

Gdy gmin nikczemny się kłóci, słysząc przekleństwa,
wyzwiska i dochodzi do bójek...

J. W. von Goethe w liście do J. D. Salzmana, 1773

A my nie chcemy przecież zachowywać się jak *gmin nikczemny* Goethego. Lecz aby lepiej się zachować, powinniśmy skoncentrować się na pokojowym rozwiązaniu powstałego konfliktu.

Im dokładniej przeanalizujemy, prześwietlimy i skategoryzujemy istniejący konflikt, tym bardziej zwiększa się nasza szansa na wypracowanie właściwej strategii znalezienia rozwiązania tego konfliktu. Poza tym gdy człowiek potrafi analizować konflikty i opisać je słowami, wówczas przestają one być takie straszne.

2.1. Wyjaśnienie pojęcia *konflikt*

Pojęcie *konflikt* wywodzi się z łacińskiego słowa *conflictus*, co oznacza *zderzenie, kolidowanie*. Chodzi tu o antagonizm, sprzeczność interesów i poglądów, sprzeczność potrzeb, motywów, interesów lub sprzeczności zachodzące w sposobie działania. To one kolidują względnie rywalizują ze sobą.

Podejść do pojęcia konflikt bezemocjonalnie

Pojęcie *konflikt* powinno być traktowane neutralnie. Bez emocji. O konflikcie mówimy też wtedy, gdy nie potrafimy się

zdecydować na jakiś krok, zaś wewnętrzna potrzeba nie jest zbyt wielka. Na przykład: *Czy mam jeszcze coś zjeść, czy lepiej nie?* Przy wielu konfliktach przeciwieństwa zderzają się ze sobą.

Konflikt i problem

Ludzie uznają te dwa słowa – *konflikt* i *problem* – za synonimy, a jednak nie mówimy tu o tym samym. *Problem* pochodzi z greki – przy czym *problēma* oznacza w tym języku zagadnienie, sprawę do rozwiązania.

Problem jest pojęciem nadrzędnym. Zadanie, które mam rozwiązać, ale jeszcze nie wiem jak – oto problem. Trudna sprawa, którą chcę rozwiązać, też stanowi problem. Jednak nie każdy problem jest konfliktem. O konflikcie mówimy dopiero wtedy, gdy przeciwieństwa zamiast się uzupełniać, nastawione są wobec siebie antagonistycznie.

Gdy inżynier ma zbudować most na trudnym terenie, to ma z tym problem, czyli trudne zadanie do wykonania. Jak budować? Jakich użyć maszyn i narzędzi? Z jakiego materiału budować? Ten problem przemienia się w konflikt dopiero wtedy, gdy zaczynają kolidować sprzeczne interesy, jak na przykład: koszt budowy nie może przekroczyć określonej sumy i trzeba spełnić pewne wymagania ekologiczne. Inżynier przeżywa teraz konflikt między wymaganiami dotyczącymi optymalnego funk-

cjonowania mostu a ograniczeniem finansowym, wywiązaniem się ze swoich obowiązków itd.

Spór, kultura spierania się i konflikt

Kłócić się oznacza walczyć, rozmówić się z kimś, toczyć spór. W języku potocznym mówi się o *słownym boksowaniu się*.

Kłótnia kulturalna, konflikt kulturalny polega na zrezygowaniu z przemocy. Przemoc może wyrażać się w formie werbalnej, psychicznej, cielesnej i materialnej. Powszechnie panuje zgoda co do tego, że w ucziwie prowadzonym sporze liczy się siła słów i argumentów, a nie nieuczciwe środki i metody.

Kultura polemizowania polega na zdolności operowania słowami. Chodzi tu o zasób wiedzy i opierające się na niej argumenty oraz o wymianę poglądów między dyskutującymi stronami. Kultura w prowadzeniu sporu objawia się zarówno w kolizji poglądów (na przykład dlaczego uznają jakąś książkę za *dobrą* lub niewartą przeczytania), jak i na polu walki interesów.

Kultura konfliktu wnosi jednak jeszcze więcej. Niektórzy ludzie potrafią wprawdzie po mistrzowsku posługiwać się słowami w sprzeczce, jednak nie dają sobie rady z konfliktami. Kultura konfliktu polega na tym, że człowiek rozwinął zdolność umiarkowanego i konstruktywnego działania i reagowania w sytuacjach konfliktowych. Może ona polegać na uważnym wsłuchiowaniu

się w słowa rozmówcy, we wspólnym, rozsądnym omówieniu zaistniałego konfliktu, w zaangażowaniu się w polemikę na temat własnych interesów, w przemyślanym uprzednio ustępstwie, w znajdowaniu kreatywnych rozwiązań i w mądrym łagodzeniu całej sprawy.

2.2. Rodzaje konfliktu

Konflikty zewnętrzne – konflikty wewnętrzne

O *konfliktach zewnętrznych* mówimy wtedy, gdy powstają przeciwieństwa między dwoma lub większą liczbą osób. O *konfliktach wewnętrznych* mówimy wtedy, gdy dochodzi do gry przeciwieństw we wnętrzu człowieka.

Konflikty strukturalne – konflikty osobiste

Konflikty strukturalne to te, które wywołane zostają z powodu niekorzystnych warunków.

Niedostatek, ciężkie warunki pracy, złe stosunki z rodziną, nieuregulowane kwestie stanowiska pracy itd., wszystko to wywołuje konflikty i nawet przyjaźnie nastawionych ludzi doprowadza do szału. Tu należy polepszyć przede wszystkim podstawowe struktury. Założenie strukturalne nasuwa pytanie: Co trzeba zrobić, aby zminimalizować działanie czynników wywołujących konflikt?

Z drugiej strony w podobnych sytuacjach ze względu na indywidualne nastawienie i sposoby zachowań ludzie reagują różnie.

Założenie osobiste nasuwa więc pytanie: Dlaczego ktoś reaguje w taki sposób, a kto inny odmiennie?

Konflikt międzyosobowy (międzyludzki)

Są to konflikty zachodzące między różnymi osobami lub między jedną osobą a grupą ludzi. Konflikty takie wywodzą się z różnicy nastawień, potrzeb, właściwości, wartości itd.

Konflikt kolektywny

Jest to konflikt powstały między rywalizującymi ze sobą grupami, na przykład między dwoma narodami, dwoma kulturami, większościami lub mniejszościami, pracodawcami a pracownikami itd.

Konflikt osobisty

Chodzi tu o to, że dana osoba ma problem ze swoją rolą. Istnieją dwa rodzaje konfliktu osobistego:

- a. *Konflikt z sobą samym*, na przykład rozdwojenie spowodowane z jednej strony 60-godzinnym tygodniem pracy na stanowisku kierownika/kierowniczką zakładu pracy, a z drugiej strony chęcią bycia dobrym ojcem/matką.
- b. *Konflikt z uprawnieniami*, na przykład dylemat dyrektora zakładu pracy, któremu właściciele nakazali wywierać nacisk

na pracowników, a chęcią bycia dobrym i uczynnym kolegą/koleżanką i przełożonym/ą.

2.3. Sposoby objawiania się konfliktu

Rozróżniamy różne sposoby objawiania się konfliktów:

Konflikt nieformalny

Taki konflikt rozprzestrzenia się w niekontrolowany sposób. Oznaki: obelgi, zniewagi, pomówienia, świadoma agresywna konfrontacja, wroga atmosfera, w najgorszym wypadku świadome użycie psychicznej lub fizycznej przemocy.

Konflikt sformalizowany

Osoby względnie grupy biorące udział w tym konflikcie trzymają się pewnych zasad gry. Oznaki: podtrzymywanie partnerskich rozmów, gotowość pójścia na kompromis, gotowość wysłuchania drugiej strony itd.

Konflikt przesunięty

Taki konflikt rozładowuje się nie wśród biorących w nim udział stron, lecz tam gdzie oczekiwany jest najmniejszy opór. Złość na szefa lub z powodu panujących niekorzystnych warunków w pracy przeniesiona zostaje na kierownika zakładu; ta sytuacja

może prowadzić do wielu wypadków, powstawania szkód, owrzodzenia żołądka itd.

2.4. Płaszczyzny konfliktu

Szczególnie ważne jest rozróżnianie płaszczyzn konfliktu. Konflikt może powstać na jednej tylko płaszczyźnie, ale może też istnieć na kilku naraz. Od dokonania właściwej analizy zależy nasze zrozumienie zamieszanych w ten konflikt stron oraz wybór strategii w rozwiązywaniu danego konfliktu.

Płaszczyzna rzeczowa

Typowym takim konfliktem jest konflikt powstający z powodu istnienia faktów, zadań do wykonania albo środków.

Na przykład:

- *Najlepsza droga do A prowadzi przez B.*
- *Nie. Najlepsza droga prowadzi przez C. Wprawdzie jest dłuższa, za to wygodniejsza, a dlatego szybsza.*

Albo:

- *Maszyna X najbardziej się nam przyda, a to z następujących względów:...*
- *A ja uważam, że maszyna Y jest nam najbardziej potrzebna, a to dlatego, że:...*