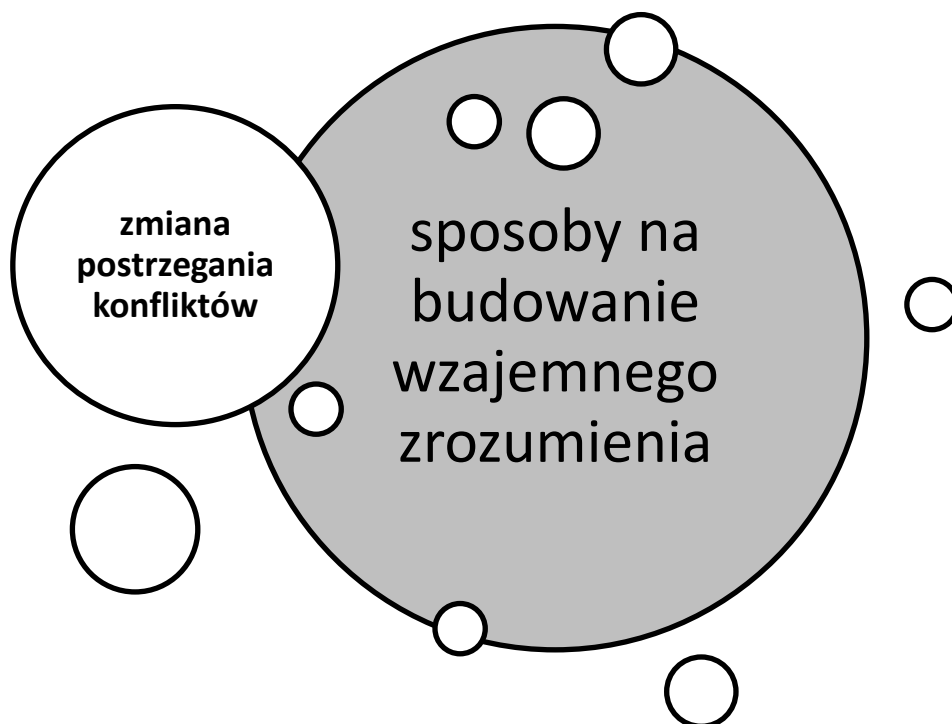




Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie

ZESZYT METODYCZNY NR 4/2021



opracowanie: Sylwia Filas

grudzień 2021

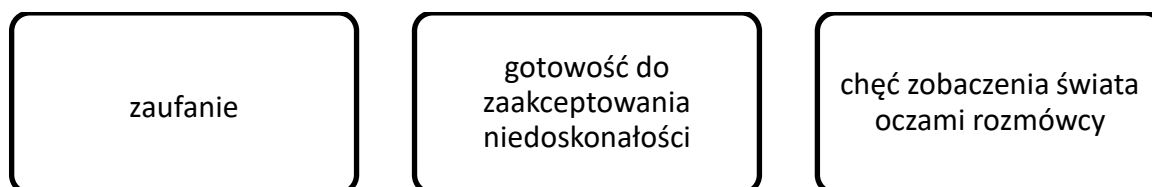
Spis treści

| | |
|--|-------|
| Bariery na drodze do porozumienia | s. 3 |
| Natura konfliktu | s. 5 |
| Postrzeganie konfliktu | s. 8 |
| Twórczy lub niszczący charakter konfliktu | s. 10 |
| Zachowania w konflikcie | s. 13 |
| Pięć sposobów na konflikt | s. 15 |
| Przepis na dobrą komunikację | s. 19 |
| Literatura | s. 21 |

Bariery na drodze do porozumienia

Trudno nie zgodzić się z opinią psychologa społecznego Wiesława Baryły, że „jako naród pod względem komunikowania się doszliśmy do ściany”. Nasze rozmowy „szybko przeradzają się w kłótnie, we wbijanie sobie szpili, w pretensje, w agresję”. Kompletnie zapomnieliśmy o tym, że „podstawową funkcją komunikacji powinno być informowanie się wzajemne, dzielenie ważnych informacji, budowanie bliskości i zaufania”. W naszych relacjach, proces budowania zaufania został zastąpiony przez „autystyczne i narcystyczne kreowanie wizerunku” (Romanowska 2018, s. 13).

Przepis na sprawną komunikację



Niestety, przyjmowanie cudzej perspektywy przychodzi nam z trudem - „wymagamy, żeby to inni nas zrozumieli, nie dając nic w zamian, nie próbując za grosz ustąpić i spróbować ich zrozumieć”.

Wiesław Baryła w rozmowie z Bożeną Aksamit stwierdza: „większość z nas żyje w kręgu osób, które do siebie pasują, <nadają na tych samych falach>, pod wpływem doświadczeń dochodzimy do wniosku, że to my i nasi znajomi jesteśmy normalni, więc w zasadzie wszyscy powinni być tacy. Gdy spotykamy osobę, która ma inny rodzaj wrażliwości, system wartości, na czym innym jej zależy, zaczynają się nieporozumienia. Bo jednym zależy na prawdzie, innym, by mieć zawsze rację, innym na władzy, kolejnym, żeby się kręciło, temat posuwał do przodu. Niektórzy kierują się tylko swoimi sztywnymi regułami i nie chcą uwzględnić innych, bliskich osobom o odmiennym sposobie myślenia. Nie przygną się ani nie posuną” (2016).

Dla udowodnienia, że „moja jest tylko racja, i to święta racja. Bo nawet jak jest twoja, to moja jest mojsza niż twojsza. Że właśnie moja racja jest racja najmojsza!” przekraczamy granice, które jeszcze do niedawna uchodziły za nieprzekraczalne i ... przestajemy się tego wstydić.

Zawziętość, poirytowanie, a niejednokrotnie również **przemoc** (brutalizacja języka, mowa nienawiści) i **manipulacja** stały się elementami procesu komunikacji.

Umiemy się tylko kłócić, albo kochać, ale nie umiemy się różnić pięknie i mocno.

Cyprian Kamil Norwid

Zdaniem Williama L. Ury'ego - autora książki „Dochodząc do zgody” - najistotniejszym współczesnym wyzwaniem jest „stworzenie kultury, w której nawet najpoważniejsze spory będą rozwiązywane nie poprzez użycie siły czy przymusu, lecz na zasadzie wzajemnych korzyści i dobrego współistnienia. Nie chodzi o eliminowanie różnic, ale o uczynienie świata miejscem, w którym będą one mogły bezpiecznie istnieć obok siebie” (Litwin-Lewandowska 2009, s. 64).

Konflikty są zjawiskiem powszechnym i ... nieuchronnym.

Unikanie konfliktów jest równoznaczne z unikaniem życia.

Grethe Nordelle

Jakość naszych relacji nie jest determinowana obecnością lub brakiem sytuacji konfliktowych lecz sposobem naszego postępowania w ich trakcie.

Zmiana postawy wobec sytuacji konfliktogennej i samego konfliktu wydaje się być niezbędną i dotyczy w pierwszej kolejności decydentów, ale także całego społeczeństwa.

Podstawową kwestią jest więc nabycie umiejętności rozwiązywania konfliktów poprzez współpracę.

Dorota Litwin-Lewandowska (2009, s. 66)

Powszechność akceptacji dla rozwiązywania konfliktów w kategoriach „wygrana-przegrana” sprawia, że często stają się one wyniszczające i prowadzą do destrukcji jednej ze stron (Dorota Litwin-Lewandowska 2009, s. 63).

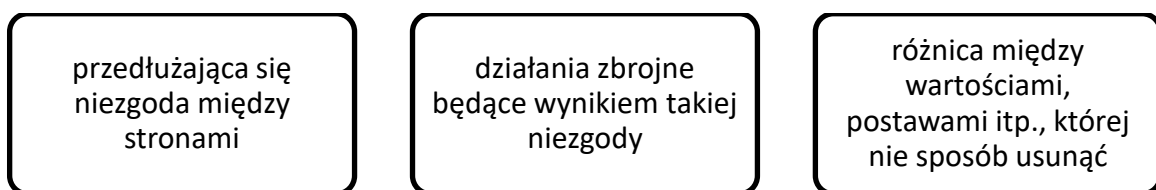
Umiejętności konstruktywnego zarządzania konfliktem można się nauczyć.

Natura konfliktu

Słowo konflikt wywodzi się z łacińskiego *conflictus* - „zderzenie” (Kopaliński 1983, s. 226) i rozumiane jest jako:

- **antagonizm; kolizja**; zetknięcie się przeciwstawnych dążeń;
sprzeczność interesów, poglądów; **różnica** zdań prowadząca do zatargu;
- **sprzeczka, spór**.

Według Słownika języka polskiego konflikt to:



Autorami jednej z najbardziej rozpowszechnionych definicji konfliktu jest Wiliam W. Wilmot i Joyce L. Hocker, autorzy książki „Konflikty między ludźmi”. Konflikt to „**spór przynajmniej dwóch współzależnych stron**”. Podstawą sporu jest przekonanie stron, że „**ich cele są niezgodne, a zasoby ograniczone**” oraz, że „**wzajemnie przeszkadzają sobie w realizacji celów**” (2011, s. 32).

Powyższa definicja wskazuje na kilka kluczowych kwestii dotyczących natury konfliktów:

- **zawsze oparte są na interakcji** - są tworzone i podtrzymywane przez zachowania zaangażowanych stron i ich reakcje na siebie nawzajem;
- istotne dla ich powstania są **interpretacje i poglądy zaangażowanych stron**;

*Reagujemy na świat zinterpretowany, a nie taki, jaki on naprawdę jest.
(...) gdy ktoś mówi o faktach, to zapewne myli własne rozumienie rzeczywistości
z jej obiektywnym wymiarem. Obiektywne spojrzenie, osąd czy opinia,
jeśli w ogóle możliwe, wymaga wielu perspektyw,
spokoju, czasu, możliwości intelektualnych, braku zaciętrzewienia.*

Wiesław Baryła (2016)

- mają **silne zabarwienie emocjonalne**.

Konflikty mogą przybrać różne **formy i natężenie** - od niegroźnych, dających się rozwiązać polubownie, do antagonistycznych, których rozwiązanie następuje przez eliminację, zniszczenie lub podporządkowanie jednej ze stron (Sikora 1998, s. 7).

Różne mogą być też ich powody (**źródła**).

Konflikt to sytuacja, gdy „dwie lub więcej grup ludzkich spostrzega niemożliwe do pogodzenia różnice swych interesów, niemożność zdobycia przez nie ważnych zasobów, niemożność wzajemnej realizacji przez siebie istotnych potrzeb i/lub wartości i podejmują działania, aby sytuację tę zmienić z korzyścią dla siebie. Od tego, jakie to będą działania (agresywne, kooperacyjne), zależą dalsze losy konfliktu - może on eskalować, złagodzić się lub rozwiązać” (Długosz i Garbacik 2000, s. 12).

Christopher W. Moore wyróżnił pięć potencjalnych źródeł, a tym samym pięć typów konfliktów:

- **konflikt danych** - brak informacji, błędne rozumienie, różnice w interpretacji, różne procedury gromadzenia danych (zaostrenie konfliktu ma miejsce wówczas, kiedy strony oskarżają się o zatajanie danych, manipulacje informacjami, celowe wprowadzanie w błąd);
- **konflikt relacji** - stereotypy, silne emocje, zła komunikacja, błędna percepcja;
- **konflikt wartości** - różnice światopoglądowe, etyczne, religijne; wartości spójne z własnym Ja (tożsamość osoby); wartości dnia codziennego (konwenanse, zwyczaje);

Trzy pierwsze płaszczyzny mogą stanowić sekwencję chronologiczną sytuacji konfliktowej: niewyjaśniony **konflikt danych** przeradza się w **konflikt relacji** między stronami, dalszy brak rozwiązania powoduje narastanie konfliktu prowadzące do o wiele poważniejszego **konfliktu wartości**.

- **konflikt strukturalny** - określenie ról, podział kompetencji, nierówny rozkład sił, ograniczenia czasowe, nierówna kontrola zasobów;
- **konflikt interesów** - związany jest z niemożnością realizacji potrzeb, osiągnięcia celów:

- **rzeczowy** (pieniądze, czas, podział pracy, inne dobra);
- **proceduralny** (jak powinien przebiegać dany proces - sposób prowadzenia rozmów, negocjacji);
- **psychologiczny** (zaufanie, szacunek, uczciwość, godność, poczucie bezpieczeństwa).

Rodzący się konflikt jest zazwyczaj zaliczany do jednej z grup, jednak w miarę rozwoju sytuacji (eskalacji konfliktu) do pierwotnej przyczyny dochodzą nowe i wówczas można zaliczyć konflikt do kilku grup jednocześnie.

Zdaniem Mortona Deutscha i Petera T. Colemana, czynnikami mającymi szczególny wpływ na powstanie konfliktów są m.in.:

- **sprawiedliwość społeczna** - identyfikacja źródeł odczuwanej niesprawiedliwości - subiektywna ocena, co w naszym rozumieniu jest bądź nie jest sprawiedliwe;
- **motywacja** - identyfikacja niezaspokojonych potrzeb oraz żądań, które odzwierciedlają owe potrzeby;
- **komunikacja** - a w zasadzie brak wystarczającej komunikacji między stronami;
- **samokontrola** - trudność w kontrolowaniu własnych emocji w sytuacjach trudnych i nieznanych; pojawienie się takich emocji jak gniew, duma, obawa, rozpacz mogą prowadzić do zagubienia;
- **władza** - chęć osiągnięcia większej siły, słuszności i stanu posiadania niż druga strona;
- **przemoc/agresja** - istnieją przypadki, gdy konflikt wynika wyłącznie z pobudek agresywnych, które szukają ujścia bez względu na obiekt; w takich sytuacjach nie chodzi o osiągnięcie jakiegoś rezultatu, ale o „odreagowanie”;
- **osobowość** - zespół procesów psychicznych, które ujawniają się w działaniu ukierunkowanym na realizację określonych celów np. odporność, wrażliwość, odwaga, motywacja, mechanizmy kontroli, temperament; określone cechy osobowości predysponują nas do konkretnych zachowań;
- **kultura i światopogląd** - różne reguły postępowania oraz odmienne sposoby odbierania i interpretowania znaczeń zawartych w procesie komunikacji.

Postrzeganie konfliktu

Istnieje sporo bliskoznacznych słów i wyrażeń dla określenia konfliktu - m.in.: awantura, brak harmonii, chryja, ciche dni, dyskusja, kłótnia, konfrontacja, kryzys, niechęć, niedopasowanie, nieporozumienie, ostra wymiana zdań, pojedynek na słowa, pyskówka, rozłam, rywalizacja, scysja, spięcie, starcie, trudności, utarczka słowna, walka, wojna, wymiana myśli, zgrzyt.

Którym posługujesz się najczęściej?

Które z określeń wymienił(a)byś słysząc słowo „konflikt” - ból, cierpienie, destrukcja, ekscytacja, gniew, inspiracja, mobilizacja, możliwości, napięcie, niepokój, odwaga, przemoc, rozpacz, rozwój, rywalizacja, stres, ulga, wrogość, wyobcowanie, wzmocnienie, zagrożenie?

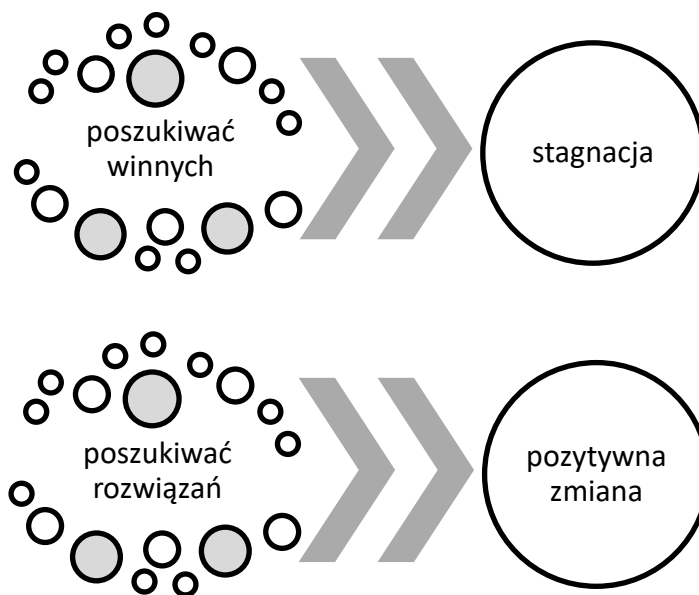
Sposób, w jaki mówimy o konfliktach odzwierciedla nasze nastawienie.

W języku chińskim słowo „konflikt” zapisuje się za pomocą dwóch symboli, które oznaczają:

zagrożenie

możliwości

W sytuacji konfliktu rozumianej jako „niezgoda na stan obecny” można prezentować dwie skrajnie odmienne postawy:



Na przestrzeni lat sposób postrzegania roli i znaczenia konfliktu uległ diametralnej zmianie (Robbins 1998, s. 292-293):

postawa tradycjonalistyczna

W latach 40-tych XX wieku, konflikt traktowano wyłącznie jako **zjawisko negatywne**, destrukcyjne i zbędne, którego za wszelką cenę należało unikać.

Konflikt to efekt:

- niedostatecznej komunikacji;
- braku otwartości i wzajemnego zaufania;
- błędów zarządzania (braku reakcji kierowników na potrzeby i aspiracje pracowników).

postawa behawiorystyczna

Szkolenia stosunków międzyludzkich przyniosła nowe spojrzenie (obowiązywało do końca lat 70-tych). Konflikt:

- jest **naturalny i nieunikniony**;
- nie musi być czymś złym - może stać się **pozytywną siłą**, zwiększającą efektywność grupy;
- należy go akceptować.

postawa interakcyjna

Obecnie dominuje przekonanie, iż konflikt:

- jest absolutnie **niezbędny** dla skutecznego działania (grupa harmonijna, współpracująca może nie reagować na konieczność wprowadzania zmian);
- jest **pozytywną siłą** procesów grupowych;
- to czy przyniesie pozytywne czy negatywne rezultaty zależy od naszej reakcji, sposobu kierowania sytuacją konfliktową.

Joanna Heidtman i Piotr Piasecki – autorzy książki „Sensotwórczość. 7 sposobów tworzenia wartości w zespole i w organizacji” – podkreślają, iż w nowoczesnych zespołach pracowników wiedzy, napięcia wynikające z różnorodności (stylów zachowania, komunikacji, punktów widzenia, wieku, wartości) są postrzegane jako norma. Ich zdaniem „konflikt został <odczarowany> – nie jest złem, którego trzeba unikać, sporem, który raz na zawsze trzeba rozwiązać, ale procesem, którym trzeba stale zarządzać” (2016, s. 140).

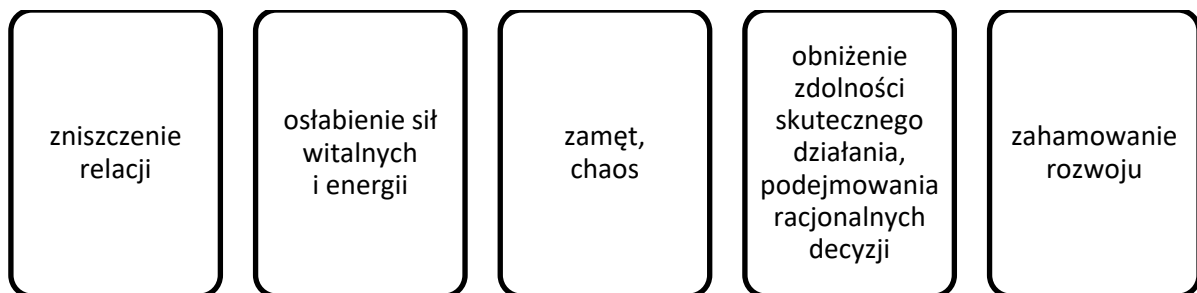
Twórczy lub niszczący charakter konfliktu

Dorota Litwin-Lewandowska podkreśla, że „mimo osiągnięcia wysokiego stopnia rozwoju cywilizacyjnego, nadal powszechnie dominuje postrzeganie konfliktu jako zjawiska negatywnego, niosącego ze sobą destrukcję, bezład, charakteryzującego się przede wszystkim wrogością, agresją i chęcią wyeliminowania przeciwnika. Pożądana jest jednak zmiana podejścia do konfliktu i dostrzeżenie w nim jego pozytywnych aspektów, które bez względu na nasze stanowisko, obiektywnie występują w konflikcie. Konflikt to nie tylko antagonizm, to także współpraca. Nie wyklucza się tym samym jednoczesnego współdziałania podmiotów będących w konflikcie. Współczesne podejście do problematyki konfliktu mówi nie tylko o jego niszczącej sile i dysfunkcyjności, ale także o pozytywnych skutkach wynikających z pojawienia się konfliktu” (2009, s. 65-66).

konflikt destruktywny

Z konfliktem negatywnym mamy do czynienia wówczas, gdy „wszyscy uczestnicy są niezadowoleni z jego rezultatów i uważają, że w efekcie stracili” (Wilmot i Hocker 2011, s. 42).

Dotkliwe skutki dysfunkcyjnego konfliktu



Negatywne zjawiska powstałe w wyniku konfliktu w organizacji to przede wszystkim (Dutton i Walton, 1983):

- orientacja na współzawodnictwo (silna rywalizacja, selekcja i ograniczanie dostępu do informacji);
- ograniczenie interakcji pomiędzy pracownikami co skutecznie hamuje elastyczność;
- występowanie antagonistycznych uczuć;
- ukrywanie emocji;
- ostracyzm w grupie.

Konflikty w miejscu pracy prowadzą do: stagnacji zawodowej, stresów, obniżenia jakości i wydajności pracy, obniżenia motywacji do pracy, a nawet do nie wykonywania jej lub do rezygnacji z pracy.

Daniel Dana (1993, s. 24)

W efekcie konfliktu:

- dochodzi do pogłębienia różnic między ludźmi;
- nasila się opór przed współpracą;
- panuje klimat podejrzliwości, braku zaufania;
- obniża się morale.

konflikt konstruktywny

Zdaniem Stanisława Chełpy i Tomasza Witkowskiego konflikt jest objawem tak naturalnym i potrzebnym jak „silna gorączka w przewycięzaniu chorób”. Zdaniem autorów niesie on ze sobą dużo szans - „poprzez rozluźnienie utartych zwyczajów, sztywnych schematów zachowań, dzięki napięciu odwiecznie związanemu z konfliktem, mamy niepowtarzalną okazję na wypracowanie nowych, lepszych sposobów komunikowania się, poszerzenie samowiedzy i autonomii” (1999, s. 21).

Kinga Tucholska – autorka artykułu „Wojna spokojna. Czy spór między ludźmi musi być niszczący” – zachęca, by na konflikt „spojrzeć jak na swoistą sytuację kryzysową, która niesie także szansę na pozytywną zmianę. Daje możliwość zmierzenia się z nieznanymi dotąd stronami własnej osobowości, pozwala inaczej spojrzeć na swój związek. Stwarza okazję do autoanalizy i rozwoju. Powoduje wzrost energii i motywacji, które można wykorzystać na realizację celów własnych lub organizacji” (2016, s. 16).

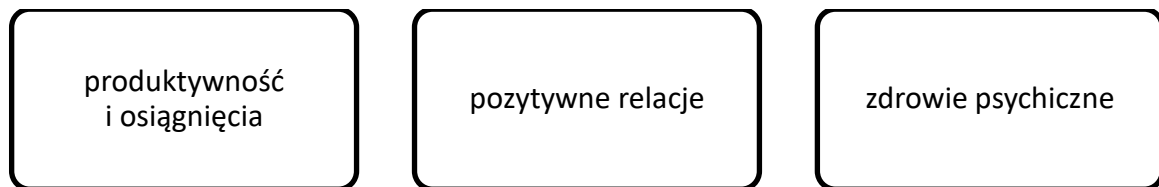
Konflikty „są życiodajne, bo pomagają nam zerwać z balastem szkodliwej rutyny, każą nam zmierzyć się z wyzwaniem, zmuszają do działania, rozszerzają poznanie i rozbudowują świat naszych emocji” (Polak 2010, s. 23).

Konflikt może mieć funkcje **motywacyjne, innowacyjne, informacyjne, eksploracyjne**.

Najważniejsze pozytywne oddziaływania konfliktu to zdaniem Anny Jachnis (2008, s. 191–192):

- ujawnienie wcześniej ignorowanych problemów;
- zmotywowanie uczestników do dokładnego poznania stanowiska drugiej strony;
- zwiększone prawdopodobieństwo podjęcia lepszych decyzji;
- zwiększenie lojalności grupy;
- zwiększenie zaangażowania organizacyjnego (gdy stanowiska są w sposób pełny i otwarty dyskutowane).

David W. Johnson, Roger T. Johnson i Dean Tjosvold wymieniają trzy - ich zdaniem najważniejsze - korzyści wynikające z konstruktywnego sporu:



Pozytywne skutki konfliktów według Mertona Deutscha to:

- umacnianie związków (rozpoznanie wzajemnych różnic, ich źródeł, rozwiązywanie problemów);
- większe zaufanie (świadomość możliwości pogodzenia różnych interesów);
- podwyższenie samooceny (znalezienie wyjścia z trudnej sytuacji);
- wzrost poziomu twórczości (nowe sposoby rozwiązywania problemów);
- satysfakcja z pracy (wykorzystanie wszystkich predyspozycji pracowników).

Każdy konflikt może czegoś nauczyć tych, którzy są w niego uwikłani.

Kinga Tucholska (2016, s. 16)

Zachowania w konflikcie

W sytuacji konfliktu reagujemy **w sposób nawykowy i schematyczny**. Najczęściej wybieramy rozwiązania, które są dla nas najmniej „kosztowne”, czyli zgodne z naszym charakterem i skłonnościami.

Dla rozwoju, większej elastyczności i lepszego funkcjonowania wśród ludzi dobrze jest nie zamykać się raz na zawsze w swoich schematach i nie reagować na spory wyłącznie w jeden, najbardziej dla nas charakterystyczny sposób.

Beata Kozak (Górska 2016, s. 18)

Sposób postępowania uczestników konfliktu determinuje jego przebieg.

Większość z nas - co podkreśla Marek Budgol (2007, s. 67) - ma skłonność do reakcji typu „atak” (agresja, odrzucenie, usztywnianie) lub „ucieczka” (wyparcie, regresja, obojętność, apatia – zamrożenie uczuć).

Zachowania, które wzmacniają te naturalne skłonności – i przyczyniają się do zaognienia konfliktu - to m.in. (Długosz i Garbacik 2000, s. 41):

- niezachwiana wiara w słuszność swojej sprawy;
- gloryfikowanie strony konfliktu, po której się stoi;
- zupełny brak zrozumienia racji przeciwników;
- specyficzna interpretacja norm moralnych (słuszne jest to, co robi i mówi nasza strona);
- tendencja do dehumanizowania przeciwnika, dyskredytowania go pod względem moralnym i umysłowym;
- nieuznawanie stanowisk pośrednich i kompromisów, które w naszym przekonaniu służą przeciwnikowi.

Akcja rodzi reakcję. Stephen R. Covey - autor książki „7 nawyków skutecznego działania” - podkreśla, że między bodźcem, a reakcją jest ... **wolność wyboru** budowana w oparciu o samoświadomość, wyobraźnię, sumienie i wolną wolę.

Jesteśmy odpowiedzialni za własne życie. Nasze zachowanie jest funkcją naszych decyzji, nie warunków. Możemy podporządkować uczucia wartościom. W naszych rękach jest inicjatywa, odpowiedzialność za to, co się dzieje.

Stephen R. Covey (1996, s. 70)

Na pytanie, czy konflikty muszą być rozwiązywane, Stanisław Chępa i Tomasz Witkowski odpowiadają: „uciekaj, jeśli musisz, walcz, jeśli chcesz, nie trać czasu i energii na kłótnie, które nic nie dają, nie pozwól na wyprowadzanie siebie z równowagi. Naprawdę wszystko zależy od ciebie” (1999, s. 34). Zdaniem autorów „przyjęcie określonej strategii zależy tylko od naszej własnej analizy. Jeśli kłótnia ma nam zepsuć dzień, bez sensu jest jej wywoływanie; jeśli cena jajek jest na tyle wysoka, że warto zrobić awanturę zrobmy ją. Pamiętać jednak należy również o takich kryteriach analizy, jak to czy kontakt z danym człowiekiem jest jednorazowy, czy wielokrotny. Jeżeli rzecz miałaby mieć miejsce w barze, w którym jemy codziennie śniadanie, trudno raczej byłoby zgodzić się na takie traktowanie. Jeżeli kontakt jest jednorazowy, nasze za i przeciw będzie oczywiście inne. Trzeba też pamiętać o tym, jak wysoka jest nasza irytacja i znając swoje reakcje wiedzieć, jak szybko mija nam gniew. Nie rozładowana wściekłość może utrudniać nam dobre funkcjonowanie, może powodować powracanie myślami do zdarzenia, jego uporczywe analizowanie, może obniżać nam nastrój” (1999, s. 33-34).

Na wybór strategii działania wpływ ma wiele czynników - m.in.:

- charakter sytuacji konfliktowej (źródło konfliktu, jego siła);
- dojrzałość celów;
- stopień wieloznaczności rozwiązań;
- postrzeganie szans na osiągnięcie oczekiwanych rezultatów;
- analiza prawdopodobnych kosztów i potencjalnych korzyści;
- dotychczasowe doświadczenia w wyjaśnianiu nieporozumień;
- przebieg relacji z osobą/osobami zaangażowanymi w konflikt (przede wszystkim intensywność negatywnych uczuć), postrzeganie relacji w przyszłości;
- osobowość uczestników konfliktu;
- ich umiejętności negocjacyjne, opanowywania emocji, asertywność
- okoliczności zewnętrzne (w tym presja otoczenia).

Pięć sposobów na konflikt

Kenneth W. Thomas i Ralph H. Kilmann, w oparciu o dwa wymiary tj. asertywność/kooperacyjność oraz troska o siebie/troska o innych, wyznaczyli pięć typowych sposobów radzenia sobie w sytuacji konfliktu:

- **unikanie**
- **dostosowywanie się**
- **współzawodnictwo**
- **kompromis**
- **współpraca**

Asertywność to stopień w jakim dana osoba próbuje zaspokoić swoje potrzeby w zakresie zasadniczych spraw, których dotyczy konflikt. Osoby asertywne są stanowcze, pewne siebie, zdecydowane, wytrwale dążą do celu, nie zrażają się niepowodzeniami.

Kooperatywność to stopień, w jakim dana osoba próbuje spełnić potrzeby drugiej strony. Osoby kooperatywne nastawione są na współdziałanie, potrafią zrezygnować z doraźnych efektów (dla siebie) na korzyść przyszłych (dla wszystkich).

Starając się rozwiązać konflikt wybieramy jedną z poniższych strategii:

| | |
|--|--|
| unikanie (niska asertywność, niska kooperatywność) | niezauważanie problemu, całkowite wycofanie się z interakcji („odłóżmy to na później”, „nic się nie stało”, „to nie jest problem”, „nie chcę o tym rozmawiać”) |
| | nikt nie osiąga celów, brak zaspokojenia potrzeb |

Kiedy strategia jest zasadna?

- sprawa jest trywialna („gra niewarta świeczki”) bądź inne sprawy są o wiele ważniejsze;
- potrzebujemy czasu na przemyślenie innej reakcji;
- nie dostrzegamy żadnych szans na spełnienie swoich wymagań;
- potencjalne zakłócenia są większe niż korzyści np. angażowanie się (tu i teraz) może doprowadzić do eskalacji konfliktu (np. spór o światopogląd).

Minusy:

- partnerzy podążają w swoją stronę i udają, że nie mają na siebie wpływu;
- ryzyko późniejszych wybuchów i gwałtownych reakcji.

(...) często unikając konfliktu, a właściwie uciekając od nieprzyjemnych emocji, wysiłku, jakich wymaga kłótnia, pozostawiamy wiele sytuacji nie rozwiązanych, zawieszonych, udajemy, że nie ma sprawy i wszystko jest w porządku.

Stanisław Chełpa i Tomasz Witkowski (1999, s. 21)

| | |
|--|--|
| dostosowanie się (niska asertywność, wysoka kooperatywność) | uleganie, rezygnowanie z własnych potrzeb, podporządkowanie się drugiej stronie - realizacja jej woli, propozycji, pomysłów („niech będzie jak ty chcesz”, „zróbmy to po twojemu”) |
| | bierność, brak zaangażowania („w ogóle mnie to nie obchodzi”, „to nie ma znaczenia”) |
| | chęć łagodzenia sytuacji dla „świętego spokoju” („było minęło, nie przejmuj się tym”, „jestem taka nieszczęśliwa, gdy się kłócimy, zostawmy to, zacznijmy od nowa”) |

Kiedy strategia jest zasadna?

- nie mamy racji;
- istotność sprawy jest znacznie większa dla strony przeciwnej;
- chcemy zminimalizować straty;
- pragniemy ochronić relację.

Minusy:

- poświęcanie się;
- „odgrywanie roli męczenników zgorzkniałych, jęczących marud albo sabotażystów”.

Jednostka może ustępować innym z przyjemnością lub niechętnie i z rozgoryczeniem.

Przystosowujące się osoby mogą doświadczać bardzo rozbieżnych emocji - od delikatnego zadowolenia towarzyszącego łagodzeniu mieszanych odczuć po gniewną i wrogą uległość, która wynika z braku władzy, aby zaprotestować przeciwko temu, co się wydarzyło.

William W. Wilmot i Joyce L. Hocker (2011, s. 226)

współzawodnictwo
(wysoka
asertywność,
niska
kooperatywność)

próba zrealizowania własnych celów kosztem przeciwnika („jeśli nie wygram, to stracę, muszę działać!");

Kiedy strategia jest zasadna?

- konieczność podjęcia szybkiego i zdecydowanego działania;
- w przypadku ważnych kwestii, kiedy trzeba zastosować posunięcia niepopularne (np. wprowadzić dyscyplinę, aby zapobiec wypadkom);
- demonstracja zaangażowania, podkreślenie istotności danej kwestii;
- jako forma przeciwstawienia się ludziom, którzy stosują walkę do przeforsowania swoich interesów;
- w przyszłości nie będzie miało się do czynienia z drugą stroną (relacje krótkoterminowe i jednorazowe).

Minusy:

- dążenie do celu za wszelką cenę;
- pragnienie triumfu nad przeciwnikiem;
- agresja słowna;
- wywieranie przymusu (kary, nakazy, groźby).

kompromis
(umiarkowana
asertywność,
umiarkowana
kooperatywność)

próba osiągnięcia porozumienia na drodze ustępstw każdej ze stron, obniżenie wymagań, maksymalizacja zysków i minimalizowanie strat („dogadajmy się, coś zyskamy, coś stracimy”);

nie ma przegranych, ale zwycięstwo jest połowiczne - rozwiązanie nie zapewnia pełni satysfakcji (niedosyt);

Kiedy strategia jest zasadna?

- nie chcemy zakłóceń podczas realizacji ważnych celów;
- w miarę szybko chcemy dojść do względnie korzystnych rozwiązań;
- potrzebujemy tymczasowych ustaleń w bardziej złożonych kwestiach;
- gdy inne style zawiodły lub są nieodpowiednie.

Minusy:

- łatwy i wygodny - nie angażuje do poszukiwania nowych rozwiązań;
- unikanie kwestii, które powinny być omówione.

| | |
|--|--|
| współpraca (wysoka asertywność, wysoka kooperatywność) | wspólne poszukiwanie nowego rozwiązania, integracja postaw wobec spornych kwestii („istnieje rozwiązanie najlepsze dla obydwu stron, poszukajmy go!”); |
| | zwycięzcami są wszyscy - obie strony próbują w pełni zaspokoić wzajemne potrzeby; |
| | wymaga czasu, dobrej woli i wysiłku; |

Kiedy strategia jest zasadna?

- prawie zawsze;
- strony konfliktu będą ze sobą współpracować w przyszłości;
- zależy nam na umocnieniu relacji.

Minusy:

- może zostać użyta jako „środek pokazujący, że jesteśmy lepsi” - gdy druga strona wybiera inny styl kierujemy pod jej adresem oskarżenia o „brak rozsądku”.

Warunki, które wpływają na wybór współpracy jako sposobu działania to:

- wiara w istnienie rozwiązania korzystnego dla obu stron;
- wcześniejsze sukcesy w zastosowaniu takiego stylu;
- gotowość drugiej strony konfliktu do rozwiązania sytuacji poprzez strategię współpracy.

<Wygrana – wygrana> znaczy tyle, że umowa, porozumienie czy rozwiązanie jest korzystne dla wszystkich. (...) <Wygrana – wygrana> to spojrzenie na życie jak na arenę współpracy, nie współzawodnictwa. (...) Myślenie <wygrana – wygrana> oparte jest na paradygmacie, że dóbr wystarczy dla wszystkich, czyli sukces jednej osoby nie jest osiąganym kosztem drugiej i nie musi pozbawiać jej zadowolenia. <Wygrana – wygrana> to wiara w trzecie wyjście. Nie chodzi o to, czy będziemy to robić na twój czy na mój sposób; chodzi o to, by robić to lepiej.

Stephen R. Covey (1996, s. 213)

Przepis na dobrą komunikację

Podejście do konfliktu nie jest wrodzonym zestawieniem reakcji, ale raczej rozwiniętym repertuarem umiejętności komunikacyjnych. Uczymy się ich, doskonalimy je i stosujemy w praktyce.

Wiliam W. Wilmot i Joyce L. Hocker (2011, s. 31)

Przeszkodą w budowaniu porozumienia nie zawsze jest zła wola, ale - zdaniem Tomasza Jamroziaka - „naturalne zjawiska dotyczące procesu komunikacji i nasze absolutne przekonanie, że zawsze komunikujemy się precyzyjnie, mówimy wszystko, co potrzeba i we właściwym tempie, a nasze wartości są najważniejsze. Innymi słowy - jesteśmy bezrefleksyjnie pewni, że racja jest po naszej stronie i może być tylko jedna racja. Każde niezrozumienie jest po drugiej stronie, a każda nieakceptacja naszej racji to atak uruchamiający potężną lawinę ocen i emocji” (2016, s. 103).

Aby konstruktywnie rozwiązywać konflikty musimy znaleźć sposoby:

radzenia sobie z naszymi najgorszymi reakcjami

odwoływania się do naszych najlepszych zdolności komunikacyjnych

Dobra komunikacja nie może zagwarantować, że konflikt zostanie złagodzony lub rozwiązany, ale zła komunikacja zwiększa prawdopodobieństwo kontynuacji lub zaostrzenia konfliktu.

Robert M. Krauss i Ezequiel Morsella (2005, s. 143)

David W. Johnson, Roger T. Johnson i Dean Tjosvold przedstawili **10 umiejętności niezbędnych do prowadzenia konstruktywnego sporu** (2005, s. 71):

- **krytyczna postawa wobec idei (informacji, opinii, danych), a nie ludzi** - dociekliwa analiza i zadawanie rzeczowych pytań, przy jednoczesnym docenianiu kompetencji i zaangażowania i wysiłku ich autorów;
- **oddzielenie krytyki własnych pomysłów od oceny osoby** oraz umiejętność przeformułowania krytyki osobistej w kwestię merytoryczną;

- **wyszukiwanie obszarów zgodności interesów**, możliwość wspólnego realizowania interesów sprzecznych i poszerzania wspólnych zasobów;
- **umiejętność aktywnego słuchania** bez jednoczesnego wyrażania opinii na temat podawanych informacji;
- **umiejętność prowadzenia i porządkowania rozmowy**, kierowania uwagi na wspólne cele i konieczność zebrania i weryfikowania jak największej ilości istotnych informacji;
- **racjonalne argumentowanie i logiczne wyciąganie wniosków**, dostrzeganie błędów logicznych i faktycznych;
- **umiejętność jasnego prezentowania pomysłów**;
- **umiejętność patrzenia wielopłaszczyznowego na problem**, również z perspektywy drugiej strony;
- **umiejętność zmiany opinii**;
- **umiejętność odczytywania sygnałów interpersonalnych**.

Praca nad lepszą komunikacją to praca nad sobą.

Tomasz Jamroziak (2016, s. 103)

Krzyczenie na coś co żyje, może zabić w tym czymś ducha.

Kije i kamienie mogą nam połamać kości, ale słowa mogą złamać nasze serca ...

Robert Fulghum

Literatura:

- Baryła Wiesław w rozmowie z Bożeną Aksamit, *Jak nie wybuchnąć? Czytaj powieści*, [w:] Gazeta Wyborcza, Duży Format, 21 listopada 2016
- Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacjach*, Difin, Warszawa 2007
- Chełpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Oficyna Wydawnicza Unus, Wrocław - Taszów 1999
- Covey S. R., *7 nawyków skutecznego działania*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1996
- Dana D., *Rozwiązywanie konfliktów*, PWE, Warszawa 1993
- Deutsch M., Coleman P. T., *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005
- Długosz D., Garbacik A., *Podstawy zarządzania konfliktami społecznymi*, Ars nova, Poznań 2000
- Dutton J., Walton R., *Rozwiązywanie konfliktu między działami organizacji: jego model i przegląd badań*, [w:] W.E. Scott , L. L. Cummings, (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983
- Folger J. P., Poole M. S., Stutman R. K., *Konflikt i interakcja*, [w:] J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014
- Górską A., *Uwaga, spór!*, [w:] Coaching Extra, Nr 3/2016
- Heidtman J., Piasecki P., *Sensotwórczość. 7 sposobów tworzenia wartości w zespole i w organizacji*, MT Biznes, Warszawa 2017
- Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008
- Jamroziak T., *Co nam utrudnia porozumiewanie się* [w:] Coaching Extra, Nr 3/2016
- Johnson W., Johnson R. T., Tjosvold D., *Konstruktywny spór. Wartość intelektualnej opozycji*, [w:] M. Deutsch, P. T. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005
- Kopaliński W., *Słownik Wyrazów Obcych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983

- Krauss R.M., Morsella E., *Konflikt a komunikacja*, [w:] M. Deutsch, P. T. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005
- Litwin-Lewandowska D., *Zmiana kultury konfliktów społecznych*, [w:] TEKA Komisji Politologii i Stosunków Międzynarodowych, Nr IV/2009
- Milerski B., Śliwerski B., (red.), *Pedagogika. Leksykon PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
- Okoń W., *Słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992
- Polak K., *Uczeń w sytuacji konfliktów szkolnych* [w:] D. Borecka-Biernat (red.), *Sytuacje konfliktu w środowisku rodzinnym, szkolnym i rówieśniczym. Jak sobie radzą z nimi dzieci i młodzież?*, Difin, Warszawa 2010
- Robbins S., *Zachowania w organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998
- Romanowska K., *Nurkuj po najlepsze*, [w:] Magazyn Coaching, Nr 2/2018
- Sikora J., *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998
- Tucholska K., *Wojna spokojna. Czy spór między ludźmi musi być niszczący*, [w:] Ja My Oni Poradnik Psychologiczny Polityki, Nr 23/2016
- Ury W. L., *Dochodząc do zgody*, Oficyna Wydawnicza Unus, Wrocław - Taszów 2006
- Wilmot W. W., Hocker J. L., *Konflikty między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011