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

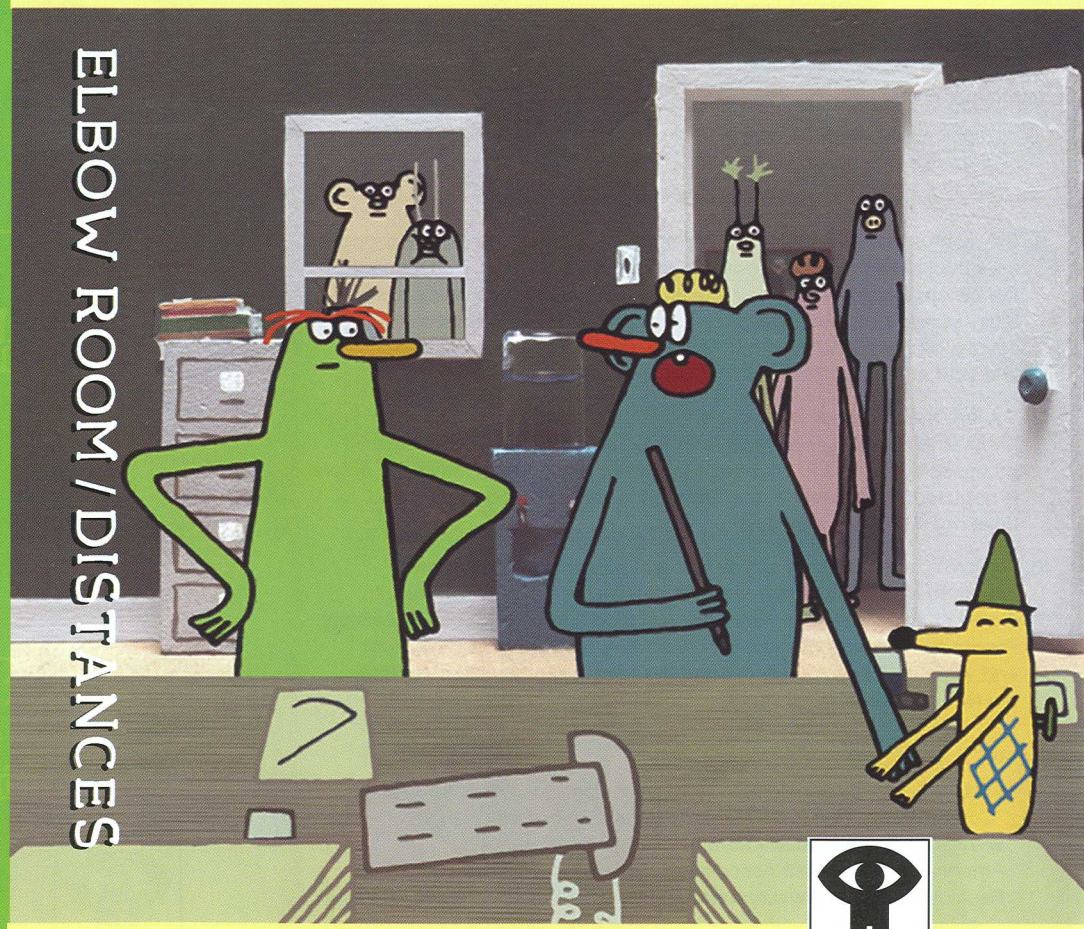
© 2002 National Film Board of Canada. A licence is required for any reproduction, television broadcast, sale, rental or public screening. Only educational institutions or non-profit organizations who have obtained this video directly from the NFB or an authorized distributor have the right to show this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

NFB ONF

ELBOW ROOM/ DISTANCES



NFB ONF

VHS
C0002 063

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

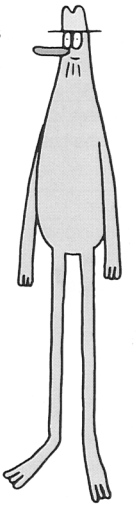
FOR THE WORKPLACE

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

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.

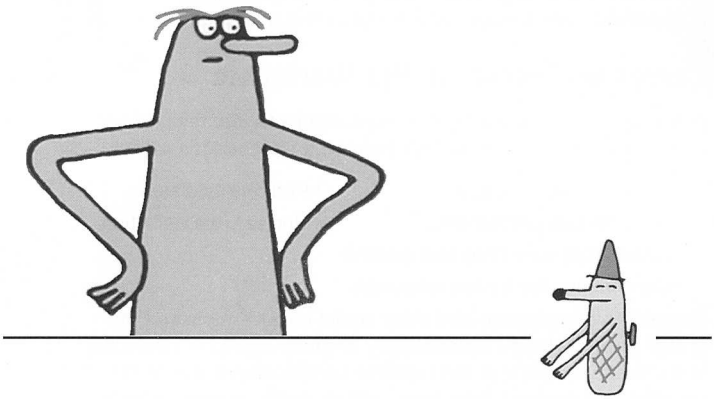
Goals Versus Interests

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



Responses To Conflict

View the film and observe the four responses to conflict.
What are they?

1. Avoidance: internalizing the conflict by crying.
2. Confrontation: externalizing the conflict by expressing anger/violence.
3. Avoidance: using humour. (Humour can sometimes diffuse a conflict, but NOT if it is used as an avoidance strategy.)
4. Win-Win Negotiation: articulating the needs and interests of both parties and arriving at a mutually satisfactory solution.

What about you?

Explain to the group that their responses to conflict may vary according to the situation or that they may have a typical response or "conflict style" that they use in almost every situation. Are they generally an avoider, confronter or negotiator?

Role-Plays

Try to use win-win negotiation skills to resolve the following conflicts:

1. Six months ago you received a promotion in a mid-sized company and the other candidate for the position is now on your team. You respect the person's abilities in certain areas, but you are uncomfortable with their disrespect for your deadlines. Although this has not become a serious problem, you have had to delay production on certain items and your supervisor has criticized you for this.

2. You are the artistic director of a small theatre company and lately, the business manager has met with two prominent actors and all but promised them roles in your next season's productions. One of the actors is not used to stage work, and although he is popular on television, does not meet your standards.

3. You are a receptionist in a busy office at a high school with many people to respond to: parents, students, teachers, administrators. A new principal has been hired who considers you his personal assistant. Previous principals have not required that you respond to their email and voice mail and you cannot find the time to do this and complete the rest of your work.

SURVEY SOURCES

* Alliance for Mediation and Confict Resolution. See article entitled "Conflict Resolution in the Workplace" at their website: **www.amcr@we-mediate.com**
** American Management Association: **www.amanet.org**
*** Resolution Works: **www.resolutionworks.org/article_manycosts.htm**

Pull out for more information.
Tirez pour plus d'information.

story, direction, design and animation / scénario, réalisation, conception et animation
Diane Obomsawin

digital imaging / imagerie numérique
Itsik Romano

background / décor
Josée Lévesque Obom

photography / photographies
Marick Boudreau

lighting / éclairage
Éric Barbeau

picture editing and sound consultation / montage image et collaboration à la conception sonore
Fernand Bélanger

sound design and original music / conception sonore et musique originale
Benoit Fauteux

re-recording / mixage
Serge Boivin
Jean Paul Vialard

executive producer / producteur exécutif
David Verrall

producer / productrice
Marcy Page

Produced by the NFB in association with / Produit par l'ONF en association avec UNICEF and/et Justice Canada/ Ministère de la Justice Canada

8 min 19 s

EN MILIEU DE TRAVAIL

Pour optimiser les résultats que vous attendez de cet atelier, voyez d'abord le film et étudiez le guide. Si vous avez besoin d'informations supplémentaires, et les suggestions pour utilisation en classe, veuillez consulter le site **www.onf.ca/animapaix**.

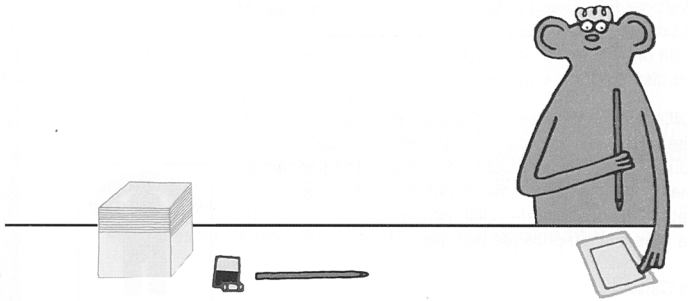
Le Coût des conflits

En guise d'introduction, faites valoir que les conflits qui ne sont pas bien gérés entraînent inévitablement une détérioration des relations au travail et ont souvent un effet négatif sur le rendement et la productivité. Pour juger du niveau de connaissances de votre groupe, demandez aux participants de répondre aux questions suivantes :

1. Le nombre de personnes victimes de stress engendré par des conflits au travail représente quel pourcentage du nombre total de travailleurs souffrant de stress ?*
   a) 40 % b) 60 % c) 75 %
2. De nos jours, on considère qu'il n'est pas financièrement intéressant d'entamer des poursuites judiciaires pour des montants inférieurs à ***
   a) 100,000 $ b) 500,000 $ c) 1,000,000 $
3. Quel pourcentage des employés quittent un emploi en invoquant des conflits interpersonnels comme raison de leur départ ? *
   a) 45 % b) 65 % c) 85 %
4. Les conflits au travail ont des effets dévastateurs sur :
   a) la rentabilité b) les coûts directs
   c) la fidélité du personnel d) tous ces éléments combinés
5. Environ quel pourcentage de son temps un directeur passe-t-il à régler des conflits ? **
   a) 10 % b) 20 % c) 25 %

REPONSES : 1 : c) ; 2 : c) ; 3 : c) ; 4 : d) ; 5 : c).

Discutez des résultats. Y a-t-il des surprises ? Les chiffres ci-dessus correspondent-ils à l'expérience vécue par les membres du groupe ? Consultez les ressources pour cette étude à la fin du présent guide.



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
- performances inadéquates
- compétitivité pour s'approprier des ressources limitées
- incompatibilité de caractères
- différences de style et de méthode
- 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 essort. 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.

RESOURCES POUR CETTE ÉTUDE

* Alliance for Mediation and Confict 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**