

Marek Stączek



Konflikt

6 sposobów
na typowe
sytuacje konfliktowe
w życiu zawodowym

MAREK STĄCZEK

Konflikt

**6 sposobów na typowe
sytuacje konfliktowe
w życiu zawodowym**

2011

EdisonTeam.pl

© EdisonTeam.pl

Wszelkie prawa, włącznie z prawem do reprodukcji tekstów oraz ilustracji
w całości lub w części, w jakiegokolwiek formie - zastrzeżone.

ISBN: 978-83-61485-16-2

Ilustracje: Elżbieta Dudziak

Korekta: Magdalena Kreft

Projekt okładki i skład komputerowy: Aneta Krzywicka

Wydawca: EdisonTeam.pl

Spis treści:

Wstęp	4
Część pierwsza	7
Reakcje w konflikcie – co dzieje się z człowiekiem w sytuacji konfliktowej?	7
Percepcja, czyli co i jak widzę w konflikcie?	9
Część druga – sześć typowych sytuacji trudnych i konfliktowych	25
Rozdział 1. Co robić, gdy odpowiedzialność za problem leży po mojej stronie?	
O idei karmienia i głodzenia gniewu – „Algorytm 5 kroków”	25
Rozdział 2. Co robić, gdy odpowiedzialność za problem leży po stronie mojego rozmówcy?	
O strategii miękkiej komunikacji	37
Rozdział 3. Jak odmawiać nie niszcząc relacji?	
O sztuce umiejętnego mówienia „nie”	49
Rozdział 4. Co robić w sytuacjach, gdy słyszę odmowę?	
To mi mówią – „nie”.	54
Rozdział 5. Co robić, gdy ktoś w rozmowie przekracza pewne granice?	
O „Strategii 4 stopni”	60
Rozdział 6. Co robić, gdy ktoś chce zerwać z nami współpracę?	
Sztuka przełamywania impasu	66
Zakończenie	72

Wstęp

„Zawsze mi się zdawało, że najlepszym symbolem zdrowego rozsądku jest most”. F. Roosevelt

Całość tej książki poświęcona jest próbie odpowiedzi na pytanie, jak postępować w sytuacjach konfliktowych, które nieuchronnie pojawiają się w życiu zawodowym.

Po wielu warsztatach prowadzonych na ten temat, podczas przeglądania literatury psychologicznej i biznesowej zauważyłem, że to, co popularnie nazywamy sytuacjami trudnymi można pogrupować na 6 obszarów:

- Pierwszy – konflikt pojawia się przez nasze zaniedbanie lub niedopatrzenie.
- Drugi – doszło do konfliktu, ale odpowiedzialność za jego pojawienie się ponosi nasz rozmówca, lub nie wiadomo, kto za to odpowiada.
- Trzeci – dotyczy obrony naszych interesów, czyli jak mówić „nie”, nie niszcząc relacji.
- Czwarty – jak radzić sobie, gdy ktoś nam mówi „nie”, czyli strategia reagowania na odmowę.

- Piąty – jak radzić sobie z osobami, które przekraczają w rozmowie nasze granice.
- Szósty – co robić, gdy ktoś chce zerwać z nami współpracę, czyli o strategii przełamywania impasu.

Nim jednak omówię tych sześć sytuacji, zacznę od krótkiego opisu, który pokaże, jak konflikt wpływa na każdego z przedstawicieli gatunku *homo sapiens*. Wspólnie zastanowimy się, ile owego *sapiens* pozostaje w czasie prowadzenia trudnych rozmów. Zobaczymy, co dzieje się z każdym z nas, by na podstawie tego opracować odpowiedź na pytanie: „*jak reagować w tego typu sytuacjach?*”.

W pierwszej części, w rozdziale „*co?*” zobaczymy, jak bardzo do każdego z nas pasuje rosyjskie określenie „*straszno i śmieszno*”. Zaś w kolejnych sześciu odstępach (część druga) zaopatrzymy się w praktyczne sposoby radzenia sobie w trudnych sytuacjach, czyli model działania „*krok po kroku*”.

Zawartość książki wzbogaca słownik haseł związanych z tematem konfliktu. Do opisu poszczególnych terminów poprosiłem osoby znajome oraz te, z którymi miałem przyjemność pracować i którym serdecznie dziękuję za poświęcony czas i podarowaną wiedzę.

Marek Stączek, EdisonTeam.pl

Warszawa, maj 2011 roku

Zamiast wprowadzenia do pierwszej części – zadanie:

Wyobraź sobie, że do twojej firmy aplikuje nowy pracownik. Z zebranych informacji dowiedziałeś się, że ma okresowe napady autyzmu. Czasami w rozmowie, mimo że brak mu nowych argumentów rośnie w nim przekonanie, że ma rację. Zdarza się, że słabo słyszy i wtedy ma tendencję do prowadzenia intensywnego dialogu – sam ze sobą. Dodatkowo, ktoś ci powiedział, że potrafi dostrzec czyjąś pozytywną cechę i momentalnie zmienić ją w negatywną, i po takiej intelektualnej operacji głęboko wierzy, że jest tak rzeczywiście!

Twoim zadaniem jest podjęcie wstępnej decyzji o zatrudnieniu. Czy spotkasz się z nim, czy raczej wykreślasz go z listy? Proszę, bądź ostrożny w odpowiedzi. Nie spiesz się i uważaj, bo przypadkiem możesz spotkać go... w swojej łazience przy goleniu lub robieniu makijażu. Jeżeli nie wierzysz, uważnie przeczytaj część pierwszą.

Część pierwsza

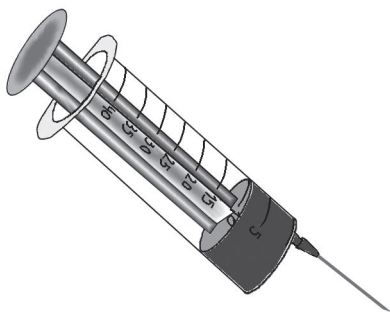
FUNKCJONOWANIE W KONFLIKCIE – CO DZIEJE SIĘ Z CZŁOWIEKIEM W SYTUACJI KONFLIKTOWEJ?

Co myślicie o posługiwaniu się truizmami? Ja osobiście ich nie lubię, choć wiem, że truizm to spopularyzowana prawda. Coś istotnego, ważnego, ale... bardzo oklepanego. Tak bardzo, że mijamy to bez zastanowienia, jednak zauważyłem, że czasem warto poświęcić im chwilę i do tego teraz zachęcam. Rozpocznę od takiego banalnego stwierdzenia: *„Człowiek w sytuacjach konfliktowych działa pod wpływem silnych emocji”*. Postaramy się przez moment przyłożyć lupę i zaobserwować nasze reakcje podczas takich rozmów. Okazuje się, że wcale nie będzie banalnie. Przyjrzyjmy się, co dzieje się w nas na poziomie somatycznym i psychicznym.

Poziom somatyczny: Nasze serce zaczyna szybciej pracować, wzrasta ciśnienie krwi a jak wiemy, krew odpowiedzialna jest za dostarczanie tlenu i składników odżywczych do komórek, m.in. cukrów i adrenaliny, które zwiększają wytrzymałość i sprawność naszych mięśni. Mięśnie w ciągu kilku sekund otrzymują potężną dawkę energii i... zwarci, gotowi przygotowujemy się do ataku lub ucieczki.

Profesor Daniel Bar-Tal w książce *„Konflikty międzygrupowe”* przedstawił bardzo ciekawą tezę. Stwierdził mianowicie, że *„(...) reakcje na wroga są zautomatyzowane i nie wymagają pośrednictwa świadomości. Są nawet szybsze niż samo wzbudzenie procesów namysłu (...), gdyż natura pierwotnych afektów jest sprzeczna z gotowością do namysłu”*.

Działa tu prosta zasada „bodziec-reakcja”. Warto o tym pamiętać, nie jesteśmy w stanie zapanować nad tym procesem, ponieważ dzieje się on automatycznie, poza świadomością, poza naszym „tak” lub „nie”. To tak, jakby dożylnie została nam wstrzyknięta jakaś substancja – jej działania nie da się cofnąć ani zatrzymać. To automatyczna reakcja naszego organizmu na zagrożenie. Reakcja, która została wykształcona w celu ochrony życia i gatunku. Co prawda, obecnie rzadko stajemy w obliczu autentycznego zagrożenia życia. Grozi nam raczej utrata pozycji, autorytetu, pieniędzy, czyli zagrożenia pochodzące ze świata społecznego, lecz nasz mózg reaguje identycznie i automatycznie rozpoczyna opisaną powyżej procedurę. Gdy dochodzi do konfrontacji (najczęściej słownej), nagromadzona w ciele adrenalina daje o sobie znać w postaci nadmiernego gniewu, napięcia, agresji.



Poziom psychiczny: To, co się dzieje w naszej „psyche” jest wielowymiarowe i złożone, dlatego skupimy się jedynie na dwóch najbardziej istotnych obszarach.

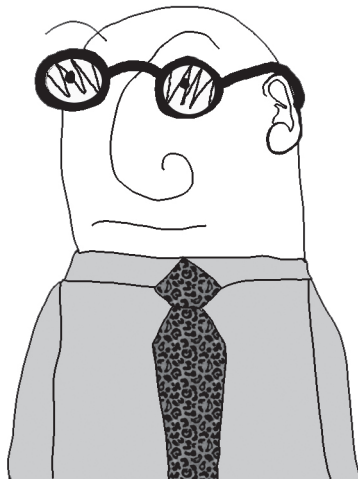
Obszar pierwszy – PERCEPCJA, czyli odpowiemy na pytanie: „*jak konflikt zmienia widzenie osoby, z którą jestem skłócony?*”.

Obszar drugi – PRZESTRZEŃ INTERPERSONALNA, czyli poszukamy odpowiedzi na pytanie: „*co wydarza się między ludźmi w czasie konfliktu?*”. Innymi słowy zastanowimy się, co charakteryzuje rozmowę

konfliktową, jaką formę przyjmuje dialog osób, które są ze sobą skłócone. Wiemy, że odbywa się on w towarzystwie bardzo intensywnych emocji, ale... czuły dialog zakochanych również. Dlatego spróbujemy odpowiedzieć na pytanie: „*co jest wyróżnikiem tego typu rozmowy?*”.

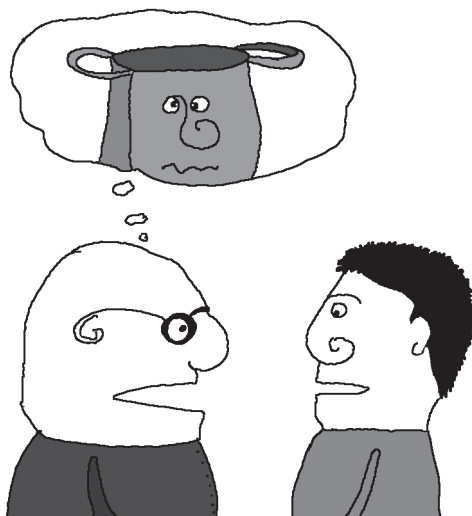
PERCEPCJA, czyli *co i jak* widzę w konflikcie?

W sytuacjach sporu nasze **postrzeganie ulega deformacji** i rozmówcę zaczynamy widzieć przez specyficzne „okulary”. Owe nasunięte na nos binokle działają w potrójny sposób: a) **zaciemniają obraz**, b) **pomniejszają wyobrażenie** o naszym rozmówcy oraz c) bardzo specyficznie



nie **deformują jego postać**. W konsekwencji wszystko to sprawia, że **obraz jest tendencyjnie nieprawdziwy i jednoznacznie zniekształcony**. Gdyby podczas kłótni, ktoś postronny zapytał nas - *jaki jest twój rozmówca?* To w odpowiedzi podalibyśmy mnóstwo wymownych epitetów i określeń, które można by ułożyć w trzy kategorie. W pierwszym etapie konfliktu nasz rozmówca należy jeszcze do świata ludzi, ale niezupełnie sprawnych, to: „debil”, „kretyn”, „idiota”, „świr”. Potem ta sama osoba trafia już do świata zwierząt, wszak to: „osioł”, „krowa”, „świnia”, „bydło”. Jeśli to nie wystarcza, kończy on jako element materii nieożywionej: „cep”, „młot”, „beton”, „torba” (czasem: „stara torba”). Celem tych zabiegów jest pozbawienie tej osoby ludzkich cech, a przez to odebranie jej prawa do szacunku, godności

i zrozumienia. Po pewnym czasie przed nami nie stoi już myślący, wrażliwy człowiek, ktoś równy nam, ale „stara torba”! Łatwiej wtedy zniechęcić, osądzić i wyrządzić krzywdę. Nie pamiętam, w jakiej to książce wyczytałem takie słowa: „*Antropolodzy są zdania, że zdolność do deprecjonowania i demonizowania przeciwnika w historii wojny była ważniejsza od wynalazku broni*”. W skrajnej formie zjawisko to zaistniało chociażby podczas II wojny światowej i zaowocowało wymordowaniem milionów osób. Żyd był „wszą” a Polak „podgatunkiem człowieka”. Zauważmy, *mega* konflikty (np. wojny) obrazują tylko to, co dzieje się na niższym poziomie, czyli w konfliktach interpersonalnych. Zasada jest podobna, wzór jest analogiczny, a różnica tkwi jedynie w skali, w użytych środkach, zaangażowanych zasobach.



Profesor Janusz Rejkowski – znany psycholog społeczny nazywa taki proces **dehumanizacją przeciwnika**. Zauważa on, że wartości moralne podlegają wówczas specyficznej interpretacji. Nagle jest tak, że słuszne i sprawiedliwe jest tylko to, co głosi nasza strona a to, co robi przeciwnik jest godne potępienia!

Gdyby poprosić dwie osoby, które są ze sobą w konflikcie, żeby wymieniły po 5 cech negatywnych i pozytywnych swojego rozmówcy, to prawdopodobnie złe pojawiałyby się natychmiast, a trudno byłoby znaleźć choćby jedną dobrą. Jednak sprawa na tym się nie kończy! Bo nawet, jeśli uda się nam znaleźć tę jedną pozytywną, to mamy taką „cudowną” zdolność, że potrafimy zamienić ją w negatywną (sic!). I tak: „ostrożny” staje się... „ubolewania godnym tchórzem”, „oszczędny” jawi się jak... „stara kutwa”, „ugodowy” jest już... „człowiekiem bez kręgosłupa moralnego”.

Mówiąc o owych okularach należy też wspomnieć, że nie tylko zniekształcają obraz naszego rozmówcy, ale powodują pewne zabarwienie w wizerunku, jaki widzimy. Typowe kategorie myślowe, jakie pojawiają się w konflikcie to: „oponent”, „osobisty wróg”, „zajadły przeciwnik”, „nieprzyjaciół”. Tendencja jest wyraźna – **opis podąża w kierunku *in minus***.

Hegel trafnie powiedział kiedyś: „*Abstrakcyjna myśl, która widzi w zbrodniarzu jedynie zbrodnię, przy pomocy tej kategorii niszczy w nim resztkę jego człowieczeństwa*”. Możliwość uczynienia z kogoś potwora jest ważniejsza od narzędzia, jakim go zaatakujemy, zdolność do deformacji jest istotniejsza od środków których za chwilę użyjemy.

■ „*Ludzkie konflikty zaczynają się w głowach i tam powinniśmy budować szanse pokoju*”. UNESCO

Podczas spotkań, na których dąży się do rozwiązywania sytuacji konfliktowych, stosuje się metodę zwaną *wymianą wizerunków*. Każda ze stron sporządza listę własnych cech pozytywnych oraz negatywnych, i taką samą listę dotyczącą przeciwnika. Potem następuje wymiana i każda ze stron może przekonać się, jak jest postrzegana oraz zastanowić się, dlaczego tak widzi ją druga osoba.