



PSYCHOLOGIA KONFLIKTÓW

STANISŁAW CHEŁPA
TOMASZ WITKOWSKI

BIBLIOTEKA
moderatora 

Pisanie prac popularnonaukowych jest sztuką, więcej, jest w Polsce sztuką wyjątkowo niewdzięczną, bo rzadko docenianą przez środowisko. Z podziwem czytałem książkę i z niesłabnącą uwagą. Autorzy zatem tę sztukę posiedli. Radzenie sobie z konfliktami to proces. Proces, w którym uwikłane są rozmaite taktyki, „technologie”. Cenię sobie to, że Autorzy tak często piszą o tym właśnie w kategoriach strategii radzenia sobie z... Nie piszą o konflikcie jako złu, któremu trzeba przeciwdziałać, ale także jak o czymś czasem nieuniknionym, z czym trzeba żyć, a czasem jako o czymś, co jest dobre, co – wcześniej dostrzeżone i odpowiednio potraktowane – może służyć integracji, a nie rozpadowi. W pełni się w tym z nimi zgadzam.

Z recenzji prof. Janusza Grzelaka

Autorzy celowo zrezygnowali z drobiazgowych analiz, przedstawiania różnorodnych stanowisk teoretycznych itp. Książka stała się przez to czytelna, przejrzysta i może być dostępna dla dużej grupy czytelników. Stanowi ona swoisty podręcznik pływania w Morzu Konfliktów dla początkujących.

Z recenzji Andrzeja Wiśniewskiego

Doświadczenie wejścia w konflikt z partnerem, przyjacielem lub jakąkolwiek inną osobą - sąsiadem, współpasażerem w tramwaju pozostawiają w nas zazwyczaj przykre wspomnienia. Spory budzą bowiem negatywne emocje: złość, gniew, poczucie krzywdy, niezrozumienia itp. Dlatego też instynktownie unikamy sytuacji konfliktowych. Konflikt w najszerszym rozumieniu pojawia się zawsze tam, gdzie istnieją sprzeczne dążenia, sprzeczne interesy. Konfliktów nie należy się jednak bać. Nie zawsze przecież muszą kończyć się porażką. Jak zatem przejść przez liczne w naszym życiu konflikty, tak by z sytuacji niszczących związki z innym ludźmi zmieniać je w relacje budujące? Psychologia konfliktów Stanisława Chelpy i Tomasza Witkowskiego z pewnością dostarczy wyczerpujących odpowiedzi na to pytanie.

Z recenzji zamieszczonej w „Niebieskiej linii”

Kompedium wiedzy o konfliktach. Podręcznikowe przedstawienie jego istoty, powodów powstawania, metod i technik rozwiązywania. Uzupełniająca lektura również dla szukających wiedzy o negocjacjach. Wszystko podane czytelnym językiem, z zachowaniem struktury ułatwiającej czytanie.

Recenzja czytelnicza

Psychologia konfliktów jest książką, która obrazuje potężną rolę komunikacji w powstawaniu sporów i podkreśla znaczenie analizy i interpretacji konfliktu z różnych perspektyw, również z punktu widzenia drugiej strony sporu. Jest bogata w nawiązania historyczne, teorie psychologiczne i praktyczne rady. Optymistyczna w swym spojrzeniu. Polecam wszystkim, którzy za metodę rozwiązywania konfliktów zwykli uważać kompromis.

Recenzja czytelnicza

Autorzy książki w sposób bardzo przystępny dla czytelnika przedstawiają przyczyny sporów, sposoby radzenia sobie z nimi oraz pokazują strategie, które pomagają wyjść ze starć w sposób satysfakcjonujący obie strony. W trakcie czytania można uświadomić sobie, że punktem zapalnym konfliktów nie są tylko słowa, ale też sposób w jaki je wymawiamy, mowa ciała czy błędy komunikacyjne. Wielkim plusem dla książki jest niewątpliwie duża ilość przykładów, które pomagają zobrazować i przekonać czytelnika do przedstawianych teorii.

Recenzja czytelnicza

PSYCHOLOGIA KONFLIKTÓW

Stanisław Chełpa
Tomasz Witkowski

PSYCHOLOGIA KONFLIKTÓW

PRAKTYKA
RADZENIA SOBIE ZE SPORAMI

BIBLIOTEKA
moderatora 

[Kup książkę](#)

Seria:
Biblioteka Moderadora

Redaktor serii:
Tomasz Witkowski

Korekta:
Joanna Weksler

Projekt okładki:
Krzysztof Albin

Zdjęcie na okładce:
Marek Stanielewicz

Skład:
Jacek Rydecki

Copyright © 1995
by Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne
Copyright © 1999 by Tomasz Witkowski
Copyright © 2004 by Tomasz Witkowski
Copyright © 2015 by Tomasz Witkowski

978-83-970562-9-9 EPUB
978-83-971461-0-5 MOBI
978-83-971461-1-2 PDF

Wydanie czwarte
Wrocław 2015

Wydawnictwo
BIBLIOTEKA MODERATORA
www.moderator.edu.pl

Dystrybucja:
www.eBOOKnijto.com.pl

[Kup książkę](#)

*Rekin i słoń nie mogą się spotkać i nie stoczą ze sobą walki.
Ale już wszystko, co żyje w tej samej wodzie, czy chce, czy nie chce,
tworzy jedność, w której możliwa jest i wojna, i porozumienie.*

Ernst Bloch

[Kup książkę](#)

SPIS TREŚCI

WSTĘP DO WYDANIA DRUGIEGO	11
WPROWADZENIE	13
Rozdział I CZY KONFLIKTY MUSZĄ BYĆ ROZWIĄZYWANE?	23
Rozdział II SKĄD SIĘ BIORĄ KONFLIKTY?	33
<i>Komunikacja</i>	35
<i>Kultura</i>	44
<i>Odgrywanie ról</i>	52
<i>Potrzeby</i>	63
<i>Samooocena</i>	71
<i>Osobowość</i>	86
Rozdział III PSEUDOROZWIĄZANIA KONFLIKTÓW	101
<i>Ignorowanie</i>	104
<i>Odwlekanie</i>	108
<i>Pokojowe współistnienie</i>	111
<i>Deprecjonowanie</i>	113
<i>Reorientacja</i>	117
<i>Separacja</i>	120
<i>Kompromis</i>	121
<i>Eskalacja</i>	124
<i>Walka</i>	128
<i>Podsumowanie</i>	134

Rozdział IV

ISTOTA KONFLIKTU	137
<i>Podmiot konfliktu</i>	139
<i>Przedmiot konfliktu</i>	140
<i>Aktywność stron</i>	142
<i>Dynamika konfliktu</i>	145
<i>Detektory konfliktu</i>	148
<i>Fazy konfliktu</i>	149

Rozdział V

JAK ZABRAĆ SIĘ ZA ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTU?	151
<i>Style reakcji na konflikt</i>	154
<i>Etap pierwszy – przygotowanie do sporu</i>	165
<i>Etap drugi – zainicjowanie interakcji</i>	167
<i>Etap trzeci – spór</i>	168
<i>Etap czwarty – wyjście ze sporu</i>	169
<i>Podsumowanie</i>	171

Rozdział VI

TECHNIKI WSPOMAGAJĄCE EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE KONFLIKTAMI I ICH ROZWIĄZYWANIE	173
<i>Partycypacja w podejmowaniu decyzji</i>	175
<i>Technika przeciwnych reakcji</i>	176
<i>Integratywne rozwiązywanie sporów</i>	177
<i>Negocjacje oparte na zasadach</i>	179
<i>Spotkanie w milczeniu</i>	181
<i>Wspólny cel</i>	182
<i>Święty Mikołaj</i>	184
<i>Wywiad z osobistością</i>	184
<i>Wymiana wizerunków</i>	185
<i>Dlaczego nie?</i>	186
<i>Postaw się w jego sytuacji</i>	188
<i>Ja jestem tobą – ty mną</i>	189
<i>Burza mózgów</i>	190
<i>Kruszenie obiektu</i>	193
<i>Plus – minus – interesujące?</i>	193
<i>Oczami niezależnego fachowca</i>	194

<i>Prowokowanie wątpliwości</i>	195
<i>Przypadkowe słowa</i>	195
<i>Podsumowanie</i>	196
 Rozdział VII	
INTERWENCJA W KONFLIKT – METODY ROZWIĄZYWANIA SPORÓW PRZEZ OSOBY NEUTRALNE	199
<i>Mediacja</i>	206
<i>Etapy mediacji</i>	209
<i>Admonicja</i>	218
<i>Koncyliacja</i>	220
<i>Moderacja</i>	222
<i>Arbitraż</i>	223
<i>Inkwizycja</i>	229
<i>Podsumowanie</i>	230
 Rozdział VIII	
JAK WYWOŁYWAĆ KONFLIKTY?	231
<i>Spojrzenie wstecz</i>	233
<i>Stymulowanie konfliktów w zarządzaniu</i>	236
<i>Wywoływanie konfliktów w życiu społecznym</i>	240
<i>Granice prowokacji</i>	251
<i>Podsumowanie</i>	255
 SŁOWO NA ZAKOŃCZENIE	257
 LITERATURA	261

WSTĘP DO WYDANIA DRUGIEGO

Kiedy przygotowywaliśmy pierwsze wydanie tej książki, naszym celem było w możliwie przystępny sposób, bogato ilustrując, opowiedzieć o psychologii konfliktów przeciętnemu czytelnikowi. Ku naszemu miłemu zdumieniu, książka ta spotkała się z przychylnym przyjęciem nie tylko ze strony czytelników prac popularnonaukowych. Trafiła do firm i przedsiębiorstw, zabłąkała się jako lektura dodatkowa na seminaria studentów psychologii i zarządzania. To w oczywisty sposób spowodowało wzrost wymagań co do jej zawartości. Czytelnicy zainteresowani rozwiązywaniem konfliktów organizacyjnych zgłosili natychmiast potrzebę większej ilości przykładów i treści związanych z konfliktami w sytuacji pracy. Studenci zażądali większej ilości modeli teoretycznych i dokładniejszej bibliografii. Po wyczerpaniu pierwszego nakładu książki stanęliśmy przed dylematem, czy zdecydować się na dodruk pierwotnej wersji książki, czy też włożyć dodatkowy wysiłek, aby sprostać tym zdecydowanie wyższym już wymaganiom. Zdecydowaliśmy się podjąć to wyzwanie. Oddajemy do rąk czytelnika i pod jego osąd książkę, która została gruntownie zmieniona, poprawiona i uzupełniona, chociaż jej konstrukcja pozostała taka, jak w książce wydanej w 1995 roku przez Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.

Starając się sprostać wymaganiom czytelników, rozbudowaliśmy część rozdziałów, niektóre z nich zmieniając gruntownie. I tak, rozdział II poświęcony przyczynom powstawania sporów powiększył znacznie swą objętość, dodaliśmy także nowy podrozdział poświęcony samoocenie. Rozdział III został jedynie poprawiony, a rozdział IV uzupełniliśmy o podrozdział poświęcony detektorom konfliktu. W rozdziale V polecamy czytelnikowi, który zna naszą poprzednią pracę, nowy zupełnie test, za pomocą którego będzie on mógł zdia-

gnozować swój styl reagowania w sytuacji konfliktu. Również rozdział VI został znacznie rozbudowany o nowe metody zapobiegające konfliktom i pomagające w ich rozwiązaniu. Całkowicie nowy jest rozdział VII. Wychodząc naprzeciw zapotrzebowaniu, przygotowaliśmy opis metod ingerowania trzeciej strony w konflikty. Paradoksalnie, w czasach wolności i demokracji zwiększa się ilość konfliktów, głównie społecznych, o dużym stopniu złożoności. Liczymy na to, że wiedza przekazana w tym rozdziale wprowadzi czytelnika w zaawansowane metody ingerowania w spory – adekwatne do złożonych problemów, które pojawiają się wokół nas z coraz większym nasileniem. Zrezygnowaliśmy natomiast z rozdziału poświęconego manipulacjom. Materiał, który zgromadziliśmy do uzupełnienia tego rozdziału, okazał się na tyle duży, że postanowiliśmy poświęcić mu osobną zupełnie pracę. Dużo energii włożyliśmy w uzupełnienie rozdziału VIII, który stara się odpowiedzieć na pytanie: jak wywoływać konflikty? Wzrost wolności i demokracji sprzyja prowokowaniu konfliktów. Niestety, forma, w jakiej to się odbywa, często przekreśla wartość wywołanego sporu. Chcieliśmy zatem pokazać różne możliwości prowokowania, bardziej subtelne i cywilizowane od tych, o których codziennie donoszą mass-media. Zgodnie z życzeniami wielu czytelników uzupełniliśmy bibliografię, aczkolwiek nie zamieszczaliśmy w spisie literatury źródeł pochodzenia materiałów wyłącznie ilustracyjnych. Te pozycje dociekliwy czytelnik znajdzie w przypisach.

Poprawiając tę książkę staraliśmy się nie przekroczyć granicy, oddzielającej prace popularnonaukowe od tych, które przeznaczone są już tylko dla fachowców. Praca ta pozostaje zatem, w naszej opinii, pracą popularnonaukową. Jednocześnie mamy nadzieję, że zaspokoimy wyższe wymagania studentów oraz ludzi parających się zawodowo konfliktami. Czy to karkołomne zadanie powiodło się nam – oceni sam czytelnik.

*Stanisław Chęłpa
Tomasz Witkowski*

Wrocław–Taszków, 17 czerwca 1999 r.

WPROWADZENIE

*Nauczyciel: Co jest ważniejsze, Słońce czy Księżyc?
Uczeń: Oczywiście Księżyc, ponieważ daje światło wtedy,
gdy go bardzo potrzeba!*

Popularne

Weź garnek na bieliznę, włóż do niego brudną koszulę, garść zboża i kawałek sera. Po pewnym czasie ujrzysz w garnku dorosłe myszy, które powstaną samorodnie z nieżywej zawartości garnka.

Ten przepis nie jest wrywką z przepisów średnio-wiecznych czarownic, lecz recepturą na doświadczenie naukowe najsławniejszego chemika XVII wieku, Jana Baptysty van Helmonta, twórcy terminologii chemicznej, odkrywcy amoniaku i wielu różnych związków chemicznych. Podobne są przepisy innych przyrodników tamtego okresu. Solidna technologia produkcji pcheł mówiła, iż „wystarczy w izbie zmieść na kupkę trochę śmieci, dodać trocin i pokropić to mlekiem. Wkrótce z tejże kupki zaczną wyskakiwać całymi tuzinami pchły”.

Ponieważ w osiemnastym wieku ludzie nie chcieli już wierzyć, żeby ze starej koszuli, z kawałka sera i garstki ziarna mogło bezpośrednio powstać tak skomplikowane i chytne stworzenie jak mysz, wiara w samorodne powstawanie życia – *generatio spontanea* przystosowywała się do dopiero co wynalezionej mikroskopu. Przyznawano co prawda, że syntetyczna produkcja myszy, węzów i krokodyli była lekką przesadą, niemniej, jak twierdził ksiądz Jan Tuberville Needham, „jeśli polejemy kawałek surowej baraniny gorącą wodą, z martwego mięsa wyłonią się mikroskopijne żyjątka, powstaną w wyniku życiodajnej siły z nieżywej materii”.

Generatio spontanea – nauka o samorodnym powstawaniu życia panowała około trzech i pół tysiąca lat. Historia nauki do czasów Pasteura nie wspomina o żadnej poważniejszej próbie podważenia poglądu mówiącego, iż zwierzęta

mogą powstawać z materii nieożywionej – samorodnie. Pogląd ten utrzymywał się m. in. dlatego, że ówcześni uczeni nie lubili doświadczeń, uważali, że nie przystoi, aby naukowiec pracował rękami. Tak więc żaden uczony nawet nie przeprowadził prób z garnkiem Helmonta, nikt nie wpadł na to, że myszy w garnku Helmonta znajdują się dlatego, że tam skądś przybiegły, zwabione zapachem sera i zboża. Nikt nie sprawdził owych zgarniętych śmieci, czy nie ma w nich przypadkiem pchlich jajeczek¹.

Jednomyślny pogląd o samorodnym powstawaniu życia utrzymywał się również dlatego, że żaden z uczonych nie zdecydował się zaprzeczyć mu, stoczyć walki o prawdę. Kiedy Ludwik Pasteur sformułował swoją teorię, powstał cztery lata trwający konflikt, który w prasie nazywany był „bitwą tytanów”.

Jednomyślność i brak konfliktu nie tylko pozwalała na utrzymywanie się pozornie śmiesznych przesądów (tak na prawdę, to przesąd ten uniemożliwiał m.in. rozpoznanie przyczyn chorób zakaźnych i ich leczenie). Podejmowane bezkonfliktowo decyzje wstrząsnęły światem w sposób o wiele bardziej dramatyczny niż walka Pasteura. Doskonale ilustrują to opisane poniżej wydarzenia przełomowego 1945 roku.

Po gorących i pełnych napięcia letnich miesiącach, na początku sierpnia w Białym Domu zapanował ledwie wyczuwalny okres odprężenia i skrzętnie skrywanego przez niektórych entuzjazmu. Entuzjazm ten zamieniał mężów stanu w dzieci, które otrzymawszy na gwiazdkę sanki, wybiegają na pokrytą trawą i błotem górkę, próbując zrobić użytek z dopiero co otrzymanej zabawki, nie zważając na brak śniegu. Przyczyną takiej sytuacji były napływające z tajnych poligonów doświadczalnych meldunki dotyczące prób z tzw. bombą-A.

Prezydent Stanów Zjednoczonych Harry S. Truman, Sekretarz Stanu James Barnes, Sekretarz Wojny Hen-

¹ Wszystkie podane powyżej przykłady pochodzą z książki F. Gel *Pogromca niewidzialnych drapieżników*. Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1986.

ry L. Stimson i kilku ich najbliższych doradców, zebrali się w tzw. Pokoju Sytuacyjnym – dusznej klitce bez okien mieszczącej się w Białym Domu i określanej często mianem „sauny światowych kryzysów”. Tym razem przeprowadzili analizy, które w sposób jednoznaczny wskazywały na celowość użycia bomby-A w wojnie z Japonią. „Mistrzowska karta w naszym ręku”, jak mówił o bombie Stimson, mogła przynieść natychmiastowe zakończenie wojny z Japonią i ocalić życie wielu Amerykanów, którzy braliby udział w planowanej inwazji na wyspy japońskie. Byrnes podsuwał Prezydentowi myśl, iż „bomba może dać nam pozycję, z której będziemy dyktować światu swoje warunki po zakończeniu wojny”. Doradcy analizowali sytuację w kategoriach demonstracji siły w stosunkach ze Związkiem Radzieckim².

Dawno już nie było tak wielkiej zgodności głosów doradców i polityków. W atmosferze pełnego rozluźnienia po latach pracy prowadzonej w warunkach najwyższego utajnienia podjęto w Pokoju Sytuacyjnym decyzję o użyciu bomby-A.

We wtorek 7 sierpnia „News Chronicle” opublikował na pierwszej stronie opatrzone wieloma krzyczącymi nagłówkami doniesienie swojego korespondenta Roberta Waithmana. Artykuł relacjonował wydarzenia poprzedniego dnia:

...wczoraj o godz. 11 przed południem prezydent Truman ogłosił, że kilka godzin wcześniej pierwsza bomba atomowa spadła na japońskie miasto. (...) Była to bomba o sile 20 kiloton TNT. Jeszcze kilka godzin po jej zrzućeniu wysłany zwiad lotniczy nie był w stanie wykonać zdjęć ani stwierdzić, co się stało z miastem i jego 385 tysiącami mieszkańców.

Rozpoznane później skutki wybuchu to ok. 78 tys. zabitych, 37,5 tys. rannych, 14 tys. zaginionych, choroba popromienna u tych, którzy ocalili, zaburzenia rozwoju u wielu dzieci itp.

² Wszystkie cytowane tutaj wypowiedzi pochodzą z książki I. L. Janisa *Crucial Decisions. Leadership in Policymaking and Crisis Management*. The Free Press, New York 1976.

Podjęta jednomyślnie decyzja rzeczywiście przyniosła spodziewane skutki. Przyniosła jednak coś więcej. Strach, który odczytać można z relacjonowanej wypowiedzi prezydenta Trumana: „...niezbędne są przyszłe badania, aby opracować metody ochrony nas samych i reszty świata od niebezpieczeństwa nagłej destrukcji.” Przyniosła poczucie moralnej winy u wielu Amerykanów. Spowodowała, że Hiroshima, miasto faszystowskiego agresora, otrzymała tytuł światowego „miasta pokoju”.

Decyzja ta znalazła na trwałe swoje miejsce w podręcznikach psychologii jako przykład błędnie, czyli jednomyślnie, i bezkonfliktowo podejmowanej decyzji. Irving L. Janis, twórca słynnej w psychologii społecznej koncepcji syndromu grupowego myślenia, analizuje tę sytuację w książce zatytułowanej *Przełomowe decyzje*. Mówi on, że ludzie, którzy są ekspertami w danej dziedzinie, dobrze wzajemnie się znają i lubią, ograniczają sobie dopływ informacji z zewnątrz oraz nie poddają w wątpliwość słuszności własnych ocen, będą skłonni do podejmowania błędnych decyzji. Takim przykładem jest właśnie podjęcie decyzji o użyciu bomby atomowej. Politycy i ich doradcy byli tak jednomyślni w swoim entuzjazmie, że nie zwracali zupełnie uwagi na doniesienia napływające z wywiadu. Doniesienia te mówiły o manewrach japońskich dyplomatów, zmierzających do kapitulacji. Wszystko wskazywało na to, że działania dyplomatyczne mogły zakończyć się sukcesem bez użycia bomby atomowej, która spowodowała śmierć dziesiątek tysięcy japońskiej ludności cywilnej.

Podobne efekty, chociaż może nie aż tak brzemienne w skutki, przynosi tzw. paradoks zgody. Autor koncepcji mówiącej o zarządzaniu zgodą w organizacjach (w przeciwieństwie do zarządzania konfliktem) nazwał to zjawisko „paradoksem Abilene”³. Nazwa wzięła się od przykładowej historii opowiadającej o tym, jak pewna amerykańska rodzina składająca się ze starszych rodziców i ich córki z mężem spędziła jedną z niedziel. Podczas gdy wszyscy wypo-

³ J. Harvey, *The Abilene Paradox: The management of agreement*. „Organizational Dynamics” 1974, t. 3, nr 1.

czywali w domu, jeden z członków rodziny zaproponował absurdalną, męczącą wycieczkę do Abilene. Tak naprawdę nikt nie miał na nią ochoty, jednak intencją tego, kto ją zaproponował, było sprawienie przyjemności pozostałym. Ta sama intencja towarzyszyła zgodzie wyrażonej przez wszystkich członków rodziny. Mało tego, żeby nie sprawić innym przykrości, wyrazili nawet pewien entuzjizm. Cztery bliskie sobie osoby myślały i robiły zupełnie coś innego niż pragnęły. Dopiero po powrocie z męczącej podróży okazało się, jakie były ich motywy.

Takie paradoksalne sytuacje bardzo często pojawiają się w przedsiębiorstwach. Wygląda to tak, że przy wdrażaniu nowego projektu, w indywidualnych rozmowach członkowie zespołu decyzyjnego wyrażają pozytywne opinie o projekcie, lecz jednocześnie wskazują na ograniczenia uniemożliwiające wprowadzenie go w życie. Podczas oficjalnej narady, gdzie podejmuje się decyzje o wprowadzeniu projektu w życie, członkowie zespołu wyrażają jednak tylko entuzjizm. W rezultacie, bardzo zgodnie, podejmuje się fatalne decyzje, których konsekwencje ciągną się przez lata. Jako klasyczny, polski przykład takich decyzji wymienia się w literaturze decyzje o zakupie licencji Ursusa, Fiata oraz decyzję o produkcji mieszkań z wielkiej płyty, która doprowadziła do głębokiego kryzysu mieszkaniowego⁴. Dopiero ujawnienie czy też zainicjowanie konfliktu może pomóc w sytuacji, kiedy dana instytucja „wsiadła do autobusu wiozącego ją do Abilene”.

O dużym znaczeniu konfliktu, który często zapoczątkowuje przełom i przyspiesza rozwój, rozmyślali najwięksi myśliciele różnych kultur. Fiodor Dostojewski swoje rozważania na ten temat umieścił w słowach Raskolnikowa, tragicznego bohatera powieści *Zbrodnia i kara*:

Ludzie podług prawa przyrody dzielą się ogólnie na dwie klasy: na klasę ludzi niższych, będących, że tak powiem, materiałem, który służy wyłącznie do wydawania na świat sobie podobnych oraz na ludzi właściwych, to znaczy posiadających dar czy

⁴ Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*. PWN, Warszawa 1990.

talent, który im pozwala wygłosić w swoim środowisku nowe słowo. (...) Klasa pierwsza, czyli materiał to ogólnie biorąc ludzie z natury zachowawczy, przykładni, ulegli i swą uległość miłujący. (...) Ludzie należący do drugiej klasy – wszyscy przekraczają prawo, są burzycielami. (...) Ogół prawie nigdy nie przyznaje im do tego prawa, ścina ich i wiesza (mniej lub więcej) i w ten sposób, całkiem słusznie, wypełnia swe zachowawcze przeznaczenie – z zastrzeżeniem jednak, że w następnych generacjach tenże ogół wynosi tamtych ściętych na piedestał i otacza ich czcią (...). Pierwsza klasa jest zawsze władczynią teraźniejszości, druga klasa – władczynią przyszłości. Pierwsi zachowują świat i pomnażają go liczebnie; drudzy pchają świat naprzód i kierują go ku oznaczonym celom. Jedni i drudzy mają zupełnie równe prawo do istnienia.

Przytaczając tak wiele faktów świadczących o potrzebie, konieczności i nieuniknioności konfliktów, mamy na celu nakłonienie czytelnika do odmiennego spojrzenia na to codzienne zjawisko. Co prawda, niektórzy autorzy poradników rozwiązywania konfliktów w nich właśnie upatrują źródło naszych nieszczęść i cierpienia. Jednak uważna analiza wielu sytuacji konfliktowych skłania nas raczej do twierdzenia, że cierpienia i dyskomfort związane z konfliktem to jedynie produkt uboczny sytuacji, która stwarza szansę przeformułowania dotychczasowych reguł, stworzenia nowych jakości. Z całą odpowiedzialnością będziemy nakłaniać czytelnika do konfrontacji (oczywiście rozumianej zupełnie odmiennie od obrazu milicji walczącej ze strajkującymi robotnikami) jako metody rozwiązywania konfliktów i do zarzucenia kompromisu jako półśrodka mającego na celu raczej odwleczenie problemu, zlikwidowanie objawów, niż rzeczywiste rozwiązanie.

Żeby dobrze rozumieć i rozwiązywać konflikty, musimy dokładnie zdać sobie sprawę z ich znaczenia dla nas. Nie wszystkie spory są złem koniecznym, od którego chcemy się uwolnić. Niektóre bowiem przynoszą nam wiele korzyści. Spór, jaki wywołał Pasteur protestując przeciwko ogólnie przyjętym prawdom, spowodował ogromny przełom w naukach medycznych i biologicznych, był czymś nad wyraz konstruktywnym. Brak zatargów i wątpliwości w gabi-

necie prezydenta Trumana zaowocował błędną decyzją. I my, często unikając konfliktu, a właściwie uciekając od nieprzyjemnych emocji, wysiłku, jakich wymaga kłótnia, pozostawiamy wiele sytuacji nierozwiązanych, zawieszonych, udajemy, że nie ma sprawy i wszystko jest w porządku. Zbuntowany młody człowiek czasami tylko w drodze konfliktu może uwolnić się od nadopiekuńczych rodziców i wziąć swój los w swoje własne ręce. Wyzyskiwani robotnicy niekiedy tylko strajkiem albo poprzez zbrojne starcia są w stanie uzyskać poprawę swojego losu. Konflikty są potrzebne, nieuniknione i naturalne wszędzie tam, gdzie jest więcej niż jeden człowiek. Przykłady można by mnożyć. Te historyczne, podane na wstępie, niech uczą doniosłością i przerażają wielkością.

O konieczności konfliktów, tym razem wewnętrznych, mówił znany psycholog polski Kazimierz Dąbrowski. W swojej koncepcji dezintegracji pozytywnej twierdził, że zaburzenie równowagi i psychicznej integracji jest niezbędnym warunkiem rozwoju człowieka. Ten rozwój wyraża się przemianą sprawności psychicznych automatycznych w sprawności twórcze. I w tym wypadku potrzebny jest konflikt, potyczka z samym sobą dla dobra własnego rozwoju. Swoją koncepcję Dąbrowski stosował w praktyce terapeutycznej, pomagając ludziom uzyskiwać wyższy poziom integracji wewnętrznej i wspomagając ich rozwój.

Bardzo wiele o wartościach konfliktów mówią psycholodzy zajmujący się poradnictwem rodzinnym, małżeńskim. Według nich konflikty to rzecz nie tylko nieunikniona, ale również zjawisko niosące ze sobą dużo szans. Poprzez rozluźnienie utartych zwyczajów, sztywnych schematów zachowań, dzięki napięciu nieodłącznie związanemu z konfliktem, mamy niepowtarzalną okazję na wypracowanie nowych, lepszych sposobów komunikowania się, poszerzenie samowiedzy i autonomii. Wiąż między partnerami wzrasta po każdym konstruktywnie rozwiązany konflikt. Jest to więc objaw tak naturalny i potrzebny w rodzinie, jak silna gorączka w przezwyciężaniu chorób.

W odróżnieniu od wyżej opisanych konfliktów pozytywnych, nazywanych przez psychologów konstruktywnymi

lub też funkcjonalnymi, możemy znaleźć całą masę konfliktów negatywnych, nazywanych destrukcyjnymi czy też dysfunkcyjnymi. Te konflikty nie są nam wcale potrzebne ani nie przynoszą żadnych korzyści, a wręcz przeciwnie, powodują chaos, hamują rozwój. Prawdopodobnie obecność takich konfliktów w twoim życiu skłoniła cię do sięgnięcia po tę książkę. Ponieważ musimy się z nimi zmagać wszyscy, im też poświęcimy tutaj najwięcej uwagi.

Jeśli do lektury tej książki skłoniła cię kłótnia z szefem, być może znajdziesz w niej wskazówki, jak ją zakończyć ku zadowoleniu obu stron, a być może dojdiesz do słusznego wniosku, że najlepiej jest zmienić szefa. Nie znajdziesz w niej jednak analizy twojego akurat przypadku ani żadnych gotowych recept. Autorzy tej książki będą próbowali namówić cię do innego spojrzenia na konflikt, do rozważniejszego traktowania kłótni, czasami zaś do ich lekceważenia, a może nawet do ucieczki. Podane techniki radzenia sobie z konfliktem są propozycjami, które można wykorzystać w trakcie rozwiązywania niektórych sporów.

Konflikty, ich przyczyny, a także sposoby rozwiązywania, będziemy analizować na podstawie przykładów z różnych sfer naszego życia. Epizody historyczne, rozmowy znanych ludzi, sytuacje polityczne, przykłady literackie oraz zdarzenia codzienne zostały dobrane nie przez przypadek. Ich rolą jest przede wszystkim ilustracja funkcjonowania tych samych zasad i stosowania strategii rozwiązywania zarówno w kłótni małżeńskiej, jak i w negocjacjach związków zawodowych z pracodawcą, w waśniach polityków i w sprzeczce dzieci o zabawkę. Podejście takie podyktowane jest potrzebą opracowania prawidłowości rządzących wszystkimi konfliktami. Albowiem, tak naprawdę, elementy występujące w konfliktach są bardzo podobne niezależnie od tego, czy spór ma miejsce w gabinetach polityków, czy też w piaskownicy. Podstawę do takiego rozumienia konfliktów stworzyli także matematycy. Na podstawie teorii mnogości i w analogii do teorii gier podjęli oni próbę wypracowania matematycznego modelu sytuacji konfliktowych. Wypracowane twierdzenia dotyczą rozwoju konfiguracji konfliktowych. Matematycy przyjęli zgodną z naszą

intuicją zasadę, że przy zachowaniu pewnych warunków konflikty lokalne (pomiędzy jednostkami) przekształcają się w konflikty totalne, takie jednak, że „wojny” są prowadzone jedynie między parami ugrupowań, tzn. nie istnieją sytuacje, w których jednocześnie walczą ze sobą trzy ugrupowania. Kolejno opisali reguły *strategii zastraszania* oraz *równowagę strachu*, a także znaczenie łupu w konfliktach. Model zawiera w sobie także tzw. *twierdzenie smutne*, nazwane tak ze względu na jego pesymistyczny charakter. Mówi ono bowiem o tym, że przy odpowiedniej wielkości łupu dla niektórych obiektów korzystniejszy jest jego podział w warunkach wojennych aniżeli w pokojowych⁵. Te opisane i wiele innych twierdzeń, które składają się na prezentowany model, wykorzystują w swojej pracy politycy, generałowie i psychologowie. Czytelnik może być jednak spokojny i nie obawiać się przeładowania treści tej książki matematycznymi dowodami. Model ten stanowi bowiem tylko szkielet rozumienia prawidłowości występujących w sporach. Konflikty, które interesują nas i zapewne naszych czytelników, są na tyle złożone (warstwa racjonalna konfliktu jest często zmiksowana ze sferą emocjonalną, z potrzebami biologicznymi), że wykorzystują zarysowany model w stopniu minimalnym, niezbędnym dla praktycznego rozwiązywania konfliktów.

Książka ta nie rości sobie również pretensji do miana kompletnej rozprawy naukowej dotyczącej konfliktów. Dlatego też z konieczności pomijamy w niej wiele zapewne cennych propozycji teoretycznych, licząc na to, że dociekliwi czytelnicy, korzystając z naszych wskazówek, sami sięgną po tę wiedzę⁶.

⁵ Czytelników głębiej zainteresowanych tą tematyką odsyłamy do bardzo przystępnie napisanej książki Z. Pawlaka *O konfliktach*. PWN, Warszawa 1978.

⁶ W tym miejscu polecić można prace psychologów nawiązujących do teorii gier: J. Grzelak, *Konflikt interesów*. PWN, Warszawa 1978, oraz T. Tyszka, *Konflikty i strategie*. Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 1978. Inne teoretyczne ujęcia konfliktu odnaleźć można w pracy Z. Rumel-Syskiej *Konflikty organizacyjne*. PWN, Warszawa 1990.

ROZDZIAŁ I

CZY

**CZY KONFLIKTY
MUSZĄ BYĆ
ROZWIĄZYWANE?**

Gdy jesteś zły, licz do czterech, gdy jesteś bardzo zły, kluj.

Mark Twain

[Kup książkę](#)

Dawno temu żył Gordios, ubogi rolnik frygijski, który miał niewielki kawałek ziemi uprawnej oraz parę wołów. Pewnego razu w czasie orki na jarzmie jego wozu usiadł orzeł i siedział tam bardzo długo. Zaniepokojony tym zdarzeniem Gordios wybrał się do wieszczków w Telmissos, aby opowiedzieć im o tym znaku. Ludzie ci byli mędrkami, umiejacymi wyjaśniać znaki boskie. Umiejętność ta przechodziła u nich z pokolenia na pokolenie, na mężczyzn, kobiety i dzieci. Kiedy Gordios doszedł do pewnej wioski telmissyjskiej, spotkał dziewczynę, której opowiedział całe zdarzenie związane z orłem. Ona zaś poleciła mu złożyć ofiarę Zeusowi, gdy tylko wróci na to samo miejsce. Gordios uprosił ją, by poszła z nim i udzieliła mu wskazówek co do tej ofiary. Złożył więc ofiarę zgodnie ze wskazówkami, następnie zaś poślubił dziewczynę, a ze związku tego urodził się chłopiec imieniem Midas. W czasie kiedy Midas wyrastał na dzielnego mężczyznę, Frygijczycy wiele cierpieli z powodu wewnętrznych zamieszek w państwie. Wówczas to rozeszła się przepowiednia, że wóz przywiezie im króla, który położy kres wszelkim zamieszkom. Wtedy właśnie nadjechał Midas wraz z rodzicami i zatrzymał wóz wśród tłumu. Frygijczycy zgodnie okrzyknęli Midasa królem. Zaprowadził on rzeczywiście pokój w kraju, a wóz ojca umieścił na zamku jako dowód wdzięczności dla Zeusa. W tym czasie powstała przepowiednia mówiąca, że ten zostanie władcą Azji, kto rozwiąże jarzma tego wozu. Węzeł ten był z twardego łyka i nie można było znaleźć ani początku, ani końca. Aleksander Wielki, człowiek dążący do panowania nad całym światem, po tym jak ujarzmił Frygię i zajął miasto Gordion, dowiedział się o tej przepowiedni. Kiedy nie mógł odnaleźć właściwego końca i rozwiązać węzła, nie zastanawiając się długo wyciągnął miecz

i rozciął go. Tej samej nocy grzmoty i błyskawice na niebie poświadczyły spełnienie się przepowiedni, a Aleksander złożył nazajutrz ofiarę bogom za ukazanie znaku¹.

Trudne konflikty określamy również mianem węzła gordyjskiego. To proste cięcie miecza Aleksandra Wielkiego służy nam ciągle jako alegoria w opisie sposobów radzenia sobie ze sporami. Przez setki lat nie rozwikłany węzeł, tak jak trudny, zagmatwany problem, może w rzeczywistości być rozwiązany najprostszym sposobem – poprzez cięcie. Jest wiele sfer życia, w których wchodzenie w konflikt, próby jego rozwiązywania, pogarszają sytuację i nie przynoszą żadnych rezultatów.

Rodzice nie dyskutują ze swoim dzieckiem na temat wyjadania ziemi z doniczek, lecz uniemożliwiają mu to skutecznie. Sposób porozumiewania się ludzi w wojsku z założenia wymyślono jako bezkonfliktowy. Żołnierze nie mogą dyskutować i kłócić się ze swoimi dowódcami. Ta prosta zasada oburza niejednokrotnie tych, którzy rozkazy wykonują. Ta zasada jest jednocześnie jedynym możliwym sposobem komunikacji w warunkach walki, gdzie niejednokrotnie ważniejsza jest szybkość działania od umiejętności szczegółowego analizowania podejmowanych decyzji. I chociaż opisana poniżej sytuacja nie jest zdarzeniem z pola bitwy, dobrze ilustruje opisywany sposób traktowania konfliktów. Prześledźmy tę sytuację:

Jest rok 1944, miesiąc grudzień. Rzecz dzieje się we Francji. General Patton: „Księżu kapelanie, chciałbym, aby ogłosił pan modlitwę o dobrą pogodę. Mam już tego dosyć, że żołnierze muszą walczyć nie tylko z Niemcami, ale z błotem i powodzią. Czy nie udałoby się przeciągnąć Boga na naszą stronę?”

Kapelan O’Neil: „Panie generale, do takich modłów potrzebny jest nielichy dywanik pod kolana”.

G. P.: „To mnie nie obchodzi, niechby nawet latający dywan. Życzę sobie takiej modlitwy”.

¹ Opis legendy przedstawiono na podstawie Flawiusza Arriana *Wyprowa Aleksandra Wielkiego*. Ossolineum, Wrocław 1963, oraz Plutarcha z Cheronei *Żywoty sławnych mężów*. Ossolineum, Wrocław 1977.