

WIĘCEJ O PSYCHOLOGII KONFLIKTÓW (wg Chelpa, Witkowski 1995, s. 55-113)

Podstawową przyczyną powstawania wszelkich konfliktów są nie zaspokojone potrzeby. Kiedy tylko pojawi się prawdopodobieństwo zaistnienia konfliktu, nasz organizm i nasze naturalne mechanizmy psychologiczne mobilizują się do ewentualnej obrony bądź ataku. Mechanizmy te, częściowo wrodzone, pozwalają nam przetrwać, zachować w miarę stabilną strukturę kontaktów społecznych i utrzymać poczucie własnej wartości czy też szacunku do samego siebie. Reagujemy automatycznie zarówno w sytuacjach zagrożenia naszego życia, jak i w sytuacjach zagrożenia naszej samooceny, cennej dla nas na równi z życiem. Jednak nawet najmniej doświadczony kierowca wie, że automatyczne naciśnięcie hamulca nie zawsze przynosi pożądany efekt — wyprowadzenie samochodu z niebezpiecznej sytuacji. Wręcz przeciwnie, blokada hamulca kończy się z reguły tragicznie. Pomimo tej wiedzy większość z nas i tak naciska odruchowo hamulec. Podobnie jest w sytuacji konfliktu. Czasami nadmiar adrenaliny powoduje nie przemyślany i nieuzasadniony atak. Lęk przed zmianą, zagrożenie własnej wartości, strach, silne emocje związane z niespodziewanym sukcesem lub porażką i wiele innych czynników powodują, że nasze reakcje na zagrożenie konfliktem są automatyczne, że wchodzimy w spór „na poślizgu”. To zaś nie tylko pogarsza sprawę, ale wręcz uniemożliwia jej rozwikłanie. Żeby móc łatwiej te reakcje kontrolować, potrzebna jest nam znajomość praw nimi rządzących oraz umiejętność przewidywania efektów stosowania określonych technik rozwiązywania konfliktów, ich skuteczności i warunków.

Najczęściej stosowane strategie rozwiązywania konfliktów:

Ignorowanie — pomijanie problemu milczeniem w przekonaniu, że brak decyzji wywoła mniejszy konflikt niż odrzucenie żądań. Najczęściej sięga po nią tylko jedna ze stron konfliktu, kiedy nie słucha argumentów strony przeciwnej, nie przyjmuje ich do wiadomości i nie stara się zrozumieć. Rodzi to w drugiej stronie poczucie lekceważenia. W takiej sytuacji nawet ludzie o najszczerzych chęciach dogadania się radykalizują swoje poglądy, usztywniają przekonania i w rezultacie konflikt pogłębia się, a szanse na jego rozwiązanie maleją.

Odwlekanie — odraczanie działania, oczekiwanie na zmiany, które mogą nastąpić, na zdarzenie losu itd. Konflikt traktowany w ten sposób ma wszelkie szanse na pogłębienie. Wraz z upływem czasu osoby zaangażowane nabierają coraz głębszego przekonania o własnych racjach, formułują swoje poglądy. Przedmiot konfliktu (często błahy i pozorny) bywa z czasem zapominany na rzecz działań symbolicznych, mających na celu obronę własnej godności, dobrego imienia, honoru.

Pokojowe współlistnienie — obie strony udają, że konflikt nie istnieje, podkreślają wspólnotę, ignorują przyczyny sporów. Pozornie współpraca między nimi jest dobra, lecz wynika ona raczej z obowiązku niż z zaangażowania we wspólny cel. Poczucie fałszu towarzyszy obu stronom, rodzi wiele podejrzeń o nieczyste intencje, a kontakt nabiera cech gry, uniemożliwiając otwartą komunikację. W efekcie istnieje ryzyko łatwego odradzenia się problemów oraz możliwość przeniesienia konfliktu na tzw. pola zastępcze. Sposób ten, chwilowo nieraz użyteczny, nie sprawdza się w dłuższej perspektywie czasowej, nie prowadzi do konstruktywnych rozwiązań, umożliwiających prawdziwe porozumienie i w rezultacie współdziałanie.

Deprecjonowanie — umowne pozbawienie wartości przeciwnika w konflikcie („matoł”, „idiota”, „wapniak” czy „beton”). Deprecjonowaniem jest również umniejszanie wartości przedmiotu sporu (przecież to głupstwo, nie warto się tym przejmować).

Arbitraż — odwoływanie się do prawodawstwa, do sądu — autorytetu w tej dziedzinie, do woli zwierzchnika itd. Pozornie mogłoby się wydawać, że taki sposób jest dosyć

efektywny, gdyż oszczędza czas często trawiony na jałowych dyskusjach. W rzeczywistości jest ucieczką od przedmiotu konfliktu. Strona, która przegrała, najczęściej uważa, że decyzja ta do niczego jej nie zobowiązuje, bo jest błędna. Takie rozumowanie w zasadzie wystarcza, by rozpocząć konflikt na nowo, w dogodnej sytuacji. Jest to więc rozwiązanie pozorne, doraźne.

Odmianą tej strategii jest **rozwiązywanie konfliktów z pozycji autorytetu**. Jedna ze stron zatrudnia eksperta do roli arbitra. Jest to wzmocnienie własnej pozycji przez „obiektywny” osąd fachowca. Jeśli jedna ze stron stoi na ważniejszej i silniejszej pozycji, a do tego ma wyższe od strony przeciwnej kompetencje do wypowiedzania się w konfliktowej sprawie, nie powołuje w ogóle arbitrów. Rodzic sam decyduje, co jest lepsze dla dziecka, z którym wszedł w konflikt. On wie najlepiej. Również nauczyciel doświadczeniem i wiedzą uzasadnia decyzję mającą rozwiązać konflikt, w którym sam jest stroną zainteresowaną. Przy takim potraktowaniu druga strona czuje się najczęściej bezsilna. Może reagować buntem i agresją. Konflikt, zamiast być rozwiązany, narasta i przeradza się często w walkę o własne prawa strony pokrzywdzonej.

Kompromis — równie popularna jak nieskuteczna strategia rozwiązywania problemów. Wiara w moc kompromisu wyrasta z ukrytego przekonania o nierozwiązywalności sporów. Przy stosowaniu tej strategii zakłada się, że obie strony dojdą do porozumienia, jeśli każda zadowolony się osiągnięciem częściowego spełnienia swych żądań. Takie połowiczne usatysfakcjonowanie obu stron pozwala na uniknięcie konfliktu. Kompromis nie jest rozwiązaniem, a jedynie oddaleniem momentu konfrontacji i rzeczywistego ustalenia własnych praw i interesów. Straszni konfrontacją, rozumianą jako próba sił, walka, często wręcz uważamy kompromis za jedyną pokojową drogę ustalenia własnych stanowisk. Nic bardziej błędnego. Połowiczne spełnienie żądań i poczynione ustępstwa są ukrytym pretekstem do odnowienia, a nawet nasilenia konfliktu, który nie wybucha od czasu do czasu, ale rozwija się w sprzyjających warunkach.

Walka – jedna ze stron zaczyna spostrzegać drugą jako przeciwnika, którego należy zwyciężyć lub zniszczyć. Obie strony przyjmują postawę nieprzejednaną. Największym nieszczęściem w tym przypadku jest to, że nawet zakończenie wojny nie może zagwarantować całkowitego wygaszenia konfliktu – zawsze bowiem pozostają rany i bolesne wspomnienia.

Omówione powyżej, powszechnie stosowane strategie radzenia sobie z konfliktami cechuje bardzo niska efektywność. Nie prowadzą one do radykalnego rozwiązania konfliktu, lecz raczej do odwlekania rozwiązania, czasem nawet do zaostrzenia i eskalacji sporu, a wyjątkowo do jego załagodzenia. Sposoby te zmierzają raczej do redukcji i obniżenia napięcia związanego z występowaniem konfliktów niż do ich rozwiązania. Oczywiście w tych sytuacjach, w których napięcie emocjonalne stron jest tak silne, że uniemożliwia konstruktywne działanie, te właśnie techniki mogą być użyte celowo i przynieść efekt – obniżenie napięcia.

Jeszcze raz należy jednak podkreślić, że strategie te nie usuwają przyczyn konfliktów. Konflikt przechodzi raczej w fazę utajenia, przy czym może wybuchnąć z nieadekwatną siłą reakcji na jakiś konfliktogenny bodziec. Strategie te nie uczą bowiem rozwiązywania, a są jedynie doraźnym środkiem, dzięki któremu strony udają, że konfliktu nie ma.

Style reakcji na konflikty

Ludzie radzą sobie z konfliktami na różne sposoby. Na podstawie najważniejszych teorii przedstawiających zachowanie człowieka w sytuacjach konfliktowych sporządzono modele reakcji na konflikt, w którym wyróżniono pięć podstawowych stylów: unikanie, łagodzenie, konkurencja, kompromis i kooperacja.

Unikanie – charakterystyczne dla ludzi, dla których samo napięcie emocjonalne i frustracja spowodowana konfliktem są na tyle silne, że wolą oni wycofać się z konfliktu, niż w

sposób konstruktywny go rozwiązać. Takie podejście spowodowane może być np. bolesnymi wspomnieniami raniących konfliktów lub przekonaniem, że konflikt sam w sobie jest złem, że jest zbędny i poniżający. Ludzie tacy w różny sposób unikają konfliktu – przez czynne wycofanie się z miejsca, gdzie konflikt się odbywa, lub przez zastosowanie wcześniej opisanych strategii (odwlekanie, pokojowe współistnienie, ignorowanie). Unikanie może oczywiście być bardzo pożądanym stylem reagowania w sytuacji, gdy np. przedmiot konfliktu jest czymś nieistotnym, kiedy są bardzo małe szanse na rozstrzygnięcie sporu lub kiedy trzeba zyskać na czasie.

Łagodzenie — najogólniej rzecz ujmując, polega na postępowaniu zgodnym z interesem strony przeciwnej. Tak postępujące osoby są nastawione przede wszystkim na utrzymanie dobrych stosunków z innymi, bez uwzględniania własnych interesów. Najczęściej te osoby również przekonane są, że konflikt jest czymś złym. Mogą one również upatrywać przyczyny większości konfliktów w postawach egoistycznych. Łagodzenie jest bardzo dobrym stylem reagowania w sytuacji, gdy doszliśmy do wniosku, że jesteśmy w błędzie, i kiedy powinniśmy skorygować nasze stanowisko wobec strony przeciwnej (odebrane będzie wówczas jako rozsądne lub jako oznaka dobrej woli). Również w sytuacji, gdy stronie przeciwnej bardzo zależy na przedmiocie konfliktu, my natomiast nie przywiązujemy do niego większej wagi, warto po prostu załagodzić spór.

Konkurencja — sposób patrzenia na konflikt jak na grę do wygrania. Wygrana oznacza sukces i dobry wynik, przegrana porażkę, słabość i utratę prestiżu. Człowiek reagujący zgodnie z tym stylem będzie oczekiwał zwycięzcy i pokonanego jako następstwa konfliktu — przy czym oczywiście chce siebie widzieć w roli zwycięzcy. Żeby osiągnąć ten cel, będzie używał wielu środków, nie zawsze uczciwych. Wielu ludzi reaguje na konflikt w ten sposób, bo jest to pewien środek obrony samooceny. Takie reagowanie z pozycji siły ma swoje zalety w sytuacjach, które można nazwać krytycznymi, kiedy nie ma czasu na długie dyskusje.

Kompromis — styl oparty na przekonaniu, że ludzie nie mogą zawsze robić wszystkiego tak, jakby chcieli, ale że czasami muszą znaleźć wspólną płaszczyznę porozumienia, która umożliwia im koegzystencję. Reagujące w ten sposób osoby szukają wykonalnych rozwiązań i są przekonane, że ludzie powinni chętniej rezygnować z pewnych swoich celów i wykazywać więcej zrozumienia dla interesów innych ludzi. Zgodnie z tym sposobem patrzenia, każda ze stron może coś zdobyć w wyniku konfliktu, ale też każda może coś stracić. Jest to jeden z najbardziej pospolitych sposobów reagowania i szczególnie użyteczny, kiedy obie strony mają równą siłę i wygórowane wymagania. Kompromis jest również pożyteczny w sytuacjach, kiedy brakuje czasu. Chwilowy kompromis pozwala zażegnać konflikt i daje czas na znalezienie rozwiązania opartego na kompleksowej analizie problemu.

Kooperacja — wiąże się zawsze z wolą zaakceptowania celów drugiej strony konfliktu, bez rezygnacji z własnych. Taki styl reagowania opiera się na założeniu, że zawsze można znaleźć rozwiązanie, które usatysfakcjonuje obie strony, a nawet jeśli takie rozwiązanie nie jest możliwe, obie strony będą uważały, że warto próbować takie znaleźć. Jest to jeden z bardziej efektywnych stylów reagowania na konflikt – szczególnie użyteczny,

gdy obie strony mają odmienne cele. Powoduje on, że łatwo odkryć rzeczywistą przyczynę sporu (a jest nią najczęściej błędna komunikacja lub jej brak). Również w sytuacji, kiedy strony zgadzają się co do celu, natomiast różnią się w poglądach na środki, styl ten przynosi efektywne rozwiązania. Ludzie, którzy rozstrzygają w ten sposób spory, z reguły umacniają swoje związki z innymi i są w stanie realizować swoje cele oraz uzyskiwać wysokie wyniki własnego

działania.

Analiza własnego stylu reagowania w sytuacji konfliktowej to istotny punkt, od którego trzeba zacząć proces rozwiązywania wszystkich konfliktów. Sposób reagowania na konflikt może być różny w odmiennych sytuacjach – możemy np. stosować unikanie w środowisku zawodowym, a poszukiwać kompromisów w domu, w rodzinie.