Grażyna Krzyminiewska

UMIEJĘTNOŚCI ZARZĄDZANIA KONFLIKTEM JAKO ELEMENT KAPITAŁU SPOŁECZNEGO

O sukcesach ekonomicznych i dobrobycie narodów decyduje wiele czynników, wśród których bez wątpienia znajduje się sposób wykorzystania kapitału społecznego. Fakt ten jest ciągle niedoceniany w takim kraju jak Polska, gdzie zaniedbania w dziedzinie oświaty, kultury, prawa są znaczne i nie ułatwiają niezbędnych zmian mentalnościowych. Jak wynika z doświadczeń innych krajów, to sposób zagospodarowania kapitału społecznego decyduje o sukcesie lub porażce podejmowanych działań społecznych zarówno w skali mikro, jak i makrospołecznej. Jeśli za Colemanem[1] uznamy bowiem, że kapitał społeczny oznacza umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji, podejmowanej w celu realizacji wspólnych interesów, a zdolność, zwłaszcza do łączenia się w grupy, do realizacji wytyczonego celu jest szczególnie istotna nie tylko dla gospodarki, ale i w innych społecznie ważnych aspektach działalności ludzkiej, to ranga problemu wydaje się być oczywista.

Niniejsze opracowanie spośród ogromu problemów z tym związanych, zajmuje się kwestią umiejętności zarządzania konfliktem rozpatrywanym jako ważny element kapitału społecznego. Nie ulega bowiem wątpliwości, że stosunki społeczne naznaczone sprzecznością interesów, celów i wartości wywołują różne sposoby zachowań, których charakter często prowadzi do poważnych zakłóceń w relacjach międzyludzkich i ładzie społecznym. Celem poniższych rozważań jest wskazanie na rolę konfliktu społecznego, niezbędne zmiany mentalnościowe w sposobie traktowania tego zjawiska i nabywania kompetencji negocjacyjnych jako warunku roz-

[1] J.S. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology" 1988 No. 94, s. 95–120.

strzygania konfliktów, bez naruszania zasad społecznego consensusu, gdzie konflikt jest rozumiany jako sprzeczność ról, wartości, celów, interesów.

1. Zjawisko konfliktu społecznego

Konflikt społeczny to proces wzajemnego oddziaływania na siebie podmiotów, kiedy występuje świadomość faktycznej lub wyimaginowanej niezgodności celów i interesów, aby wymusić zmiany podjętych lub zamierzonych działań drugiej strony[2]. W badaniach społecznych funkcjonowały od dawna dwa podstawowe modele tłumaczące zwartość społeczeństwa – jeden kładący nacisk na integrację i consensus, drugi – podkreślający rolę konfliktu i przymusu, traktujący sprzeczność interesów jako nieodłączne atrybuty życia społecznego[3]. Zainteresowanie konfliktem zawsze obecne w myśli społecznej (Arystoteles, Hobbes, Hegel, Marks) w XX wieku pojawiło się w głównych nurtach socjologii, które wskazywały, że socjologiczne znaczenie konfliktu nie może być kwestionowane. Akceptacja konfliktu jako pełnowartościowego przedmiotu badań i uznania go za zasadniczo trwały i bardzo istotny element życia społecznego, zmierzała jednakże do poznawania nie tylko jego dynamiki, ale również sposobów i możliwości regulacji. Zwraca się przy tym uwagę na jego różnorodność i możliwą skalę występowania.

Charakteryzując obiektywne czynniki warunkujące konflikt społeczny, wskazuje się, że konflikt występuje wtedy, gdy ograniczona liczba dóbr rzadkich nie pozwala na pełne zaspokojenie potrzeb przez jednostkę lub grupę, a więc nie jest możliwe zrealizowanie interesów wszystkich zainteresowanych. Konflikt powstaje również wtedy, gdy w zasięgu części grupy znajdują się alternatywne wartości, cele, ale osiągnięcie przez nich tych wartości i celów, wyklucza osiągnięcie ich przez pozostałych członków grupy. Czynnikiem warunkującym konflikt może stać się również poczucie względnej deprywacji i przekonanie, że podjęcie określonych działań może tę sytuację zmienić.

Przedmiotem konfliktu stają się obszary, które można sklasyfikować jako:

- ekonomiczne – wynikające z zasad podziału dóbr, stosunków własnościowych oraz podziału pracy i płacy;
- socjalne – związane z warunkami materialnymi jednostek, grup społecznych i całych zbiorowości;

---

[2] M. Pacholoski, A. Słaboń, *Słownik pojęć socjologicznych*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1997, s. 81.

[3] R. Dahrendorf, *Konflikt und Freheit. Auf dem Wege zur Dienstklassengesellschaft*, München 1972.

• polityczne – wynikające ze zróżnicowania światopoglądowego, rasowego, narodowościowego, klasowego.

Konflikty można sklasyfikować ze względu na relacje, jakie występują między poszczególnymi podmiotami.

Tabela 1. Klasyfikacja konfliktów

STOSUNKI MIĘDZY PODMIOTAMI			
Podmioty konfliktogenne	Równości	Nadrzędności – podrzędności	Całości – części
Role (konflikty ról)	Konflikty między dwoma realizatorami ról zajmujących identyczne pozycje społeczne (np. między dwoma robotnikami)	Konflikty między realizatorami ról zajmującymi różne pozycje społeczne (np. między mistrzem a robotnikiem)	Konflikty między dwiema rolami realizowane przez tą samą osobę
Grupy pierwotne (konflikty grupowe)	Konflikty między grupami zajmującymi identyczne, równe pozycje społeczne	Konflikty między grupami zajmującymi nierówne pozycje społeczne	Konflikty między grupą a podgrupą
Grupy wtórne (np. grupy etniczne)	Konflikt między równoprawnymi grupami etnicznymi	Konflikty między nierówno prawnymi grupami społecznymi	Konflikty między grupą jako całością a jej częścią
Państwa narodowe (konflikty międzynarodowe)	Konflikty między narodami suwerennymi	Konflikt między narodami panującymi a zależnymi	Konflikty między państwem a grupą walczącą o autonomię
Bloki państw (np. konflikty międzyustrojowe)	Konflikt między niezależnymi od siebie blokami państw	Konflikt między blokami dominującymi i podporządkowanymi	Konflikty między blokiem państw a członkiem tego bloku

Źródło: H. Białyszewski, *Teoretyczne problemy sprzeczności i konfliktów społecznych*, Warszawa, s. 43.

Innym problemem jest społeczna świadomość, w której konflikt kojarzony jest z reguły wyłącznie w negatywnym kontekście, ze względu na wysokie koszty emocjonalne, jakie jednostka ponosi, uczestnicząc w nim. Stąd w praktyce pojęcie konfliktu kojarzy się z takimi pojęciami, jak agresja, kontrowersja, rywalizacja, spór, wrogie nastawienie. Niewątpliwie negatywne następstwa konfliktu są znaczne – niestabilność sytuacji i zamieszanie tym spowodowane, utrudnia rutynowe funkcjonowanie. Najbardziej dokuczliwą konsekwencją konfliktu są jednakże stresy i napięcia, jakie temu towarzyszą. Konflikt wywołuje postawy charakteryzujące się zanikiem krytycyzmu i wątpliwości, co do swojej w nim roli, co prowadzi do wyolbrzymienia win przeciwnej strony konfliktu i wyolbrzymiania własnych za-

sług. Zawsze w sytuacjach silnego napięcia wzrasta liczba zachowań irracjonalnych, kosztem zachowań racjonalnych. Taki sposób spostrzegania konfliktu siłą rzeczy musi wywoływać negatywne skojarzenia. Powszechnie stosowane pojęcie konfliktu zawiera więc jak widać wiele negatywnych ocen, które odzwierciedlają różnorodne doświadczenia emocjonalne, stąd w praktyce pojęcie konfliktu kojarzy się często z takimi zjawiskami, jak agresja, kontrowersja, rywalizacja spór, wrogie nastawienie. W ten sposób podkreśla się, że jednostki i grupy społeczne mogą ponieść negatywne konsekwencje. Często uważa się, że konflikty działają wyłącznie dysfunkcjonalnie i przeszkadzają w osiągnięciu racjonalnych celów.

Konflikt jednakże ma liczne walory pozytywne. Ważnym pozytywnym aspektem konfliktu jest to, że przeciwstawne poglądy sprzyjają powstawaniu wielości idei, twórczych pomysłów i pobudzają zainteresowanie rozwiązywaniem problemów, ponieważ strony są zmuszane do wymiany poglądów. Tłumienie konfliktów z kolei, utrwala istniejący stan i utrudnia wszelką zmianę. Zasadniczą zaletą konfliktu jest jego rola „sygnalizacyjna" wskazująca punkty zapalne, obnażająca niedomagania danej konkretnie sytuacji. Konflikt poza tym pozwala na zdemaskowanie innych zjawisk, które nie są w prawdzie bezpośrednią przyczyną konfliktu, ale mogą mieć istotne znaczenie dla jego pojawienia się. Nie bez znaczenia jest też fakt, iż sytuacja konfliktowa stwarza możliwości integracji społecznej i likwidacji napięć emocjonalnych prowadzących do „rozładowania" atmosfery.

Wydaje się, że wyrażanie sprzeczności jest zjawiskiem naturalnym i pozytywnym, a to czy będzie miał on charakter niszczący czy budujący, zależy przede wszystkim od sposobu definiowania sytuacji konfliktowej i sposobu „bycia" w konflikcie. Konflikt można interpretować jako konstruktywny, gdy obie strony mogą coś uzyskać, odnieść korzyść z jego rozwiązania, albo jako destrukcyjny, gdy dąży się do zniszczenia drugiej strony konfliktu.

W sytuacji konfliktu każda ze stron podejmuje decyzję co do sposobu działania, czyli wybiera określoną strategię postępowania w konflikcie. Doświadczenie

Tabela 2. Rozumienie konfliktu

POZYTYWNE ASPEKTY KONFLIKTU	NEGATYWNE ASPEKTY KONFLIKTU
Przeciwdziała schematyzmowi społecznego działania i myślenia	Wywołuje destrukcyjne tendencje
Pobudza do zachowań innowacyjnych	Przyczynia się do zwiększenia czynnika stresu

SKUTKI KONFLIKTU
Pozwala na rozpoznanie prawidłowości funkcjonowania życia społecznego
Znajdowanie nowych rozwiązań problemów
Wywołuje zmiany (nie zawsze lepsze) zarówno w osobowości jednostki, jak i w odnośnym układzie społecznym

Źródło: Opracowanie własne.

wskazuje, że to właśnie przyjmowanie określonych strategii jest przyczyną negatywnych skutków sytuacji konfliktowej.

Takie rozumienie konfliktu nie zawsze jednak było obecne zarówno w nauce, jak i potocznej świadomości. Odbijało się to zwłaszcza na sposobie traktowania sytuacji konfliktowej w organizacji. Zmianę podejścia do zjawiska konfliktu ilustruje poniższe zestawienie.

Tabela 3. Podejście do zjawiska konfliktu

Tradycyjny pogląd na konflikt	Współczesny pogląd na konflikt
• Konfliktu można uniknąć • Powodem konfliktu są błędy kierownictwa w kierowaniu lub „podżegacze" • Konflikt wywołuje dyskusje i przeszkadza w osiąganiu efektywności • Zadaniem kierownictwa jest eliminowanie konfliktu • Efektywność organizacji wymaga likwidacji konfliktu.	• Konflikt jest nieunikniony • Konflikt ma wiele przyczyn, w tym wadliwa struktura organizacyjna, różnice celów i wartości • Konflikt przyczynia się do podniesienia efektywności, jak i jej obniżenia • Zadaniem kierownictwa jest pokierowanie konfliktem i jego rozwiązanie w sposób prowadzący do najwyższej efektywności

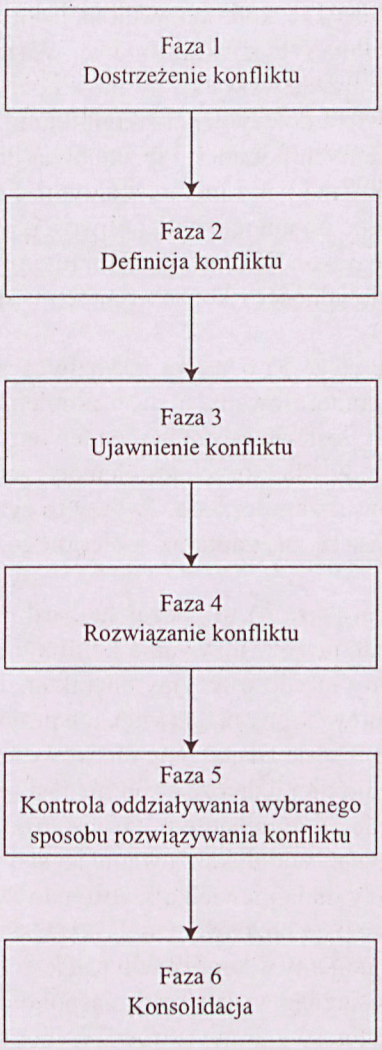
Źródło: G. Bartkowiak, H. Januszek, M. Pietraszewski, *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo eMPi², Poznań 1995, s. 87.

2. Zarządzanie konfliktem

Jak wynika z wcześniejszych uwag konflikt ma charakter ambiwalentny ze względu na jego funkcjonalne i dysfunkcjonalne elementy. Z punktu widzenia interesów społecznych ważne jest więc, aby w skład umiejętności społecznych weszły zdolności do panowania i kierowania konfliktem. Poniższy rysunek wskazuje model faz kierowania konfliktem.

Niezwykle istotnym elementem panowania nad konfliktem jest, co trochę brzmi jak truizm, dostrzeżenie go we właściwym momencie (faza 1). Jest to jednak niezmiernie ważne choćby z tego względu, że wiele konfliktów ma charakter ukryty, w którym ludzie z określonych przyczyn unikają wyraźnego manifestowania istniejących rozbieżności. Często brak zaufania, poczucie zagrożenia nie dopuszczają do ujawniania przyczyn konfliktu, co powoduje, że skrywana przyczyna konfliktu zaczyna niszczyć relacje międzyludzkie oparte na zaufaniu społecznym na rzecz podejrzliwości, a jak pisze K. Skarżyńska[4] społeczeństwo obywatelskie można budować wyłącznie na psychologicznym fundamencie społecznego zaufa-

[4] K. Skarżyńska, *Polak Maruda*, „Gazeta Wyborcza", 20 stycznia 2003, s. 18–19.



Rys. 1. Model faz kierowania konfliktem

Źródło: W. Meining, A. Hess, *Management-Bewaltigung von zwischenmenschlichen Spannung Fortschrittliche Betriebsführung und Industirl Engineering unter Berücksichtung Betrieblicher Effzienziele*, VI 1991, Nr. 3.

nia. Brak zaufania sprawia, że ludzie stają się konserwatywni, nadmiernie ostrożni i mało twórczy.

Niewątpliwie najłatwiej jest rozpoznawać konflikty jawne, których przyczyny i przedmiot jest jasno skrystalizowany, a ludzie otwarcie manifestują powody i cel konfliktu. Dlatego też najważniejszym środkiem umożliwiającym wczesne dostrzeganie konfliktów jest zbudowanie „systemów ostrzegania".

Definicja konfliktu (faza 2) z kolei pozwala na ustalenie uczestników konfliktu, jego istoty oraz znaczenia sytuacji konfliktowej. Ważne jest tutaj określenie intensywności konfliktu, a przede wszystkim stanu emocji, jaki charakteryzuje jego uczestników. Mamy bowiem do czynienia z konfliktami, które są racjonalne, wynikają z rzeczowych, realnych pobudek i te stanowią dogodny obszar do dyskusji i nawiązania porozumienia, jak i nieracjonalnymi, które wynikają z przyczyn fikcyjnych, a towarzyszące im emocje podejrzliwości, obsesji, zawiści, mają wyjątkowo destrukcyjny charakter. W tym ostatnim przypadku należy dążyć do obniżenia poziomu nieracjonalności i konsekwentnemu sprowadzaniu dyskusji na sprawy merytoryczne.

Ujawnienie konfliktu (faza 3) oznacza jak najwcześniejsze przystąpienie do przedstawienia wobec zainteresowanych stron problemów, które leżą u podłoża konfliktu. Przedstawienie zestawu informacji na ten temat nie dopuszcza do przekonania, że istnieją powody, dla których problematyczne kwestie celowo, w imię partykularnych interesów, przemilcza się. Tworzy to sytuację przejrzystości społecznej, która buduje płaszczyznę zaufania społecznego, postawy otwartości społecznej.

Rozwiązanie konfliktu (faza 4) to obszar najbardziej problematyczny, gdyż możliwe do wyboru strategie rozwiązywania konfliktu są liczne i mogą również przybierać konstruktywny lub destrukcyjny charakter. Jakże np. często jedna ze stron nie słucha argumentów strony przeciwnej, nie przyjmuje ich do wiadomości, powtarzając uporczywie własne zdanie. Nie ma wówczas możliwości nawiązania porozumienia, bo przynajmniej jedna ze stron nie jest tym zainteresowana, żądając podporządkowania się jej argumentom. Druga strona czuje się wówczas lekceważona, co może wpłynąć na radykalizowanie jej stanowiska. Nie da się ukryć, że w takiej sytuacji strony mają niewielką szansę na rozwiązanie konfliktu, gdyż brak jest tutaj przedstawienia i poznawania własnych stanowisk.

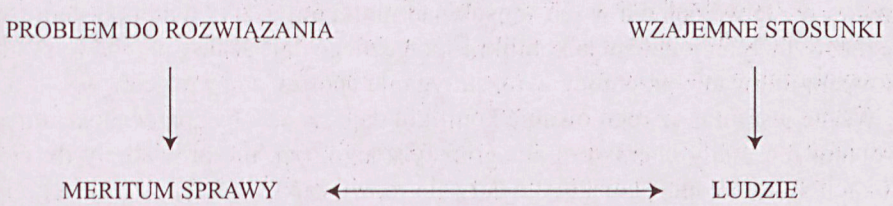
Niejednokrotnie przyjmujemy w konflikcie pozycję dominacji. W tym przypadku strona konfliktu, chcąc osiągnąć własne cele i zaspokoić własne interesy, nie bierze pod uwagę celów i interesów drugiej strony. Wybór takiej strategii najczęściej następuje w sytuacji, gdy dochodzimy do przekonania, że możemy narzucać swoją wolę. Środkiem do realizacji celu staje się perswazja, ale także groźby i przemoc. Druga strona reagować może buntem, agresją czy poczuciem krzywdy lub bezsilności. Prowadzi to do pogłębiania się negatywnych relacji między stronami, unikania kontaktów czy ich odmowy ze strony pokrzywdzonej.

Zdarza się, że konflikt przyjmuje formę odwrócenia uwagi od głównego problemu i przenoszenia sporu na inne sprawy. Jest to tzw. strategia pól zastępczych. Przytacza się problemy nieistotne, by ukryć to, co jest rzeczywistą przyczyną nieporozumień. Prowadzi to do zaciemniania konfliktu, niemożność dotarcia do jego źródła. Przeniesienie konfliktu na inne pole uniemożliwia jego rozwiązanie, ponieważ co innego jest przedmiotem sporu, a co innego przyczyną konfliktu.

Wielokrotnie strony mogą przyjmować w konflikcie strategię uległości. Jedna ze stron rezygnuje z realizacji swoich dążeń, akceptując argumenty strony przeciwnej. Jeśli oznacza to świadome podporządkowanie się drugiej stronie, aby konfliktu uniknąć, może to prowadzić do kumulacji negatywnych emocji, poczucia poniżenia czy krzywdy, nawet jeśli strona nie podejmuje walki.

Tego typu zachowania w sytuacji konfliktu prowadzą wyłącznie do jego przedłużenia i nasilenia, a niezmiernie rzadko do jego łagodzenia.

Rozwiązanie konfliktu oparte być musi na uczciwych standardach, wzajemnie korzystnych alternatywach i koncentracji uwagi na podstawowych interesach. Rozstrzygnięcie problemów merytorycznych i utrzymanie dobrych stosunków umożliwiających współpracę nie muszą być wzajemnie sprzeczne. Porozumienie można osiągnąć tworząc dwutorowość rozwiązywania kwestii spornych.



Kontrola oddziaływania wybranego sposobu rozwiązania konfliktu (faza 5) jest niezbędna, by określić, czy sposób rozwiązania problemów okazał się skuteczny i rzeczywiście usunął przyczyny sprzeczności, czy też nie, a co więcej, czy nie spowodował jedynie przesunięcia konfliktu na inną płaszczyznę, wywarł negatywny wpływ lub wywołał nowe konflikty. Sprawdzenie, jak układają się stosunki międzyludzkie po rozwiązaniu konfliktu, jakie problemy wywołała ta sytuacja, są faktycznie powrotem do fazy 1, w której jest możliwe dostrzeżenie konfliktu i przejście ponownie przez kolejne etapy.

Konsolidacja (faza 6) oznacza podejmowanie działań, w których monitoruje się sytuację po konflikcie, tworząc klimat współpracy, wprowadzając zmiany, by zoptymalizować społeczne działania. Okresowo wprowadza się analizy i oceny, by uzyskać odnośne informacje.

3. Ranga umiejętności negocjacyjnych

Powyższe rozważania zmierzały do wskazania istoty konfliktu i możliwości jego regulacji. Jedną z metod rozwiązywania konfliktów społecznych jest jego instytucjonalizacja, polegająca na tworzeniu stałych przedstawicielstw stron konfliktu,

które na drodze negocjacji dążą do uzgodnienia sprzecznych interesów, rozładowania napięć, przeciwdziałania nieporozumieniom. Instytucjonalizacja konfliktu polega na tym, że tworzy się ciała przedstawicielskie, których zadaniem jest obrona interesów określonej zbiorowości społecznej czy realizacja programu ruchu społecznego. Pewien poziom zorganizowania stron jest warunkiem instytucjonalizacji konfliktu[5].

Główne znaczenie tego zjawiska polega na tym, że przyjmuje się reguły postępowania, uprzedza się drugą stronę konfliktu o zamiarze podejmowania określonych działań po to, by miała ona możliwość ewentualnego zweryfikowania swojego stanowiska w danej sprawie. Celem instytucjonalizacji konfliktu jest przeciwdziałanie kumulowania się różnego typu napięć społecznych. Ma to znaczenie także ze względu na fakt, że wielość konfliktów w życiu społecznym sprzyjać może trwałości policentrycznego porządku społecznego, stwarzając możliwość wprowadzania zmian i przeciwdziałania w ten sposób nadmiernemu usztywnianiu systemu społecznego. Instytucjonalizacja konfliktu społecznego daje szansę przede wszystkim na wyeliminowanie przemocy w rozstrzyganiu sporów zbiorowych[6].

Ważne jest tutaj, iż regulowanie konfliktu daje szansę, by sprzeczności między stronami nie miały charakteru antagonistycznego, tzn. nie prowadziły do destabilizacji systemu społecznego, ale dały się rozwiązać w ramach istniejącego ładu demokratycznego.

W tej sytuacji wydaje się oczywiste, iż w skład kompetencji kulturowych jednostek i zbiorowości wchodzić muszą umiejętności uczestniczenia w konflikcie poprzez poszanowanie zasad regulacyjnych, przyjętych w ramach systemu demokratycznego, tzn. o odpowiedzialne uzgadnianie stanowisk, prowadzące do porozumienia. Pojawia się tu pojęcie etyki dyskursu, która oznacza uargumentowane spory o wartości naczelne. Jest to etyka współodpowiedzialności, realizowana poprzez liczne – mniej lub bardziej wiążące, normatywne regulacje za pomocą umów, postanowień, układów, międzynarodowych instytucji. Jest to etyka przydatna w sytuacji dialogu, rozmowy dyskusji, negocjacji. Ma to być etyka odpowiedzialności solidarnie współdziałających jednostek we wszystkich fazach uzgadniania przesłanek normatywnych (moralnych i prawnych) stale prowadzonych rozmów na różnych szczeblach upoważnienia (i kompetencji). Dotyczy to dyskursów w pełni demokratycznych, prowadzonych przy „otwartej kurtynie", zatem z udziałem (niekiedy czynnym) opinii publicznej. Norma solidarnej kooperacji wszystkich współodpowiedzialnych uczestników dyskursu to wymóg niepomijalny procedur demokratycznego uzgadniania decyzji o skutkach ogólnospołecznych"[7].

---

[5] M. Pacholski, A. Słaboń, *Słownik pojęć socjologicznych*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1997, s. 67.

[6] A. Słaboń, *Konflikt społeczny i negocjacje*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1995.

[7] Szerzej na ten temat w: G. Krzyminiewska, *Etyczne uzasadnienie praktyki negocjacji*, w: *Elementy gospodarki rynkowej*, (red.) B. Pogonowska, PWE, Warszawa 2000, s. 175–180.

Praktyka życia społecznego pokazuje, że najbardziej efektywnym sposobem działania w sytuacji konfliktowej jest negocjacyjny sposób rozstrzygania konfliktów. Negocjacje oznaczają dwu- lub wielostronny proces komunikowania się, którego celem jest rozwiązanie konfliktu w sytuacji, gdy interesy zaangażowanych stron są sprzeczne w co najmniej jednym obszarze, a osiągnięcie porozumienia może okazać się bardziej korzystne niż działanie wbrew sobie. Negocjacje mają charakter powszechny, rozgrywający się na wszystkich poziomach życia społecznego – od stosunków interpersonalnych po instytucjonalne.

Negocjacje zakładają uświadomienie sobie przez strony konfliktu realnych korzyści płynących ze współpracy w dążeniu do rozstrzygnięcia kwestii spornych. Myślenie tego typu spostrzega strony konfliktu jako partnerów dążących do rozwiązywania problemu, który wywołał konflikt. Stanowi ono przeciwwagę wobec traktowania konfliktu jako walki czy wojny, w której muszą być zwycięzcy i pokonani. Jeżeli w konflikcie traktujemy partnera jak wroga, wierząc, że zwycięstwo gwarantuje trwały sukces, to okazuje się, że kiedy jest zwycięzca i pokonany, to na dłuższą metę przegrywają obie strony.

Negocjowanie jest bardzo złożonym procesem, w którym wielką stawką jest nie tylko rozwiązanie problemu, ale także poczucie własnej godności, ambicji, sympatii i antypatii. Jest to proces określania celów, aspiracji, zbierania informacji, dobierania partnerów i wzajemnego przekonywania się. To najskuteczniejszy mechanizm porozumiewania się. Istotą i celem negocjacji jest osiągnięcie porozumienia i podjęcie przez strony wspólnej decyzji. Jeśli strony mają świadomość wspólnoty interesów i nie koncentrują się wyłącznie na realizacji własnego stanowiska, wówczas nie dochodzi do sytuacji drastycznych i załamania rozmów. W negocjacjach kształtuje się taki wzajemny stosunek stron, którego podstawą jest spojrzenie w przyszłość. Nie chodzi bowiem wyłącznie o przebieg i rozstrzygnięcie pojedynczych porozumień, ale o to by stały się one częścią dłuższej współpracy.

Efektywny proces pokonywania różnic dzielących strony, znajduje potwierdzenie w przyjętych założeniach reguł negocjacyjnych, w których kluczową sprawą jest świadomość wspólnych interesów, pomagających porozumieć się adwersarzom, gdy dostrzegają sens współpracy i potrzebę wspólnego „atakowania" problemów. Gdy nie ma tej świadomości, strony konfliktu koncentrują się na tym, co je dzieli – na sprzecznych interesach i stanowiskach. Odwoływanie się natomiast do wspólnej platformy interesów pokazuje to, co łączy strony konfliktu, nadaje sens współpracy i poszukiwaniu wspólnych rozwiązań.

Konstruktywne rozwiązywanie konfliktów jest możliwe w procesie negocjacji, jeśli strony w sposób jasny i otwarty prezentują swoje stanowiska, koncentrują się na zasadniczych kwestiach sporu i powołują się na argumenty związane z przedmiotem dyskusji, a jednocześnie uznają prawa strony przeciwnej do własnych przekonań i starają się zrozumieć jej punkt widzenia. Ważne jest tutaj, by strony traktowały się nawzajem z należytym szacunkiem i dążyły do poszukiwania ta-

kiego rozwiązania, które uwzględniałoby potrzeby wszystkich zainteresowanych. Niezwykle istotne jest kontrolowanie emocji, by nie urazić strony przeciwnej i nie doprowadzać do eskalacji konfliktu. Najważniejszą kwestią jest tu poszanowanie podmiotów uczestniczących w konflikcie, czego sprawdzianem jest realizacja warunków umowy w uzgodnionym kształcie. Buduje to wzajemne zaufanie i nie podważa sensu zawierania porozumień drogą negocjacji.

Przyjęcie negocjacyjnego modelu rozwiązywania konfliktów zakłada również zgodę co do ich rozstrzygnięć nawet wtedy, kiedy strony nie mogą dojść do porozumienia w danej kwestii. Chodzi tu o zgodę na udział trzeciej strony, która pojawić się może w sytuacji, gdy można sądzić, że konflikt, w jaki popadli negocjatorzy, nie jest możliwy do rozwiązania przez nich samych. Najczęściej mamy do czynienia z mediatorami w konfliktach politycznych o charakterze międzynarodowym, ale także w stosunkach handlowych, personalnych, gdzie wykorzystuje się też szansę na znalezienie porozumienia. Działanie trzeciej siły może przyjąć formę mediacji lub arbitrażu. Funkcji tej może podjąć się osoba niezaangażowana w konflikt, ale która posiada autorytet uznawany przez obie strony. Rola trzeciej strony może być sprowadzona do tworzenia korzystnego klimatu rozmów, ułatwienia komunikowania się stron, wpływania na wyciszanie emocji, nakłanianie stron do współpracy; mediacji polegającej na ustalaniu faktów, przyczyn konfliktu i proponowaniu rozwiązań lub arbitrażu, kiedy arbiter po rozważeniu argumentów obu stron wydaje wiążący wyrok, które strony są zobowiązane wykonać.

W negocjacjach reguły postępowania określają sami negocjatorzy. To oni decydują, w jaki sposób będą traktować się nawzajem, respektować warunki umowy, czy też będą dążyć do realizacji własnych interesów, stosując nieuczciwe taktyki. Etyczne zachowanie się podczas rozmów, „poleganie na kryteriach uczciwości i poszukiwanie możliwości realizacji interesów obu stron pomaga dochodzić do porozumienia, które gdy jest trwałe, stanowi dobry precedens i przyczynia się do budowania dobrych stosunków pomiędzy partnerami”[8].

Uzmysławianie wspólnoty interesów w życiu społecznym musi iść jednocześnie w parze ze świadomością licznych barier utrudniających proces negocjacji i umiejętnością ich kontrolowania. Chodzi tu o stworzenie postawy tolerancji i z umiejętności spostrzegania różnic w sposobie interpretowania społecznej rzeczywistości, posługiwania się przez podmioty różnymi systemami wartości. Konflikt nie jest bowiem wynikiem wyłącznie odmiennych stanowisk, ale także różnych systemów wartości. Każde środowisko reprezentuje właściwe dla siebie przekonania, wzory postępowania, reguły współżycia, tworzy zbiory zasad przyjętych w określonej zbiorowości i wyznacza obowiązujące zachowania. Ten kanon środowiskowych zachowań może wpłynąć na różną interpretację nadawaną słowom i działaniom uczestników dyskursu, a niewłaściwe ich interpretowanie może skomplikować ne-

[8] R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1991, s. 206.

gocjacje. Niszczące działanie może mieć tu również siła stereotypu, jakim w sposób mniej lub bardziej świadomy mogą posługiwać się strony konfliktu. Stereotyp jak wiadomo oznacza schematyczny obraz danej grupy społecznej lub wyobrażenie cech jej członków związane z przynależnością do grupy. Oznacza to zazwyczaj zabarwione emocjonalnie i wartościująco postawy wobec członków grupy, co może wpłynąć na usztywnianie relacji ze względów pozamerytorycznych.

Wydaje się więc, że umiejętności komunikacyjne i kooperacyjne są jednymi z najważniejszych umiejętności społecznych, które dają szansę na rozwiązywanie sporów pomiędzy społecznymi podmiotami. Z tego punktu widzenia muszą wchodzić w skład kwalifikacji zawodowych pracowników, działaczy związkowych, członków samorządów lokalnych i wszystkich innych podmiotów społecznych. Nie chodzi tu jednak wyłącznie o nabywanie umiejętności negocjacyjnych, ale także o przemiany w sferze mentalnościowej, dokonywanie przeobrażeń w społecznym myśleniu o innych uczestnikach życia społecznego. Chodzi tu generalnie o nabycie umiejętności porozumiewania się nie na najniższym poziomie, który raczej oddala od siebie strony, czyli na komunikację nastawioną na obronę własnego stanowiska, ale na poziomie, na którym, dzięki akceptowaniu różnic poglądów, ufaniu partnerom i budowaniu poczucia wspólnoty, można odnaleźć rozwiązanie sporów. Komunikacja pozytywnie synergiczna jest warunkiem powodzenia tworzenia społeczeństwa obywatelskiego.

Conflict management abilities as an element of social capital

Summary

The author of this article describes the conflikt, indicating its meaning and present understanding, showing rules of conflict's management and its negotiating solution's way.

The purpose of this study is calling attention to meaning negottiations rules for communications between participants of social life.