

## Wstęp do zarządzania konfliktem

**Istnieje wiele teorii społeczno-psychologicznych na temat konfliktu, wiele definicji tego zjawiska oraz rodzajów samego konfliktu. To, co na początek wydaje się najważniejsze, to fakt, że warto popatrzeć na sytuację konfliktową, jako nieuniknioną i przygotować się do radzenia sobie z nią. Konflikt posiada bowiem funkcję rozwojową, stanowi sygnał, że gdzieś zaplątał się supeł w relacjach społecznych. A im więcej wiemy i rozumiemy, tym łatwiej jest nam go rozwiązać.**

Analizując sytuacje konfliktowe będę się posługiwać definicją klasyka teorii konfliktu – Mortona Deutscha, która według mnie dotyka samego sedna tego zjawiska. Według Deutscha bowiem konflikt to sytuacja, gdy dwie (lub więcej) strony, wzajemnie od siebie zależne (mieszkańcy i rada osiedla, rodzice i dzieci, uczniowie i nauczyciel) spostrzegają niemożliwe (subiektywnie) do pogodzenia różnice lub niemożność zrealizowania własnych dążeń i podejmują działania, żeby tę sytuację zmienić. Dążenia te mogą dotyczyć zasobów (np. czasu, pieniędzy, korzystania z przestrzeni), potrzeb (np. przynależności, bycia zauważonym, rozwoju osobistego), wartości (np. sprawiedliwości, uczestnictwa). W wyniku podejmowanych działań konflikt może ulec rozwiązaniu, zaostrzeniu bądź złagodzeniu<sup>1</sup>.

Warto mieć na uwadze, że przedłużający się, nierozwiązany konflikt zwykle eskaluje, a jego skutki bywają destruktywne dla wszystkich zaangażowanych stron. Konfliktowi towarzyszą bowiem emocje, które mają wpływ na jego przebieg. Emocje pojawiają się wówczas, kiedy nasza potrzeba nie jest zaspokojona, można więc pokusić się o stwierdzenie, że są one detektorem potrzeb. Spróbujmy to przeanalizować na przykładzie.

Wyobraźmy sobie prostą sytuację społeczną. Po pracowitym tygodniu przychodzi sobota, marzymy, żeby choć jej część spędzić w ciszy z książką, najchętniej na naszej ulubionej ławce. Tyle tylko, że kiedy jesteśmy gotowi do wyjścia, ta ławka okazuje się zajęta. Robi się nam trochę przykro, a trochę jesteśmy poirytowani, bo przecież już powinniśmy tam siedzieć i czytać. No nic. Jednak, kiedy podchodzimy do ławki za jakiś czas - ona dalej jest zajęta, a na dodatek dosiadło się więcej osób. Wygląda to na duże i głośnie spotkanie rodzinne. Odchodzimy jak niepyszni, trochę źli, a trochę sfrustrowani. Marzy nam się, żeby osoby przesiadujące na ławce sobie poszły i pozwoliły nam zatopić się w lekturze. Złości nas, że wciąż tam siedzą. Jeśli sytuacja powtórzy się kolejnego dnia, nasza irytacja będzie rosła. I będzie się formowała w niechęć w stosunku do grupy, która zajmuje nasze ulubione miejsce. Taki kierunek emocji, które wciąż rosną stanie się przyczynkiem do błędnych wyobrażeń czy niewłaściwego postrzegania tych osób "co za hałaśliwa, niemiła grupa, która tu wiecznie przesiaduje". Nazywamy to osądami.

---

<sup>1</sup> *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. Morton Deutsch, Peter T. Coleman, wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2005r.

Osądy to opinie, jakie tworzymy na podstawie ograniczonego doświadczenia, nawet plotek. Nie opierają się na faktach i często utrwalają się, zanim dostępne fakty w ogóle zostaną rozważone. Co gorsza, zbyt często ufundowane są na uprzedzeniach, lękach i wyobrażeniach<sup>2</sup>. Więcej o nich można przeczytać w artykule, do którego link znajduje się w przypisach.

Oczywiście, analizując sytuację na chłodno, możemy powiedzieć, że przecież nic łatwiejszego, jak przejść na inną ławkę. Ale kiedy jesteśmy w środku tej sytuacji, nie jesteśmy w niej na chłodno, bo emocje już nas opanowały. Początkowo było to rozczarowanie, potem irytacja i złość. Bo ktoś pokrzyżował nasze plany. A przynajmniej tak nam się może wydawać. Bo czy na pewno? Myśląc w taki sposób interpretujemy zachowanie danej grupy jako intencjonalne, wymierzone przeciwko nam - "zajmują moją ulubioną ławkę". Bardzo jest jednak mało prawdopodobne, by grupa osób, których kompletnie nie znamy, podjęła świadomie i intencjonalnie decyzję o uniemożliwieniu nam relaksu z książką na ulubionej ławce. To po prostu zbieg okoliczności i spotkanie sprzecznych potrzeb w tym samym czasie. Warto to sobie uświadomić.

Emocje, które się pojawiły w opisanym przykładzie, są jednak rodzajem informacji o niezaspokojonej potrzebie relaksu w dniu wolnym od pracy. Jeśli w odpowiednim momencie się zatrzymamy, przestaniemy przypisywać grupie intencje, a skupimy się na swojej potrzebie, to znajdziemy inny sposób, aby ją zaspokoić.

Powyższy przykład może wydać się błahy, jeśli tak, to przepraszam. Zależy mi jednak na uwypukleniu kilku rzeczy i zjawisk, które pokazują dynamikę konfliktu. Mam nadzieję, że będzie to pomocne w zrozumieniu tego zjawiska i skupieniu się na jego konstruktywnej a nie destruktywnej sile. Po pierwsze - emocje. Umiejętność ich dostrzeżenia i nazywania. Zdarza nam się bowiem mylić emocje z osądami, np. "czuję się ignorowana". Czasownik "czuję" może mylnie wskazywać, że mówimy o emocji, ale nie ma takiej emocji jak ignorowanie czy ignorancja. To jest raczej typ zachowania, który przypisujemy osobie bądź grupie na podstawie obserwacji, które zinterpretowaliśmy na swoją niekorzyść. Czyli - po pierwsze emocje. Po drugie - potrzeby. Jeśli już umiemy odróżniać emocję od osądu, to bardzo przydatne będzie pytanie dlaczego. Dlaczego właściwie jestem zła? Dlaczego jest mi przykro? Odpowiedź na to pytanie wskaże nam pierwotną przyczynę naszego samopoczucia, a jeśli doszło już do sytuacji konfliktowej - wskaże nam kierunki szukania rozwiązań. Rozwiązaniem konfliktu jest bowiem znalezienie sposobu zaspokojenia potrzeby, ale w taki sposób, aby nie odbyło się to kosztem pozostałych stron (osób lub grup) zaangażowanych w konflikt.

Na koniec warto kilka słów poświęcić stereotypowi jako konfliktogennemu schematowi poznawczemu. Dlaczego ma on taką moc? Stereotyp to pewnego rodzaju uogólnienie, generalizacja, uproszczenie, w postrzeganiu innych grup społecznych. Ten uproszczony zbiór różnych informacji i danej grupie ma wpływ na rodzaj interakcji, jaki wobec członków tej grupy podejmujemy. Nie bójmy się słowa "uproszczony", nasz mózg lubi schematy poznawcze, które stanowią podstawowe elementy wiedzy organizujące rozumienie świata i zachodzących wokół

---

<sup>2</sup> <https://przekroj.pl/spoleczenstwo/osadzanie-czyli-jak-uniknac-ranienia-innych-i-samego-siebie>

zdarzeń. Powstają dzięki konkretnym doświadczeniom i zawierają uogólnioną wiedzę płynącą z tych doświadczeń. Gdy już powstaną, pozwalają nam zrozumieć sens tego, co się właśnie dzieje, podpowiadają również jak w danej sytuacji można się zachować<sup>3</sup>. Jednak o ile wiedza na temat schematu np. jak zachowywać się w szkole jest na niezwykle przydatna i dzięki niej możemy automatycznie przestrzegać norm społecznych, o tyle w przypadku relacji z grupami czy osobami warto wychodzić poza schematy i włączać myślenie refleksyjne, czyli otwarte na nowe informacje. Refleksja może być rodzajem pobudki dla nas, zaproszeniem do poszerzenia wiedzy (choćby poprzez rozmowę) i zmiany zachowania wobec jednostki czy grupy. Można ją porównać do obudzenia się z letargu i zaostreniu ciekawości poznawczej.

#### Bibliografia:

*Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. Morton Deutsch, Peter T. Coleman, wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2005r.

#### Strony internetowe:

<https://przekroj.pl/spoleczenstwo/osadzanie-czyli-jak-uniknac-ranienia-innych-i-samego-siebie>

<https://www.psychowiedza.com/2013/08/rzecz-o-schematach-poznawczych-czyli-w.html>

---

<sup>3</sup> <https://www.psychowiedza.com/2013/08/rzecz-o-schematach-poznawczych-czyli-w.html>