



You have downloaded a document from
RE-BUŚ
repository of the University of Silesia in Katowice

Title: Konstrukttywne rozwiązywanie konfliktów w związkach interpersonalnych

Author: Krystyna Balawajder

Citation style: Balawajder Krystyna. (1994). Konstrukttywne rozwiązywanie konfliktów w związkach interpersonalnych. "Chowanna" (Nr 2, (1994), s. 17-28).



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIwersytet ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

„Chowanna”	Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego	Katowice 1994	R. XXXVI (XLVII)	T. 2	s. 17-28
------------	--	---------------	---------------------	------	----------



Krystyna BALAWAJDER

Konstruktywne rozwiązywanie konfliktów w związkach interpersonalnych

Konflikt interpersonalny jest doświadczeniem powszechnym i każdy związek między ludźmi łączy się z wieloma takimi konfliktami. Przeplatają się one z okresami współpracy i pozytywnych wzajemnych oddziaływań uczestników związku. W sytuacji konfliktu sprawdza się wartość związku. Jeśli związek jest dość luźny lub pełen wewnętrznych napięć, to konflikt może przyspieszyć jego rozpad. W innych natomiast przypadkach konflikt może uwypuklić więzi, które łączą partnerów, i ujawnić ich wzajemne znaczenie dla siebie. Wiele zależy od sposobu, w jaki uczestnicy konfliktu próbują go rozwiązać. Konstruktywnie rozwiązany konflikt może być czynnikiem stymulującym rozwój związku, prowadzącym do pozytywnych, twórczych zmian. I odwrotnie – nierozwiązany konflikt może stać się czynnikiem destrukcyjnym, powodującym pogłębienie różnic między partnerami i rozpad ich związku.

Czym jest związek interpersonalny?

Kiedy na co dzień mówimy o jakichś osobach, że utrzymują ze sobą stosunki lub pozostają w związku, to mamy na myśli, iż ludzi tych coś ze sobą

łączy. Tym ogniwem łączącym 2 osoby są interakcje. Podobnie ujmują to badacze, np. H i n d e (1981) pisze, że związek interpersonalny oznacza serię interakcji trwającą jakiś czas pomiędzy 2 osobami znającymi się nawzajem. Ale związek interpersonalny jest jeszcze czymś więcej, ponieważ każdy z uczestników wkłada weń własną osobowość, oczekiwania wobec partnera, stosunek do niego – i to nadaje specyficzny charakter każdemu związkowi (por. D u c k, G i l m o u r, eds., 1981; K e l l e y i inni, 1983; D u c k, 1986, 1988).

Behawioralne, poznawcze i emocjonalne przejawy związku interpersonalnego są ze sobą ściśle splecione. Dla związku interpersonalnego charakterystyczne jest to, że aktualne kontakty pomiędzy uczestnikami pozostają pod wpływem uprzednich, a jednocześnie oddziałują na przyszłe. Związek interpersonalny ma zatem własną historię i przyszłość (A r g y l e, 1985; 1988).

Konflikt interpersonalny

Mówiąc o konflikcie interpersonalnym, mam na uwadze taki konflikt, który występuje pomiędzy partnerami w związku interpersonalnym. W sytuacji konfliktu partnerów nie tylko dzielą sporne sprawy, ujawniające się różnice, ale także łączą silne więzi emocjonalne, powiązania życiowe, minione doświadczenia oraz oczekiwania odnośnie do wspólnej przyszłości.

Konflikt interpersonalny jest to zachodzący między 2 osobami p r o c e s, w którym aktywność jednej osoby napotyka przeciwstawną aktywność partnera. Istotę tego procesu stanowi wymiana wpływów między 2 osobami, czyli interakcja. Konflikt interpersonalny jest szczególnym rodzajem interakcji. Szczególnym w takim znaczeniu, że o b a j u c z e s t n i c y o d b i e r a j ą i w y w i e r a j ą w p ł y w y n e g a t y w n e. Negatywny wpływ innych osób na podmiot następuje wtedy, kiedy powoduje z a g r o ż e n i e j e g o i n t e r e s ó w, czyli biologicznej, psychicznej lub społecznej egzystencji. Negatywne oddziaływania uczestników konfliktu

stwarzają zagrożenie interesów każdej ze stron i wymagają podjęcia działań w ich obronie.

Konflikt można rozpatrywać na 2 obszarach – interpersonalnym i intrapersonalnym. W tym pierwszym obszarze konflikt sprowadza się do wymiany negatywnych oddziaływań między jego uczestnikami. Proces tej wymiany przebiega następująco: oddziaływania jednej osoby, uznane przez drugą za negatywne (zagrożające jakimś jej interesom), wywołują reakcje polegające na wywieraniu negatywnego wpływu na partnera. W rezultacie odbiorca negatywnego wpływu sam skłania się do oddziaływań negatywnych na partnera. Uczestnicy konfliktu „rewanżują się sobie” negatywnymi oddziaływaniami, których wymianę, raz rozpoczętą, trudno zakończyć. A nawet obserwuje się eskalację siły i zakresu negatywnych wpływów. Ten charakterystyczny rys konfliktu proponuję nazwać **zewnątrznym syndromem konfliktu** (B a l a w a j d e r, 1994).

Syndrom ten widoczny jest w postaci zachowań niekooperacyjnych uczestników konfliktu. Mogą to być zachowania przeszkadzające drugiej osobie w osiąganiu jej celów, może to być obrona własnych interesów albo uleganie żądaniom partnera, lecz we wszystkich tego rodzaju zachowaniach widoczne są negatywne skutki zachowań jednej ze stron w stosunku do partnera.

W wymiarze interpersonalnym konflikt jest procesem wewnętrznym, na który składają się emocjonalne, poznawcze i motywacyjne zdarzenia. Są one ze sobą powiązane i tworzą charakterystyczny dla konfliktu interpersonalnego układ, który polega na **współwystępowaniu negatywnych emocji i negatywnego obrazu partnera konfliktu**. Układ ten nazwałam **wewnętrznym syndromem konfliktu** (B a l a w a j d e r, 1994).

Emocje uczestników konfliktu, będące składową wewnętrznego syndromu konfliktu, są zróżnicowane i zmienne w czasie, lecz mają na ogół ujemny znak (B a l a w a j d e r, 1992). Na początku konfliktu jego uczestnicy na ogół doznają rozczarowania, przykrości, czują się dotknięci, zaniepokojeni. Potem pojawia się złość, zdenerwowanie, uprzedzenie, bezsilność, a na końcu żal, bezsilność, zmęczenie oraz ulga i satysfakcja.

Negatywny obraz partnera – drugi składnik wewnętrznego syndromu konfliktu – dowodzi, iż uczestnicy konfliktu mają skłonność do widzenia partnera w jednolicie negatywnym świetle (B a l a w a j d e r, 1992). Partnerowi przypisuje się egoizm, bezwzględność, lekceważenie potrzeb innych ludzi, upór, dwulicowość, brak tolerancji itp. Równocześnie z negatywnym obrazem partnera utrzymuje się pozytywny obraz siebie samego. Uczestnicy konfliktu przypisują sobie zatem uczciwość, chęć współpracy, takt, wyrozumiałość, szczerłość itp.

Wewnętrzny i zewnętrzny syndrom konfliktu są wzajemnie sprzężone w ten sposób, że percepcja negatywnego wpływu partnera uruchamia mechanizmy wewnętrzne, wtedy pojawiają się negatywne emocje i powstają zniekształcenia percepcyjne. One z kolei determinują zachowania niekooperacyjne danej osoby, które następnie partner odwzajemnia, co powoduje jeszcze większe zagrożenie, utrzymywanie się zniekształceń percepcyjnych i negatywnych emocji, chęć rewanżu w postaci zachowań niekooperacyjnych itd. (B a l a w a j d e r, 1994). W ten sposób siły zewnętrzne i wewnętrzne „współpracują” nad utrzymaniem i „rozwojem” konfliktu interpersonalnego. Takie dodatkowe sprzężenie zwrotne między wewnętrznym oraz zewnętrznym syndromem konfliktu trudno jest przerwać.

Konstruktywne rozwiązanie konfliktu

Konflikt może być czynnikiem stymulującym rozwój związku, prowadzącym do pozytywnych, twórczych zmian, ale może też być czynnikiem destrukcyjnym, powodującym rozbitcie istniejącego związku. Wszystko zależy od tego, jak uczestnicy konfliktu sobie z nim poradzą. Jeśli partnerom związku uda się wyjść z tej próby pomyślnie, to takie doświadczenie umacnia ich związek, co więcej – daje poczucie większej bliskości, wzajemnego zrozumienia, wzrasta wówczas wzajemne zaufanie partnerów.

Konstruktywne rozwiązanie konfliktu interpersonalnego ma miejsce wtedy, kiedy o b a j p a r t n e r z y s ą z a d o w o l e n i z uzyskanego

rozwiązania, a stan ten pogłębia i umacnia ich związek. Uzyskanie konstruktywnego rozwiązania konfliktu wymaga współpracy obu uczestników, w wyniku której zostaje wypracowane rozwiązanie w pełni satysfakcjonujące obie strony.

W udanym związku interpersonalnym nie ma wygranych i przegranych. Jeśli jeden z partnerów przegrywa, to przegrywa i ten drugi. Gdy bowiem obniża się poziom satysfakcji jednego z partnerów, wówczas rośnie zagrożenie rozpadu związku i sytuacja zatem staje się również niekorzystna dla drugiej osoby (L i e b e r m a n, H a r d i e, 1981). Konstruktywne rozwiązanie następuje więc wtedy, kiedy satysfakcjonuje ono obu partnerów.

Wspólne pokonanie trudności stabilizuje związek i buduje w jego uczestnikach nadzieję, że ewentualne następne konflikty będzie można przezwyciężyć. Dojście partnerów do porozumienia i związana z tym satysfakcja łagodzą negatywne doświadczenia, których uczestnicy konfliktu doznawali w czasie jego trwania. Jeśli partnerom udało się osiągnąć pełne porozumienie, to przejawiają skłonność do nadzwyczajnego wzajemnego objawiania uczuć pozytywnych.

Trudności w wypracowaniu konstruktywnego rozwiązania konfliktu

Aby dojść do konstruktywnego rozwiązania konfliktu, trzeba przełamać 2 charakterystyczne dla tego procesu syndromy (wewnętrzny i zewnętrzny). Oznacza to, że należy zatrzymać wymianę negatywnych oddziaływań i przejść do wymiany pozytywnych wpływów, a także podjąć wysiłki, aby uwolnić się od zniekształceń percepcyjnych i negatywnych emocji. Urealnienie widzenia partnera i siebie samego, uspokojenie własnych emocji może powstrzymać skłonność do niekooperacyjnych działań wobec partnera i tym samym zatrzymać wymianę negatywnych wpływów. Przerwanie działania mechanizmów napędzających konflikt, tzn. wewnętrznego i zewnętrznego syndromu konfliktu, nie jest łatwe. Oto główne grupy trudności:

Stronniczość uczestników konfliktu. Uczestnicy konfliktu tracą obiektywizm w widzeniu własnych interesów i interesów partnera. Skłonni są dostrzegać jedynie zagrożenie własnych interesów i własne ryzyko, a lekceważą interesy partnera. Wyolbrzymiają znaczenie spornej sprawy dla siebie, a im bardziej angażują się w konflikt, tym większą przypisują jej wagę (B a l a w a j d e r, 1992). Wszystko to utrudnia obiektywne ujęcie racji i stanowisk stron.

Stronnicze widzenie interesów utrudnia ustalenie, z jakich spraw można w konflikcie zrezygnować, a przy jakich trzeba się upierać, ponieważ podmiot wszystkie własne sprawy uznaje za jednakowo ważne. W efekcie trudno ustalić zakres możliwych ustępstw.

Stronniczość utrudnia też formułowanie realistycznych oczekiwań wobec partnera. Niedocenianie wagi i znaczenia sprawy spornej dla partnera powoduje, że stawiane mu wymagania są często niemożliwe do spełnienia.

Egocentryzm uczestników konfliktu. Widzą oni wszelkie wydarzenia konfliktowe jedynie przez pryzmat własnych zagrożonych interesów, zranionych uczuć, urażonej ambicji, poczucia krzywdy i niesprawiedliwości, zawiedzionych nadziei itp. Nie dostrzegają własnych zachowań, mogących sprawić przykrość partnerowi, a pozostają szczególnie wyczuleni na wszystkie przykrości, które ich spotykają.

Egocentryzm w sytuacji konfliktowej sprowadza się też do wymagania szczególnego traktowania własnej osoby i respektowania własnych interesów, lekceważenia zaś interesów partnera. Jest to niemożliwe do zaakceptowania przez drugą stronę i wtedy osiągnięcie porozumienia staje się bardzo wątpliwe.

Szytywność myślenia i okopywanie się na stanowiskach. Występujące w konflikcie zagrożenie interesów powoduje koncentrację wszystkich wysiłków poznawczych i behawioralnych na obronie własnego stanowiska. Uczestnicy konfliktu nie są zainteresowani zrozumieniem racji partnera, lecz szukają argumentów i sposobów, aby przekonać go do swoich racji. Bronione jest raz zajęte stanowisko. Uczestnicy konfliktu niechętnie podejmują ryzyko ustąpienia, chociażby w części, ze swoich roszczeń, gdyż sądzą, że to osłabi ich pozycję w dalszych zmaganiach. Takie upieranie się przy swoim, nieuwzględ-

nianie argumentów partnera i jego racji uniemożliwia uczestnikom konfliktu porozumienie się.

W sytuacji konfliktu jego uczestnicy uparcie dążą do upragnionego celu w ściśle określony sposób. Sądzą, że wiedzą czego chcą i jak to uzyskać. Takie sztywne podejście do rozwiązania sprawy utrudnia osiągnięcie konsensusu, który łączyłby pragnienia obu stron.

Negatywny obraz partnera i pozytywne widzenie siebie samego. Niekorzystna ocena partnera, przypisywanie mu ukrytych czy złych intencji zniechęca do podejmowania z nim prób porozumienia, toteż nawet gesty dobrej woli lub deklaracja chęci współpracy z jego strony mogą zostać odrzucone.

Ujawniająca się w konflikcie skłonność do wybielania siebie i oczerniania partnera za wywołanie i bieg konfliktu na ogół nie ma uzasadnień, służy natomiast uwolnieniu się od poczucia odpowiedzialności i winy za zaistniałą sytuację. Pozwala ponadto na „zachowanie twarzy” wobec osób postronnych.

Atrybucja odpowiedzialności. Uczestnicy konfliktu rzadko sami czują się odpowiedzialni za jego bieg. Na ogół odpowiedzialnością za wystąpienie konfliktu i wszelkie negatywne doświadczenia z nim związane obciążają partnera. W konflikt zaangażowane są 2 strony, przypisywanie zatem całej winy i odpowiedzialności za konfliktowe zdarzenia drugiej osobie jest rzadko uzasadnione. Wzięcie na siebie odpowiedzialności pociąga za sobą przyznanie, że część winy spoczywa na mnie, że niektóre moje zachowania mogły być przykre dla partnera, to zaś klóci się z dobrym wizerunkiem własnej osoby, o który strony dbają.

Brak poczucia odpowiedzialności za konflikt utrudnia porozumienie się stron i podjęcie współpracy w celu znalezienia rozwiązania konfliktu. Aby kompetentnie zajmować się konfliktem, jego uczestnicy powinni uświadomić sobie swoją rolę w konflikcie i wziąć odpowiedzialność za skutki własnych działań.

Negatywne emocje uczestników konfliktu. Obecność negatywnych emocji niekorzystnie wpływa na procesy orientacji w otoczeniu, utrudniając obiektywizm w widzeniu różnych aspektów konfliktu. Frustracja, niezadowolenie i złość, utrzymujące się przez cały czas trwania konfliktu, powodują

jednostronne, czarno-białe widzenie sytuacji konfliktowej. Skutkiem tego jest zawężenie pola dostępnych rozwiązań konfliktu.

Negatywne emocje są także czynnikiem utrudniającym podjęcie pozytywnych działań wobec partnera. Jeśli odczuwa się uprzedzenie, niechęć i żal do drugiej osoby, to na ogół trudno się przełamać i wykonać jakiś gest dobrej woli wobec partnera. Znaczenie takiego gestu jest duże, ponieważ stanowi on pierwszy krok na drodze do współpracy.

Obronny styl rozwiązywania konfliktów. Uczestnicy konfliktu na ogół stosują strategie obronne, polegające na domaganiu się uznania własnego stanowiska i respektowania własnych praw lub sprzeciwianiu się nie akceptowanym zachowaniom partnera (B a l a w a j d e r, 1992). Takie zachowania są odbierane jako „nieprzyjazne” przez drugą stronę. Aby zmienić tę niekorzystną z punktu widzenia konstruktywnego rozwiązania konfliktu sytuację, partnerzy mimo wszystko powinni podjąć ryzyko zachowań pozytywnych, kooperacyjnych, bez których nie można osiągnąć obopólnie satysfakcjonującego wyniku.

Niestety, odnieść można wrażenie, że repertuar zachowań kooperacyjnych uczestników konfliktu jest ubogi, a percypowane ryzyko ich podjęcia w sytuacji konfliktu duże. Dodatkowe utrudnienie stwarza brak wzajemnego zaufania partnerów, niezbędnego do podjęcia współpracy.

Zasady pracy nad konstruktywnym rozwiązaniem konfliktu

Do wypracowania konstruktywnego rozwiązania konfliktu potrzebne są: obiektywne, wielostronne widzenie różnych aspektów sytuacji konfliktowej, opracowanie różnych możliwych rozwiązań konfliktu oraz podejmowanie działań kooperacyjnych i zachęcanie do nich partnera.

Dążenie do uzyskania obiektywnej i wszechstronnej wiedzy odnośnie do sytuacji konfliktowej. Dysponowanie dobrą orientacją odnośnie do sytuacji konfliktowej pozwala dobrze ją rozumieć i znaleźć odpowiednie rozwiązania konfliktu. Ważna jest zatem dobra znajomość interesów własnych

i partnera, różnic dzielących strony, przedmiotu sporu. F i s h e r i U r y (1991) podpowiadają, że chcąc poznać interesy własne i partnera, dobrze jest stawiać pytanie: „dlaczego?”. Jeśli chcę, aby partner spełnił moje życzenia, to dlaczego tego pragnę, jakie moje ważne potrzeby będą wtedy zaspokojone? Na ogół partnerzy spierają się o stanowiska, kto ma rację, po czyjej stronie leży słuszość. Na tej płaszczyźnie spory często są niemożliwe do rozwiązania. Natomiast kiedy odkrywamy własne interesy, które leżą u podstaw przyjęcia takiego czy innego stanowiska, wtedy otwierają się nowe możliwości w porozumieniu się z partnerem. Wzajemne odkrywanie interesów jest o tyle ważne, że otwiera drogę do określenia zakresu wspólnych interesów, które na ogół motywują partnerów do obopólnego działania mającego na celu rozwiązanie sporu.

Rzeczywiste poznanie interesów drugiej strony weryfikuje wyobrażenia na ten temat. A trzeba pamiętać, że ze względu na stronniczość i egocentryzm uczestników konfliktu zazwyczaj wyobrażenia te nie są trafne. Ważna jest też praca nad odkryciem własnych interesów. Nie zawsze są one świadome, bywa, że uczestnik konfliktu zastanawiając się nad tym, o co mu naprawdę chodzi w sporze z partnerem, odkrywa „kawałek prawdy” o sobie, czasem nawet trudny do zaakceptowania, np. dostrzega u siebie silną potrzebę władzy i dominacji, skłonności do manipulacji.

W sytuacji konfliktu należy dbać o zachowanie obiektywności w widzeniu siebie i partnera. Znajomość własnych mocnych i słabych stron, a także rozeznanie w takich stronach u partnera pozwala określić kierunki pracy nad rozwiązaniem konfliktu, zadbać o komfort psychiczny uczestników konfliktu. Możemy przecież unikać sytuacji, które wywołują niepotrzebne emocje - przykrość, żal, zdenerwowanie. Dobra znajomość właściwości partnera pozwala wykorzystać np. jego inteligencję do znalezienia rozwiązania sporu, a nasze poczucie humoru do rozładowania napięć itp.

Dobra orientacja w sytuacji konfliktowej ułatwia jej uczestnikom podejmowanie trafnych, adekwatnych do potrzeb decyzji. Ich decyzje i działania opierają się wtedy na racjonalnych przesłankach, a mniejszą rolę odgrywiają irracjonalne przekonania i wzajemne uprzedzenia, łatwiej też dojść do porozumienia.

Opracowanie racjonalnych przesłanek działania. Ważną sprawą jest podejmowanie decyzji odnośnie do strategii działań w konflikcie oraz taktyk wchodzących w skład tej strategii. Uczestnicy konfliktu często nie zastanawiają się nad tym, co chcą osiągnąć i w jaki sposób. Ich reakcje na zachowanie partnera są spontaniczne i bardzo emocjonalne. Konstruktywne rozwiązanie wymaga jednak podjęcia działań racjonalnych, czyli po pierwsze ustalenia celu, do którego dążyć będą partnerzy, oraz – po drugie – sposobu jego osiągnięcia. Podjęcie decyzji o tym, co się chce w konflikcie osiągnąć i w jaki sposób, powoduje uporządkowanie działań, stwarza możliwość kontroli nad przebiegiem konfliktu oraz sprzyja sterowaniu w kierunku uznanym za pożądany.

Jeśli uczestnicy konfliktu dysponują potrzebną pulą informacji do podjęcia decyzji, to główna trudność leży teraz w „opanowaniu” emocji przez zdrowy rozsądek. Często działanie, które jest rozsądne, bywa zarazem bolesne i emocje powstrzymują nas przed jego realizacją. Mamy przekonanie, że wina leży po naszej stronie i trzeba przyznać się do błędu, lecz zarazem jest to dla nas niemiła sytuacja, wstydzimy się, obawiamy reakcji drugiej strony – i te właśnie emocje powstrzymują nas przed bardzo ważnym dla dalszego biegu konfliktu krokiem.

Osiągnięcie konstruktywnego rozwiązania konfliktu wymaga „elastycznej nieustępliwości”, co oznacza, że partnerzy muszą być gotowi do szukania różnych możliwych sposobów satysfakcjonującego ich rozwiązania. Aby uzyskać takie rozwiązanie, uczestnicy mogą upierać się przy ważnych dla nich interesach, lecz powinni być elastyczni w poszukiwaniu dróg ich realizacji. Z partnerem nie wykazującym cech pewnej elastyczności nie sposób współpracować nad rozwiązaniem konfliktu – można tylko albo mu ustąpić, albo go zdominować, lecz w takich sytuacjach zawsze jedna strona pozostaje niezadowolona.

Podejmowanie aktów pojednania i współpracy. Porozumienie się partnerów stanowi nieodzowny warunek ich współpracy, prowadzącej do konstruktywnego rozwiązania konfliktu. W sytuacji konfliktu komunikacja między partnerami na ogół zostaje zakłócona, dlatego też poprawienie jej efektywności jest sprawą bardzo istotną.

Zanim w konflikcie ktoś podejmie się przekazania jakiejś informacji, warto, aby dobrze wiedział, co chce powiedzieć, i zadbał o formę wyrażenia tego, albowiem uczestnicy konfliktu są bardzo wrażliwi nie tylko na to, jakie treści niesie informacja, ale także na jej formę. Mają skłonności do nadmiernego odnoszenia wszystkiego do siebie, traktowania informacji jako formy ataku, wybiórczego jej odbioru itp.

Na szczególne podkreślenie zasługuje przywiązywanie znaczenia do słuchania partnera. W konflikcie nie można sobie pozwolić na zachowania: „wiem, co partner chce powiedzieć, więc nie muszę go słuchać”. Odwrotnie – trzeba uważnie słuchać i starać się jak najlepiej zrozumieć intencję partnera. Zdaniem Petersona (1983) w konflikcie należy mieć „przychylnie nastawione ucho i otwarty umysł”. Chodzi o to, aby zachęcać partnera do wyjaśniania swoich interesów, poświęcać czas na rozmowę na ten temat, a także zastanowić się, co dla niego dany problem znaczy, jakie miał intencje, podejmując rozmowę. Uzyskane od drugiej osoby informacje umożliwiają zobaczenie problemu z jej punktu widzenia, a wzbogacenie się w tę wiedzę pozwala na nowo zobaczyć konflikt i możliwe jego rozwiązania.

Obok komunikacji werbalnej ważna w sytuacji konfliktowej jest także komunikacja niewerbalna, której znaczenie, szczególnie przy częstym w konfliktach zablokowaniu przekazu werbalnego, jest dość duże. Bardzo ważne znaczenie ma wyrażanie emocji. Gwałtowna i silna ekspresja emocji negatywnych może zniechęcić partnera do podejmowania prób współpracy. W konflikcie warto kontrolować wyrażanie emocji własnych, ale także pomagać w tym partnerowi. Starać się nie dopuszczać do tego, aby partnera poniosły emocje, gdyż może podjąć działanie, które bywa czasem trudne do naprawienia.

W podejmowaniu współpracy, oprócz dobrego porozumienia się, ważne też jest wzajemne zaufanie partnerów. Dlatego też w sytuacji konfliktowej należy szczególnie pielegnować wzajemne stosunki między partnerami. Dążyć do tego, aby niepotrzebnie nie ranić partnera, nie sprawiać mu przykrości, jeśli można coś zrobić dla niego, to nie zaniechać tego. Trzeba także podkreślać pozytywne aspekty związku między partnerami, mocne strony drugiej osoby, dostrzegać podejmowane przez nią akty pojednania; starać się, aby uwypuklić wszystkie pozytywne powiązania łączące strony; podkreślać pozytywne

doświadczenia tego związku i oczekiwania pozytywnych relacji w przyszłości; ale przede wszystkim należy wystrzegać się tych działań, które mogą zachwiać poczuciem zaufania do drugiego człowieka. Zaufanie raz utracone łatwo nie daje się przywrócić, a bez niego konstruktywne rozwiązanie jest prawie niemożliwe do osiągnięcia.

Punktem zwrotnym na drodze do uzyskania satysfakcjonującego obie strony rozwiązania jest podjęcie przez któregoś z uczestników konfliktu aktu pojednania. Taki akt stanowi pierwsze od jakiegoś czasu zachowanie kooperacyjne wobec partnera. Przełamuje on wymianę negatywnych oddziaływań partnerów i otwiera drogę ku pozytywnym, kooperacyjnym działaniom, bez których nie dojdzie do konstruktywnego rozwiązania konfliktu. Taki akt może polegać na wyrażeniu pozytywnej opinii o partnerze, na niesieniu mu pomocy w jakiejś innej niż sporna sprawa, na wyrażeniu pozytywnych emocji wobec partnera itp. Jeśli druga osoba na ten akt odpowie pozytywnie, to sznase na rozwiązanie konfliktu są naprawdę duże.

Umiejętne zajmowanie się konfliktami jest sztuką, której znajomość daje wiele satysfakcji. Sztuki tej można się nauczyć, aby umacniać i pogłębiać prawdziwe związki z ludźmi. Pamiętać trzeba przy tym, aby mieć wzgląd na trudności, jakie leżą na drodze do rozwiązania konfliktu. Im lepiej znamy i rozumiemy siebie samych, im lepiej uda się nam poznać partnera i jego pragnienia, im mniej będziemy doznawać w kontakcie z partnerem uczuć negatywnych, więcej zaś pozytywnych, im bardziej będziemy odważni w podejmowaniu działań kooperacyjnych, tym szybciej dojdziemy wspólnie z partnerem do satysfakcjonującego nas rozwiązania konfliktu.

Bibliografia

- Argyle M., 1985: *The Anatomy of Relationships*. London, Methuen.
- Argyle M., 1988: *Social Relationships*. In: *Introduction to Social Psychology*. Eds. M. Hewstone, W. Stroebe, J-P. Codol, G. M. Stephenson. London, Blackwell.
- Balawajder K., 1992: *Konflikty interpersonalne: analiza psychologiczna*. Katowice, Uniwersytet Śląski.