

ELBOW ROOM

You don't choose to sit next to someone who spurts ink on your face, talks loudly on the phone and plays irritating music, but in the workplace you have no choice. Or do you? This short animated film presents quirky characters who deftly "rewind" situations and start over when tensions get out of hand. **Elbow Room** is suitable for conflict-resolution training in the classroom and workplace, helping ensure that conflicts get resolved rather than escalate.

DISTANCES

Vous ne choisiriez pas de vous asseoir à côté de quelqu'un qui vous lancerait de l'encre au visage, hurlerait au téléphone ou écouterait de la musique énervante. Il y a cependant des endroits, au travail et l'école, entre autres, où vous devez cohabiter avec des collègues et des camarades dont les habitudes vous irritent. Comment éviter ces frictions bien réelles avant qu'elles ne dégénèrent en bataille rangée ? Les personnages colorés du court métrage d'animation. **Distances** vous mettent sur la piste ! Lorsque les tensions suscitées par les situations dépassent les bornes, ils revivent la scène à partir du début, cherchant à trouver la meilleure solution possible pour vivre en harmonie.

Director/Réalisation : Diane Obomsawin

Producer/Production : Marcy Page

8 min 19 s Order no./No. d'id. : C0002 063

Without words / Film sans paroles

IN CANADA / AU CANADA : 1-800-267-7710
IN THE US / AUX ÉTATS-UNIS : 1-800-542-2164

www.nfb.ca/showpeace www.onf.ca/animapaix

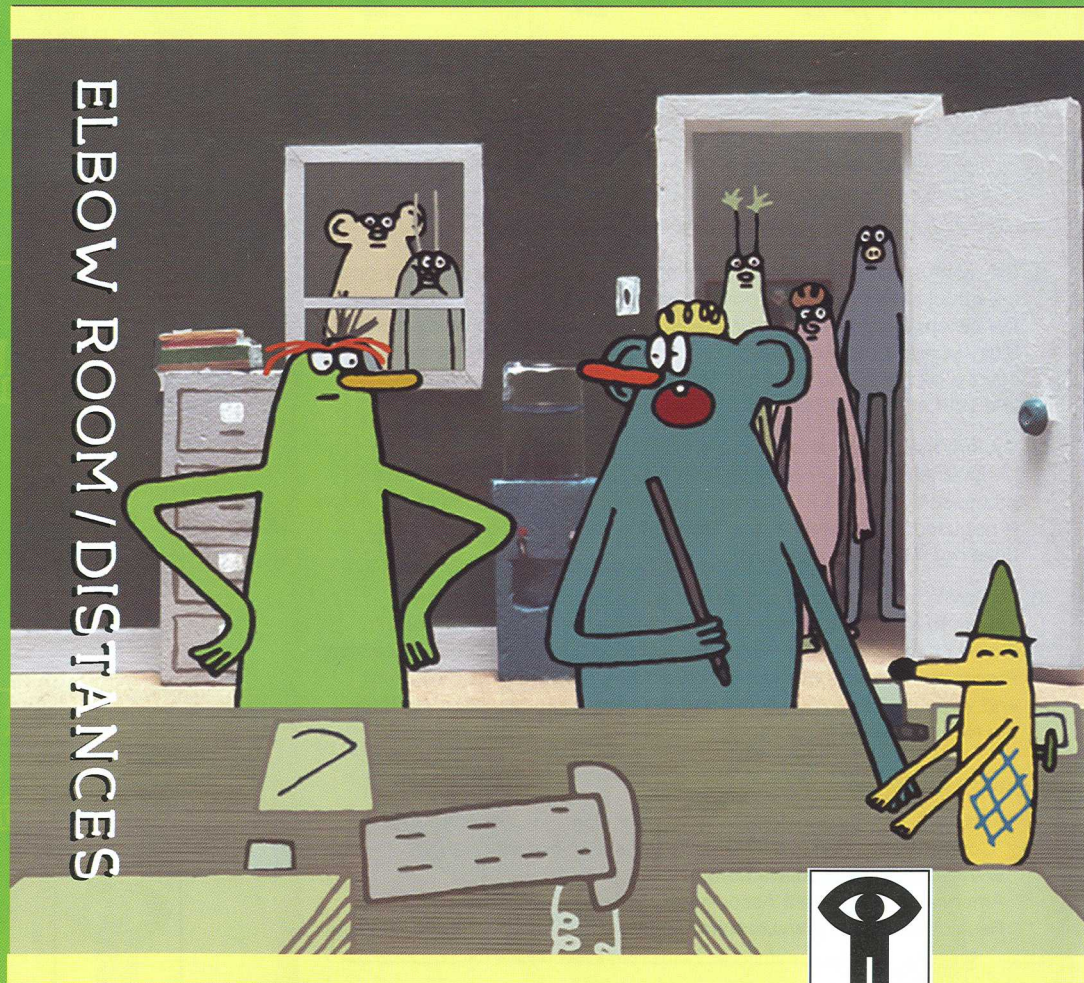
© 2002 National Film Board of Canada. A licence is required for any reproduction, television broadcast, sale, rental or public screening. Only educational institutions or non-profit organizations who have obtained this video directly from the NFB or an authorized distributor have the right to show this video free of charge to the public.

© 2002 Office national du film du Canada. Une licence spécifique est requise pour toute reproduction, télédiffusion, vente, location ou représentation en public. Seuls les établissements d'enseignement et les organismes à but non lucratif ayant obtenu cette vidéocassette de l'ONF peuvent en faire la présentation publique gratuite.

Printed in Canada /
Imprimé au Canada



ELBOW ROOM/ DISTANCES



VHS
C0002 063



A National Film Board of Canada Production
Une production de l'Office national du film du Canada

FOR THE WORKPLACE

Be sure to familiarize yourself with the film and this study guide before screening the video in a workshop. Additional information on conflict resolution in the workplace and in school is available at www.nfb.ca/showpeace.



A Quiz: The Cost of Conflict

Before showing the film, emphasize that poorly managed conflict in the workplace not only causes damaged relationships, it can negatively influence the bottom line. Test the group's knowledge of the subject with this quiz.

1. What percentage of job stress is attributed to personal conflict? *
a) 40 per cent b) 60 per cent c) 75 per cent
2. Currently, it is not considered cost effective to litigate disputes if the amount at stake is over ***
a) \$100,000 b) \$500,000 c) 1 million dollars
3. What percentage of departing employees list interpersonal conflict as the cause of their leaving? *
a) 45 per cent b) 65 per cent c) 85 per cent
4. Destructive conflict at work adversely affects
a) productivity b) direct costs
c) staff continuity d) all of the above
5. Approximately what percentage of a manager's time is spent dealing with conflict? **
a) 10 per cent b) 20 per cent c) 25 per cent

ANSWERS: 1. c) 2. c) 3. c) 4. d) 5. c)

Discuss the results. Are there any surprises?
Do the statistics above match the group's experience?
(* See the Survey Sources at the end of this guide.)

Causes of Conflict in the Workplace

Ask your group to draw on their experiences to identify primary causes for conflict at work. List them on a flip chart. Examples:

- Communication failure
- Personality clashes
- Substandard performance
- Unclear role definition
- Differences over style and method
- Competition for limited resources

Suggest that workplace and other social conflict is caused by **a real or perceived** incompatibility of **goals** (wants or positions) and values (beliefs) and can become complicated if a person's **identity** (self concept, language, culture, rights) is seen to be in jeopardy and in need of defence.



Goals Versus Interests

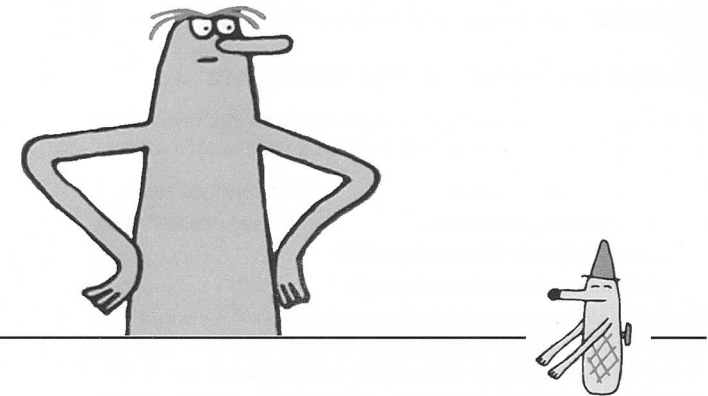
Suggest that interest-based conflict resolution attempts to unravel and meet each party's **underlying interests**, even when goals seem incompatible. Write two columns on the flip chart: GOALS and INTERESTS. Under GOALS, write Wants/Positions. Under INTERESTS, write Underlying Needs. Explain that interests differ from goals in that they are not "wants" but underlying "needs" such as recognition, security and justice. ***Even when goals are not compatible, interests may be compatible and achievable for both parties.***



Mapping Conflict

Explain that mapping a conflict can help begin to resolve it. Have participants think of a conflict in which they were one of the primary parties involved. Ask them to analyze the differences and similarities with the other person(s) by completing the boxes below. See if they can think of win-win options where both parties' interests are considered.

Values	Goals (positions)	Identity (culture)
I believe... He/she believes...	I want.... He/she wants...	I am defending my right to... He/she is defending his/her right to...
Issues	Interests	Win-win Options
List incidents or "flashpoints" of the conflict	(underlying needs, eg., security, recognition, justice) My interests are... His/her interests are...	List possible ways that underlying interests / needs of both parties can be met



- 4 -

Les Causes des conflits au travail

Demandez aux participants d'énumérer, à la lumière de leur expérience, des sources de conflits. Au fur et à mesure, inscrivez-leurs réponses sur les feuilles mobiles. Vous y retrouverez sans doute les éléments suivants :

- mauvaise communication
- incompatibilité de caractères
- performances inadéquates
- différences de style et de méthode
- compétitivité pour s'approprier des ressources limitées
- définitions floues des tâches

Vous pouvez expliquer ici que les tensions au travail et ailleurs résultent d'une discordance, réelle ou perçue comme telle, entre les objectifs (désirs/prises de positions) et les valeurs (croyances). Elles peuvent s'amplifier si l'identité d'une personne (image de soi, langue, culture, droits) est mise en cause et nécessite d'être défendue.

Objectifs et intérêts

Précisez que la résolution de conflits tente de démêler les intérêts de chaque partie et de les satisfaire, même lorsque les objectifs sont incompatibles. Au tableau, créez deux colonnes : OBJECTIFS et INTÉRÊTS. Sous OBJECTIFS, écrivez DÉSIRS/POSITIONS. Sous INTÉRÊTS, BESOINS FONDAMENTAUX. Expliquez que les intérêts diffèrent des objectifs dans la mesure où ils ne sont pas des « désirs » mais des « besoins vitaux » (comme les besoins de reconnaissance, de sécurité, de justice). Insistez sur le fait que même lorsque les objectifs de deux parties divergent, les intérêts peuvent converger.



Représentation d'un conflit

Rappelez aux participants que pour résoudre un conflit, il faut tout d'abord l'analyser. Demandez-leur de se remémorer une situation conflictuelle vécue. À l'aide du tableau ci-dessous, amenez-les à s'interroger : en quoi la personne avec laquelle ils étaient en désaccord était-elle différente d'eux ? En quoi leur ressemblait-elle ? Comment auraient-ils pu en venir à un compromis acceptable par les deux parties ?

Valeurs	Objectif (positions)	Identité (culture)
Je crois... Il / elle croit...	Je veux... Il / elle veut...	Je défends mon droit de... Il / elle défend son droit de...
Problèmes	Intérêts	Compromis acceptable
Faites la liste des incidents ou « points saillants » du conflit	(besoin fondamentaux, p. ex., sécurité, reconnaissance, justice) Mes intérêts comprennent... Ses intérêts comprennent...	Faites la liste des façons possibles de satisfaire les intérêts / besoins fondamentaux des deux parties.

Réactions au conflit

Visionnez le film. Quatre comportements s'en dégagent. Quels sont-ils ?

1. Dérobade-intériorisation. Expression : les pleurs.
2. Confrontation-extériorisation. Expression : la colère.
3. Dérobade-diversion. Expression : l'humour. (Note : l'humour peut parfois aider à résoudre un conflit à la condition de ne pas être utilisé comme stratégie de fuite).
4. Négociation gagnant-gagnant. Expression : le dialogue.

Se connaître

Amenez les membres du groupe à réfléchir à leurs attitudes. Leurs réponses aux situations conflictuelles varient-elles suivant les circonstances ou adoptent-ils systématiquement un comportement typé qui les conduit à la confrontation dans tous les cas ? Cherchent-ils à éluder les conflits, les provoquent-ils ou y jouent-ils le rôle de négociateurs ?

Jeux de rôle

Demandez aux participants comment ils négocieraient gagnant-gagnant s'ils se retrouvaient dans l'une ou l'autre des situations suivantes :

1. Voilà six mois, vous avez reçu une promotion dans une société de taille moyenne et un autre candidat au même poste fait désormais partie de votre équipe. Vous respectez les compétences de cette personne dans certains domaines, mais vous êtes mal à l'aise avec son inhabilité à rencontrer ses échéances. Bien que ce ne soit pas devenu un problème sérieux, vous avez dû retarder la production de certains articles et en conséquence avez reçu des réprimandes de votre superviseur.
2. Vous êtes à la direction artistique d'une petite compagnie théâtrale en plein essor. Votre agent a récemment rencontré deux acteurs de renom et leur a pratiquement promis des rôles dans vos productions de la prochaine saison. L'un des acteurs n'a pas l'habitude du travail de scène et, bien qu'il soit populaire à la télévision, ne répond pas à vos critères de sélection.
3. Vous êtes réceptionniste dans le bureau surchargé d'une école secondaire avec nombre de personnes à qui répondre : parents, élèves, enseignants, administrateurs. Un nouveau directeur vient d'être nommé et il vous considère comme son adjoint attitré. Les directeurs précédents n'exigeaient pas que vous répondiez à leurs messages électroniques et téléphoniques et vous n'arrivez pas à trouver le temps de le faire en plus d'accomplir le reste de vos tâches.

RESSOURCES POUR CETTE ÉTUDE

- * Alliance for Mediation and Conflict Resolution. Voir article intitulé *Conflict Resolution in the Workplace* : www.amcr@we-mediate.com
- ** American Management Association : www.amanet.org
- *** Resolution Works : www.resolutionworks.org/article_manycosts.htm