

# **PSYCHOLOGIA KONFLIKTÓW**

### *O autorach*

STANISŁAW CHEŁPA jest doktorem psychologii, adiunktem w Katedrze Zarządzania Kadrami w Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu i kierownikiem Studium Podyplomowego – Zarządzanie Kadrami w Nowoczesnej Firmie. Wykłada również w Wyższej Szkole Zarządzania i Marketingu we Wrocławiu. Opublikował ponad trzydzieści artykułów naukowych i popularnonaukowych. Należał do grona założycieli Globe Network of Cross Cultural Scholars. Uczestniczył w programie *Stymulowanie przedsiębiorczości w szkołach średnich* (finansowanym przez Phare). Prowadzi prace badawcze nad przywództwem i jego psychometrycznym pomiarem. Jego zainteresowania naukowe skupiają się wokół zagadnień związanych z socjotechnikami i formowaniem kadr. W kampanii wyborczej do Parlamentu RP w 1997 r. brał udział w przygotowaniu skutecznej strategii promocyjnej. Jako konsultant w zakresie psychologii organizacji i zarządzania przeprowadza dobór i ocenę kadry kierowniczej. Prowadzi szkolenia i treningi z zakresu negocjacji, kierowania ludźmi i pracy w grupach zadaniowych.

TOMASZ WITKOWSKI jest doktorem psychologii. Kieruje własną firmą doradczo-szkoleniową MODERATOR. Pracował jako adiunkt w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, w 1997 roku w Instytucie Psychologii Uniwersytetu w Hildesheim w Niemczech. W 1993 r. był stypendystą programu TEMPUS na Uniwersytecie w Bielefeld, również w Niemczech. Jako konsultant w zakresie psychologii sprzedaży i negocjacji, usprawniania przepływu informacji, zarządzania oraz doboru kadr współpracował z wieloma firmami konsultingowymi, handlowymi i produkcyjnymi. Jest twórcą programów szkoleniowych i przeprowadza treningi psychologiczne negocjacji sprzedaży i zarządzania. Opublikował kilkadziesiąt artykułów naukowych i popularnonaukowych dotyczących m. in. problematyki motywacji, wyuczonej bezradności, doboru personelu, psychologii sprzedaży. Jest redaktorem książki *Nowoczesne metody doboru personelu*.

STANISŁAW CHEŁPA  
TOMASZ WITKOWSKI

# PSYCHOLOGIA KONFLIKTÓW

PRAKTYKA RADZENIA SOBIE  
ZE SPORAMI



Projekt graficzny serii:  
Krzysztof Albin

Projekt okładki:  
Krzysztof Albin

Zdjęcie na okładce:  
Marek Stanielewicz

Redaktor serii:  
Tomasz Witkowski

Korekta:  
Joanna Weksler

Łamanie:  
Jacek Rydecki

*Wydawnictwu nie udało się dotrzeć do wszystkich autorów  
(spadkobierców) cytowanych w książce tekstów. Osoby  
zainteresowane prosimy o kontakt.*

Copyright © 1995  
by Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne

Copyright © 1999  
by Tomasz Witkowski

ISBN 83-912865-0-9

Oficina Wydawnicza UNUS  
tel. (074) 872-21-36, e-mail [ruta@supermedia.pl](mailto:ruta@supermedia.pl)

Wydanie drugie poprawione i uzupełnione.

*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*



# SPIS TREŚCI

WSTĘP DO WYDANIA DRUGIEGO	11
WPROWADZENIE	13
Rozdział I CZY KONFLIKTY MUSZĄ BYĆ ROZWIĄZYWANE?	25
Rozdział II SKĄD BIORĄ SIĘ KONFLIKTY?	35
<i>Komunikacja</i>	37
<i>Kultura</i>	46
<i>Odgrywanie ról</i>	54
<i>Potrzeby</i>	65
<i>Samocena</i>	73
<i>Osobowość</i>	88
Rozdział III PSEUDOROZWIĄZANIA KONFLIKTÓW	103
<i>Ignorowanie</i>	106
<i>Odwlekanie</i>	110
<i>Pokojowe współistnienie</i>	113
<i>Deprecjonowanie</i>	116
<i>Reorientacja</i>	119
<i>Separacja</i>	122
<i>Kompromis</i>	123
<i>Eskalacja</i>	126
<i>Walka</i>	130
<i>Podsumowanie</i>	136
Rozdział IV ISTOTA KONFLIKTU	139
<i>Podmiot konfliktu</i>	141

---

<i>Przedmiot konfliktu</i>	142
<i>Aktywność stron</i>	144
<i>Dynamika konfliktu</i>	147
<i>Detektory konfliktu</i>	150
<i>Fazy konfliktu</i>	151
Rozdział V	
JAK ZABRAĆ SIĘ ZA ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTU?	153
<i>Style reakcji na konflikt</i>	156
<i>Etap pierwszy – przygotowanie do sporu</i>	167
<i>Etap drugi – zainicjowanie interakcji</i>	168
<i>Etap trzeci – spór</i>	170
<i>Etap czwarty – wyjście ze sporu</i>	171
<i>Podsumowanie</i>	172
Rozdział VI	
TECHNIKI WSPOMAGAJĄCE EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE KONFLIKTAMI I ICH ROZWIĄZYWANIE	175
<i>Partycypacja w podejmowaniu decyzji</i>	177
<i>Technika przeciwnych reakcji</i>	178
<i>Integratywne rozwiązywanie sporów</i>	179
<i>Negocjacje oparte na zasadach</i>	181
<i>Spotkanie w milczeniu</i>	183
<i>Wspólny cel</i>	184
<i>Święty Mikołaj</i>	186
<i>Wywiad z osobistością</i>	186
<i>Wymiana wizerunków</i>	187
<i>Dlaczego nie?</i>	188
<i>Postaw się w jego sytuacji</i>	190
<i>Ja jestem tobą – ty mną</i>	191
<i>Burza mózgów</i>	192
<i>Kruszenie obiektu</i>	195
<i>Plus – minus – interesujące?</i>	195
<i>Oczami niezależnego fachowca</i>	196
<i>Prowokowanie wątpliwości</i>	197
<i>Przypadkowe słowa</i>	197
<i>Podsumowanie</i>	198



---

Rozdział VII	
INTERWENCJA W KONFLIKT – METODY ROZWIĄZYWANIA SPORÓW PRZEZ OSOBY NEUTRALNE	201
<i>Mediacja</i>	208
<i>Etapy mediacji</i>	211
<i>Admonicja</i>	220
<i>Koncyliacja</i>	222
<i>Moderacja</i>	224
<i>Arbitraż</i>	225
<i>Inkwizycja</i>	231
<i>Podsumowanie</i>	232
Rozdział VIII	
JAK WYWOŁYWAĆ KONFLIKTY?	233
<i>Spojrzenie wstecz</i>	235
<i>Stymulowanie konfliktów w zarządzaniu</i>	238
<i>Wywoływanie konfliktów w życiu społecznym</i>	242
<i>Granice prowokacji</i>	253
<i>Podsumowanie</i>	257
SŁOWO NA ZAKOŃCZENIE	259
LITERATURA	265



# 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, przy pomocy którego będzie

on mógł zdiagnozować 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 Chępa  
Tomasz Witkowski*



# 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 najślawniejszego 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 – sa-

morodnie. 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 jajeczek.<sup>1</sup>

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 naprawdę, 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 Henry L. Stimson i kilku ich najbliższych doradców, zebrali się

---

<sup>1</sup> Wszystkie podane powyżej przykłady pochodzą z książki F. Gel *Pogromca niewidzialnych drapieźników*. Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1986.



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 Radzieckim.<sup>2</sup>

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 zrzuceniu 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.

---

<sup>2</sup> 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”.<sup>3</sup> 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 wszy-

---

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

scy wycieczkę 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 entuzjazm. 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 entuzjazm. 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 mieszkaniowego.<sup>4</sup> 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

---

<sup>4</sup> Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*. PWN, Warszawa 1990.

podobnych oraz na ludzi właściwych, to znaczy posiadających dar czy 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 gabinecie prezydenta Trumana zaowocował błędną decyzją. I my, często unikając konfliktu, a właściwie uciekając od nieprzyjemnych emocji, wysiłku, jakich wymaga kłótnia, pozostawiamy wiele sytuacji nie rozwiązanych, 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 psychologowie 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. Więzy 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. Wypraco-

wane 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 pokojowych.<sup>5</sup> 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 wiedzę.<sup>6</sup>

---

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

<sup>6</sup> 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. Rummel-Syskiej *Konflikty organizacyjne*. PWN, Warszawa 1990.





# ROZDZIAŁ I



## CZY KONFLIKTY MUSZĄ BYĆ ROZWIĄZYWANE?

*Gdy jesteś zły, licz do czterech, gdy jesteś bardzo zły, klnij.*

*Mark Twain*



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, umiejącymi 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 zasta-

nawiając się długo wyciągnął miecz i rozciął go. Tej samej nocy grzmoty i błyskawice na niebie poświadczyły spełnienie się przepowiedni, a Aleksander złożył naza-jutrz ofiarę bogom za ukazanie znaku.<sup>1</sup>

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. Generał 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.”

---

<sup>1</sup> Opis legendy przedstawiono na podstawie Flawiusza Arriana *Wyprawa Aleksandra Wielkiego*. Ossolineum, Wrocław 1963, oraz Plutarcha z Cheronai *Żywoty sławnych mężów*. Ossolineum, Wrocław 1977.

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

K. O’N.: „Tak jest, panie generale. Pozwoli pan jednak powiedzieć, że wznoszenie modłów o dobrą pogodę dla zabijania bliźnich na ogół nie leży w zwyczajach ludzi mego zawodu.”

G. P.: „Księżę kapelanie, czy udziela mi pan teraz lekcji teologii, czy też jest pan kapelanem trzeciej armii? Życzę sobie takiej modlitwy.”

K. O’N.: „Tak jest, panie generale.”<sup>2</sup>

W przedstawionym epizodzie kapelan O’Neil jako podwładny generała Pattona złamał zasady komunikacji, jakie obowiązują w wojsku. Uzasadnione to było prawdopodobnie tylko pełnieniem przez niego specyficznej funkcji kapelana. Jednocześnie spowodował konflikt, który generał po prostu zlikwidował, korzystając z przysługującego mu prawa. Na marginesie należałoby jeszcze tylko wspomnieć, że nazajutrz po modlitwie deszcze rzeczywiście ustały, a kapelan otrzymał pochwałę i odznaczenie od generała.

Podobne sposoby radzenia sobie ze sporami występują w życiu zakonnym, związane są z wykonywaniem niektórych zawodów czy też czynności (np. operacje chirurgiczne). Taki narzucony odgórnie system porozumiewania się budzi nasz naturalny sprzeciw, jego wady są tematem wielu książek i filmów. I rzeczywiście bywa on przyczyną wielu dramatycznych zdarzeń, stosowany bez umiaru prowadzi do wielu błędów. Łatwo wyobrazić sobie dowódcę lub dyrektora, który tą metodą komunikuje się w rodzinie. Rodzi to nieuniknione właśnie, często prowadzi do zjawiska starego jak świat – konfliktu pokoleń, którego główną przyczyną jest właśnie taki uproszczony schemat komunikowania się, przyjmowany zresztą przez obie strony. Ci sami rodzice, którzy zabraniali dziecku wyjadać ziemię z doniczek, nie zawsze mogą w ten sam sposób poradzić sobie z problemem zbyt głośnego słuchania muzyki przez ich pociechę, nie mówiąc już o ocenie jej jakości.

---

<sup>2</sup> G. S. Patton, *Wojna jak ją poznałem*. Wyd. MON, Warszawa 1964.

Uproszczony sposób traktowania innych może w pewnych okolicznościach obrócić się przeciwko tym, którzy mają do tego prawo. Poniższy przykład pokazuje taką sytuację. Ten sam generał Patton nadużywający przysługującego mu prawa:

Patton w szpitalu polowym chodził od noszy do noszy rozmawiając z rannymi i gratulował im osiągnięć, jakie odniosła ich dywizja. Doszedł wreszcie do pacjenta, który nie miał ani łupka, ani bandażu. George zapytał, co mu jest. Żołnierz odpowiedział, że ma wysoką gorączkę. Patton odszedł od niego bez słowa. Obok siedział inny pacjent, który cały się trząsał.

– A wam co się stało? – zapytał Patton.

– To nerwy, generale – odpowiedział żołnierz, a oczy napełniły mu się łzami.

– Coście powiedzieli?! – Patton aż zeszywniał.

– To nerwy – szlochał pacjent. – Nie mogę już wytrzymać huku pocisków.

George podniósł głos – Nerwy, do diabła – ryknął – jesteś po prostu przeklętym tchórzem!

Żołnierz płakał, a Patton go uderzył.

– Stul pysk, nie chcę, aby ci dzielni ludzie tutaj, którzy odnieśli rany, patrzyli na rozbeksanego tchórzliwego skurwysyna.

Znów go uderzył. Hełm spadł z głowy żołnierza i potoczył się po brudnej podłodze. Patton zawołał oficera dyżurnego.

– Proszę nie przyjmować tego tchórzliwego skurwysyna. Nic mu nie jest. Nie chcę, aby szpitale zatłoczone zostały takimi skurwysynami, którzy boją się walki.

Następnie zwrócił się do żołnierza:

– Wrócisz na front; może zostaniesz trafiony i zabity, ale wracaj do walki, bo inaczej postawię cię pod murem i na pewno zastrzeli cię pluton egzekucyjny.<sup>3</sup>

Patton otrzymał za ten czyn naganę od swego przełożonego, naczelnego dowódcy wojsk sojuszniczych w Europie – Eisenhowera oraz nakaz przeproszenia pacjen-

---

<sup>3</sup> O. N. Bradley, *Żołnierska epopeja*. Wyd. MON, Warszawa 1989.

tów i personelu szpitalnego. Ponieważ generał wierzył, że wojna jest nieuchronnym losem ludzkości, nie był w stanie uświadomić sobie faktu, że człowiek żyjący w stałym napięciu nerwowym może się załamać. Konflikt, który powstał pomiędzy nim i żołnierzem, próbował rozwiązać tak jak poprzednio opisany spór z kapelanem. Tym razem efekt był tylko chwilowy. Zdarzenie to do dzisiaj wypominają Pattonowi historycy i rzuca ono cień na paletę zwycięstw i dokonań generała.

Rozwiązywanie konfliktów poprzez cięcie bardzo często związane jest z faktem, że osoby odgrywające swoje role mają formalnie przyznane prawo do racji. Analizując i oceniając takie sposoby działania należy pamiętać, że powstały one w oparciu o pragmatyczną zasadę: sprawności funkcjonowania i ekonomii czasu. Trudno sobie np. wyobrazić, aby chirurg w trakcie prowadzenia operacji kłócił się ze swoim personelem na temat doboru stosowanych przez niego narzędzi i kolejności wykonywanych czynności. Podobnie zachowuje się kapitan okrętu, dowódca oddziału żołnierzy. Wszędzie tam, gdzie szybkość działania może okazać się dużo ważniejsza od jakości podejmowanych decyzji, komunikacja została zaprojektowana jako z założenia bezkonfliktowa. Lektura rozdziału piątego pokaże również czytelnikowi, że ten sposób radzenia sobie ze sporem jest rywalizacyjnym stylem reagowania na sytuację konfliktową, rzeczywiście skutecznym w opisywanych warunkach. Taki też rodzaj myślenia, związany ze sprawnością funkcjonowania w ekstremalnych warunkach (np. w sytuacji zagrożenia życia) i ekonomią czasu, a nawet własnym komfortem, zaproponować można czytelnikowi przy wyborze strategii radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych. Zauważyć jednak należy, iż całkowita odpowiedzialność za efekty wszczętych działań spada nade wszystko na osobę aktywnie rozwiązującą konflikt.

Odpowiedź na pytanie, które jest jednocześnie tytułem tego rozdziału, spróbujemy uzupełnić jeszcze jednym przykładem:

– Przepraszam, ale chciałbym coś zjeść.

Cesia nie zbliżyła się do stolika, zwróciła tylko ku niemu

głowę. Przełknęła ostatni kęs. Jej niebieskie oczy znieruchomiały.

- Słucham – powiedziała bez zachęty.
- Kawa ze śmietanką – zaczął.
- Nie ma śmietanki.
- Wobec tego z mlekiem. Mleko jest?
- Jest – powiedziała wciąż obrażona.
- Pieczywo, masło, żółty ser. I trzy jajka w szklance.
- Dwa – sprostowała.
- Proszę o trzy.
- Mogą być tylko dwa albo cztery.
- Dlaczego?
- Bo tak skalkulowane.
- No dobrze – skapitulował. – Niech będą dwa. (...)

Wciąż zaliczał to wszystko do potrzebnych mu obserwacji, więc się jeszcze nie denerwował. (...)

Cesia ruszyła w stronę gościa, przed którym postawiła kołyszące się na spodku – cztery jajka.

Oczywiście ugotowane na twardo.

Nic już nie powiedział, zjadł dwa, zapłacił za cztery (...) i wyszedł z hotelu.<sup>4</sup>

Jakże znana to nam wszystkim sytuacja, ileż razy w takich sytuacjach wściekłość wzbierała w nas jak fala. Zachować się jak ten facet? – nigdy! – myśli część z was. Po co sobie psuć dzień robieniem niepotrzebnych awantur – to sposób rozumowania innej grupy ludzi. My natomiast jako autorzy praktycznego radzenia sobie z konfliktami możemy powiedzieć, że i jedni, i drudzy mają całkowitą rację.

Psychologowie współcześni są zgodni w stosunku do bardzo niewielu kwestii. Jedną z takich, które nie budzą zbyt wielu kontrowersji, jest fakt, że rodzimy się z określonymi cechami temperamentu. Mogą one podlegać modyfikacji w trakcie fizjologicznego dojrzewania organizmu, a także pod mniej lub bardziej kontrolowanym wpływem środowiska. Niemniej jednak charakteryzując temperament stwierdza

---

<sup>4</sup> S. Fleszarowa-Muskat, *Złoto nie złoto*. Wyd. MON, Warszawa 1986, s. 29-32.



się, że w tej zmienności istnieje względna jego spójność i stałość. Podstawową cechą temperamentu jest odporność na stres, albo inaczej reaktywność, czyli wrażliwość układu nerwowego. To właśnie kryterium decyduje o naszej indywidualnej odporności również na konflikt. W oczywisty sposób odporna „Cesia” poszukuje wrażeń rozpraszających nudę w następnej kłótni z klientem. Oprócz rozrywki konflikt taki może przynieść jej satysfakcję z wygranej i podwyższyć poczucie własnej wartości. Klient z założenia (rzecz dzieje się oczywiście kilkanaście lat temu w Polsce) jest skazany na przegraną. Może co najwyżej wyjść głodny i wściekły, zadowolony z własnego jakże słusznego oburzenia. Może być oczywiście również tak, że klient odporniejszy i równie dobrze, albo i lepiej zaprawiony w wywoływaniu i prowadzeniu kłótni pozostawi roztrzęsioną „Cesię” z głębokim poczuciem klęski. Może nawet wygrać jedno lub dwa jajka i jeśli jest przekonany, że puszczanie płazem tego typu prowokacji jest wbrew porządkowi społecznemu, może wyjść z walki z poczuciem dobrze spełnionego obowiązku. Może wreszcie zdarzyć się klient, który będzie próbował wytłumaczyć „Cesi” błędy w jej zachowaniu, czy też sposobach komunikacji, mając na celu konstruktywne rozwiązanie konfliktu.

Nie chcemy w tym miejscu oceniać takiego lub innego sposobu zachowania. Tak jak powiedzieliśmy, wszystkie one są poprawne. Przyjęcie określonej strategii zależy tylko od naszej własnej analizy.<sup>5</sup> Jeśli kłótnia ma nam zepsuć dzień, bez sensu jest jej wywoływanie; jeśli cena jajek jest na tyle wysoka, że warto zrobić awanturę – zróbmy ją. Pamiętać jednak należy również o takich kryteriach analizy, jak to czy kontakt z danym człowiekiem jest jednorazowy, czy wielokrotny. Jeśli rzecz miałaby mieć miejsce w barze, w którym jemy codziennie śniadanie, trudno raczej byłoby zgodzić się na takie traktowanie. Jeśli kontakt jest jednorazowy, nasze „za i przeciw” będą oczywiście inne. Trzeba też pamiętać o tym, jak wysoka jest nasza irytacja i znając swoje reakcje wiedzieć, jak

---

<sup>5</sup> Szczegółowe dopasowanie stylu reagowania na konflikt do rodzaju sytuacji zostało przedstawione w rozdziale piątym.

szybko mija nam gniew. Nie rozładowana wściekłość może utrudniać nam dobre funkcjonowanie, może powodować powracanie myślami do zdarzenia, jego uporczywe analizowanie, może obniżać nam nastrój. Na pytanie postawione w tytule rozdziału odpowiadamy zatem – uciekaj, jeśli musisz, walcz, jeśli chcesz, nie trać czasu i energii na kłótnie, które nic nie dają, nie pozwól na wyprowadzanie siebie z równowagi. Naprawdę wszystko zależy od ciebie, a lektura tej książki ma ci tylko pomóc w wyborze.

Na zakończenie posłuchaj mądrości filozofa:

Waleczność ma swoje granice jako i inne cnoty; te skoro przekroczyć, wstępuje się na drogę błędu, tak iż od waleczności można tu dojść do śmiałości, uporu i szaleństwa, jeśli kto nie umie rozeznąć granic między nimi, trudnych co prawda do rozeznania na samej miedzy. Z tego względu zrodził się obyczaj przyjęty w wojnach, aby karać (zgoła nawet śmiercią) tych, którzy upierają się bronić wszelkiego warownego miejsca nie dającego się, wedle zasad wojennych, obronić. Inaczej, przy zapewnionej bezkarności, nie byłoby kurnika, który by się nie pokusił o zatrzymanie całej armii.<sup>6</sup>

To, jakże spokojne i racjonalne, rozważenie za i przeciw zaprowadza pewien ład i porządek w sferę konfliktów, chociaż nie wszyscy muszą się z tym zgadzać, broniąc „kurnika” przed całą armią.

Psychologia jest nauką ciekawą właśnie przez to, że reakcje człowieka są tak różnorodne w różnych sytuacjach. Podobnie jest w sytuacji konfliktu – bardzo trudno jest o podanie jednoznacznej recepty. Znajomość przyczyn sporów, świadomość własnych reakcji na nie, umiejętność analizy tych reakcji u innych i u siebie, znajomość pewnych klas zachowań, strategii postępowania i wypróbowanych technik rozwiązywania konfliktów jest tym, co może nam ta nauka zaoferować. W naszym codziennym, coraz bardziej napiętym i pełnym konfliktów życiu, ta pomoc jest czymś nieocenionym.

---

<sup>6</sup> M. de Montaigne, *Próby*. PIW, Warszawa 1985.

## ROZDZIAŁ II

# SKĄD

## SKĄD SIĘ BIORĄ KONFLIKTY?

*Mieszkańcy całej ziemi mieli jedną mowę, czyli jednakowe słowa. A gdy wędrowali ze wschodu, napotkali równinę w kraju Szinear i tam zamieszkali. (...) I mówili jeden do drugiego: „Chodźcie, zbudujemy sobie miasto i wieżę, której wierzchołek będzie sięgał nieba, i w ten sposób uczynimy sobie znak, abyśmy się nie rozproszyli po całej ziemi.” A Pan zstąpił z nieba, by zobaczyć to miasto i wieżę, które budowali ludzie, i rzekł: „Są oni jednym ludem i wszyscy mają jedną mowę, i to jest przyczyną, że zaczęli budować. A zatem w przyszłości nic nie będzie dla nich niemożliwe, cokolwiek zamierzają uczynić. Zejdźmy więc i pomieszajmy tam ich język, aby jeden nie rozumiał drugiego!” W ten sposób Pan rozproszył ich stamtąd po całej powierzchni ziemi, i tak nie dokończyli budowy tego miasta.*

*Księga Rodzaju, 11, 1-8*



Dlaczego się kłócimy? Jak to się dzieje, że ciągle wdajemy się w jakieś spory? Kto właściwie ma rację? Odpowiedź udzielona na te pytania pomogłaby zakończyć niejedną kłótnię. Bardzo często wokół przyczyn konfliktu toczy się spór, nie sięgając ich sedna. Częściej eskalację konfliktu wywołuje denerwujący styl komunikowania się, urażona duma, niż eskalacja żądań. Zaproponowany poniżej sposób rozumienia przyczyn powstawania konfliktów i ich podział będzie nam w dalszej części tej książki służyć pomocą w poszukiwaniu konstruktywnych rozwiązań sporów. Nie jest on obowiązującym i zatwierdzonym w psychologii podziałem, dokonaliśmy go jedynie ze względów praktycznych. Nie staraliśmy się również przedstawić pełnego spektrum przyczyn konfliktów. Wątpimy, aby to było w ogóle możliwe.

## *Komunikacja*

Równie piękna jak smutna historia opisana w jednym z opowiadań O'Henry'ego mówi o ubogim małżeństwie, w którym kochająca żona sprzedaje swoje włosy, aby kupić mężowi piękny łańcuszek do zegarka. Mąż natomiast nic o tym nie wiedząc sprzedaje zegarek, aby kupić piękny grzebień dla żony. Łatwo wyobrazić sobie ich wzajemne zdziwienie, smutek, przygnębienie. Źródło nieporozumienia jest w tym wypadku oczywiste – brak komunikacji. Inny przykład, opisany przez Mary Parker Follett, a podawany przez R. Fishera i W. Ury w książce pt. *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, dotyczy dwóch siostr spierających się o pomarańczę. Kiedy wreszcie zgodziły się podzielić pomarańczę po połowie („na dwie równe połówki”), jedna z nich wzięła swoją część, zjadła owoc i wyrzuciła skórkę, a druga wyrzuciła miąższ i dodała skórkę do ciasta. I w

tym przypadku brak komunikacji był przyczyną sporu. Siostry nie dostrzegły, że jedna z nich chciała jedynie zjeść owoc, a druga potrzebowała tylko skórki do ciasta. Satisfakcjonujące strony porozumienie w tym przypadku, podobnie jak w wielu innych, możliwe jest dzięki temu, iż każda ze stron chce różnych rzeczy. Brzmi to dość zaskakująco. Ludzie zazwyczaj zakładają, że to właśnie różnice między stronami są przyczyną problemu. Jednak różnice mogą także prowadzić do rozwiązania. Żeby to jednak odkryć, niezbędna jest komunikacja.

Brak komunikacji to częsta przyczyna konfliktu w zarządzaniu ludźmi. Oto jeden z przykładów:

Zajmowałam stanowisko analityka finansowego w firmie będącej potentatem na rynku w swojej dziedzinie. (...) Atmosfera w firmie była doskonała. Mój szef był fachowcem w dziedzinie finansów oraz ekonomii i, gdy zachodziła taka potrzeba, udzielał mi cennych wskazówek. Moje zarobki kilkakrotnie przewyższały średnią krajową pensję. Byłam zadowolona ze swojej pracy i lubiałam ją. Jednocześnie jednak marzyłam, że uda mi się zająć stanowisko *controllera* finansowego, które miało zostać utworzone w ciągu najbliższych kilku miesięcy. Miałam odpowiednią wiedzę i doświadczenie. I rzeczywiście, po upływie pół roku w strukturze firmy pojawiło się takie stanowisko. Ku mojemu wielkiemu rozczarowaniu obsadzono je osobą z zewnątrz, która zupełnie nie знаła specyfiki naszej organizacji. Na moje pytanie, dlaczego nie dano mi szansy i zatrudniono nie znanego nikomu człowieka, dyrektor odpowiedział krótko, że taka jest polityka firmy. Potem, na drugi dzień, gdy składałam wypowiedzenie, dodał, że nic nie wiedział o moich planach i marzeniach dotyczących stanowiska *controllera*. A ja byłam po prostu rozczarowana i zła: na siebie i moją firmę..., a właściwie już nie moją – przecież już z niej odeszłam. Mojej decyzji nie zmieniła nawet informacja, że za rok miałam awansować i objąć stanowisko dyrektora finansowego – mój obecny szef miał zostać przeniesiony do jednej z central w Europie Zachodniej.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> R. Rosłonec, *Marzenia ludzi a cele firm*. „Życie-Praca”, 1998, nr 279.

Można się tylko zastanawiać, kto w tej sytuacji bardziej zawinił, bo brak komunikacji był dwustronny. Wynikiem takich sytuacji nie zawsze jest odejście z pracy. Czasami ludzie pozostają w firmie, a nawet nie ujawniają swojego niezadowolenia, ale z całą pewnością niższa jest wtedy ich motywacja do dalszej pracy. Identyfikacja i lojalność wobec pracodawcy z pewnością też nie są tak silne, jak do czasu takiego właśnie zdarzenia. Zarządzający ludźmi muszą być świadomi występowania ukrytych konfliktów i powinni zapobiegać im, stymulując jawną wymianę informacji.

Nie tylko brak komunikacji jest powodem nieporozumień. Trudniej zauważalne błędy w komunikacji powodują również konflikty. Jeden z najczęściej popełnianych błędów to błąd nadmiernej generalizacji używany jako zarzut. Zamiast operować konkretnymi sytuacjami i mówić o konkretnych przyczynach irytacji, przypisujemy pewne zdarzenia stałym cechom osoby. Żeby dokładniej zrozumieć tę kwestię, spójrzmy na tabelę 1.

Błędnie sformułowany przekaz	Poprawnie sformułowany przekaz
<i>Nie można przecież tak się pokazywać ludziom.</i>	<i>Źle się czuję, gdy jesteś w dzinsach.</i>
<i>Nie wracasz do domu zbyt chętnie.</i>	<i>Przykro mi, że tak późno wracasz do domu.</i>
<i>Zawsze wszystko gubisz.</i>	<i>Niepokoiki mnie, gdzie zapodziałeś moje dokumenty.</i>
<i>Mogłabyś poświęcić trochę więcej czasu rodzinie.</i>	<i>Lubię spędzać z tobą czas.</i>

Tab. 1. *Błędne i poprawne formułowanie komunikatów werbalnych.*

Stwierdzenie „zawsze” jest przykładem oskarżającej generalizacji zamiast stwierdzenia dotyczącego pojedyn-

czego faktu. Formułowanie zasad ogólnych, zamiast mówienia o własnych odczuciach, również jest nieskuteczną metodą przekazywania odczuć. Żeby zaradzić tak powstającym błędom, trzeba starać się mówić drugiej osobie o odczuciach jakie w tobie wzbudza i próbować pomóc w zrozumieniu, jakie jej konkretne zachowania wzbudzają u ludzi negatywne odczucia. Formułując komunikaty, nie należy oceniać drugiej osoby, udzielać jej rad i zaleceń. Pamiętaj, że zawsze mówisz o twoich emocjach i przeżyciach w związku z konkretnym zachowaniem drugiej osoby. Psychologowie niektóre błędy w komunikacji nazywają *stoperami komunikacyjnymi*. Ulepszanie porozumiewania się polega m. in. na ich eliminowaniu. Najczęściej wymieniane stopery to: osądzanie, krytykowanie, wyzywanie, rozkazywanie, oskarżanie, grożenie, odwracanie uwagi, wycofywanie się.

Szczególny rodzaj błędów powodujących konflikty niekontrolowane, niecelowe i często destrukcyjne można zilustrować próbą negocjacji Sekretarza Generalnego K. Waldheima w sprawie zakładników amerykańskich przetrzymywanych w Iranie w 1980 roku. Waldheim już na lotnisku w Teheranie wygłosił krótkie oświadczenie, w którym stwierdził między innymi: „Przybyłem tu jako mediator, aby wypracować kompromis”. Irańskie radio i telewizja nadały tę wypowiedź w języku perskim. Zaraz po audycji jego samochód został obrzucony kamieniami przez rozżłoszczonych Irańczyków, a negocjacje okazały się niemożliwe. Taki wynik misji nie był spowodowany wojowniczym nastawieniem partnera. Irańczycy usłyszeli po prostu, że przyjechał wścibski, nieproszony facet, który ma za zadanie wypracować kompromitację. Takie bowiem znaczenie w języku perskim mają słowa „mediator” i „kompromis”.

W tym przypadku bezwzględny winowajcą okazał się błąd w komunikacji. Obie strony chciały zawrzeć pewien układ, dojść do zgody, tylko niewłaściwe zrozumienie intencji partnera rozmowy spowodowało zablokowanie jakiegokolwiek możliwości porozumienia. Podobne przykłady można znaleźć w każdym niemalże podręczniku negocjacji. J. P. Dąbrowski opisuje dwie ciekawe relacje handlowe:



Swego czasu mieliśmy możliwości eksportu większej ilości „krówek” (cukierków) do Indii. Oczywiście, mieliśmy świadomość, że pod tą nazwą i w tradycyjnym opakowaniu nie możemy ich sprzedawać („święte krowy”). Zaczęliśmy więc przygotowanie opakowań z gustownym widokiem meczetów i minaretów. I co się okazało... – że popełniliśmy jeszcze większe świętokradztwo wobec muzułmanów.

Inna relacja dotyczy podobnego problemu:

Mieliśmy ogromne kłopoty ze sprzedażą naszych lekarstw na rynkach dalekowschodnich. Tam bowiem biały kolor jest kolorem śmierci. W krajach muzułmańskich niedopuszczalne jest natomiast używanie barwy zielonej do celów handlowych. Przecież zielony to kolor Sztandaru Proroka!<sup>2</sup>

I w tym wypadku przyczyną konfliktu pomiędzy sprzedającym przedsiębiorstwem a jego klientami okazał się błąd w przekazie komunikacyjnym. Cukierki, zamiast służyć do jedzenia, do nagradzania nimi dzieci, kojarzyły się ze świętokradztwem. Pigułki natomiast, zamiast nieść ulgę i leczyć, przypominały o śmierci.

Psychologowie współcześni, szczególnie z nurtu psychologii poznawczej, potwierdzają wciąż fundamentalny fakt, że zasadnicze znaczenie dla zachowania się człowieka ma informacja. Nie tyle bodźce, którymi oddziaływuje na nas środowisko, nie tyle głosy ukrytych głęboko popędów, co właśnie informacje odczytywane z tych bodźców decydują o tym, jak zachowa się człowiek. Jest to szczególnie widoczne w jego kontaktach z innymi ludźmi, a konflikt jest niczym innym jak tylko dosyć gwałtowną formą wzajemnych kontaktów pomiędzy ludźmi.

Poza komunikatami werbalnymi (wypowiadany bądź pisany tekst) i symbolicznymi (np. kolor jako symbol śmierci lub informacja dla kierowcy na skrzyżowaniu), bardzo ważną rolę odgrywa również tzw. kanał wo-

---

<sup>2</sup> J. P. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*. Wydawnictwo Sorborg, Warszawa 1990, s. 51.

kalny wypowiedzi (sposób wyrażania słów; ton głosu, natężenie) oraz kanał wizualny (zachowania niewerbalne, jak np. pozycja ciała, mimika itp.). Ich udział w powstawaniu i przebiegu konfliktów jest równie ważny, a nierzadko decydujący. Badania P. Noller potwierdziły słuszność takiego założenia. Do analiz porównawczych użyto 10-minutowych nagrań rozmów małżeństw szczęśliwych, przeciętnych i nieszczęśliwych. W małżeństwach nieudanych żony przejawiały (znacznie częściej od mężów) wrogość i odrzucenie partnera na poziomie wszystkich trzech kanałów. Związki nieudane i przeciętne charakteryzowały się dużą ilością komunikatów niespójnych. Mężowie z tych małżeństw często stosowali kombinację neutralnych słów (kanał werbalny) z dodatkiem złośliwości w głosie (kanał wokalny). Żony z kolei przekazywały negatywną treść w kanale werbalnym i wokalnym z domieszką pozytywnych treści w kanale wizualnym (uśmiech). Ta dość powszechna niespójność jest zjawiskiem niejednej kłótni.

Inne badania przeprowadzone przez D. Bugental, dotyczące matek i dzieci, pokazały, że wiele matek ma problemy z efektywnością oddziaływań wychowawczych. Podstawową ich przyczyną była właśnie niespójność polegająca na łączeniu negatywnych tekstów z pozytywnym tonem głosu. Macierzyńskie uczucia żywione w stosunku do dziecka zabarwiały kanał wokalny, a często również wizualny, unieważniając albo przynajmniej osłabiając siłę komunikatów przekazywanych przez matkę, szczególnie tych negatywnych.

Eksploracja stosunków rasowych w USA, nasyconych konfliktami i nieporozumieniami, zaowocowała wieloma badaniami psychologicznymi. Niespójność komunikacji jako przyczyna konfliktów została również zaakcentowana w badaniach Shirley Weitz. Stwierdziła ona, że biali studenci amerykańscy używają często przyjacielskich słów wobec czarnego badanego, lecz wypowiadają to nieprzyjaznym tonem głosu. Badani ci w sytuacji, kiedy mieli wybierać wspólne zadania, wybierali taki ich rodzaj, który zapewniał im podczas realizacji większą odległość (przestrzeń interpersonalną). Podkreślona w ten sposób nie-

spójność pozwalała przekonać się o rzeczywistej negatywnej postawie (wbrew głoszonemu treściom).

Antropolog Albert Merabian stwierdził, iż tylko 7% spośród informacji, które uzyskujemy w rozmowie, czerpiemy ze słów (komunikat werbalny). Natomiast 38% wnioskujemy z tonu głosu (kanał wokalny), a aż 55% z mowy ciała (kanał wizualny). Dotyczy to w szczególności informacji związanych z emocjami. Ostrożniej na ten temat wypowiadał się amerykański psycholog Birdwhistell. Według jego badań 65% informacji uzyskiwanych podczas rozmów kontaktujących się z sobą ludzi nie pochodzi ze słów. Poza naukowcami, dla których w centrum zainteresowania znajduje się człowiek, obserwacją zachowania z racji swojego zawodu zajmują się dość wnikliwie również pisarze. Oto przykład, jak ważna według pisarza jest komunikacja niewerbalna:

Kiedy się już wreszcie znalazł na trybunie, mógł nawiązać kontakt z publicznością, rozpocząć rutynową grę pod tytułem „Kochajcie mnie”, tak ważną zarówno dla niego, jak dla widzów. (...)

Bobby uniósł lekko do góry dłoń, by powstrzymać falę entuzjastycznego poparcia. Wcale nie chodziło mu jednak, żeby gest ten potraktowano poważnie i nikt też tego tak nie odebrał. Aplauz trwał nadal, wzmocniony nowymi okrzykami i pozdrowieniami.

– Kochamy cię, Bobby!

– Jesteśmy z tobą, Bobby, przez całą drogę! Całą drogę do Białego Domu!

Cały ten czas senator uśmiechał się swoim nieśmiałym, chłopięcym uśmiechem, podgrzewając emocje żeńskiego audytorium. Nagłym ruchem głowy doprowadził do tego, że na czoło opadł mu kosmyk włosów, po czym szybkim gestem odgarnął go, wzbudzając falę okrzyków. Wpatrywał się błyszczącymi oczami w swoich wielbicieli, całą postawą dając im odczuć, że jest wzruszony, że bierze sobie do serca ich słowa, że do nich należy. I znów uniósł dłoń, otworzył usta, jak gdyby próbując coś powiedzieć, zrezygnował i uśmiechnął się, i ponownie wstrząsnął głową.

Mówił do nich, ale nie przemawiał. Językiem ciała sygnalizował, że jest oszołomiony spontanicznym, serdecznym przywitaniem. Oszołomiony i głęboko poruszony. „Jeszcze nigdy mnie aż tak nie witano – dawał im do zrozumienia. – Coś takiego zdarzyło mi się po raz pierwszy. Jesteście zupełnie wyjątkowi. Wyjątkowi ludzie i wyjątkowi przyjaciele. Razem możemy zdobyć chwałę – waszą i moją”. (...)

Kiedy śmiech i oklaski w końcu umilkły, Bobby sprawiał wrażenie, jakby był onieśmielony czy lekko zaniepokojony, jak mały chłopiec porwany przez morze entuzjazmu publiczności. Poprawił zupełnie niepotrzebnie krawat i mocno uchwycił pulpity gestem, który świadczył, że będzie mu potrzebna pomoc i wsparcie. I osiągnął swój cel: w całej sali można było wyczuć oprócz uwielbienia także atmosferę poparcia i macierzyńskiej opiekuńczości.<sup>3</sup>

Mowa ciała jest niezwykle frapującym tematem obserwacji i badań. Ponieważ ma tak duże znaczenie w procesie komunikacji, jest automatycznie powodem wielu nieporozumień i konfliktów. Czasem nawet drobny, ale niewłaściwy gest przekreśla z trudem wypracowywane porozumienie. W mowie ciała można odnaleźć bardzo wiele prawidłowości ponadkulturowych. Wiadomo na przykład, że im wyżej ktoś stoi w hierarchii władzy, tym oszczędniejsze są jego gesty. Im niższe stanowisko zajmuje w tej hierarchii, tym bogatsza jest mowa jego ciała. Również od wieku zależy natężenie gestykulacji. Im człowiek starszy, tym większą ma kontrolę nad gestami. Prawidłowe odczytywanie tych wszystkich komunikatów, zróżnicowanych także kulturowo, decyduje często o powodzeniu naszych kontaktów z innymi. Gdyby szarmancki Polak spróbował np. w Stanach Zjednoczonych pocałować dłoń kobiety, wykonać gest, który wskazuje na szacunek i poddanie, mógłby za to zostać oskarżony o seksualne molestowanie. Zamiast sympatii dostałby torebkę w głowę, bądź też mielibyśmy okazję oglądać w telewizyjnych „Wiadomościach” obrazy z sali sądowej z nim w roli podejrzanego o męski, seksualny szowinizm.

---

<sup>3</sup> P. Booth, *Palm Beach*. Wydawnictwo Amber, Warszawa 1992.

Żebyś mógł/mogła ocenić swoje umiejętności w zakresie rozumienia mowy ciała, spróbuj wykonać króciutki sprawdzian, wpisując z prawej strony tabeli prawdopodobny według Ciebie komunikat, jaki przekazuje obserwowana osoba.

Jeżeli ktoś...	to może to oznaczać, że...
1. ...„bębni” palcami w blat stołu...	
2. ...podpiera głowę ręką...	
3. ...gładzi się po brodzie...	
4. ...ma skrzyżowane ręce na piersi i skrzyżowane nogi...	
5. ...siedząc na krześle, przechyla się w tył, ręce zakłada z tyłu głowy...	
6. ...ściskając twoją dłoń, obraca nią w taki sposób, że jego znajduje się na górze...	
7. ...podpierając głowę, trzyma dłoń na policzku...	
8. ...obgryza paznokcie...	

Tab. 2. *Mowa ciała – sprawdzian umiejętności odczytywania komunikatów.*

Prawidłowych odpowiedzi sprawdzianu poszukaj na końcu tego rozdziału.

## *Kultura*

Opisując perypetie Sekretarza Generalnego ONZ Kurta Waldheima w Teheranie czy analizując problemy sprzedaży niektórych produktów wśród ludzi z odmiennych kręgów kulturowych, dotknęliśmy kolejnej ważnej przyczyny powstawania konfliktów – różnic kulturowych. Ponieważ cała kultura jest pewnym systemem komunikacyjnym, nasz opis dalej będzie rozwijał postawioną w poprzednim rozdziale tezę, że główną przyczyną powstawania konfliktów są błędy w komunikowaniu się. Komunikacja ta jest jednak bardzo złożona (werbalna i niewerbalna), różni się w poszczególnych fazach, zmienia w zależności od zmiany postaw. Konflikty powstające w oparciu o tak rozumiane różnice wzorców kulturowych świetnie ilustruje zdarzenie opisane przez Edwarda T. Halla w książce zatytułowanej *Bezgłośny język*.<sup>4</sup>

W przedstawianym przykładzie przedmiotem konfliktu, a właściwie kolizją wzorców latyno- i anglo-amerykańskich było egzekwowanie przepisów o szybkości ruchu. W miasteczku, w którym miał miejsce konflikt, wśród ludności i w miejscowych urzędach przeważali Latynosi. Ruchu drogowego pilnował również policjant pochodzenia hiszpańskiego, Sancho. Na terenie miasta, przedmieść oraz na przebiegających obok odcinkach dwóch autostrad szybkość ograniczona była do 15 mil (tj. 24 km) na godzinę. Dysponujący motocyklem Sancho traktował swe obowiązki z niezwykłą pilnością i znany był z tego zarówno wśród mieszkańców miasteczka, jak i wśród mieszkających w okolicy *americanos*. Traktując prawo z niezwykłą surowością, zdarzyło mu się aresztować kogoś, kto jechał z szybkością 16 mil na godzinę. To wykroczenie karano grzywną w wysokości 12,75 dolara, co stanowiło wysoką sumę w latach trzydziestych. Latynosi, doprowadzeni przed oblicze sądu, trafiali tam zazwyczaj na jakiegoś krewniaka i rzecz kończyła się uniewinnieniem. Amery-

---

<sup>4</sup> E. T. Hall, *Bezgłośny język*. PIW, Warszawa 1987.

kanom niewinnienie zdarzało się bardzo rzadko. Chcąc uwolnić się od nadgorliwego policjanta, wywabili Sancho w tempie 60 mil (96 km) na godzinę za miasto i tam spowodowali wypadek. Doznał on tak ciężkiego złamania obu nóg, że nie mógł już prowadzić motocykla. Gorliwy Sancho po wyjściu ze szpitala kupił sobie sportowy samochód i wrócił na służbę. Przez następne dziesięć czy piętnaście lat „wypadki” powtarzały się z godną podziwu regularnością. Sancho stał się chorobliwie podejrzliwy. Do tego stopnia, że przekraczających szybkość zatrzymywał z pistoletem w ręku. Amerykanów natomiast nadal oburzało, iż są zatrzymywani i karani za jazdę z szybkością 16 mil na godzinę. Ani Amerykanie, ani Latynosi nie rozumieli, że obie kultury mają do tego samego zachowania zupełnie różny stosunek. Różne kultury w różnych miejscach umieszczają to, co nieformalne w poglądach na prawo. Hiszpano-amerykanie, mający do prawa stosunek ściśle techniczny, uważali, że przekroczenie dozwolonej szybkości o jedną milę jest złamaniem przepisu. Dopiero po zatrzymaniu „uruchamiali” układ nieformalny, to jest odwoływali się do więzów rodzinnych, z których pomocą należy sobie radzić ze słabą władzą wykonawczą. Anglo-amerykanie postępują dokładnie na odwrót. Dopuszczają pewien margines swobody w interpretowaniu tego, co jest wykroczeniem, z chwilą jednak, gdy stają przed sądem, stają się twardzi i sztywno trzymają się przepisów. Zatrzymywanie ludzi jadących z szybkością minimalnie przekraczającą 15 mil na godzinę było w ich pojęciu bezsensowne i nie spełniało wymogu marginesu swobody. Podstawową przyczyną konfliktów Sancho z Amerykanami była właśnie nieznamość wzoru kulturowego traktowania prawa.

Hall w tej samej książce relacjonuje również opowieść żołnierza amerykańskiego, który stacjonował w czasie drugiej wojny światowej na Atolu Truk na południowo-wschodnim Pacyfiku. Pewnego dnia do kwatery głównej garnizonu wpadł nagle w pośpiechu tubylec, alarmując żołnierzy wiadomością, że w jego wiosce dokonano zabójstwa. Krótkie śledztwo wykazało, że denat flirtował z żoną

zabójcy, co było bezpośrednim powodem zbrodni. Na szczęście tuż przed wysłaniem do wsi żandarmerii wyszło na jaw, że zdarzenie miało miejsce siedemnaście lat wcześniej.

Taki sposób rozumienia czasu powodował wiele różnorodnych nieporozumień pomiędzy krajowcami. Życie na atolu cechuje stan gwałtu i wojny. W wiele lat po zdarzeniach, w których ktoś doznał krzywdy, jego bliscy powracali myślą do zdarzenia, dochodzili do wniosku, że krzywda nie została wyrównana i organizowali nieoczekiwany napad na wieś krzywdziciela. Konflikty narastały i eksplodowały niemal każdego dnia. Współzycie Niemców, którzy byli właścicielami atolu w ubiegłym wieku, Japończyków w czasie okupacji i następnie Amerykanów z krajowcami było niezwykle uciążliwe i pełne konfliktów. Powodem była właśnie odmienność kulturowa w pojmowaniu czasu, który dla nas ma strukturę linearną, dla mieszkańców atolu zaś był czymś zupełnie nieokreślonym i ciągle aktualnym.

Kulturowe podłoże konfliktu jest bardzo częstym elementem wielu sporów, które na pozór niewidoczne decydują czasami o jego przebiegu, a często również o wyniku. Świadczą o tym chociażby konflikty rasowe, które pomimo tylu tragicznych zdarzeń w historii ludzkości, dalej spędzają sen z powiek wielu milionom ludzi na naszym globie. Konflikty te tak naprawdę pokazują tylko bardzo wąski wycinek całej gamy spieć, jakie powstają w sytuacji koegzystencji różnych kultur.

Rządy niektórych krajów, zdając sobie sprawę z zagrożeń społecznych, jakie występują w środowiskach wielokulturowych, próbują przeciwdziałać im na drodze prawnej. Paradoksy, jakie w związku z tym mają miejsce, wynikają nie tylko z nadgorliwości, ale również z niedostatecznego zrozumienia „odmienności”. Bardzo barwnie opisywał ten problem znany reporter J. Kalabiński:

Jednym z założeń współczesnej pedagogiki amerykańskiej jest nauczanie wielokulturowe. Reforma systemu imigracyjnego z roku 1965, faktycznie dająca przywileje imigran-



tom o niebiałym kolorze skóry, sprawiła, że dzisiejsza Ameryka jest bardziej wielorasowa niż kiedykolwiek w przeszłości. Czarni muszą współżyć z Azjatami, Latynosi z białymi pochodzenia europejskiego. Szkoła winna więc uczyć, że nie ma ras „lepszych” i „gorszych”, kultur „wyższych” i „niższych”. Zgodnie z zaleceniami federalnego ministerstwa oświaty podręczniki szkolne muszą pokazywać „społeczności niewystarczająco reprezentowane”, czyli mniejszości rasowe i etniczne, kobiety i inwalidów. Nadgorliwcy jednak doprowadzili rzecz do absurdu.<sup>5</sup>

Ekstra przywileje dla „mniejszości” – to najczęściej głoszone hasło przez propagatorów tolerancji dla „inności”. Wystarczy, by partie polityczne doprowadziły kobietę do ław poselskich czy senatorskich, a zapewniony mają podwójny, w porównaniu do mężczyzny-parlamentarzysty, zwrot pieniędzy wydanych na jej kampanię wyborczą. Władze państwa czują się automatycznie zobowiązane do krzewienia kultury mniejszości etnicznych czy narodowych, do budowy nowoczesnie wyposażonych szkół dla członków tych społeczności. Tymczasem szkołom „większości” brak jest podstawowego wyposażenia, a kultura ulega zapomnieniu z braku jakiegokolwiek wsparcia. Takie scenariusze wydarzeń mają miejsce w tych krajach, gdzie realizowane są poglądy i zamierzenia „bojowników” o równość za wszelką cenę. Jak realizowanie takich pomysłów może rozwijać tolerancję dla „mniejszości”? Czy nie sprzyja nowym podziałom i nierównościami? Czy nie przyczynia się to do eskalowania konfliktów? Żeby przyjrzeć się temu zjawisku, powróćmy do przerwanej reporterskiej relacji...

Pedagog Maria Kruglik na łamach pisma „Curriculum Review” przytacza przykład ilustratorki, która po przeczytaniu liczącej dziesięć stron gęstego maszynopisu „wielokulturowej” instrukcji zrezygnowała z zamówienia na wykonanie ilustracji do czytanki dla drugiej klasy. „Bohaterem

---

<sup>5</sup> J. Kalabiński, *Rachunek umienia*. „Gazeta Wyborcza-Świąteczna”, 1993, nr 260, s. 16-17.

był latynoski chłopiec. Było dwoje czarnych bliźniąt. Gruby chłopiec Azjata i dziewczynka amerykańska Indianka. Trzeba było jeszcze białego. Ponieważ nie wolno nam zapomnieć o inwalidach, dziewczynka urodziła się z fizyczną wadą i miała tylko trzy palce u rąk. Rodzice latynoskiego chłopca musieli mieć „niestereotypowe” zawody, wobec czego oboje byli inteligentami. Nie mogli jeść „stereotypowego” jedzenia, wobec czego musieli jeść spaghetti i sałatę, przy czym redaktor polecił nawet, że nie ma to być zwykła zielona sałata, lecz sałatka z wyjątkowo drogiej belgijskiej cykorii”. (...)

W mieście Nowy York opracowanie „tęczowego programu” nauczania tolerancji poleca pierwszoklasistom lekturę książki *Heather ma dwie mamusie* o rodzinie składającej się z dwóch lesbijek i córeczki. (...)

Wtłaczanie dzieciom na siłę obrazu świata w sposób oczywisty sprzecznego z rzeczywistością wywołuje wtórny rasizm. Badania prowadzone przez dwa lata na uniwersytecie w Pittsburgu wykazały, że na 250 studentów w stołówce tylko 15 siedziało z osobami innej rasy, choć uczelnia ma po połowie czarnych i białych studentów. Taki jest rezultat „uwrażliwiania” na doświadczenia ludzi innych ras, zabierającego w szkole masę czasu.<sup>6</sup>

Badania psychologów pokazują jednak coś więcej. Bez względu na zabiegi ze strony szkół i innych instytucji oświatowych ludzie odczuwają swoją inność i manifestują ją zachowaniem. Pokazały to wcześniej opisane badania S. Weitz. Irving i Jane Piliavin, małżeństwo psychologów z uniwersytetu w Wisconsin, również przeprowadzili szereg ciekawych eksperymentów, w których badali te właśnie problemy. Żeby jednak nie oddalać się zbyt od naszej kultury i nie traktować tych problemów jako oderwanych od naszego życia, oddajmy głos członkom naszego kręgu kulturowego:

Ruch skinów oznacza dla mnie kult siły, naturalnego piękna i dumy wynikającej z przynależności do danego narodu czy rasy.

---

<sup>6</sup> Tamże.

Uważam, że wszyscy powinniśmy się zjednoczyć i wspólnie łąć Arabów, (...) bo Arabowie zanieczyszczają naszą słowiańską krew, bałamucą nasze dziewczyny, które z biedy czy też głupoty oddają się im za parę rajstop lub majtki z Pewexu.

*Wywiad przeprowadzony przez M. Rosińskiego, „Non Stop”, 1989, 9.*

Podczas finałowych rozmów z moderatorem jedna z uczestniczek, 17-letnia Czeszka, studentka prawa z Usti nad Łabą, Magdalena Babicka zapowiedziała, że w przyszłości chciałaby zostać prokuratorem, aby „oczyścić miasto z obywateli o ciemniejszej skórze”. Za tę wypowiedź otrzymała od zgromadzonej w karlowarskim hotelu Pupp publiczności burzliwe oklaski.

*A. Jagodziński, Miss federalna, „Gazeta Wyborcza”, 1993, 80, s. 7.*

Francuska policja przesłuchuje sześciu ukraińskich marynarzy oskarżonych o to, że na początku zeszłego tygodnia w sposób bestialski zamordowali grupę afrykańskich imigrantów.

Ci ostatni ukrywali się od miesiąca na statku. (...) Kiedy ukraińscy marynarze odkryli (...) murzyńskich „pasażerów na gapę” u wybrzeży Portugalii, wyrzucili ich do morza, a następnie wystrzelali ich jak kaczki z karabinów.

*M. Frybes, Po prostu zastrzelili, „Gazeta Wyborcza”, 1993, 265, s. 7.*

Przykłady można by mnożyć, ukazując całą skalę tragedii odmienności jako kulturowej przyczyny konfliktów. A jeśli wydaje nam się to dalej odległe i nierzeczywiste, spójrzmy, idąc do pracy czy do szkoły, na mury z wypisanymi na nich hasłami.

Osobnego akapitu wymaga również wspomnienie o kulturze organizacji, przedsiębiorstw w kontekście powstawania konfliktów. Cóż to takiego jest kultura przedsiębiorstwa? Czy osobliwa architektura, wystrój wnętrz, organizowane przez zarząd majówki? To coś dużo więcej. Pożyczając pojęcie kultury od antropologów, musimy również przejść od nich rozumienie tego pojęcia. Będzie to zatem głównie „system wartości i myślenia wraz z wyra-

zajęcymi je systemami symboli, tak jak powstały one w trakcie współdziałania ludzi<sup>7</sup>. Oczywiście o kulturze organizacji, o różnych typach tych kultur można by mówić bardzo długo. Nas interesuje raczej konfliktogenny charakter kultury przedsiębiorstwa. W literaturze można znaleźć typologię ukierunkowaną na patologie.<sup>8</sup> Prezentuje ona głównie kultury konfliktogenne. Zresztą również nazwy wywodzą się z psychologii klinicznej. Nie należy jednak traktować tych pięciu prezentowanych rodzajów kultur jako pełnego i wyczerpującego spectrum. Są to po prostu najbardziej konfliktogenne rodzaje kultur. Autorzy typologii opisali je, podając charakterystyki i motywy przewodnie najwyższego kierownictwa. Pierwsza z wyróżnionych przez nich kultur nosi nazwę *paranoidalnej*. Szefowie firmy, w której panuje taka kultura, to osoby hołdujące tzw. „spiskowej teorii dziejów”. Ich zdaniem nie można nikomu ufać, ponieważ istnieje wiele sił i osób, które mogą im zaszkodzić. Trzeba ciągle mieć się na baczności. W firmie panuje brak zaufania i strach. W biurach królują niszcarki dokumentów, bo przecież ciągle istnieje jakieś zagrożenie, ktoś może wykorzystać informacje przeciwko nam. Pracownicy stale są gotowi do odparcia ataków, dużą część czasu poświęcają na dociekanie ukrytych zamysłów innych ludzi, przez to są chłodni w kontaktach. Trudno w takiej firmie znaleźć życzliwość i serdeczność, za to nie zabraknie w niej pracowników ochrony, systemów alarmowych, szyfrów itp. elementów podtrzymujących przekonanie o zagrożeniu.

Nieco mniej konfliktowa, choć również niezdrowa jest kultura *wymuszona*. Osoby zarządzające w tej firmie muszą całe otoczenie trzymać pod kontrolą. Nie chcą zależeć w jakikolwiek sposób od przypadków. Funkcjonowanie takiej firmy charakteryzuje perfekcjonizm i drobiazgowość. Wszystko musi mieć swój porządek. Taka fir-

---

<sup>7</sup> Definicję kultury podajemy za: H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.

<sup>8</sup> M. F. R. Kets de Vries, D. Miller, *Personality, culture and organization*. „Academy of Management Review”, 11, 1986.

ma widzi największe zagrożenie w chaosie. Stosunki między ludźmi są uszeregowane według starszeństwa. Impe ratyw unikania niespodzianek i przypadków jest najsilniejszy. W firmie, w której panuje kultura wymuszona, emocje są zbędne, a nawet niepożądane. Kontakt z taką firmą przypomina kontakt z drobiazgowym księgowym, który jest w stanie zatrzymać bieg spraw z powodu błędu ortograficznego.

Zupełnie inaczej wygląda to w kulturze *d r a m a t y c z n e j*, która jest w pewnym sensie przeciwieństwem poprzedniej. Uporządkowanie i przewidywanie zastępuje spontaniczność i intuicja. Struktury i reguły są uznawane za przeszkody w realizacji celów. Osoba centralna w firmie chce być podziwiana przez wszystkich. Nierzadko jest przekonana o własnym geniuszu czy też charyzmie. Wszystko kręci się wokół niej. Ona sama umieściła się na scenie, a pracownicy podtrzymują jej przekonanie o wspa niałości, idealizując ją i popadając w silną zależność. Co za tym idzie, wszystkie ważniejsze decyzje należą do tej właśnie osoby. Cechą charakterystyczną tej kultury jest entuzjastyczne podejmowanie nowych przedsięwzięć, często efektownych i ryzykownych. Sukcesy natomiast są hucznie świętowane.

Kulturę *d e p r e s y w n ą* tworzą osoby przekonane o tym, że nie mogą zmienić ustalonego biegu spraw. A nawet jeśli pojawia się możliwość wywarcia wpływu na rzeczywistość, poprzednie przekonanie natychmiast zastępuje zwątpienie we własne kompetencje. Podstawowym tematem rozmów w firmie, którą zdominowała kultura depresywna, są pesymistyczne prognozy i obawy, że niczego nie da się zrobić. Człowiek wydany na pastwę sił przeznaczenia poszukuje ochrony i opieki u innych, nie przejawia inicjatywy, lecz oczekuje jej raczej z zewnątrz. W przedsiębiorstwie wszystko ma swój zwykły przebieg, rutyna określa zachowania. Władza jest od dawna rozdzielona, ale fakt posiadania władzy w obliczu przeznaczenia nie ma wielkiego znaczenia.

Ostatni rodzaj patologicznej kultury to kultura *s c h i z o i d a l n a*. Charakteryzuje ją dystans, samotność i oba-

wa przed angażowaniem się w cokolwiek. Podobnie jak wyobcowani są schizofrenicy, tak i w tej kulturze zachowanie ludzi na najwyższych stanowiskach charakteryzuje obojętność, brak kontaktu z innymi ludźmi, a nawet obawa, że kontakty takie mogłyby im zaszkodzić. Funkcjonowanie takiej firmy pozbawione jest emocji. Nie ma ani gniewu, ani entuzjazmu. Walka o władzę, konflikty odbywają się na drugim i dalszych szczeblach zarządzania.

Nietrudno wyobrazić sobie, jakie spory pomiędzy menedżerami i pracownikami poszczególnych szczebli mogą rozwijać się i kwitnąć w opisanych patologicznych kulturach. Podobnie jak trudno jest współżyć z osobami chorymi psychicznie, podobnie ciężko jest funkcjonować w patologicznej kulturze przedsiębiorstwa.

## *Odgrywanie ról*

W psychologii znany jest proces określany jako wchodzenie w rolę i jej wypełnianie. Każdy z nas na co dzień odgrywa przynajmniej kilka podstawowych ról. Pełnimy rolę pracownika, bądź szefa w pracy, po powrocie do domu wchodzimy w rolę rodzinną – męża (żony), ojca (matki) itd. Często zaskakuje nas, że ktoś znany nam przez wiele lat ze swego ponuractwa, pryncypialności i pedantyczności, w zupełnie zmienionej sytuacji, np. przyjęcia organizowanego podczas wyjazdu służbowego, okazuje się być niezastąpioną „duszą towarzystwa”. Niestety, role, które odgrywamy, wchodzą bardzo często we wzajemny konflikt. Ich wypełnianie jest kopalnią konfliktów, w jakich bierzemy udział w ciągu naszego całego życia.

Analiza ról, w jakie wchodzi ludzie, doprowadziła do stworzenia analizy transakcyjnej – formy psychoterapii wypracowanej w ramach psychiatrii społecznej. Powstała w latach 60. w Stanach Zjednoczonych i od tej pory zdobyła ogromną popularność na świecie. Dawno opuściła przeznaczone jej miejsce w podręcznikach psychoterapii i rozgościła się w podręcznikach dotyczących negocjacji, komunikacji, konfliktów. Jej idea jest bardzo prosta i może być wykorzystywana niemal w każdej sy-

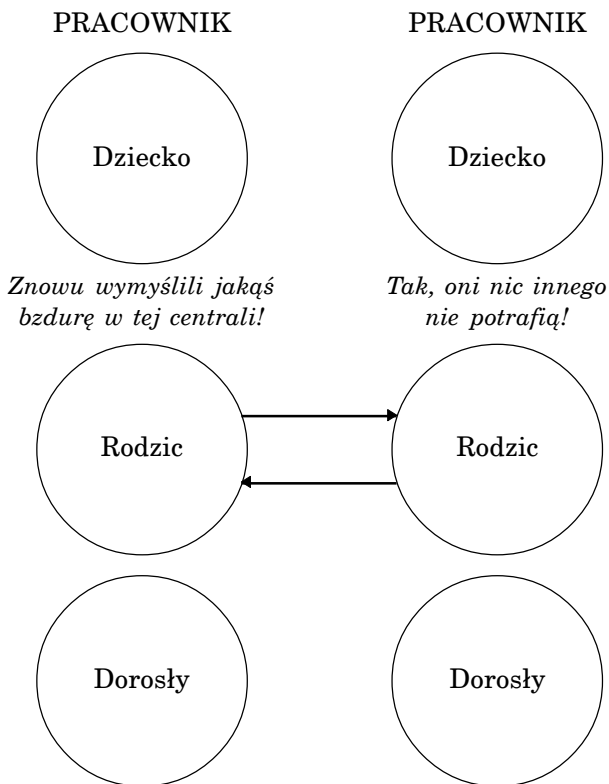
tuacji, kiedy kontaktujemy się z innymi ludźmi. Ujęcie stosunków pomiędzy ludźmi jako swego rodzaju transakcji opiera się na stwierdzeniu: „Jeżeli nie jesteś głaskany, twój rdzeń kręgowy usycha”. Oznacza to mniej więcej tyle, że każdy człowiek odczuwa głód bodźców społecznych, potrzebę uznania ze strony innych, że pozbawienie tych bodźców jest dla nas tak samo groźne jak niedożywienie. Tak więc kontakty między ludźmi polegają na „głaskaniu”. Wszelkie zaś sytuacje społeczne możemy traktować jako gry, w których ludzie odgrywają swoje role po to, aby otrzymać odpowiednią ilość „głasków” od innych. Twórca analizy transakcyjnej E. Berne proponuje przy analizie różnych gier, z którymi mamy do czynienia na co dzień, dla łatwiejszego zrozumienia ograniczyć ich ilość. Uważa on, iż najtrafniej charakteryzują nasze zachowania trzy podstawowe role – jest to jednocześnie drugie podstawowe założenie koncepcji. Te role to: **DZIECKO – RODZIC – DOROSŁY**. Wszystkie te stany mogą ujawniać się niezależnie od wieku człowieka, co oznacza, że dojrzały człowiek zachowuje się często zgodnie ze stanem Dziecka, a ludzie nie mający dzieci zachowują się tak jak Rodzic. Ale także siedmiolatek może funkcjonować w roli Rodzica bądź Dorosłego. Czym zatem są poszczególne stany osobowości? Rola Dziecka cechuje się spontanicznością, przekorą, sposobami reakcji takimi, jakich używaliśmy będąc właśnie dziećmi. Dziecko wyraża podstawowe emocje i popędy takie jak: radość, gniew, przyjemność, przykrość, miłość, ból, pożądanie seksualne. Spontaniczne Dziecko może być twórcze i pełne nieskrępowanej fantazji, ale może być buntownicze, kiedy odrzuca wszystkie propozycje. Typowe wypowiedzi dziecka to: życzę sobie, chcę, nie wiem, wszystko mi jedno, bo tak, bo nie, itd. Charakterystyczne składniki zachowania to łyzy, drżenie warg, cienki głos, wzruszanie ramionami, dokuczanie, zachwywanie się, obgryzanie paznokci, dłubanie w nosie, drapanie się itp. Rola Rodzica przejęta została od naszych naturalnych rodziców. Grający tę rolę uważa, że wie lepiej, robi wiele rzeczy automatycznie, opierając się na wyuczonych wzorcach. Rodzic stanowi zapis wszel-

kich zakazów, nakazów i sądów wartościujących, z jakimi zetknęliśmy się w dzieciństwie. Rodzic ocenia, zakazuje, ośmiesza, wpędza w poczucie winy, ale także opiekuje się i doradza. Jego typowe wypowiedzi to: muszę skończyć z tym raz na zawsze, nie mogę za nic na świecie, ile razy muszę ci powtarzać, gdybym był na twoim miejscu, powinno się, zawsze, nigdy, wszyscy, nikt, wiedziałem, że tak będzie itp. Charakterystyczne w zachowaniu jest m. in. marszczenie brwi, zaciśnięte usta, wskazywanie palcem, potrząsanie głową, trzymanie rąk na biodrach, wzdychanie, poklepywanie. I wreszcie rola Dorosłego, niezbędna do przetrwania. Dorosły reguluje czynności Rodzica i Dziecka, przetwarza dane i oblicza prawdopodobieństwa istotne do skutecznego radzenia sobie ze światem zewnętrznym. Dorosły jest po prostu realistą – opiera się na faktach, analizuje sytuacje, jest rzeczowy. Brak jest wyraźnych cech zachowania. Wypowiedzi, po których można poznać Dorosłego, to: prawdopodobnie, moim zdaniem, myślę że, takie jest moje zdanie, rozumiem itp. Każdy z nas odgrywa na zmianę wszystkie trzy role. Wszystkie one są niezbędne również do przetrwania. W konkretnej sytuacji porozumiewamy się z innymi poprzez jeden z tych trzech stanów. To samo odnosi się do drugiej strony interakcji. Osiągnięcie lub brak porozumienia są wynikiem tego, jakie role komunikują się ze sobą w danym momencie. Kontakt między ludźmi z uwzględnieniem roli jest nazywany t r a n s a k c j ą . Bardzo często transakcje przyjmują charakter g i e r , czyli takiego porozumiewania się, które oprócz poziomu jawnego ma także poziom ukryty. Okazuje się, że ludzie „grają” ze sobą w domu, ze znajomymi, w pracy.

W analizie transakcyjnej wyróżnia się kilka rodzajów transakcji. Pierwsza nosi miano t r a n s a k c j i r ó w n o l e g ł e j . Jedna strona nadaje komunikat z któregoś poziomu do określonego poziomu drugiej strony, a odpowiedź wraca tą samą drogą. Transakcje równoległe charakteryzują się dużą stałością. Jeśli jedna ze stron nie zrezygnuje ze swej roli, transakcja może trwać w nieskończoność, tak jak np. w małżeństwie, gdzie mąż przy-



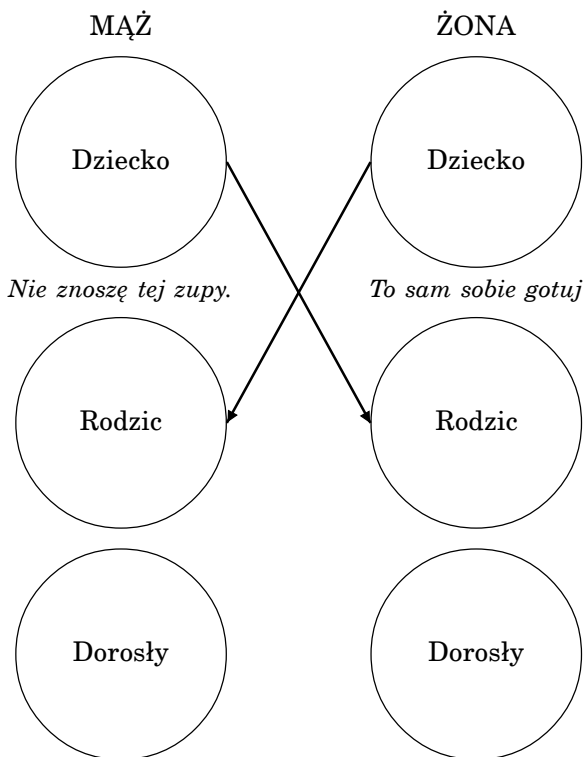
biera pozycję bezradnego Dziecka, a żona opiekuńczej matki (Rodzica). Przedstawiony niżej rysunek 1 również ukazuje zaczątek takiej trwałej interakcji. W tym przykładzie rozmawiają pracownicy jednej firmy.



Rys. 1. *Transakcja równoległa.*

Nietrudno wyobrazić sobie ciąg dalszy takiej rozmowy. Jeśli jeszcze toczy się ona wieczorem, na wyjazdowym szkoleniu, i jest podtrzymywana alkoholem, transakcja może trwać do rana. Taka transakcja nie prowadzi do konfliktu. Nie prowadzi zresztą donikąd. Może jedynie do utwierdzania się we własnych przekonaniach.

Drugi rodzaj transakcji to transakcje skrzyżowane. Komunikaty wysyłane są z jednego poziomu do drugiego (np. od Dorosłego do Dorosłego), natomiast odpowiedź pochodzi z innego poziomu (np. od Rodzica do Dziecka). Transakcje skrzyżowane – jak widać na rysunku – uniemożliwiają sensowne porozumienie i często są przyczyną konfliktów, szczególnie wtedy, gdy w rozmowie nie uczestniczy Dorosły.



Rys. 2. Transakcja skrzyżowana.

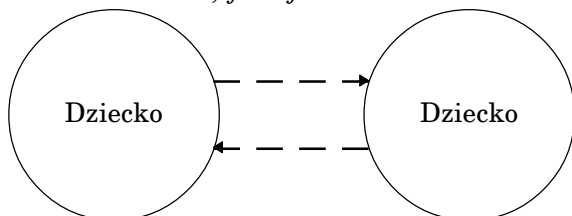
Trzecią odmianą transakcji są tzw. transakcje ukryte. Ludzie porozumiewają się wówczas na dwóch poziomach: jawnym i ukrytym. Na poziomie jawnym może

być to transakcja Dorosły – Dorosły, natomiast na poziomie ukrytym może być to Dziecko – Dziecko. Tak właśnie rozmawiają ze sobą dwie koleżanki z pracy, co pokazuje rysunek 3:

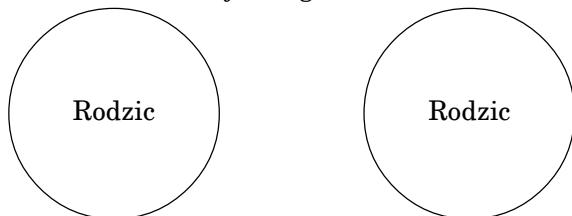
PRZYJACIÓŁKA I                      PRZYJACIÓŁKA II

(poziom ukryty)

*Widzisz, jaka jestem ważna?*

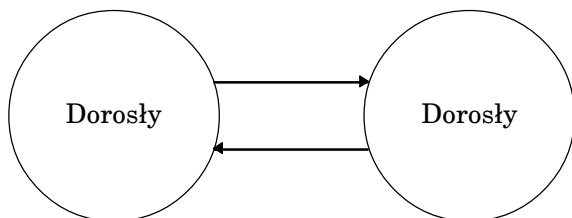


*A ja nie gorsza.*



(poziom jawny)

*W Nowym Jorku była okropna pogoda.*



*Jak byłam w Paryżu tego lata, to też ciągle padało.*

Rys. 3. Transakcja ukryta.

Przedstawiony dialog może trwać bardzo długo. Przyjaciółki, skończywszy temat „Nowy Jork – Paryż”, przejdą prawdopodobnie na temat osiągnięć swoich dzieci, wyposa-

żenia mieszkania, pracy swoich mężów lub wyczynów swoich psów. Dość często dochodzi do spięcia w sytuacji, kiedy tak naprawdę chodzi o pokazanie własnej wyższości nad partnerem transakcji. Przedstawiona na rysunku 3 i opisana przez nas gra nosi nazwę „moje lepsze niż twoje” i jest jedną z najczęstszych gier, w jakie grają ludzie.

Jak widać z tych przykładów, dla radzenia sobie z konfliktami idealnym rozwiązaniem jest sytuacja, kiedy obie strony funkcjonują w roli Dorosłego i w sposób racjonalny, przy pomocy transakcji równoległej, próbują ustalić sposób poradzenia sobie z problemami. Możliwe jest wtedy opanowanie emocji, odzielenie ich od treści przekazywanych komunikatów, spokojna analiza interesów obu stron i zastanawianie się nad przedmiotem sporu. Dorosły jest w stanie ustąpić ze swego stanowiska, jeśli jest, przy użyciu argumentów racjonalnych, przekonany o braku racji. W tej roli jesteśmy po prostu najrozsądniejsi.

Inny rodzaj ról to role społeczne. Odgrywanie tych ról jest naturalną tendencją człowieka, który znalazł się w specyficznej sytuacji. Wykorzystał to Steven Spielberg, który przed rozpoczęciem zdjęć do filmu *Szeregowiec Ryan* umieścił swoich aktorów w bazie wojskowej, gdzie przechodzili morderczy trening pod dowództwem weterana walk w Wietnamie.

Sześć dni o chlebie i wodzie, czołganie się w deszczu i zimnie, spanie pod gołym niebem. Już drugiego dnia aktorzy chcieli zrezygnować. Zaniepokojony Tom zatelefonował do mnie, mówiąc, iż tracimy zespół, aktorzy dzwonią do swoich agentów żaląc się, że traktuje się ich w sposób poniżający, uwłaczający godności ludzkiej, że pastwi się nad nimi jakiś wojskowy. Powiedziałem Tomowi, żeby objął dowództwo – taka jest jego rola, by reżyserował to, co się dzieje. I on zapanował nad sytuacją, co więcej, ze wspólnej rozpacz i katastrofy wynikła między nimi prawdziwa więź. Do tego stopnia, że kiedy pojawiłem się wśród nich, byłem intruzem. Ignorowali mnie, słuchali wyłącznie Dale’a i Toma. Usiadłem na reżyserskim krześle z moim nazwiskiem, ale to ich nie obchodziło. Nie od razu mnie zaakceptowali. Kie-

dy coś mówiłem, wszyscy patrzyli na Toma Hanksa! To było bardzo pouczające doświadczenie.<sup>9</sup>

Bardziej przerażający wymiar konsekwencji, wynikający z odgrywania ról społecznych, ukazał spektakularny eksperyment przeprowadzony przez Philipa G. Zimbardo i jego współpracowników w 1963 roku. Na ogłoszenie poszukujące ochotników do badań zgłosiło się 75 studentów z różnych uczelni USA. Z tej grupy wybrano 21 osób (mężczyzn) ocenionych przez psychologów jako najbardziej zrównoważonych emocjonalnie i zdrowych psychicznie i fizycznie. Uczestnicy otrzymywali w zamian za udział w eksperymencie 15 dolarów dziennie. Umowy podpisano na czas 2 tygodni, bowiem na tyle zaplanowano eksperyment. Następnie za pomocą losowania podzielono badanych na dwie grupy. 11 osób miało pełnić role strażników, pozostałe 10 osób – role więźniów. „Więzieniem” były zaimprovizowane pomieszczenia laboratorium psychologicznego uniwersytetu w Stanford. Ukryte kamery i mikrofony służyły do obserwacji zachowań.

Eksperyment rozpoczął się od odegrania sceny aresztowania, następnie zarekwirowano więźniom wszelką własność, rozebrano ich do naga, wydano jednakowe ubrania więzienne oraz przydzielono numery identyfikacyjne. Strażnicy zaś otrzymali jednakowe mundury, lustrzane okulary, gumowe pałki, kajdanki oraz klucze do cel. Ani jedni, ani drudzy nie dostali żadnych specjalnych instrukcji nakazujących im takie czy inne zachowania. Jedynymi obowiązującymi normami był regulamin „więzienia” złożony z 16 punktów, zakazujący zwracania się do siebie inaczej niż z użyciem numeru identyfikacyjnego, dewastowania urządzeń i pomieszczeń itp. niezbyt surowych reguł.

Po upływie sześciu dni od rozpoczęcia eksperymentu jego autorzy podjęli decyzję o przerwaniu badań. W ciągu sześciu dni i nocy jedenastu młodych, zrównoważo-

---

<sup>9</sup> Fragment pochodzi z wywiadu przeprowadzonego 6 marca w Los Angeles przez Kingę Dębską i opublikowanego we „Wprost” nr 13 z 28 marca 1999 r.

nych i zdrowych ludzi wyzwoliło w sobie pod wpływem tej sytuacji takie pokłady agresji, dominacji, siły i brutalności, że nikt nie odważył się na kontynuowanie eksperymentu. I jeśli relacje badaczy mogą wydawać się grubo przesadzone, wypowiedzi samych strażników wręcz szokują:

Strażnik K.: W czasie inspekcji wszedłem do celi nr 2, aby skotłować łóżko, które zasłał więzień. Ten złapał mnie wrzeszcząc głośno, że dopiero co je zasłał i nie zamierza pozwolić mi go rozgrzebać. Chwytał mnie za gardło i chociaż śmiał się przy tym, nieźle mnie wystraszył... Zamachnąłem się pałką i trafiłem go w policzek (choć niezbyt mocno). Uwolniłem się z uchwytu i zezłościłem się naprawdę.

Miałem ochotę wrócić do celi, aby dać mu nauczkę, ponieważ zaatakował mnie, kiedy nie byłem na to przygotowany. Strażnik M.: Sam się sobie dziwiłem... Kazałem im wyzywać się nawzajem, a potem czyścić toalety gołymi rękami. Potraktowałem ich jak bydło i pomyślałem, że powinienem ich mieć na oku, na wypadek gdyby mieli zamiar coś przeszkobać.

Strażnik A.: Zmęczyłem się widokiem więźniów w ich szmatkach i wachaniem ostrego zapachu ich ciał. Przyglądałem się, jak naparzają się ze sobą na nasz rozkaz. Nie robili wrażenia, że uważają to za eksperyment. Bili się naprawdę. Mogliśmy im pokazać, kto naprawdę jest tu panem.

Z pamiętnika strażnika A. przed rozpoczęciem eksperymentu: Ponieważ jestem pacyfistą i brzydzę się agresją, nie mogę wyobrazić sobie, jak mógłbym maltretować jakiegokolwiek żywe istoty.

Piąty dzień: Przy obiedzie powstał prawdziwy problem. Nowy więzień 516 nie chciał zjeść kielbasy... Umieściliśmy go w Lochu, nakazując mu trzymać po kawałku kielbasy w każdej ręce. (...) Postanowiłem nakarmić go siłą, ale nie chciał jeść. Jedzenie służyło mu po twarzy. Trudno mi uwierzyć, że to ja właśnie tak postępuję. Nienawidziłem siebie za to, że zmuszam go do jedzenia, ale jeszcze bardziej nienawidziłem jego, że nie je.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> P. G. Zimbardo i inni, *Psychologia uwięzienia: deprywacja, władza i patologia*. [w:] K. Jankowski (red.), *Przełom w psychologii*. Czytelnik, Warszawa 1978.

O tym, że zabawa w więzienie stała się horrorem, świadczyły również zachowania więźniów, którzy dokładnie weszli w swoją rolę. Większość swojego czasu poświęcali na planowanie ucieczki, narzekanie na warunki więzienne, pozyskiwanie łask strażników. Niezwykle smutne i pesymistyczne wnioski, jakie nasuwają się po przeczytaniu takiej relacji, każą docenić odgrywanie ról jako czynnik diametralnie zmieniający zachowanie człowieka, jego system wartości, a przez to w sposób niemal wymykający się spod kontroli, wzniecający konflikty.

Ten wpływ ról na nasze zachowanie jest szczególnie widoczny w instytucjach totalnych typu: wojsko, zakon, policja. Instytucje te nazywane są totalnymi, bo swoim wpływem starają się objąć całe życie człowieka: „czujnym policjantem jest się 24 godziny na dobę”. Podobnie zresztą „pobożnym i pokornym zakonnikiem”, czy „gotowym do walki żołnierzem”. Niestety, w życiu codziennym wpływ ról zawodowych pełnionych przez większość ludzi jest wyraźnie widoczny. Szczególnie odczuwany w sytuacjach konfliktowych, potocznie określamy go mianem „skrzywienia zawodowego”.

Spośród wielu przeprowadzonych badań na ten temat, trzeba wspomnieć o jednym, chyba najbardziej spektakularnym eksperymencie przeprowadzonym przez D. L. Rosenhana.<sup>11</sup> Eksperymentatorzy poprosili osiem osób o odgrywanie roli pseudopacjentów. Wśród nich byli: student ostatniego roku psychologii, trzech psychologów, pediatra, psychiatra, malarz i kobieta zajmująca się domem. Pseudopacjent dzwonił po prostu do szpitala z prośbą o wyznaczenie wizyty, a następnie zgłaszał się na izbę przyjęć skarżąc się, że słyszy głosy. Zapytany, co to za głosy, odpowiadał, że są zwykle niewyraźne, „głuche”, „puste” i „nużące”. Głosy nie należały do osób znanych pseudopacjentowi, a ich brzmienie wskazywało na tę samą płęć, co płęć pacjenta. Poza symulowaniem tych objawów oraz sfałszowaniem nazwisk, zawodów i miejsc pracy nie wpro-

<sup>11</sup> D. L. Rosenhan, *O ludziach normalnych w nienormalnym otoczeniu*. [w:] K. Jankowski (red.), *Przełom w psychologii*. Czytelnik, Warszawa 1978.

wadzano żadnych zmian w życiorysach czy w danych środowiskowych osób biorących udział w eksperymencie. Ważne wydarzenia w życiu pseudopacjentów były przedstawione zgodnie z prawdą.

Cóż się okazało? Otóż pseudopacjenci nie zostali zde-maskowani. Poza jednym wyjątkiem, wszystkim postawiono diagnozę schizofrenii i zwalniano ich później z diagnozą schizofrenii „w okresie remisji”. Pseudopacjenci przebywali w zakładzie psychiatrycznym od siedmiu do pięćdziesięciu dwóch dni. Często byli rozpoznawani przez pacjentów jako symulanci, podczas gdy personelowi nawet to do głowy nie przyszło.

Inne, mniej spektakularne badania potwierdziły takie uwrażliwienie, a nawet „ukąszenie” zawodowe, szczególnie w grupie psychologów klinicznych. Kiedy psychologów proszono o przewidywanie reakcji obserwowanych osób, okazało się, że psychologowie eksperymentalni, pracujący naukowo, dokonywali o wiele bardziej trafnych przewidywań, niż psychologowie kliniczni. Podobne porównania przeprowadzono pomiędzy praktykującymi psychologami klinicznymi a fizykami-naukowcami. I w tym przypadku psychologowie okazali się gorsi w przewidywaniach. Po prostu ludzie przygotowani do pracy z jednostkami o zaburzonym rozwoju uczą się spostrzegać symptomy nieprzystosowania i prawdopodobnie dlatego spostrzegają i przewidują zachowania ludzi jako bardziej nienormalne, niż są one w rzeczywistości.

Do ilustracji „skrzywienia zawodowego” celowo wybrałiśmy grupę zawodową zbliżoną do naszej własnej, chociaż podobne badania przeprowadzano z ludźmi o innych zawodach. W jednym z nich grupie policjantów z ostatniego roku Akademii Policijnej pokazywano w specjalnie skonstruowanym urządzeniu serię zdjęć przedstawiających drastyczne sceny konfliktowe. Pokazywano m. in. sceny morderstwa, gwałtu, bójki, samobójstwa. Równoległe z tymi fotografiami pokazywano również sceny neutralne – rozmawiających z sobą ludzi, pojedyncze osoby. Urządzenie do prezentacji fotografii zostało tak skonstruowane, że w polu widzenia osób badanych pojawiały się



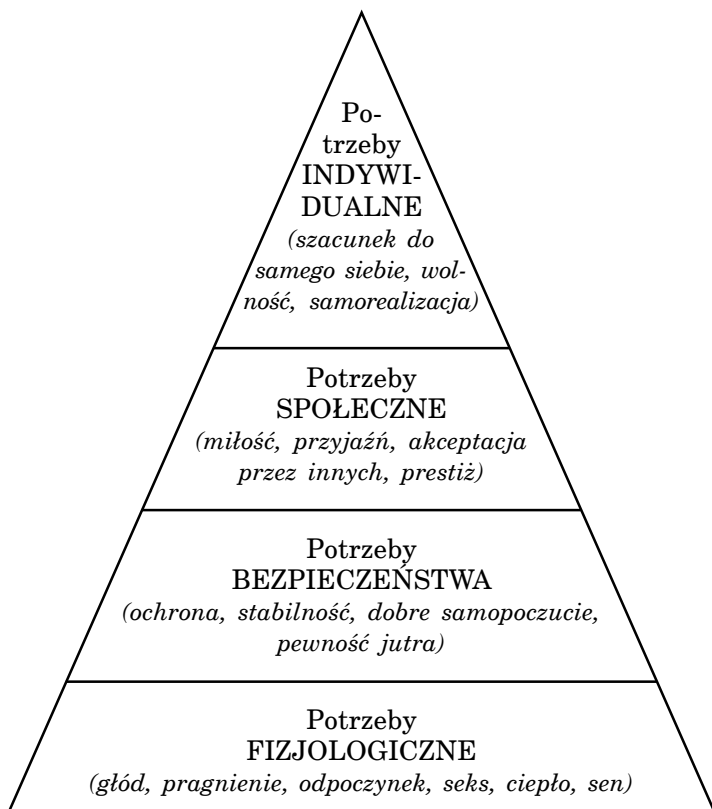
jednocześnie, na bardzo krótką chwilę, dwie fotografie – drastyczna i neutralna. Zadaniem badanego było złożenie relacji o tym, co widzi. Jednocześnie z policjantami badano studentów pierwszego roku psychologii oraz pierwszego roku szkoły policyjnej. Okazało się, że osoby kończące szkołę policyjną (a więc niemal „gotowi” policjanci) dużo częściej spostrzegały przemoc niż sceny neutralne, podczas gdy w pozostałych grupach spostrzeganie przemocy nie było tak częste. Trening w zawodzie policjanta i odpowiednie wyszkolenie spowodowało, że bardziej niż inni ludzie zostali oni wyczuleni na spostrzeganie przemocy.

Przedstawione badania pokazują, jak mocno odgrywane role zmieniają spostrzeganie. Jeśli dzieje się to w tak niekontrolowany sposób wśród ludzi, którzy z racji swojego zawodu powinni z najwyższą uwagą starać się obiektywnie analizować zachowanie innych, to cóż dopiero powiedzieć o przeciętnym człowieku? W tym wypadku trzeba się niestety zgodzić z obiegowym stwierdzeniem, że dla psychiatry każdy jest wariatem, dla policjanta każdy złodziejem, dla sędziego zaś inni są złoczyńcami bądź ofiarami.

## *Potrzeby*

Kiedy przyjrzymy się uważnie historii, tej zamierchłej i tej nam najbliższej, z dużą dozą jasności możemy stwierdzić, że podstawową przyczyną największych konfliktów wybuchających na świecie były niezaspokojone potrzeby. Konflikty wybuchają i ludzie walczyli ze sobą, żeby zapewnić sobie pożywienie, żeby mieć pracę, żeby czuć się bezpiecznie, wreszcie, żeby być szanowanym i zachować poczucie godności. Przyczyna ta jest ciągle ważna, również w tych drobniejszych konfliktach, tych naszych małych, codziennych jak chleb i pacierz, nie zapisanych w żadnym podręczniku historii.

Znany psycholog amerykański Abraham Maslow obserwując takie zachowania ludzi, stworzył teorię hierarchii potrzeb ludzkich. Teorię tę najlepiej jest przedstawić rysunkiem – tzw. piramidą potrzeb Maslowa (rysunek 4).



Rys. 4. Piramida potrzeb człowieka wg A. Maslowa

Zgodnie z założeniami autora, potrzeby człowieka są zaspokajane według pewnej ustalonej hierarchii. Choć są wyjątki od tej reguły, ludzie najczęściej jednak zaspokajają najpierw potrzeby fizjologiczne, a następnie bezpieczeństwa itd. Rysunek został nazwany piramidą, żeby podkreślić fakt zależności poszczególnych w niej elementów. Trudno jest bowiem, budując piramidę, pominąć, bądź też nie wypełnić do końca jej pierwszej, fundamentalnej warstwy. Podobnie trudno jest pozostawić nie wypełnione warstwy pośrednie. Poprawność takiej koncepcji potwier-

dzają badania marketingowe, z których wynika, że konsumenci właśnie według takiej hierarchii dokonują zakupów.

Żeby wyjaśnić do końca treść piramidy, należy jeszcze dodać, że w zakres potrzeb fizjologicznych wchodzi takie potrzeby, jak np. głód, pragnienie, odpoczynek, sen, seks, do potrzeb bezpieczeństwa zaliczymy ochronę, stabilność, dobre samopoczucie. Potrzeby społeczne to przede wszystkim miłość, przyjaźń, akceptacja przez innych, prestiż. I wreszcie szczyt piramidy – potrzeby indywidualne, do których zaliczymy szacunek do samego siebie, wolność, samorealizację.

Przy tak rozumianej – tutaj zarysowanej z konieczności bardzo schematycznie – koncepcji potrzeb, nietrudno wyobrazić sobie, jak wiele konfliktów może wywoływać ich niezaspokojenie, szczególnie pomiędzy stronami, które są od siebie silnie zależne. To przecież przede wszystkim brak cukru, mięsa, mieszkań wywołał bunt robotników gdańskich w 1980 roku. Ale nawet kiedy ludzie mają co jeść, walczą dalej – o spokojną przyszłość, o poczucie godności. W chwili gdy pisaliśmy pierwsze wydanie tej książki, w 1993 roku, trwał już od pół roku strajk w kopalni barytu „Boguszów” w Boguszowie. Dwie kolejno formowane ekipy rządowe próbowały rozwiązać konflikt. Co było jego przyczyną? Przyjrzyjmy się krótkim wypowiedziom aktorów tych zdarzeń:

Górnicy mają świadomość, że po zwolnieniu ich z „barytu”, w którym 80% załogi przepracowało co najmniej 10 lat, nigdzie indziej pracy nie znajdą.

– Kto zatrudni schorowanego, z reumatyzmem człowieka, który do emerytury ma jeszcze dwa, trzy lata? – pytają. (...)

– Lepiej by było, gdyby nam jasno powiedzieli, że chcą kopalnię zamknąć. Wszystko jest lepsze od tej niepewności.<sup>12</sup>

Jest oczywiste, że cały konflikt jest spowodowany deprywacją potrzeby bezpieczeństwa. Człowiek musi my-

---

<sup>12</sup> „Gazeta Dolnośląska” nr 25, 19 października 1993.

śleć w kategoriach przyszłości. Poczucie stabilności to bardzo ważny element „piramidy”.

Ale nie tylko konflikty pomiędzy grupami społecznymi uwarunkowane są potrzebami. Zmienimy teraz nastrój i pokażemy przy pomocy literackiego opisu, jak różnice w oczekiwaniu zaspokojenia potrzeb powodują narastanie konfliktu pomiędzy bliskimi sobie ludźmi.

Obserwując smukłe, kształtne ciało, czuła narastający ból, aż w pewnym momencie nie mogła już dłużej tego znieść: ani bólu i dręczącego ją pożądania, ani otępienia i bezradności swojego kochanka, który, pogrążony we własnym niezczęściu, nie zauważał jej obecności. (...)

– Pewnie jesteś wściekła, że się spóźniłem? – spytał z bezsilną ironią. Była wściekła o błahostki, podczas gdy on przeżywał prawdziwą tragedię! Jakże wielkie było jego cierpienie, a jakże błaha jej złość!

Coś w jego tonie dotknęło ją do żywego, sprawiło, że chłód wkradł się jej do serca.

– Nie powiem, żebym była tym zachwycona – odparła zimno, odwracając się do okna. (...)

– Jestem zgubiony – oznajmił niespodziewanie, jakby mówił sam do siebie. (...)

– Dlaczego? – powtórzył za nią. – Z tego samego błahego powodu co zawsze.

– Długi! – krzyknęła z pogardą.

– Otóż to.

Serce zawrzało jej z wściekłości.

– Co się stało? Czyżbyś przegrał jeszcze więcej?

– Trzy tysiące marek.<sup>13</sup>

Dwoje ludzi i dwie różne potrzeby – oto sytuacja naszych bohaterów, z jaką i my często się spotykamy. On przeżywa gorycz porażki, nie znajdując zrozumienia, pocieszenia i rady. Ona pragnie ciepła, czułości i miłości, będąc wciąż skazaną na cierpliwe czekanie. I co dalej? Czy ucieczka w miłość osłodzi przegraną?

---

<sup>13</sup> D. H. Lawrence, *Więzy ciała*. KiW, Warszawa 1989.

- Ty głupcze! – zawołała w końcu i starając się opanować, ponownie zapadła w milczenie. – Więc jesteś zgubiony? – spytała po chwili. – Z powodu trzech tysięcy marek? Nisko się cenisz – stwierdziła z brutalnym szyderstwem.
- Z powodu trzech tysięcy marek oraz wcześniejszych długów – odparł usiłując zachować zimną krew.
- Ach tak, zapomniałam o wcześniejszych! Więc z powodu trzech tysięcy marek i wcześniejszych nie spłaconych długów musisz pożegnać się z życiem!
- Nie z życiem, z karierą.
- Z karierą? – spytała ironicznie. – Myślałam, że to sprawa życia i śmierci. A to tylko sprawa kariery? Więc jeszcze nie jest tak źle! (...)
- Moja kariera to moje życie.
- Ach tak? Więc nie zależy ci na życiu, tylko na karierze?
- Jestem szlachcicem.
- Doprawdy? Niebypałe! Szlachcic może nie żyć, byleby tylko zrobił karierę? Kariera to rzecz najważniejsza, tak?
- Nie, honor.
- A czymże jest twój honor, jeśli wolno mi spytać? – Jej ironia sięgnęła zenitu.
- Owszem, wolno ci spytać – odparł chłodno. – Ale jeśli sama nie wiesz, obawiam się, że nie będę w stanie ci tego wyjaśnić.
- Nie będziesz w stanie? No tak, wierzę ci. Nie potrafiłbyś wyjaśnić, bo nie ma czego wyjaśniać.<sup>14</sup>

Kiedy kobieta oczekująca miłości spotyka swojego mężczynę pełnego myśli o niezaspokojonych potrzebach stabilności, prestiżu, uznania itd., następuje konflikt potrzeb trwałych. Jak nasi czytelnicy zapewne już zauważyli, w konflikcie tym ma swój udział również błędna komunikacja. Przebieg dialogu ujawnił przecież, że osobami dramatu byli: „głupiec” i „kobieta bez honoru”, o czym zapewne świadczył fakt, iż nie ma ona o nim najmniejszego pojęcia. Podstawowe znaczenie dla rozwoju opisanego konfliktu miały jednak potrzeby. Spór jest silny, a sytuacja

---

<sup>14</sup> Tamże.

tragiczna, bo jak powiedzieliby psychologowie, potrzeby te mają centralne znaczenie w hierarchii potrzeb obu kochanków i są potrzebami trwałymi. Podobne konflikty, lecz już nie do tego stopnia nasycone tragizmem, mogą wynikać z potrzeb sytuacyjnych, nietrwałych. Kiedy dwoje zależnych od siebie ludzi (małżeństwo, narzeczeństwo, kochankowie) ma ochotę na dwie różne rzeczy podczas wspólnego spaceru – on pragnie napić się piwa i zapalić papierosa w którymś z mijanych barów, ona natomiast chce zjeść ciastko w wolnej od dymu atmosferze cukierni – dochodzi do konfliktu potrzeb sytuacyjnych. Może się okazać, że potrzeba picia piwa przez niego jest ciągle niezaspokojona (alkoholik) i wtedy, po pewnym czasie, dojdzie zapewne do konfliktu potrzeb trwałych.

Analizując konflikty pod kątem możliwości ich rozwiązania i doboru strategii, warto zadać sobie pytanie o rodzaj potrzeb zawikłanych w spór. One to bowiem bardzo często decydują o sile i dynamice sporu. Ich uświadomienie, rozdzielenie potrzeb sytuacyjnych (nierzadko zachcianek) od potrzeb trwałych pomaga niezmiernie w rozwiązywaniu sporu.

Potrzebą zbyt rzadko uwzględnianą w rozwiązywaniu sporów jest potrzeba swobody i niezależności. Według twórcy teorii reaktancji Jacka Brehma, ludzie są skłonni bronić swojego poczucia swobody. Tak więc, kiedy ktoś prosi nas o drobną przysługę, jesteśmy skłonni mu ulec, kiedy jednak jesteśmy naciskani, odczuwamy przymus, naszą naturalną reakcją jest opór. Reakcja jest właśnie dążeniem do odzyskania swobody. Przejawia się ona w wielu sytuacjach codziennych. Kiedy idziemy kupić buty, wchodzimy do pierwszego napotkanego sklepu. Znajdujemy w nim kilka par butów. Powiedzmy dwa lub trzy modele mają rozmiar, który nosimy. Przymierzamy je, ale rzadko od razu decydujemy się na zakup (chyba, że są to buty od dawna przez nas wymarzone). Wolimy przejść się do jeszcze jednego sklepu, może jeszcze jednego. Wreszcie w którymś z nich, bądź po powrocie w tym pierwszym dokonamy zakupu. Nasze zachowanie jest powodowane właśnie reaktancją. Chcemy uzyskać preko-

nianie o swobodzie wyboru. Gdybyśmy kupili buty w pierwszym sklepie, narazilibyśmy siebie na tzw. *żal podejcyzny* – zjawisko towarzyszące decyzjom podejmowanym wtedy, kiedy nie jesteśmy do końca przekonani o swobodzie wyboru. Zjawisko to znają najlepiej kobiety, które często po zakupie sukienki lub bluzki zaczynają zadrezczać się myślami: „Czy ja na pewno dobrze zrobiłam? A może, gdybym poszła do innego sklepu, znalazłabym coś bardziej stosownego?”

Bardzo ciekawy eksperyment naturalny przeprowadziła dwójka amerykańskich psychologów – Ruth Engs i David J. Hanson. Skorzystali oni z faktu wprowadzenia w 1987 r. zakazu spożycia alkoholu przez młodzież w wieku poniżej 21 lat. Do lipca 1987 r. wolno było kupować i spożywać alkohol począwszy od 18 roku życia. Wszelkie badania przeprowadzane przed krytycznym dniem wykazywały, że istnieje w miarę stabilny związek liniowy pomiędzy wiekiem a spożyciem alkoholu. Im starsza młodzież, tym więcej alkoholu spożywała. Engs i Hanson swoje badania przeprowadzili na studentach. Okazało się, że po wprowadzeniu zakazu najwięcej pili studenci w grupie wiekowej pomiędzy 18 a 21 rokiem życia! A więc ci, których wprowadzony zakaz bezpośrednio dotyczył. Oczywiście można dyskutować, czy zakaz w dłuższym dystansie czasowym powodował mniejsze spożycie. Faktem niezaprzeczalnym jednak jest to, że natychmiastową reakcją na zakaz jest reaktancja – złamanie zakazu, zapewnienie sobie swobody.

Reaktancja jest motorem napędowym nie tylko w takich prostych sytuacjach. Protesty, strajki, rewolucje, a nawet wojny bardzo często zawierają w sobie element odzyskania wolności, swobody, prawa do samostanowienia. Czasami jest to podstawowy motyw, element rozpoczynający spór. W konflikcie zbrojnym w byłej Jugosławii, a dotyczącym Kosowa, rzecz cała rozpoczęła się właśnie od pogwałcenia swobody wyboru. Odebranie w 1989 r. autonomii Kosowa przez Slobodana Miloszevicia spowodowało natychmiastowe reakcje, a w konsekwencji dziesięć lat później mamy wojnę, gdzie do podstawowej przy-

czyny doszły dziesiątki innych. Konflikt wciąż eskaluje, coraz silniejszy jest motyw zemsty za pomordowanych, coraz głębiej w historii strony szukają uzasadnienia dla swoich czynów. Nie chcemy prorokować, ale ilość motywów uwikłanych w ten spór nie pozwala przewidywać szybkiego i trwałego jego rozwiązania.

Reaktancja jest o tyle trudnym do odkrycia motywem w konflikcie, że często strony dokładnie nie zdają sobie sprawy z istnienia takiego właśnie dążenia. Zachowanie człowieka powodowanego reaktancją nazywa się często upartym, nieracjonalnym, głupim. W rzeczywistości jest to racjonalne, tyle że nieuświadomiane dążenie do odzyskania swobody. Racjonalność takiego zachowania tłumaczą psychologowie zajmujący się poszukiwaniem swobody wyboru przez człowieka.<sup>15</sup> Twierdzą oni, że tendencja do odzyskania możliwości swobodnego działania, wybierania opcji, jest potrzebna do tego, żeby człowiek mógł realizować inne swoje potrzeby. To tak jak z kontem w banku. Źle czujemy się, kiedy mamy je puste, nawet jeśli w danej chwili nie potrzebujemy pieniędzy. Podobnie jest ze swobodą wyboru. Lepiej czujemy się mając ją zapewnioną, podobnie jak wysoki stan konta w banku pozwala beztrudnie cieszyć się codziennym życiem. Potrzeba swobody jest więc bardziej pierwotna od innych, bo umożliwia realizację pozostałych potrzeb. I właśnie ta potrzeba pojawia się w wielu sytuacjach konfliktowych. Jeśli nawet nie ona była podstawową przyczyną sporu, często pojawia się w trakcie, nie pozwalając konfliktowej sytuacji zakończyć. Wszelkie próby zmuszenia nas do rozwiązań nie zaproponowanych przez nas, czy to ze strony naszego oponenta, czy też proponowane przez arbitra, będą budziły natychmiast opór, nawet jeśli będą rozsądne. Do tego dochodzi jeszcze potrzeba wyjścia z twarzą, niechęć przyznawania się do błędów. To wszystko może spowodować zachowanie, które obserwatorzy określą natychmiast jako „głupi upór”.

---

<sup>15</sup> Docieklivy czytelnik znajdzie na ten temat więcej informacji w: M. Kofta, *Wolność wyboru*. [w:] X. Gliszczyńska (red.), *Człowiek jako podmiot życia społecznego*. Ossolineum, Wrocław 1983.



Doświadczeni negocjatorzy i mediatorzy zdają sobie doskonale sprawę z istnienia takich potrzeb, dlatego też wypracowali szereg metod radzenia sobie z tymi przeszkodami w rozwikłaniu waśni. Jedną z takich metod jest budowanie „złotego mostu” zaproponowane przez kłasyka i autorytet w dziedzinie negocjacji – Wiliama Ury.<sup>16</sup> Zdając sobie sprawę, że sfrustrowany oporem drugiej strony negocjator ma ochotę naciskać, wywierać presję, a to dodatkowo usztywnia jej stanowisko, zaproponował aby, w przeciwieństwie do presji na zmianę stanowiska, nakłaniać raczej oponenta do przyjęcia innego punktu widzenia. Ten punkt widzenia powinien być korzystny dla niego, ale również zgodny z naszą racją. Druga strona powinna czuć się zaangażowana w poszukiwanie rozwiązania i mieć przekonanie, że to właśnie ona jest jego autorem. Ury proponuje również szereg zachowań pozwalających na zachowanie twarzy przy zmianie decyzji. Jedną z takich metod jest pokazanie, że oponent miał rację, ale zmieniające się w trakcie sporu warunki spowodowały konieczność nowego rozwiązania. Warunki zewnętrzne są zatem doskonałym wytłumaczeniem dla zmiany decyzji. Druga strona nie przyznaje się do błędu, ale zmienia swoje stanowisko pod wpływem zmiany okoliczności zewnętrznych.

Pisząc o potrzebie zachowania twarzy, wyjścia z godnością ze sporu, dotknęliśmy kolejnej niezwykle istotnej dla człowieka potrzeby – potrzeby zachowania i podwyższania własnej wartości. Ponieważ jest to temat niezwykle obszerny, postanowiliśmy poświęcić mu osobny podrozdział.

## *Samoocena*

Dawno, dawno temu i równie daleko, bo na Półwyspie Apenińskim we włoskim mieście Siena, zdarzyła się rzecz tyleż dziwna, co i okrutna. Szlachetny mieszkaniec miasta, dowódca jednego z oddziałów wojska, heroicznym i pełnym poświęceniem czynem uratował własny gród przed

---

<sup>16</sup> W. Ury, *Odchodząc od nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.

wrogim najeźdźcą. Serca jego pobratymców wezbrały szczerą wdzięcznością. Długo radzono nad sposobem jej wyrażenia. Kolejne pomysły wydawały się zbyt mało godne tak szlachetnego czynu. I wreszcie, późną nocą, któryś z radnych miasta wpadł na pomysł nagrody, która, jak zdało się wszystkim, była godna szlachetności czynów bohatera. Pomysł wcielono wkrótce w życie. Ofiarowano mu rzecz niezwykłą – nagrodę przewyższającą wszelkie dobra materialne i władzę. Nagrodą była NIEŚMIERTELNOŚĆ. Jednak żeby mu ją ofiarować, trzeba było przedtem uśmiercić go i dopiero wtedy obwołać bohaterem i uczynić patronem miasta.

Jest w tej historii wiele okrucieństwa, ale jest też duża doza psychologicznej logiki. Od wczesnych lat pięćdziesiątych aż po dzień dzisiejszy psychologowie zgromadzili wiele dowodów świadczących o istnieniu potrzeby samooceny. Człowiek poszukuje nie tylko informacji zwrotnych, ale również sądów wartościujących jego działania. W tym poszukiwaniu informacji zwrotnych charakterystyczne jest wyczulenie na informacje podtrzymujące jego dobre mniemanie o sobie oraz te, które pomagają podwyższyć samoocenę. Szczególnie lata siedemdziesiąte i osiemdziesiąte przyniosły eksplozję badań nad samooceną, nad jej rolą dla funkcjonowania człowieka. Bez żadnej przesady w tym względzie można powiedzieć, że przeprowadzono tysiące eksperymentów pokazujących, jak pomysłowy jest człowiek w swoim dążeniu do podtrzymania i obrony samooceny. Fałszuje napływające doń informacje, czasami dąży prostą drogą do porażki, po to tylko, żeby nie uzyskać rzetelnych informacji o własnych możliwościach (własnej samoocenie), żeby utrzymać przekonanie o własnej wartości. Można przytoczyć tutaj wiele przykładów pozornego braku racjonalności człowieka. Najbliższe są te codzienne. Wyobraźmy sobie (a chyba nie będzie to zbyt trudne), że oto student, w dzień poprzedzający trudny egzamin, udaje się na imprezę, na której nie stroni od alkoholu. Nazajutrz przed południem zasiada w sali egzaminacyjnej. To oczywiście, że jego szanse zdania egzaminu zostały przez niego samego drastycznie obniżo-

ne. To tylko pozornie nieracjonalne zachowanie. Z punktu widzenia samooceny daje ono wiele korzyści. Możliwość są dwie i obie korzystne dla samooceny. Jeśli nie zda, ma gotowe wytłumaczenie porażki – trudno zdać mając kaca i poświęcając czas na zabawę, zamiast na naukę. Samoocena pozostaje na niezmiennym poziomie. Jeśli zda – czy może być lepsze potwierdzenie jego zdolności? Jest tak dobry, że pomimo kaca, braku przygotowania zdaje tak trudne egzaminy. Samoocena rośnie. Taki sposób zachowania został opisany jako mechanizm *autohandicapu*.

Poza koncepcją *autohandicapu* powstało wiele innych koncepcji wyjaśniających meandry zachowania człowieka w dążeniu do zaspokojenia własnego, nienasyconego potwora samooceny. Ważny dla naszych rozważań jest jeszcze fakt, że wyróżniono tzw. *publiczną i prywatną samoocenę*. Publiczna to sfery naszego funkcjonowania, które podlegają ocenie innych ludzi, to wszelkie działania, które odbywają się na scenie życia społecznego. Tutaj szczególnie ujawniają się zachowania obronne. Prywatna część samooceny to nasze wewnętrzne „lustro”, niewidoczne dla innych. Jest pełne skrzywień i złudzeń, ale niedostępne dla innych. Obie samooceny nie są jednak zupełnie niezależne od siebie. Przeprowadzone eksperymenty pokazały, że zagrożenie samooceny publicznej powoduje również zagrożenie samooceny prywatnej. A więc publiczny spektakl, który odgrywamy, nie pozostaje bez wpływu na naszą prywatną ocenę samych siebie.

O potrzebie samooceny nikogo już dzisiaj nie trzeba przekonywać. Akademickie spory toczą się raczej o rozległość generalizacji wyciąganych z tych teorii faktów, bądź o sposoby wyjaśniania – szczegóły techniczne – opisywanych mechanizmów. Niektórzy polscy uczeni, znudzeni dominacją tematyki poświęconej obronie „Ja” i próbami wyjaśniania wielu zachowań człowieka w tych kategoriach, nazwali pogardliwie ten nurt uprawiania psychologii „jaizmem”.

Prowadząc badania nie stawiano sobie dość prostego pytania: po co człowiekowi samoocena? Dlaczego dążymy

do ciągłego jej podwyższania? Dlaczego pozostajemy w szponach totalitarnego (jak nazwał je Anthony Greenwald) ego? Jaki jest sens składania w ofierze potworowi samooceny tak wielu naszych działań, dążeń, ba, nawet uczuć? Te właśnie pytania zadała trójka amerykańskich psychologów w połowie lat osiemdziesiątych. Jeff Greenberg, Tom Pyszczynski i Sheldon Solomon nie tylko postawili te trudne pytania, ale jeszcze zebrali mnóstwo danych empirycznych, które dały im podstawy do sformułowania własnej teorii wyjaśniającej rolę samooceny – teorii zarządzania strachem (bądź, jak inni tłumaczą oryginalny termin *terror management theory* – teorii opanowywania przerażenia).

Jedną z przesłanek do sformułowania koncepcji zarządzania strachem były, poza wyżej wspomnianymi badaniami, doniesienia z prac ukazujących znaczenie samooceny jako czynnika kształtującego w znacznej mierze poziom lęku. W wielu przeprowadzonych eksperymentach wykazano, że osoby o bardzo niskiej samoocenie są szczególnie podatne na lęk. I odwrotnie, wysoka i stabilna samoocena chroni skutecznie przed lękiem. Może więc tutaj zaczyna się ślad prowadzący do odpowiedzi na pytanie: po co? Nie potrzeba się długo zastanawiać, żeby znaleźć pierwsze, podstawowe źródło lęku. Są to sytuacje bezpośredniego zagrożenia życia, zdrowia, możliwości biologicznego przetrwania. To lęk, który odziedziczyliśmy po zwierzętach. Ale czy to jedyne jego źródło? Z pewnością nie. Drugim, być może dla człowieka silniejszym, zagrożeniem jest lęk egzystencjalny, strach przed całkowitym unicestwieniem, przed pustką niebytu. Ten strach jest unikalny dla rodzaju ludzkiego i jest, podobnie jak potrzeba samooceny, wynikiem naszych zdolności do symbolicznego i autorefleksyjnego myślenia. I chociaż te zdolności w znaczący sposób podwyższyły nasze możliwości przetrwania, prowadzą również do unikalnych dla gatunku ludzkiego problemów. W szczególności posiadamy zdolność do rozważania możliwości, że wszechświat jest niekontrolowalny, absurdalny i że zmierzamy prostą drogą w kierunku nicości. Co gorsza, nasza śmierć i całko-

wite unicestwienie mogą nastąpić w każdej chwili. To myśli, których doświadcza każda jednostka, nie tylko człowiek Zachodu opętany filozofią egzystencjalną. Świadczenia takiego zwątpienia można znaleźć w wielu dawnych kulturach. Gdybyśmy nie starali się zaprzeczyć możliwości całkowitego unicestwienia, żylibyśmy sparaliżowani ciągłym lękiem przed tym absurdem. Dlatego też w trakcie naszego indywidualnego rozwoju przejmujemy od innych kulturowe widzenie świata, które zaprowadza w tym świecie ład, powoduje, że jest on przewidywalny, nabiera znaczenia i jest trwały. Większość tradycyjnych kultur przedstawia opis stworzenia, wskazówki dla prowadzenia dobrego, wypełnionego sensem życia i zapewnia nadzieję nieśmiertelności. Jako źródło znaczenia i wartości, kultura zapewnia jednostce punkt wartościowania samej siebie.

W tym miejscu tkwi właśnie sedno psychologicznego sensu nie tylko istnienia, ale także przemożnego wpływu samooceny na nasze życie. Wsparta kulturowymi wzorcami do naśladowania, stanowi ona naturalny bufor chroniący nas przed lękiem egzystencjalnym. Funkcję takiego bufora uzyskuje samoocena wraz z rozwojem i jest mocno związana z podstawowym biologicznym celem jednostki – przetrwaniem. Od narodzin aż po wczesne dzieciństwo jedynym źródłem zaspokajania naszych potrzeb, w tym poczucia bezpieczeństwa, są nasi rodzice. Faktycznie jesteśmy od nich całkowicie zależni, podobnie jak nasze przetrwanie zależy wyłącznie od nich. Wraz z rozwojem biologicznym postępuje też rozwój samoświadomości, zdolność do refleksji. Jednocześnie opieka i czułość ze strony rodziców przestają być bezwzględne i całkowite, zaczynają zależeć od naszego zachowania, od tego czy jesteśmy dobrą dziewczynką/dobrym chłopcem. To główny mechanizm rozwoju naszej samooceny – kształtowanej właśnie na podłożu biologicznej zależności. Jeśli bowiem jako dzieci szybko i sprawnie nauczymy się wartościować własne zachowania, zapewnimy sobie stałą opiekę w sensie biologicznym i życie wolne od lęku i niepewności. Żeby zrozumieć, jak naby-

wamy zdolności do samoocenia się, przysiądźmy na chwilę w parku na ławce i poobserwujmy dzieci bawiące się w piaskownicy. Nierzadko będziemy świadkami auto-nagany udzielanej przez Jasia po wykonaniu czynu niegodnego wizerunku „dobrego chłopca”: „Niegrzeczny Jaś, nie wolno bić dziewczynek”. Podobnie dzieci udzielają sobie samym pochwał, co zresztą jest zjawiskiem częstszym. Ten nawyk utrwalony w trakcie naszej „bezradnej” fazy życia pozostaje nam na dłużej. Rolę źródła wzorców oceny przejmuje środowisko społeczne i kultura, która dostarcza niezliczonej ilości wzorców dla samooceny. Przy czym należy tutaj poczynić drobną uwagę. Samoocena nie jest tożsama z ogólnie przyjętymi wartościami moralnymi. Tak jak uczymy się, w oparciu o informacje zwrotne udzielane nam przez rodziców, być „dobrym chłopcem/dziewczynką”, tak samo w procesie socjalizacji możemy uczyć się roli „dobrego nauczyciela”, ale również „dobrego terrorysty, księdza czy oszusta”. Zależy to od wzorca kulturowego, który przyjęliśmy.

Wróćmy zatem do zdarzenia, które miało miejsce w mieście Siena. Gdzie odnaleźć szlachetność, a gdzie okrucieństwo wdzięcznych obywateli miasta? Patrząc z perspektywy teorii zarządzania strachem, mordując bohatera uniemożliwili mu obniżenie samooceny (samooceny publicznej). Dodając do jego czynu pełną poświęcenia śmierć, podwyższyli mu samoocenę jeszcze bardziej. Uczynili go nieśmiertelnym. To szlachetny pierwiastek tkwiący w tej opowieści. Okrutne było to, że nie zapytali naszego bohatera o zgodę, nie wzięli pod uwagę tego drugiego źródła strachu – przed śmiercią biologiczną, przed bólem. O wiele pełniej realizuje ideę nieśmiertelności osoba, która umiera oddając życie dobrowolnie za innych. Ten czyn jest tak wysoko kulturowo ceniony, że lęk często jest niwelowany przez gwałtownie podwyższoną samoocenę. Człowiek umiera, ale umiera nieśmiertelny. Bardziej „dostępne” metody podwyższania samooceny i użytkowania symbolicznej nieśmiertelności to: rozwój własnej kariery, dążenie do sławy i uznania, bogacenie się, pozostawianie po sobie różnego rodzaju wytworów arty-

stycznych, materialnych czy chociaż dobrych wspomnień. Przecież łatwiej umiera się człowiekowi, który „pozostawił swój ślad na ziemi” i ma świadomość, że „nie wszystkim umrze”. Łatwiej umiera się również człowiekowi, który ma proste przekonanie, że „dobrze” przeżył życie.

Po tym bardzo obszernym zarysowaniu przemożnego wpływu samooceny na nasze zachowanie warto pokusić się o refleksje nad jej uwikłaniem w konflikty. Czy można sobie wyobrazić spór, w którym samoocena nie miała by znaczenia? Chyba nie i stąd już widać, jak ważne jest umożliwienie partnerowi „wyjścia z twarzą” ze sporu. Eskalacja wielu konfliktów dokonuje się właśnie poprzez tego potwora, jakim jest samoocena. Potwór jest nienasycony, a kiedy jest nażarty – bardzo mało czujny. Niektórzy ludzie w doskonały sposób wyczuwają swoich partnerów i wykorzystują to, żeby wkraść się w ich łaski. Osobnik zachowujący się w ten sposób stara się uzyskać jakieś korzyści, najczęściej większe niż mu się rzeczywiście należą. Mówiąc językiem psychologii, osoba wytwarza pozytywną postawę w stosunku do siebie jako środek w uzyskiwaniu jakichś określonych korzyści. Podnoszenie własnej atrakcyjności w oczach partnera interakcji bazuje właśnie na samoocenie i nazwane zostało przez E. E. Jonesa, badacza, który tym zjawiskiem się zajmował – *ingraccją*. Wyróżnił on trzy podstawowe techniki *ingraccji*:

1. Konformizm.
2. Podnoszenie wartości partnera.
3. Manipulacje związane z autoprezentacją.

Pozornie może się wydawać, że konformizm nie ma szans na większe powodzenie. Przecież jest tak łatwy do zdemaskowania! Jest to tylko pozorną prawdą. Owszem, natychmiast dostrzegamy różne przejawy „podlizywania się” swojemu szefowi, od razu rzuca się w oczy podejrzana zgodność poglądów profesora i jego uczniów w sprawach spornych. Wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z osobami o różnej pozycji społecznej, konformizm jest szybko dostrzegany i bardzo często wysmiewany. Nie trzeba tu przecież przytaczać wszelkich obelżywych określeń

na osoby schlebujące swoim szefom, czy generalnie ludziom stojącym wyżej od nich, żeby zilustrować, z jaką pogardą inni odnoszą się do konformistów. Z drugiej strony, jakże podejrzana jest osoba stojąca wyżej od nas, a więc mająca całkowite prawo do opinii odmiennych od naszych, a która mimo to zgadza się z nami w zasadniczych sprawach. Od razu rodzą się podejrzenia – co chce w ten sposób zyskać? Czy może jego/jej pozycja jest zagrożona, że szuka popleczników?

Ten brak skuteczności konformizmu, który znamy na co dzień, często z własnych doświadczeń, jest tylko pozorny. Jest to bardzo niebezpieczna broń w interakcjach osób zajmujących w hierarchii podobną pozycję. O wiele trudniej dostrzec przejawy konformizmu w relacjach równorzędnych, albowiem dwoje równych sobie pozycją ludzi tylko zgadza się na jakiś temat, a wcale nie podlizują się jeden drugiemu. Dwaj profesorowie, z których każdy wyznaje ten sam pogląd na sprawy zasadnicze (np. na kwestię zasadności marksistowskiego rozumienia świata) i jednocześnie różnią się w sprawach drugorzędnych (jeden z nich uważa, że metody korelacyjne badań są lepsze, inny, że eksperymentalne), nigdy nie zostaną uznani za konformistów. Jeśli bowiem w układzie osób równorzędnych w hierarchii społecznej zachowania konformistyczne nie występują zbyt szybko, dotyczą tylko spraw ważnych (jeśli chodzi o drobiazgi, to cały czas mamy krąńcowo odmienne poglądy), jest prawie pewne, że ingraccjator osiągnie swój cel – wytworzenie w drugiej osobie pozytywnej postawy w stosunku do niego. Rozwój interakcji (konfliktu) od tej chwili jest zafałszowany poprzez tę postawę.

Broniąc się przed konformizmem należy pamiętać, że najskuteczniejsze w tym rodzaju ingraccjacji jest pewne odroczenie w czasie zachowań konformistycznych i utrzymywanie nawet ostrych sprzeczności w sprawach drugoplanowych. Jeśli jesteśmy przedmiotem ingraccjacji (osobą, do której kierowane są zabiegi ingraccjacyjne), mamy wtedy poczucie kontroli nad ingraccjatorem, uważamy, że to właśnie nasze zabiegi i nasz pogląd doprowadziły do



zmiany jego stanowiska. Utwierdza nas w tym przekonaniu odmiennosc innych jego poglądów. W rzeczywistości ingracjator ma na nas bardzo silny wpływ. To nie nasze przekonywanie powoduje w nim zmianę postawy, poglądu. On po prostu odczekuje odpowiedni czas, żebyśmy odnieśli takie wrażenie. Utrzymywanie sprzeczności w sprawach drugoplanowych również służy podkreśleniu wiarygodności tej konformistycznej zmiany poglądów. Ingacjator sprawia wrażenie niezwykle wiarygodnego i rozsądnego człowieka, do którego przemawia racjonalna argumentacja.

W sytuacjach konfliktowych umiejętnie wypracowanie własnego pozytywnego obrazu w oczach przeciwnika daje ingracjatorowi niezwykłą przewagę. Jeśli bowiem już zaczniemy kogoś spostrzegać jako osobę racjonalną, rozsądną, o stałych poglądach („przecież tak trudno przekonuje się do czegokolwiek”), na myśl nam nie przyjdzie, że jest to wszystko farsą mającą tylko jeden cel – wzbudzenie w nas zaufania.

Podstawowym repertuarem następnej techniki jest komplement, który jest nie tylko sposobem na schlebianie płci zwanej piękną. Umiejętnie podany i przyprawiony jest nas w stanie zauroczyć do tego stopnia, że z radością pójdziemy na wiele ustępstw. Najlepszą zaś obroną przeciwko technice ingracjacyjnej polegającej na podnoszeniu wartości partnera jest „odwrócenie kota ogonem” i... zrobienie tego samego. Przyjrzyjmy się, jak radził sobie z tym nasz dobry już znajomy, generał Patton w 1942 roku w rozmowach z Arabami prowadzonych w Maroku:

Wielki wezyr poruszył następnie sprawę antypatii rasowych – Żydzi – istniejących w Maroku. Powiedziałem mu, że doskonale rozumiem te rzeczy, ponieważ jako dziecko wychowałem się na dużej farmie, na której hodowano 20 tys. owiec. Nie było to całkowicie zgodne z prawdą, ale zrobiło na Arabach doskonale wrażenie. Moja znajomość z owcami pozwoliła mi świetnie zrozumieć antypatie rasowe. (...) Rozmowa trwała około piętnastu minut. Na zakończenie wielki wezyr zapewnił mnie, że moja uprzejmość pozwoliła mu

przeżyć najszcześliwszy kwadrans w jego życiu, na co ja ze swej strony stwierdziłem, że jeśli dałem mu piętnaście minut szczęścia, to czuje, iż życie moje nie było daremne.<sup>17</sup>

W tym wypadku generał nie tylko sprytnie zastosował technikę autoprezentacji pozytywnej („świetnie to rozumiem, bo znałem 20 tys. owiec”), ale również nie pozostał dłużny wezyrowi przy jego próbach ingracji poprzez podnoszenie wartości partnera.

Przykład ten, prosty i przejrzysty, nie mówi jednak wszystkiego o tajnikach tej techniki. Okazuje się bowiem, że spełnienie pewnych warunków zwiększa szanse na ukształtowanie się pozytywnego stosunku wobec ingracyjatora. Przedstawianie ocen pochodzących nie tylko od samego ingracyjatora, ale od szerszego ogółu, jest dużo skuteczniejsze. W przypadku, kiedy ingracyjator zajmuje niższą pozycję społeczną, podawanie ocen pochodzących wprost od niego może przynieść efekt wprost przeciwny – zostać potraktowane jako obraza. Ponieważ każdy człowiek ma swoje silne i słabe strony, cechy, na których mu zależy i takie, co do których jest obojętny, doświadczony ingracyjator gra umiejętnie na wszystkich strunach samooceny osoby będącej przedmiotem zabiegu. Podkreślenie cech, na których nam szczególnie zależy, albo co do których nie jesteśmy pewni (nasza samoocena nie jest stabilna), przedstawianie opinii negatywnych na temat cech, co do których ingracyjator jest pewien, że nam na nich nie zależy i akcentowanie tych, które uważamy za najważniejsze, to podstawowy repertuar wchodzący w zakres prezentowanej techniki. Dodać jeszcze należy, że owe pozytywne oceny, aby odniosły swój skutek, nie mogą być komunikowane w sposób zmasowany, gdyż to zawsze wzbudza w nas podejrzenia. Zatem umiejętne ich rozłożenie w czasie jest ostatnim warunkiem powodzenia.

Takie rozumienie techniki będzie oznaczało, że akcentując możliwości fizyczne championa sportowego, ingracyjator będzie pokpiwał sobie delikatnie z jakichś specjal-

---

<sup>17</sup> G. S. Patton, *Wojna...*, wyd. cyt.

nych zdolności intelektualnych, jak np. zdolności matematyczne. Jeśli jeszcze wie, że mistrz ów jest niepewny doskonałości swojego stylu, zaakcentowaniem tegoż i uznaniem wytwarza u niego pozytywną postawę w stosunku do siebie. Podobnie może chylić czoła wobec dokonań profesora wyższej uczelni, podkreślając jednak jego nieporadność w tańcu nowoczesnym na dyskotecę. Pamiętajmy, że tak sprytnie wykreowana atrakcyjność jest mimo wszystko nietrwała, podatna na zmiany i mało skuteczna w długotrwałych kontaktach.

O tym, jak należy wystrzegać się pochlebców, pisał również w jednym ze swych dzieł Niccolo Machiavelli, zwracając uwagę przede wszystkim na relacje nierównorzędne, a konkretnie władca – doradcy:

Nie chciałbym pominąć ważnego przedmiotu i błędu, przed którym trudno uchronić się książętom, jeżeli nie są bardzo mądrymi lub jeżeli nie umieją zrobić dobrego wyboru. Mam na myśli pochlebców, których pełne są dwory; ludzie bowiem tak bardzo lubują się w swych sprawach i tak łatwo ulegają pod tym względem złudzeniu, że trudno im obronić się przed tą zarazą, a gdy chcą bronić się przed nią, narażają się na niebezpieczeństwo, że popadną w pogardę. Albowiem nie ma innego sposobu, by ustrzec się pochlebstwa, jak tylko ten, by ludzie zrozumieli, że mówiąc ci prawdę, nie obrażają cię, lecz jeśli każdy będzie ci mógł mówić prawdę, stracisz szacunek. Dlatego też rozumny książę powinien trzymać się trzeciego sposobu: wybrać w państwie mądrych ludzi i jedynie tym dać swobodę mówienia sobie prawdy, i to tylko w tych rzeczach, o które zapyta ich, a nie w innych. (...) Poza tym niech nie słucha nikogo, (...) albowiem ludzie będą dla ciebie źli, jeżeli konieczność nie zmusi ich do tego, by byli dobrzy.<sup>18</sup>

Trudno nie zgodzić się z takimi założeniami, szczególnie jeśli opisujemy interakcje, w których biorą udział lu-

---

<sup>18</sup> N. Machiavelli, *Książę. Rozważania nad pierwszym dziesięcioksięciem historii Rzymu Liwiusza*. PIW, Warszawa 1984.

dzie o tak dużej różnicy statusu społecznego. Pochlebstwa, które nie są niczym innym jak ingracją opartą o podnoszenie wartości partnera, rzeczywiście zmieniały wiele decyzji niejednokrotnie o znaczeniu historycznym. My sami pamiętamy spektakle pochlebstw urządzone dla naszych „władców” epoki gierkowskiej i ich zdziwione twarze pod koniec dekady lat siedemdziesiątych, kiedy okazywało się, że ani oni, ani podejmowane przez nich decyzje nie są tak płodne, jak prezentowali im to doradcy i eksperci. Nie zwalnia ich to w żaden sposób z odpowiedzialności za głupotę i parę jeszcze innych poważniejszych wykroczeń, ale wskazuje, jak łatwo możemy osiąść na mieliźnie płytkich komplementów, gdzie i słonko przygrzewa, i sztormów nie uświadczysz. Tyle, że i do celu żadnego nie dotrzesz. Służy zatem komplement wielu celom, a jednym z nich jest uspokojenie i utwierdzenie strony konfliktu w przekonaniu o własnej doskonałości i wielkości. „Gdzie kota nie ma, myszy harcują” mówi przysłowie, i mówi prawdę.

Jeden z moich oficerów z wielką emfazą rozwodził się nad swymi bardzo religijnymi przodkami i w końcu, aby udowodnić, jaki to on jest święty, powiedział:

- Bóg mi świadkiem, generale, że moja rodzina od ponad trzech tysięcy lat była katolicka.
- Jak to – zapytałem – katolicy sprzed Chrystusa?
- Tak, panie generale.<sup>19</sup>

W taki sposób niektórzy również próbują podnieść własną atrakcyjność w oczach partnera interakcji. To „zapędzenie się” często jest wynikiem wejścia na ścieżkę techniki ingracyjnej zwanej autoprezentacją pozytywną. Ingracjatorzy próbują pokazać się w jak najlepszym świetle. Sposoby mówienia dobrze o sobie to często bardzo wyrafinowane zabiegi, w trakcie których mówimy o osobach, które znamy, prezentujemy swoją wiedzę, robimy wiele rzeczy, łącznie z umiejętną prezentacją własnej

---

<sup>19</sup> G. S. Patton, *Wojna...*, wyd. cyt.

skromności po to, aby pozytywnie zaprezentować się. Czasami, jak w podanym poniżej przykładzie, jesteśmy „zmuśzeni” przez okoliczności.

Padał deszcz, wyszedł po mnie kierownik domu kultury (...) i tak idziemy przez miasto. Widzę ją na jakimś słupie afisz: Zbigniew Hubert, pisarz wojskowy, wieczór autorski. Ale idę śmiało, wchodzę na salę, jest kompania wojska, bo był taki Hubert, który pisał o Lenino i połączyli nas przez grzeczność. (...) Polityczno-wychowawczy oficer mówi: baczność, pisarzowi cześć! – Oni zakrzyknęli: cześć! cześć! cześć! – potem usiedli i zasnęli zdrowym snem saperów. A ja zacząłem coś bredzić o templariuszach, bo uważałem, że to może ich zainteresować. Po paru takich spotkaniach wiedziałem, że to bez sensu, niegodne i zaprzestałem tej gimnastyki. Natomiast bardzo wielu kolegów wspomina z rozczuleniem te czasy, kiedy była taka szalona popularność literatury.<sup>20</sup>

Dodać tylko należy, że rzecz miała miejsce w latach sześćdziesiątych w PRL. Prelegentem był poeta Zbigniew Herbert. Honorarium za występ, czyli tzw. wieczór autorski, wynosiło wówczas 500 zł. Pozytywna autoprezentacja i „templariusze” były więc spowodowane „szaloną popularnością literatury”. Warto zauważyć, że Herbert zastosował tutaj bardzo subtelną metodę autoprezentacji pośredniej. Opowiadając o templariuszach próbował dać do zrozumienia, że jest człowiekiem mądrym, czytany, że wie wiele o rzeczach, o których wiedzą żołnierze (templariusze to zakon rycerski). Zbigniew Herbert w takich wieczorach poetyckich już więcej nie uczestniczył. Zrezygnował z pieniędzy i zdrowej żołnierskiej drzemki.

Żeby wywołać podobne wrażenie, niejednokrotnie opowiadamy o ludziach, których znamy, o książkach, które czytaliśmy, o miejscach, w których byliśmy. Stosujemy takie okrzęzne metody autoprezentacji pozytywnej, bowiem jak pokazały badania polskich psychologów, w naszej kul-

---

<sup>20</sup> J. Trznadel, *Hańba domowa. Rozmowy z pisarzami*. Wyd. Test i Versus, Lublin 1990.

turze konformizm, a więc brak własnego zdania, a także samochwalstwo jest oceniane szczególnie negatywnie. Natomiast fakt, że ktoś mówi źle o samym sobie, przedstawia się w złym świetle, jest oceniany pozytywnie.<sup>21</sup>

Na zakończenie opisu technik ingracjacyjnych słów kilka o jednej podstawowej różnicy pomiędzy naszą kulturą a kulturą państw zachodu Europy i Ameryki Północnej. Podobnie jak nas uczono, że należy narzekać zawsze, choćby w najlepszej sytuacji, że należy uprawiać szeroko rozumianą samokrytykę i że nie wypada mówić dobrze o sobie, tak ludzie z kultury zachodniej uczeni są najczęściej czegoś wręcz przeciwnego. Cytowany poniżej fragment oddaje w pełni ducha amerykańskiej autoprezentacji:

Nic chyba nie odbija lepiej złego stanu amerykańskiego szkolnictwa niż rezultaty międzynarodowych badań porównawczych wykazujące, że Koreańczycy są najlepsi w matematyce, a Amerykanie najślabi. Jednak na pytanie, czy są „dobrzy z matmy”, twierdząco odpowiedziało tylko 23% koreańskich nastolatków i aż 68% amerykańskich. (...)

Reporter dziennika „Los Angeles Times” spędził miesiąc w najwyższej klasie szkoły średniej. Cytuje odpowiedź najzdolniejszego ucznia w klasie na pytanie o wojnę wietnamską: „W wojnie wietnamskiej walczyły ze sobą Korea Północna i Południowa, potem było zawieszenie broni na 38 równoleżniku i coś wspólnego z tym miał Eisenhower.” Na pytanie reportera, czy nie czułby się zakłopotany, gdyby okazało się, że nauczył się źle, chłopak odpowiedział: „Wcale nie. Najważniejsze, czego nauczyliśmy się od pani Silver, jest to, że warto nas słuchać, że możemy swobodnie wyrażać swoje poglądy i dorosły będzie nas słuchał, nawet gdybyśmy nie mieli racji. Dlatego pani Silver jest naszą ulubioną nauczycielką. Sprawia, że czujemy się ważni”.

Ogromna literatura instruuje nauczycieli, aby nie oceniali wypowiedzi uczniów, ponieważ wszystkie poglądy są rów-

---

<sup>21</sup> A. Olszewska-Kondratowicz, *Obraz własnej osoby jako mechanizm regulujący rodzaj stosowanych przez człowieka technik ingracjacji*. „Psychologia Wychowawcza” 1975, 1.

nouprawnione. Skutek jest taki, że podczas gdy poziom wiedzy kolejnych roczników uczniów spada, ocen bardzo dobrych jest coraz więcej.<sup>22</sup>

Nic dodać, nic ująć.

Z samooceną wiąże się pośrednio koncepcja analizy dynamiki konfliktów interpersonalnych – Okno Johari.<sup>23</sup> Swoją nazwę wywodzi od imion dwu uczonych – Josepha Lufta i Harrego Inghama. Zgodnie z tą koncepcją wyróżnia się cztery style reagowania na konflikt, w zależności od stopnia wglądu w siebie, w swoją samoocenę (własne „ja”) i drugiej strony („ja” drugiej strony) w konflikcie. Jak to widać na rysunku 5, pionowy wymiar określa, na ile osoba uczestnicząca w konflikcie zna samą siebie. Wymiar poziomy określa, na ile zna drugą stronę zaangażowaną w spór.

	<i>Osoba zna drugą stronę</i>	<i>Osoba nie zna drugiej strony</i>
<i>Osoba zna samą siebie</i>	1 OTWARTE JA	2 UKRYTE JA
<i>Osoba nie zna siebie</i>	3 ŚLEPE JA	4 NIEODKRYTE JA

Rys. 5. Okno Johari.

Otwarte „ja”. W tej formie interakcji osoba zna zarówno samą siebie, swoje reakcje, jak i partnera. Taki układ charakteryzuje otwartość, zgodność i niewielka ilość

<sup>22</sup> J. Kalabiński, *Rachunek umienia*. „Gazeta Wyborcza-Świąteczna” 1993, 260.

<sup>23</sup> J. Luft, *The Johari Window*. „Human Relations Training News” 1961, 5, s. 6-7.

zachowań obronnych. Interakcja ludzi z otwartym „ja” nie prowadzi raczej do konfliktów.

**Ukryte „ja”.** W tym układzie ludzie rozumieją samych siebie, swoje zachowania, ale niewiele wiedzą na temat drugiej strony. Druga strona pozostaje w ukryciu w wyniku obawy o to, jak na ujawnienie jej uczuć czy poglądów zareaguje partner. W takiej sytuacji możliwy jest potencjalny konflikt.

**Ślepe „ja”.** Tutaj z kolei partner interakcji jest znany. Ujawnia bez skrępowania swoje „ja”. Jednakże osoba, która uczestniczy w interakcji, ma bardzo niewielką wiedzę na temat samej siebie, często nieadekwatną samoocenę. Partner obawia się w takim układzie zranić tę osobę, którą inni ludzie często irytują. Podobnie jak poprzednio, istnieje w takim układzie zagrożenie konfliktem.

**Nieodkryte „ja”.** To jest najbardziej „wybuchowa” sytuacja. Osoba nie zna samej siebie i nie wie nic na temat partnera interakcji. W takim układzie istnieje najwięcej potencjalnych nieporozumień, błędów w ocenie zachowań. W tym wypadku konflikt jest niemal pewny.

Według opisywanej przez nas koncepcji zmniejszanie zagrożenia konfliktami polega na zwiększaniu wglądu w „ja”, na odsłanianiu samooceny. Zdaniem autorów, większa ufność w stosunku do partnera interakcji i ujawnianie własnych odczuć, opinii, przekonań może obniżyć zagrożenie konfliktem takiej interakcji. Z drugiej strony odsłanianie siebie jest dość ryzykowne i cel, jaki chcemy przy tym osiągnąć (poprawa interakcji), musi być wart ponoszenia takiego ryzyka. Istotą zmniejszania zagrożenia konfliktami w konkretnej interakcji jest doprowadzanie do sytuacji otwartego „ja”. Jest to możliwe m. in. poprzez odpowiednie przekazywanie informacji zwrotnych i poprawę komunikacji, o czym pisaliśmy w podrozdziale poświęconym komunikacji.

## *Osobowość*

Znany amerykański psycholog Philip Zimbardo na zakończenie przeglądu dotyczącego różnych koncepcji osobowości zaproponował następującą definicję: „Jest to ogólnie



na suma tych sposobów reagowania na innych ludzi (i obiekty) oraz sposobów wchodzenia z nimi w interakcje, które są charakterystyczne dla danej jednostki.”<sup>24</sup> Żeby nie wgłębiać się w rozważania teoretyczne i spory pomiędzy psychologami, którzy wciąż na nowo formułują teorie osobowości, proponujemy przyjąć taką właśnie bardzo ogólną, ale dla naszych potrzeb zupełnie wystarczającą definicję. Sposób wchodzenia w te interakcje, a co za tym idzie również sposób zachowania w sytuacjach konfliktowych, jest w dużym stopniu zależny od tzw. *pryncypialności* lub *pragmatyzmu*. *Pryncypialista* to człowiek w znacznym stopniu zależny od własnych zasad i przyjmowanych wartości. Skrajnego pryncypialistę będzie bardzo trudno skłonić do ustępstw, do zmiany własnego stanowiska. *Pryncypialistą* był opisywany w poprzednim przykładzie policjant Sancho, pryncypialistą również starał się być kapelan w przytoczonej rozmowie generała Pattona. Dwóch pryncypialistów uwikłanych po przeciwnych stronach w konflikt to długa perspektywa trudnych rokowań. Przeciwnieństwem pryncypialisty jest pragmatyk. Skrajny przypadek będzie przysłowiową chorażewką na wietrze. Cel doraźny jest o wiele bardziej istotny od wyznawanych przez niego zasad. Zdaje sobie sprawę z faktu, że ludzie zmieniają swoje poglądy. Dlaczego zatem nie zrobić tego w celu uzyskania jakichś określonych korzyści? Zmienia więc swoje poglądy i zasady w zależności od sytuacji. O ile pryncypialista będzie w sytuacji konfliktowej uparty, o tyle pragmatyk będzie nieodgadniony. Jego cele i interesy nigdy nie będą się wyraźnie rysowały, a jego reakcje będą trudne do przewidzenia. Ta cecha bardzo rzadko występuje u ludzi w jej krańcowych natężeniach, bowiem to, jak sztywno będzie zachowywał się człowiek, zależy również od jego *systemu wartości*. Systemy wartości zaś w dużej mierze są uwarunkowane zaspokajaniem w trakcie jego życia podstawowych potrzeb. Dla kogoś, kto zaspokajał swoje

---

<sup>24</sup> P. G. Zimbardo, F. L. Ruch, *Psychologia i życie*. Wyd. PWN, Warszawa 1994.

podstawowe potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa i społeczne, o wiele ważniejsze mogą być potrzeby wyższe, związane z samorealizacją, ze zdobywaniem wartości symbolicznych, takich jak wolność, godność, wartości religijne. I odwrotnie, ktoś, kto ciągle cierpiał głód, może na szczycie swojej hierarchii wartości stawiać dobra materialne, a dopiero później takie „bzdury” jak wolność czy godność. Ten pierwszy człowiek może być śliski jak ryba w trakcie robienia interesów. Może zmieniać swoje poglądy na wiele spraw w zależności od doraźnych celów, może po prostu sprawiać wrażenie krańcowego pragmatyka, gdy tymczasem w sprawach dotyczących drobnych ograniczeń wolności osobistej okazać może się upartym pryncypialistą. Za doskonały przykład może tu służyć dyskusja o obowiązku zakładania pasów bezpieczeństwa w samochodach. Dyskusje te prawie nigdy nie toczą się w krajach słabo rozwiniętych, i to nie tylko z powodu braku samochodów. Dyskusje te są symbolem stawiania na szczycie hierachii wartości takich wartości, jak szeroko rozumiana wolność jednostki.

Inny obrazek, który możemy zobaczyć jeszcze na ulicach naszych większych miast, to widok „nawróconego” żebrzącego rumuńskiego Roma, który żegna się znakiem krzyża w sposób katolicki, licząc na wartości materialne, które w zamian napływają. Można z dużą dozą prawdopodobieństwa przypuszczać, że robiłby to samo na sposób prawosławny, że przekazywałby arabskie pozdrowienie pokoju lub wykonywał jakiegokolwiek inne gesty o znaczeniu religijnym w zależności od okoliczności, w jakich by się znalazł. Niekoniecznie jednak musi być od razu pragmatykiem. Wartości religijne mogą po prostu stać na tyle nisko w jego hierarchii, że może je traktować w sposób tak swobodny, jak my traktujemy problem nie zjedzonego dzisiaj śniadania.

Nasz opis osobowościowych wyznaczników zachowania się ludzi w sytuacjach konfliktowych, choć daleki od doskonałości, byłby kaleki, gdyby nie wspomnieć o jeszcze jednej ważnej cesze ludzi. Jest to cecha, która powoduje, że w sytuacji, kiedy troje ludzi dzieli się studolą-rówką, jedna osoba dostaje około 53 dolary, druga 30, i wresz-

cie trzecia około 17 dolarów. Co powoduje, że ludzie zamiast podzielić się równo po ok. 33,33 \$, uzyskują tak zadziwiające różnice? Psycholog z Columbia University, Richard Christie odpowiedział na to pytanie twierdząc, że ludzie w sytuacjach społecznych wykazują różny poziom umiejętności manipulacji innymi. Cechę tą nazwał *m a k i a w e l i z m e m* od nazwiska twórcy „Księcia” – Niccolo Machiavellego.

Podany przykład podziału jest przeciętnym wynikiem uzyskiwanym w badaniach psychologicznych, gdzie 3 osoby jako wynagrodzenie za udział w badaniach otrzymywały do podziału 100 \$. Zamiast spodziewanych sprawiedliwych podziałów, jedna z osób proponowała „wystawienie do wiatru” trzeciej osoby. Prawie zawsze zwyciężał makiawelista – osobnik o najwyższych umiejętnościach manipulacji innymi. Jego dewizy i reguły postępowania są jakby żywcem zaczerpnięte z „Księcia”, chociaż niekoniecznie musi on sobie z tego zdawać sprawę. Makiawelista uważa, że uzasadnione kłamstwo jest rzeczą dobrą, że większość ludzi nie wie naprawdę co dla nich jest najlepsze, że używanie podstępów w prowadzeniu sporów jest rzeczą chwalebną i zgodną z honorem. Makiaweliści czują się w sytuacjach konfliktowych jak ryba w wodzie. Uwielbiają interakcje twarzą w twarz, potrafią kłamać patrząc w oczy, lubią sytuacje nie do końca określone zasadami i przepisami. Wysokie pobudzenie emocjonalne partnerów jest dla nich jak najbardziej pożądanym czynnikiem. Oczywiście my wszyscy jesteśmy w jakimś stopniu makiawelistami, rzecz w tym, że niektórzy osiągają w tego typu zachowaniach mistrzostwo.

Ponieważ wielu ludziom sam konstrukt makiawelizmu kojarzy się z filozofią pragmatyczną, jego źródło i przyczynę upatruje się w ostrej konkurencji świata kapitalistycznego, przez analogię niejako chcielibyśmy wspomnieć o patologii osobowości wytworzonej przez totalitarny system komunizmu, o *homo sovieticus*. Jego sposób reagowania najlepiej zilustruje przykład:

Gdy Stalin umarł, w „obozie pracy” w Libiążu, w Zagłębiu Jaworznickim, zorganizowano specjalny apel. Uwięzieni tam

byli głównie inteligenci, wielu byłych działaczy partyjnych, oficerów, skazani na niewolniczą pracę w mokrej kopalni „Janina”, w koszmarnych warunkach dawnej filii niemieckiego obozu koncentracyjnego w Oświęcimiu. Po odczytaniu informacji znaczna część tych ludzi szczerze łała łyż. Słysząc było nawet płaczące obawy dotyczące tego, co teraz będzie, jak poradzimy sobie teraz bez niego. I to płakali ludzie skazani na duże, oczywiście bezsensowne wyroki. Łamano im życie, zabrano przyszłość, nieraz nawet przeszłość i podeptano im godność, a właśnie oni martwili się tym, co stanie się ze światem bez Józefa Stalina.<sup>25</sup>

*Homo sovieticus* to człowiek, który czuł się wolny tylko w obszarze swojej niewoli. To człowiek, który uznał swoją niewolę za konieczność ogólnoludzką, społeczną i był swoją rolą w niej usatysfakcjonowany. To bohater słynnej książki George’a Orwella *Rok 1984*, który pokochał swego kata. To wreszcie każdy z nas w chwili, kiedy ma dość odpowiedzialności za własny los i dobrze wspomina czas, kiedy ktoś inny podejmował za nas większość decyzji, nam pozostawiając jedynie nadzieję na przetrwanie.

Kiedy makiawelista przestaje uznawać jakiegokolwiek normy i wartości społeczne, zmierza w kierunku socjo- lub psychopatii. Kiedy ktoś poddaje się niewoli i zakochuje w swoim kacie, zaczyna funkcjonować jako *homo sovieticus*. Kiedy pryncypialista nie jest już w stanie przyjąć jakiegokolwiek odmiennego punktu widzenia, może dryfować w kierunku tego, co psychologowie nazwali osobowością autorytarną lub dogmatyczną. To chyba (pominając oczywiście przypadki chorób psychicznych) najbardziej konfliktogenny typ osobowości.

Sama koncepcja powstała w 1950 roku, kiedy to znany psychoanalityk W. Adorno opublikował pracę pt. *The authoritarian personality*. Od tego czasu przeprowadzono mnóstwo badań, opublikowano szereg polemik na temat osobowości autorytarnej. Dzisiaj uważa się, że autorytaryzm to przede wszystkim silne podkreślanie przez

---

<sup>25</sup> K. Obuchowski, *Człowiek intencjonalny*. Wyd. PWN, Warszawa 1993.

ludzi stosunku dominacji i podporządkowania jako głównych relacji nadających światu porządek i hierarchię. Ludzie z osobowością autorytarną uważają, że światem rządzą niekontrolowane przez człowieka siły, którym on ulega i którym biernie się podporządkowuje. Dlatego właśnie szukają oparcia w silnym autorytecie, identyfikują się z wąsko rozumianą wspólnotą, idealizują własną grupę, przeciwstawiają ją innym grupom. W stosunku do obcych przybierają postawę niechęci, wrogości. Są pełni uprzedzeń oraz nietolerancji, posługują się często stereotypami w spostrzeganiu i ocenie ludzi spoza własnego kręgu. Osoby autorytarne mają skłonność do rygoryzmu w sytuacji, kiedy inni naruszają obowiązujące reguły i chętnie stosują surowe kary wobec takich jednostek. Drogowskazów postępowania jednostki autorytarne poszukują w kodeksie prawnym lub etycznym, w autorytecie, normie posłuszeństwa. Jednocześnie występuje u nich silna niechęć do tego co subiektywne, indywidualne, niepowtarzalne i psychiczne, a więc do tego co wymyka się spod kontroli zewnętrznej.

Inna koncepcja, wypracowana przez M. Rokeach'a, przedstawia swoistą koncepcję osobowości autorytarnej, nazywając ją osobowością dogmatyczną.<sup>26</sup> Według tej koncepcji przyczyną kształtowania się osobowości dogmatycznej jest społecznie uwarunkowany lęk i poczucie zagrożenia. Identyfikacja z autorytetem jest poznawczym mechanizmem obronnym służącym obronie przed lękiem. Osoby takie charakteryzuje uproszczone spostrzeganie świata, bardzo często są przekonane czy też nauczone, że wskazówek w rozwiązywaniu własnych problemów należy szukać u autorytetów. Boją się odejść od standardów wyznaczanych przez grupę, bo to powoduje niebezpieczeństwo odrzucenia. Często dogmatyzm wiąże się z niskim wykształceniem, z niższą inteligencją. Ale to nie jest regułą. Okazuje się, że ludzie inteligentni i dobrze wykształ-

---

<sup>26</sup> M. Rokeach, *The open and closed mind. Investigation into the nature of belief system and personality systems*. Basic Books, New York 1960.

ceni mogą funkcjonować w wysoce złożony, abstrakcyjny i elastyczny sposób w jednej sferze życia (np. jako naukowiec, inżynier, menedżer) i w sposób kompletnie odmienny – mniej inteligentnie widzieć rzeczywistość społeczną, religijną.

Spośród wielu badań, które przeprowadzono na temat funkcjonowania jednostek autorytarnych, szczególnie ciekawe (z naszego punktu widzenia, jako przydatne w analizie konfliktów) jest studium dotyczące osobowości antydemokratycznej.<sup>27</sup> Autorzy badań odkryli m. in., że charakterystyczna dla autorytaryzmu jest uległość. Osoby takie charakteryzuje niezdolność do poważnej krytyki, odrzucenia czy czynnego buntu i rewizji wyobrażeń wobec swojej podstawowej grupy. Najczęściej idealizują i utrzymują w podniosłym tonie moralnym wyobrazenie przedstawicieli władzy. Uległości w stosunku do władzy towarzyszy wcześniej wspomniana niechęć do wglądu w ludzką psychikę. Niechęć ta obejmuje zarówno ludzi w ogóle, jak i siebie samego. Na pracę jednostki takie kładą nacisk jako na drogę do tego, żeby nie myśleć o sobie. Charakterystyczna jest również dla nich projekcyjność oznaczająca skłonność do wyobrażenia sobie niezwykle, złych, niebezpiecznych i niszczyielskich sił w świecie. Oczywiście nie są tu potrzebne specjalne przesłanki czy dowody, że tak jest w rzeczywistości. Połączony z takim przekonaniem etnocentryzm, a więc przekonanie o tym, że „oni” to wróg, w przeciwieństwie do „nas”, którzy mamy moralne przekonanie o własnej wyższości, powoduje, że „antydemokratyczni” spostrzegają wokół siebie wiele grup „obcych”. Tak więc wszelkie mniejszości, grupy odrębne kulturowo czy religijnie mają duże szanse stać się wrogami. Stąd już tylko krok do postaw nacjonalistycznych czy wręcz nazistowskich. Trudno wyobrazić sobie lepsze podłoże do konfliktów. W historii nie raz byliśmy świadkami, kiedy takie myślenie było zarzewiem długoletnich wojen.

---

<sup>27</sup> E. Frenkel-Brunswik, D. J. Levinson, R. N. Sanford, *Osobowość antydemokratyczna*. [w:] A. Malewski (red.), *Zagadnienia Psychologii Społecznej*. Wyd. PWN, Warszawa 1962.

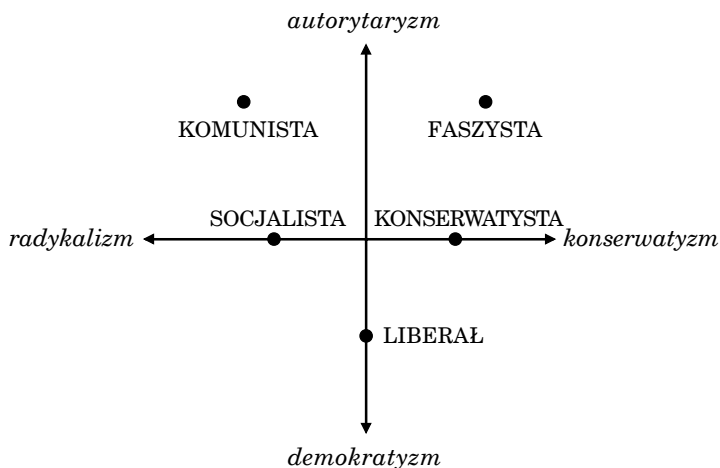
Zresztą inne badania<sup>28</sup> nad autorytaryzmem pokazały, że ludzie z taką osobowością są zdecydowanie bardziej konserwatywni od osób nie przejawiających autorytaryzmu. Tak więc ludzie autorytarni zdecydowanie częściej popierają wojnę jako środek polityki państwowej, są za wykorzystaniem siły w sytuacji konfliktu, wykazują większą wrogość wobec związków zawodowych, są nacjonalistami i charakteryzuje ich zdecydowanie niższa tolerancja wobec mniejszości.

Problematyka autorytaryzmu była badana również przez Hansa J. Eysencka.<sup>29</sup> Stworzył on własną typologię postaw politycznych w oparciu o dwie zmienne: autorytaryzm – demokratyzm oraz radykalizm – konserwatyzm. Rysunek 6 przedstawia, jak pozycjonują się na układzie dwu współrzędnych postawy i przekonania przedstawicieli różnych partii politycznych. Autorytaryzm w połączeniu z radykalizmem charakteryzuje postawy reprezentowane przez komunistów, ale już socjaliści są jedynie umiarkowanie radykalni, bez specjalnych tendencji w stronę autorytaryzmu bądź demokratyzmu. Autorytarny konserwatysta to mieszanka charakteryzująca poglądy faszystów. Konserwatyści zostali umiejscowieni na linii konserwatyizmu, bez odchyień w kierunku autorytaryzmu bądź demokratyzmu. Liberalowie są umiarkowanie demokratyczni bez specjalnych tendencji w kierunku radykalizmu czy też konserwatyizmu. Oczywiście, swoje hipotezy Eysenck formułował w Wielkiej Brytanii (a w konsekwencji tam również prowadził badania weryfikujące ich zasadność). Niewykluczone, że w innych warunkach politycznych ten rozkład mógłby być nieco inny. Można jednak przypuszczać, że nie byłoby w nim drastycznych przesunięć. Z punktu widzenia wiedzy o konfliktach zastanawiające jest, że chociaż dwie górne ćwiartki wykresu są zdecydowanie bardziej konfliktogenne, to jednak w nich umiejscawia się większość popularnych

<sup>28</sup> R. Stagner, *Próba badań nad stosunkiem do autorytetu*. [w:] A. Malewski (red.), *Zagadnienia...*, wyd. cyt.

<sup>29</sup> H. J. Eysenck, *Sense and nonsense in psychology*. Penguin Books, Baltimore 1975.

poglądów politycznych. Gdyby autor tej koncepcji żył, można by mu zadać również pytanie, co z poglądami anarchistycznymi? Prawdopodobnie mieściłyby się gdzieś na wymiarze radykalny-demokratyczny. Ciekawe też mogą być spekulacje dotyczące poglądów religijnych. Wiele z nich to poglądy konserwatywne, w połączeniu z wiarą w autorytet dają bardzo niebezpieczną i niezwykle konfliktogenną pozycję na diagramie.



Rys. 6. Diagram reprezentujący typy postaw politycznych wg H. J. Eysencka

W duchu autorytaryzmu (i chyba również konserwatyizmu) prowadzony był w 1998 i 1999 roku głośny spór o krzyże na zwirowisku w Oświęcimiu. Spór toczył się o wartości symboliczne, ale takie, które potwierdzają tożsamość grup społecznych. Postawiony przez katolików na zwirowisku krzyż okazał się przyczyną konfliktu z wartościami wspólnoty religijnej Żydów (należy sądzić, że również konserwatywnymi). Według nich to szczególne dla narodu żydowskiego miejsce powinno pozostać bez symboli religijnych, a jedynym symbolem powinien być komin krematoryjny (wskazuje to na pewien demokratyzm w poglądach). Cha-



rakterystyczne dla osobowości autorytarnej przekonanie o moralnej wyższości własnej grupy prowadzi do eskalacji konfliktu. Obrona ośmiometrowego krzyża jest więc walką z „gorszym” systemem wartości. obrońcy krzyża nie znaleźli oficjalnego poparcia Kościoła – instytucji, której symbolem jest krzyż, i która ma wszelkie prawa do obrony tego symbolu. Znaleźli natomiast grupę, która jest obiektem ataku. Wpadła nam w ręce ulotka sygnowana przez Kazimierza Świtonia – głównego obrońcę zwirowiska w Oświęcimiu. Oto fragmenty z niej:

Według Talmudu mądry Żyd to zakonspirowany Żyd, zdekonspirowany Żyd to głupi Żyd. W Polsce rządzą Żydzi jako zakonspirowani katolicy – Polacy. (...) Polaku – nie daj sobie wmówić, że ujawnianie prawdy to Antysemityzm! Polska jest naszą Ojczyzną i tylko my Polacy mamy prawo nią kierować. (...) Żydzi, poza nielicznymi wyjątkami, zajmują wszystkie kluczowe stanowiska w mass-mediach, kulturze, polityce i gospodarce. Tymczasem ku swojej zgubie Polacy nie widzą żadnego problemu Żydowskiego w Polsce. To jest konkretny wynik obez władnienia opinii publicznej. W umysłach Polaków panuje mrok i zamglenie, gdyż nie dostrzegają ogromnego zagrożenia ze strony rządzących Polską Żydów. (...) Jeżeli w Polsce nie powstanie zorganizowana siła polityczna wolna od manipulacji przez Żydów i nie przerwie postępującego zgubnego biegu wydarzeń dla Polski, to za lat 10-15 Polacy we własnym kraju będą parobkami. Powyższe słowa kierowane są najwyższym tragizmem do Polaków, a zwłaszcza do młodej inteligencji, ażeby przestała być ślepa wobec tragedii narodu polskiego.

Autor tych słów w chwili, kiedy to piszemy, znajduje się w areszcie, a poważne zarzuty dotyczą nielegalnego posiadania materiałów wybuchowych i zagrożenia bezpieczeństwa innych ludzi. Posługując się przedstawionymi opisami osobowości autorytarnej możemy być pewni, że K. Świton upatruje przyczyn swego uwięzienia w spisku żydowskim, a to utwierdza go w słuszności własnych przekonań, ba, nawet je umacnia.

Sytuacje takie, jak opisana powyżej, to sytuacje prowokujące osobowości autorytarne. Dlatego też obroncy krzyża na zwirowisku skupili wokół siebie grupę równie autorytarną. Tą grupą są polscy lefebryści, jak potocznie określa się księży i wiernych związanych z Bractwem św. Piusa X. Ci ultrakonserwatywni katolicy odprawiają msze w starym obrzędku trydenckim (jego cechą charakterystyczną jest zachowanie m. in. języka łacińskiego), natomiast Episkopat Polski określił tę grupę mianem schizmatyków.

Wśród pierwszych, otwartych entuzjastów lefebryzmu można było spotkać sympatyków najbardziej naówczas skrajnych, prawicowych partii, nawiązujących do przedwojennej endecji. W tej liczbie – skinheadów. W 1992 r. na tradycyjną pielgrzymkę z Chartres do Paryża wyprawiła się grupa kilku łysogłowych młodzieńców w glanach, pod przewodnictwem mecenasa Mariana Barańskiego, prezesa Stronnictwa Narodowego „Szczerbiec”. Opowiadali potem z emfazą o swoich przeżyciach, dzielili się wiedzą o otruciu papieża Jana Pawła I przez lożę masońską P2, o opętaniu Jana Pawła II „przez szatana w postaci kardynałów watykańskich”, o herezji, jaką jest odprawianie mszy według nowego rytu. (...) W nawracaniu do jedynie słusznej sprawy wiary widzą lefebryści swoją misję.<sup>30</sup>

Ten materiał i przebieg konfliktu dość dobrze ilustruje zachowanie ludzi o osobowości autorytarnej. Pokazuje również, że ma szczególne znaczenie w konfliktach grup. Jest jednocześnie ostrzeżeniem. Konflikt o krzyże na zwirowisku nie wybuchnie, bo zbyt małe grupy są w niego zaangażowane z obu stron. Zarówno skrajnie konserwatywnych katolików zainteresowanych obroną krzyża, jak i członków wspólnoty żydowskiej zainteresowanych walką z krzyżem jest zbyt niewiele, aby zjawisko mogło nabrać charakteru konfliktu narodowego. Jednak fakt eskalacji konfliktu, rozszerzania jego obszaru o coraz większą

---

<sup>30</sup> E. Wilk, *Zbyt wierni*. „Polityka” nr 13, 27 marca 1999, s. 27-29.

liczbę osób i instytucji pokazuje rozmiary, jakie mogą uzyskiwać spory prowadzone przez jednostki autorytarne reprezentujące większe grupy społeczne.

Do tej pory przyglądaliśmy się czynnikom osobowościowym sprzyjającym powstawaniu konfliktów. Czas więc, aby zadać sobie pytanie: czy istnieją takie cechy naszej osobowości, które ułatwiają rozwiązywanie sporów, powodują, że jest ich mniej i są łatwiej rozwiązywane? Czy można znaleźć ludzi, którzy powodują mniej konfliktów od innych? Czy na podstawie jakichś cech osobowości można dobrać sobie zgodnych współpracowników, mało konfliktowych partnerów? Współcześni psychologowie osobowości odpowiedzą jednoznacznie – tak. Szczególnie psychologowie zajmujący się koncepcją osobowości, nazwaną przez autorów „Wielką Piątką”. Nazwa wzięła się stąd, że na podstawie wielu badań przeprowadzanych różnymi metodami, w różnych kulturach otrzymano wyniki, które wskazują, że osobowość człowieka można opisać przy pomocy zaledwie pięciu cech. Te cechy to: ekstrawersja, ugodowość, sumienność, stabilność emocjonalna i otwartość na doświadczenia. Czytelnik domyśla się zapewne, że cechą najbardziej istotną z punktu widzenia tego opracowania jest *u g o d o w o ś ć*. Tej cesze poświęcimy zatem naszą uwagę, a bardziej dociekliwych czytelników odesłamy do szczegółowych opracowań na ten temat.<sup>31</sup>

Ugodowość jest związana z jakością stosunków z innymi ludźmi – począwszy od współczucia i przyjaźni, aż po postawy antagonistyczne. Wysokie natężenie tej cechy oznacza ludzi skłonnych do pomocy, chętnych do wybaczenia innym, mających raczej pogodne usposobienie, szczerych, ufnych, altruistycznych, uступliwych, skromnych i delikatnych. Ludzie skrajnie ugodowi mogą wyda-

---

<sup>31</sup> S. Jarmuż, *Badania weryfikujące model Wielkiej Piątki*. [w:] J. Brzeziński (red.), *Z zagadnień diagnostyki psychologicznej*. Wydawnictwo Fundacji Humaniora, 1995. S. Jarmuż, *Zastosowanie modelu „Wielkiej Piątki” w doborze i ocenie personelu*. [w:] T. Witkowski (red.), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

wać się konformistami społecznymi i być opisywani jako ulegli. Z drugiej strony ludzie, których charakteryzuje niska ugodowość (nazywana czasami nieustępliwością), są raczej podejrzliwi, złośliwi, cyniczni, bardziej egoistyczni, oschli emocjonalnie, skąpi, nieufni, pamiętliwi. Ludzie ci będą mniej skłonni do współpracy z innymi. Ludzie skrajnie nieustępliwi to jednostki o zgeneralizowanej agresywności, wrogości, złośliwości, nieuprzejmości i szorstkości. Co ciekawe, w sytuacji pracy duża ugodowość wiąże się z efektywnością zawodową u pracowników wysoko wykwalifikowanych i wśród ludzi uprawiających wolne zawody. Bardzo ugodowi menedżerowie charakteryzowali się jednak niższą efektywnością działania.

Ugodowość jest dość silnie uwarunkowana genetycznie. Psychologowie spekulują na ten temat twierdząc, że ogólnie ujawniana łagodność lub wrogość, zarówno u ludzi jak i u zwierząt, wiąże się z mechanizmami ewolucyjnymi, które wykształciły odpowiedni stosunek gatunków i jednostek do innych, szczególnie zaś do obcych. Daleko idące interpretacje badań wskazują również na ciekawy związek ugodowości i twórczości. Tzw. twórcza agresja i zachowania twórcze częściej są ujawniane przez jednostki nieustępliwe – w przeciwieństwie do ugodowych, których charakteryzuje konformizm, a więc naśladownictwo i podporządkowywanie się raczej niż twórcze przełamywanie barier.

Być może jednak dla trwałości związków pomiędzy ludźmi nie jest najważniejszy fakt, że są ugodowi. Psychologowie, którzy badają, od czego zależy, czy ludzie są w stanie funkcjonować bezkonfliktowo (lub sprawnie rozwiązywać spory), wskazują od dawna na podobieństwo cech. Trwałe związki tworzą ludzie, którzy są do siebie pod wieloma względami podobni. Natomiast teza, jakoby przeciwieństwa przyciągały się wzajemnie, znajduje coraz mniej zwolenników, chociaż znane są przypadki, że ludzie skrajnie niepodobni do siebie tworzą dobrze funkcjonujący związek. Jednak prognoza dla jego trwałości jest zwykle niekorzystna. Jeśli dwoje (lub więcej) ludzi chce sprawnie funkcjonować, tworząc związek intymny,

pozostając przyjaciółmi lub będąc grupą zadaniową, powinni raczej zwrócić uwagę na wzajemne podobieństwo cech niż ludzić się, że będą się wzajemnie uzupełniać cechami przeciwstawnymi.

Czasami zachowania ludzi wykraczają poza przedstawiony przez nas opis. Skrajna nieustępliwość może przerodzić się w psychotyzm. Zbyt uporczywe poszukiwanie samopotwierzenia się może zakończyć się nerwicą. Czasami trudno jest oddzielić dewiację od normalności. Szczególnie trudne jest to w przypadkach dewiacji społecznych i psychicznych. Patologia osobowości to uniemożliwienie prawidłowego komunikowania się z innymi. Zgodnie z naszą tezą będziemy traktować zaburzenia osobowości jako zaburzenia procesu komunikowania się, ale nie w kanale werbalnym, wokalnym czy wizualnym. Będzie to raczej zepsucie nadajnika lub odbiornika, bądź jednego i drugiego. Automatycznie musimy przewartościować nasze podejście do takich ludzi w sytuacjach konfliktowych. Często musimy bronić się przed nimi (np. psychopaci, socjopaci), często też musimy ustępować, nie próbując nawet zrozumieć, bo nasze zdolności rozumienia są zbyt ograniczone. Pamiętajmy jednak, że jak mówi pisarz Hermann Hesse: „Żadne ja (...) nie jest jednością, lecz bardzo zróżnicowanym światem, małym gwiazdzystym niebem”<sup>32</sup>.

#### ODPOWIEDZI DO SPRAWDZIANU ZNAJOMOŚCI MOWY CIAŁA.

1. Jest zniecierpliwiony.
2. Jest znudzony i niezainteresowany.
3. Ocenia sytuację, analizuje wypowiedź, propozycję.
4. Czuje się zagrożony, nieufny.
5. Ma recepty na wszystkie problemy, odpowiedzi na wszystkie pytania.
6. Próbuje cię zdominować, zdobyć nad tobą władzę.
7. Jest zainteresowany.
8. Czuje się niepewnie, ma niską samoocenę.

---

<sup>32</sup> H. Hesse, *Wilki stepowe*. Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 1984.