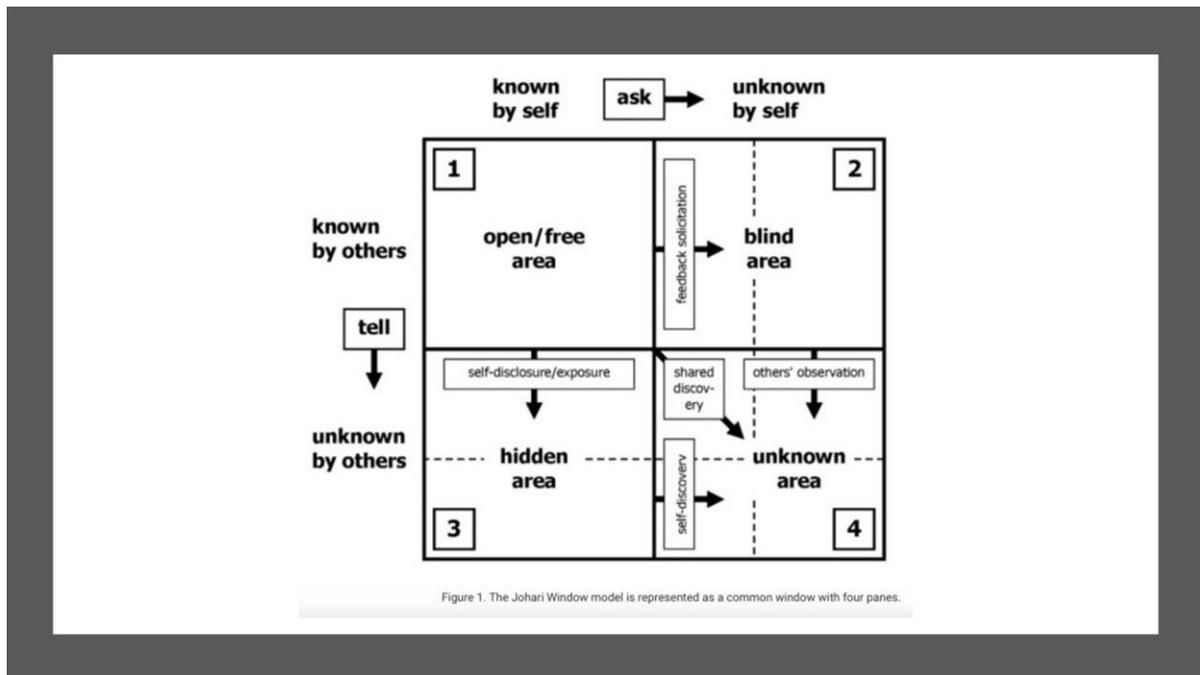
Ini adalah area yang dihuni oleh karakteristik yang diidentifikasi oleh kelompok, tetapi bukan oleh peserta. Ini adalah kualitas yang mungkin tidak disadari oleh orang tersebut. Tujuannya, melalui peningkatan kesadaran dan pemahaman diri, titik buta dapat diminimalkan.

Panel 3: Area / fasad tersembunyi

Ini adalah area di mana karakteristik pribadi diketahui oleh orang tersebut, tetapi tidak diketahui oleh kelompok secara keseluruhan. Area ini kemungkinan besar akan lebih besar dengan pemula baru, misalnya, yang belum terkenal di kalangan grup. Dengan pengungkapan, area ini dapat diperkecil, dan kelompok akan dapat berkomunikasi lebih efektif dengan peserta, dan memahami motivasi mereka.

Panel 4: Area tidak diketahui

Ini adalah bagian yang dihuni oleh karakteristik yang tidak dikenali oleh kelompok dalam diri peserta, maupun peserta dalam diri mereka sendiri. Bagian ini dapat digunakan oleh peserta untuk pengembangan diri: misalnya mengidentifikasi keterampilan yang mungkin tidak mereka kenali yang mereka miliki. Tetapi untuk tujuan latihan kelompok, bagian ini pada dasarnya adalah 'lainnya' – yaitu area yang tidak menjadi fokus kelompok.



Resolusi Konflik

Konflik, pertengkar, dan perubahan adalah bagian alami dari kehidupan kita, juga kehidupan setiap lembaga, organisasi, dan bangsa. Dalam resolusi konflik, solusi terbaik adalah solusi yang terbaik bagi kedua belah pihak. Tentu saja, itu tidak selalu mungkin ditemukan, tetapi Anda harus menggunakan semua sumber daya Anda untuk menyelesaikan konflik Anda semulus mungkin.

Penyelesaian konflik adalah cara bagi dua pihak atau lebih untuk menemukan solusi damai atas perselisihan di antara mereka. Ketidaksepakatan itu mungkin bersifat pribadi, keuangan, politik, atau emosional. Ketika perselisihan muncul, seringkali tindakan terbaik adalah negosiasi untuk menyelesaikan perselisihan tersebut.

Tujuan negosiasi adalah:

- Untuk menghasilkan solusi yang dapat disepakati semua pihak
- Untuk bekerja secepat mungkin untuk menemukan solusi ini
- Untuk memperbaiki, bukan menyakiti, hubungan antara kelompok-kelompok yang

berkonflik

Penyelesaian konflik melalui negosiasi dapat bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat. Sering kali, masing-masing pihak akan mendapatkan lebih banyak dengan berpartisipasi dalam negosiasi daripada jika mereka pergi, dan ini bisa menjadi cara bagi kelompok Anda untuk mendapatkan sumber daya yang mungkin tidak terjangkau..

Tujuan utama negosiasi dengan oposisi Anda adalah untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan semua pihak.

Beberapa alasan bagus untuk negosiasi diantaranya adalah:

- Untuk memahami lebih banyak tentang mereka yang ide, keyakinan, dan latar belakangnya mungkin berbeda dari Anda. Untuk menyelesaikan konflik, Anda harus melihat konflik dari sudut pandang lawan Anda dan mempelajari lebih lanjut tentang perspektif dan motivasi orang atau kelompok ini.
- Untuk memastikan bahwa hubungan Anda dengan lawan terus berlanjut dan berkembang. Jika Anda berdamai dengan lawan Anda, Anda meningkatkan sekutu Anda sendiri di komunitas. Negosiasi yang berhasil membuka jalan bagi kelancaran hubungan di masa depan.
- Untuk menemukan solusi damai untuk situasi sulit. Pertempuran besar-besaran menghabiskan sumber daya -- waktu, energi, reputasi baik, motivasi. Dengan bernegosiasi, Anda menghindari pemborosan sumber daya ini, dan Anda sebenarnya dapat membuat sekutu baru dan menemukan sumber daya baru!

Ada tujuh langkah untuk berhasil menegosiasikan resolusi konflik:

A. Mengerti tentang Konflik

Konflik muncul karena berbagai alasan yang berbeda. Penting bagi Anda untuk mendefinisikan dengan jelas posisi dan kepentingan Anda sendiri dalam konflik, dan untuk memahami kepentingan lawan Anda.

Kepentingan memainkan peran penting dalam memahami konflik dengan lebih baik. Seringkali, kelompok membuang-buang waktu untuk "menawar posisi". Alih-alih menjelaskan apa kepentingan posisi mereka, mereka berdebat tentang "garis bawah" mereka. Ini bukan cara yang berguna untuk bernegosiasi, karena memaksa kelompok untuk berpegang pada satu posisi sempit. Begitu mereka tertanam dalam posisi tertentu, akan memalukan bagi mereka untuk meninggalkannya. Mereka mungkin menghabiskan lebih banyak upaya untuk "menyelamatkan muka" daripada benar-benar menemukan resolusi yang sesuai. Biasanya akan lebih membantu untuk mengeksplorasi minat kelompok, dan kemudian melihat posisi apa yang sesuai dengan minat tersebut.

B. Berkomunikasi dengan Oposisi

Sekarang setelah Anda memikirkan kepentingan Anda sendiri dan kepentingan pihak lain, Anda dapat mulai berkomunikasi langsung dengan oposisi Anda. Berikut adalah beberapa tip untuk pembicaraan yang produktif:

- Dengarkan. Pendapat mereka penting bagi Anda, karena pendapat mereka adalah sumber konflik Anda.
- Biarkan semua orang berpartisipasi yang ingin.
- Bicara tentang emosi Anda yang kuat. Biarkan pihak lain mengeluarkan uap.
- Namun, jangan bereaksi terhadap ledakan emosi!
- Jadilah pendengar yang aktif.
- Bicaralah tentang diri Anda, bukan pihak lain. Dalam contoh buku teks, Anda mungkin berkata, "Saya merasa marah mengetahui bahwa anak-anak saya membaca buku teks kuno ini," daripada, "Bagaimana Anda bisa memilih buku rasis seperti itu?"
- Jadilah seseorang yang konkret, tetapi fleksibel. Bicaralah tentang minat Anda, bukan tentang posisi Anda.
- Hindari penilaian awal. Teruslah bertanya dan kumpulkan informasi.
- Bekerja untuk menemukan solusi untuk semua orang.
- Temukan cara untuk membuat keputusan mereka mudah. Cobalah untuk menemukan cara bagi mereka untuk mengambil posisi Anda tanpa terlihat lemah, tetapi jangan menyebutnya sebagai cara mereka untuk "menyelamatkan muka".

C. Kumpulkan Gagasan untuk Mencari Resolusi

Anda dapat mulai memikirkan solusi. Lihat semua hal yang menarik yang telah Anda cantumkan, untuk Anda dan oposisi Anda, dan cari ide menarik yang sama. Seringkali kedua belah pihak memiliki banyak kepentingan yang sama -- misalnya, kedua kelompok mungkin menginginkan stabilitas dan rasa hormat dari publik.

Untuk memulai pengumpulan gagasan, putuskan apakah Anda ingin melakukannya dengan oposisi Anda, atau hanya dengan kelompok Anda. Dalam kedua kasus tersebut, Anda akan ingin menetapkan beberapa aturan dasar

- Berusahalah untuk menghasilkan ide sebanyak mungkin. Jangan menilai atau mengkritik ide dulu -- itu mungkin mencegah orang berpikir kreatif.
- Cobalah untuk memaksimalkan (bukan meminimalkan) pilihan Anda.
- Cari solusi yang membuat semua bahagia, atau kompromi, di mana kedua belah pihak mendapatkan sesuatu yang mereka inginkan.

- Temukan cara untuk membuat keputusan mereka mudah
- Selama rapat, tempatkan orang-orang secara berdampingan, menghadapi "masalah"-- dalam papan tulis kosong atau kertas besar untuk menuliskan ide. Fasilitator akan mengingatkan peserta pelatihan tentang tujuan pertemuan, meninjau aturan dasar, dan meminta peserta untuk menyetujui aturan tersebut. Selama sesi brainstorming, fasilitator akan menuliskan semua ide di papan tulis atau kertas.

D. Pilih Resolusi yang Paling Baik

Setelah rapat, Anda perlu memutuskan resolusi mana yang terbaik. Tinjau ide *brainstorming* Anda. Tandai ide-ide terbaik - inilah yang akan Anda kerjakan selama proses penyelesaian konflik. Tetapkan waktu untuk mendiskusikannya dan tentukan ide mana yang terbaik.

Tujuannya di sini adalah menggunakan keterampilan dan sumber daya kedua kelompok untuk mendapatkan hasil terbaik bagi semua orang. Resolusi manakah yang memberikan hasil paling banyak bagi kedua kelompok? Resolusi itu mungkin yang terbaik.

E. Gunakan Mediator Pihak Ketiga

Saat Anda melakukan brainstorming dan memilih resolusi yang baik, Anda mungkin ingin menggunakan mediator pihak ketiga. Ini adalah orang yang bukan dari grup Anda atau grup lawan Anda, tetapi yang Anda berdua percayai untuk bersikap adil. Mediator Anda dapat membantu kedua belah pihak menyepakati standar yang akan digunakan untuk menilai resolusi Anda. Standar adalah cara untuk mengukur persetujuan Anda. Itu termasuk pendapat ahli, hukum, preseden (cara hal-hal telah dilakukan di masa lalu), dan prinsip-prinsip yang diterima.

F. Eksplorasi Alternatif

Mungkin ada saatnya, terlepas dari kerja keras dan niat baik Anda, Anda tidak dapat menemukan penyelesaian yang dapat diterima untuk konflik Anda. Anda perlu memikirkan kemungkinan ini sebelum memulai negosiasi. Pada titik mana Anda akan memutuskan untuk meninggalkan negosiasi? Apa alternatif Anda jika Anda tidak dapat mencapai kesepakatan dengan lawan Anda?

G. Mengatasi Situasi yang Menegangkan dan taktik Tekanan

Sejauh ini, kita telah berbicara tentang bagaimana bernegosiasi dengan lawan yang cukup masuk akal. Namun, Anda harus siap untuk bernegosiasi dengan semua jenis lawan, baik yang masuk akal maupun yang tidak masuk akal. Bagaimana jika lawan Anda lebih kuat dan berpengaruh daripada Anda? Bagaimana jika mereka menolak untuk bertemu atau berbicara dengan Anda?

Saat situasi seperti ini terjadi, tetaplah tenang dan pelan-pelan. Jangan marah atau membuat keputusan terburu-buru. Sebaliknya, bicarakan tentang taktik tekanan tanpa menghakimi.

3. Diskusi

- Sebutkan penyimpangan karakteristik di universitas Anda terhadap organisasi pembelajaran yang ditentukan
- Diskusikan dengan kelompok Anda sendiri kemungkinan akar penyebab penyimpangan tersebut
- Pernahkah Anda memperhatikan dan menemukan solusi strategis atas munculnya konflik di tempat kerja Anda?
- Bagaimana Anda akan menangani ide-ide untuk membentuk konvergensi universitas Anda dengan karakteristik terdekat dari Learning Organization?
- Apa pengalaman Anda terlibat dalam konflik di universitas Anda?
 - Konflik Hubungan
 - Konflik Data
 - Konflik Kepentingan
 - Konflik Struktural
 - Konflik Nilai
- Bagaimana Anda mengelola konflik semacam itu di universitas Anda?