Zdzisław Czaja

MIKROSPOŁECZNE UJĘCIE KONFLIKTU JAKO AKCELERATORA POSTĘPU

Praktyka procesu przemian społeczno-ekonomicznych wykazuje coraz częstsze występowanie zjawiska różnorodności konfliktów, które pozostawione bez rozwiązania przynoszą szkody w wymiarze zarówno organizacyjnym, jak również jednostkowym. W efekcie pojawia się potrzeba zdolności sprawnego i skutecznego ich rozwiązywania, a nawet więcej – umiejętności wykorzystania tychże dla przełamania inercji oraz pobudzenia i przyśpieszenia postępu.

W latach osiemdziesiątych wzbogacona i rozbudowana została interdyscyplinarnie teoria źródeł i funkcjonowania konfliktów, a na gruncie amerykańskim jest ona – zresztą od dawna – jedną z dyscyplin studiowania w osiemdziesięciu Uniwersytetach. W 1957 r. uruchomiony został na Uniwersytecie Michigan Ośrodek Badań nad Rozwiązywaniem konfliktów. Podobnie na Uniwersytecie Georgia w Wirginii od 1981 r. działa Ośrodek Rozwiązywania Konfliktów.

Od 1982 r. w trzystu szkołach i instytucjach pedagogicznych USA wprowadzono dyscyplinę nauczania zajmującą się źródłami, istotą i skutkami konfliktów. Uniwersytet Yale wydaje w zakresie tej tematyki czasopismo pt.: „Journal of Conflict Resolution", a Uniwersytet harwardzki: „Negotiation Journal: on the Process and Dispute Settlement".[1]

Pod koniec lat osiemdziesiątych powstało też w Stanach Zjednoczonych Międzynarodowe Stowarzyszenie Kierowania Konfliktami – powołane w 1987 r. na I Międzynarodowej Konferencji Grupy Kierowania Konfliktami. Teoria konfliktów w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych formułowana była głównie w kręgach badań ekonomii, prawa, teorii organizacji i zarządzania oraz psychologii. Pionierem z zakresu teorii konfliktów uznany został T. Hobbes, który w swoim dziele pt. *Lewiatan* z1652 r. opisał zasadnicze źródła konfliktów.

Teoria konfliktów z lat osiemdziesiątych rozszerzona została o aspekty innych dyscyplin nauki, takich jak: psychologia społeczna, psychologia kli-

---

[1] Por.: **Z. Runiel-Syska**, Konflikty organizacyjne, Warszawa 1990, s. 9-13.

niczna, antropologia, socjologia, psycholingwistyka, filozofia, prawo, a nawet ekologia. Dyscypliny te uzupełnione różnorodnymi eksperymentami – m.in. z zakresu psychoterapii, obserwacji uczestniczącej, treningów interpersonalnych, kwestionariuszy itp. wzbogaciły wiedzę o zjawiskach konfliktów do stopnia wystarczającego, aby teorię konfliktów uczynić odrębną, samodzielną dyscypliną naukową. Od samego początku omawianej teorii definicja konfliktu nastręczała liczne trudności. Każda bowiem ze stycznych dyscyplin naukowych ujmowała zagadnienie od strony własnej specyfiki, a relacje przedmiotowe i podmiotowe również nie nadawały terminowi charakteru jednoznaczności.

Od strony prakseologicznej prof. Kotarbiński określa konflikt jako: „...ujawnione w pewnym miejscu i czasie między co najmniej dwoma podmiotami sprzeczne intencje, niezgodne cele, przeciwstawne interesy".[2] W powszechnym odczuciu konflikt kojarzy się z czymś nieprzyjemnym, negatywnym o cechach destruktywnych. Jest on jednakże nieodłącznym i naturalnym wręcz elementem życia jednostek, grup i społeczeństw – często trudnym do uświadomienia. Może i powinien być – jak wykazały badania naukowe – pozytywny i twórczy, by dostarczyć niezbędnych bodźców i nawet swego rodzaju źródła energii na drodze postępu.

Jak twierdzi R. Dahrendorf, aby konflikt stał się twórczy należy go: „...oswoić, udomowić przez właściwe instytucje. Polityka wolności jest polityką współżycia z konfliktem. I różnorodność, i równość mają swoje miejsce w układzie, który poszukuje największych szans życiowych dla wszystkich."[3]

U progu dwudziestego pierwszego wieku świat nie jawi się jako coś łatwego, zwłaszcza wstępującym generacjom, ale sam fakt nieustawania w poszukiwaniu sensu tego, co robimy, dodaje mu wartości i blasku. Świat realny – pisał K. Popper w swoim dziele zatytułowanym: *Społeczeństwo otwarte i jego wrogowie* – to taki, w którym istnieje kilka opcji, w którym istnieje konflikt i zachodzą zmiany. W istocie konflikt i zmiana to nasza wolność, bez nich wolność jest niemożliwa. „Wstrzymanie zmiany nie leczy i nie może przynieść szczęścia. Nie możemy wrócić do zakładanej niewinności i piękna społeczeństwa zamkniętego. [...] Bez względu na to jak dalece jest nam przykra ta świadomość, musimy sobie z tego faktu zdawać sprawę. Jeśli śnimy o powrocie do dzieciństwa, jeżeli chcemy zdać się wyłącznie na innych i w tym znajdować szczęście, jeżeli wzdrygamy się przed niesieniem naszego krzyża, krzyża ludzkości, rozumu, odpowiedzialności, jeżeli brak nam odwagi

[2] Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji i zarządzania, red. **T. Pszczołowski**, Wrocław 1978, s. 101.

[3] Por.: **R. Dahrendorf**, Nowoczesny konfikt społeczny, Warszawa 1993, s. 10 i nast.

i cofamy się pod presją, to musimy być świadomi jednej drogi, jaka się przed nami otwiera, możemy wrócić do stanu bestii. Jeżeli jednak chcemy pozostać ludźmi, to jedyną naszą drogą jest ta, która prowadzi do społeczeństwa otwartego."[4]

Jak wspomniano, każdy konflikt ma swój określony potencjał. Może być źródłem nowych oryginalnych pomysłów i rozwiązań. Pozytywnym jego następstwem są korekty i usprawnienia w przepływie informacji, wzrost wzajemnego zaufania, otwartości i zaangażowania stron, poprawa komunikacji wzajemnej, efektywności działania, poczucia tożsamości, wzmocnienia kontaktów interpersonalnych, samodoskonalenie, rozszerzenie horyzontów zainteresowań itp.

Dorobek naukowy wielu współczesnych dyscyplin dostarcza w tym zakresie odpowiedniej wiedzy i metod wykorzystania zalet konfliktu, a przede wszystkim pozwala zapobiec destruktywnym jego skutkom. Każdy konflikt posiada znamiona subiektywizmu, jest często nasycony emocjami, gniewem, a nawet agresją i dlatego już u źródeł powinien podlegać kontroli, a następnie procedurze jego rozwiązywania oraz wyciągnięcia z niego możliwie najwięcej korzyści.

Istnieją nawet poglądy, ż konflikt nie musi pozostawać przykry dla podmiotów, a niekiedy jest wręcz pożądany dla przełamania inercji. Konflikt nie opanowany wydłuża się czasowo i kumuluje „owocując" zmniejszeniem wydajności i jakości pracy, dezintegracją stron, podejrzliwością i brakiem zaufania, pogorszeniem współpracy, stresem i w ogóle utratą energii. Prowadzi w następstwie do kryzysu i depresji w wymiarze jednostkowym jak też w relacjach międzynarodowych. Można mówić nawet w niektórych przypadkach o „lawinie" czy reakcji łańcuchowej destruktywnych konsekwencji tegoż zjawiska. Niekontrolowany staje się jednym z największych źródeł wzrostu kosztów organizacyjnych – dotąd w praktyce nie uwzględnianych.

Dane szacunkowe z pierwszej połowy lat osiemdziesiątych wykazały, że ponad 65% przypadków obniżenia jakości i wydajności pracy jest wynikiem napięć w stosunkach służbowych, a nie – jak można byłoby przypuszczać – wynikiem braku kwalifikacji czy motywacji do pracy. W krajach rozwiniętych gospodarczo natomiast kierownicy poświęcają średnio do 30% pracy na zajmowanie się konfliktami.[5]

W omawianym okresie badania nad świadomością naszego społeczeństwa wykazały, że prawie 50% badanej populacji stwierdziło istnienie konfliktu w społeczeństwie polskim, prawie 20% temu zaprzeczyło i prawie 31% było

---

[4] Por.: **K. Poppe**, The open Society and Its Enemies, Princeton 1950, s. 195 i nast.

[5] Por.: **D. Dana**, Rozwiązywanie konfliktów, Warszawa 1993, s. 33 i nast.

niezdecydowanych w tej sprawie. Wskaźniki powyższe traktować należy orientacyjnie, gdyż nie uwzględniają one z pewnością tzw. konfliktów „ukrytych". Tak czy inaczej są one dość wysokie i charakterystyczne dla okresu przemian.[6] Postępująca niewątpliwie zdolność zwiększania produkcji przy coraz mniejszym nakładzie pracy jest niezaprzeczalnym dorobkiem współczesności. Od 1870 r. produkcja globalna w Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) wzrosła prawie dziesięciokrotnie przy zmniejszeniu o połowę rocznie przepracowanych godzin w przeliczeniu na osobę. Konsekwencją takiego postępu są nowe proporcje między czasem pracy podporządkowanej a czasem indywidualnej aktywności. Układ taki w nowoczesnych społeczeństwach rodzi pilną konieczność restrukturyzacji życia indywidualnego i społecznego, gdyż mimo kontynuowanych, częściowych rozwiązań w tej kwestii staje się źródłem patologii i konfliktów w skali mikro i makrospołecznej.[7]

W teorii organizacji i zarządzania wyróżnia się typy konfliktów. Jest to typologia, której kryterium stanowi stopień niezależności działania i poglądów prezentowanych przez strony uczestniczące. Wśród nich wymienia się konflikty interpersonalne, tzn. między dwiema lub większą liczbą osób, gdzie każda z nich występuje we własnym imieniu z uwzględnieniem aprobaty i konsultacji.

Konflikt intergrupowy to taki, w którym jednostki są tylko przekaźnikami określonych postaw, interesów i stanowisk grup pierwotnych. W konflikcie większych populacji natomiast stronami są jednostki wywodzące się z różnych grup społecznych. Do tego typu antagonizmów zalicza się: ideologiczne, w tym religijne, a także rasowe, pokoleniowe itp. Jednostka wyraża w tym przypadku swobodnie poglądy zbiorowości nie narażając swojej przynależności do grup pierwotnych.

Spotykane w teorii klasyfikacje opierają się na kryteriach przyjętych przez autorów z różnych dyscyplin nauki, dlatego trudno byłoby w tym miejscu wszystkie z nich wymienić i omówić, tym bardziej że występują tu widoczne rozbieżności, a klasyfikacja pojęciowa nie jest celem niniejszego tematu.

Amerykańscy naukowcy: W. R. Bion, M. Sherif, D. J. Harvey, B. J. Hood, R. Blake, J. Mouton w badaniach swoich udowodnili tezę, że zarówno między ludźmi, jak też w organizacjach konflikty są nieuniknione i często bardzo trudne do pokonania, a ich źrodłem jest naturalna wrogość w zachowaniu jednostek ludzkich powodowana utrzymaniem bezpieczeństwa i więzi grupowej. Wymagają one zatem merytorycznego rozpoznania, a następnie kierowania nimi, natomiast na pewno nie tłumienia i zwalczania ich.[8]

---

[6] Por.: **Z. Rummel-Syska**, Konflikty organizacyjne, s. 5.

[7] Por.: **R. Dahrendorf**, Nowoczesny konflikt społeczny, s. 231.

[8] Por.: Conflict Rosolution Technology, Red. **D. Cole**, Claveland 1983, s. 121 i nast.

Generalnie w sytuacjach konfliktowych strony ulegają własnym emocjom tracąc z horyzontu widzenia interes strategiczny. W praktyce dochodzi zatem do szeroko rozumianej walki, udowadniania swoich racji, wszelkiego rodzaju manipulacji i taktyki, w następstwie czego dochodzi do zwycięstwa i przegranej. Ostatecznie jednak przegrywają obydwie strony i żadna z nich nie jest zdolna zagwarantować realizacji autentycznych interesów.

W celu opanowania konfliktu kierownicy, konsultanci, majstrowie powinni wiedzieć, jakie zachowania prowadzą do rozwiązań konstruktywnych oraz jakie zmienne kształtują owe zachowania. Chodzi bowiem o przyjęcie określonych metod postępowania.

Wynikiem dotychczasowego dorobku w dziedzinie teorii organizacji i zarządzania jest konstruowanie odpowiednich modeli konfliktów organizacyjnych. Zasadnicze kwestie zdecydowanej większości modeli grupuje się następująco:

– źródła i przyczyny konfliktu,
– zmienne wpływające na przebieg konfliktu, jego intensywność itp.,
– formy przejawiania się konfliktu,
– krótko- i długoterminowe skutki konfliktu.

Proces konfliktowy ujęty przez K. Thomasa, na który powołuje się Z. Rummel-Syska, składa się z pięciu następujących po sobie etapów. Są to:

– frustracja, czyli spostrzeganie albo odczuwanie zakłóceń, blokady wobec realizacji przedmiotu zainteresowania,
– konceptualizacja, tzn. przemyślenie sytuacji polegające na zdefiniowaniu przedmiotu konfliktu, a następnie wyborze sposobu działania i przewidywaniu skutków,
– interakcja jako reakcja drugiej strony mająca istotny wpływ na przebieg konfliktu (może doprowadzić do eskalacji albo zakończenia konfliktu),
– zachowanie, które można rozpatrywać z punktu widzenia postaw, celów strategicznych, jak i taktyki działania,
– wynik ujęty w krótkim i dłuższym okresie.[9]

Na zachowanie się stron zgodnie ze strukturalną teorią konfliktu wpływ wywierają predyspozycje stron jako efekt motywów i indywidualnych zdolności. Równie ważnymi elementami zachowania są: presja bliższych i dalszych kręgów otoczenia, a także rachunek strat i zysków konfliktowych. Znaczącą rolę w tym zakresie odgrywają regulacje prawne i zasady negocjacji.

Od czasu pierwszych badań empirycznych procesu konfliktów, tj. z przełomu lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, poszczególne zmienne zostały w kręgach naukowych jeszcze bardziej zweryfikowane, poddane analizie

[9] Cyt. za **Z. Rummel-Syska**, Konflikty..., s. 82 i nast.

i sprecyzowane dając doskonalszy obraz pojęcia konfliktu. Ze względu na jego natężenie rozróżnić można trzy poziomy konfliktu. Pierwszy z nich to sprzeczki, które występują niemalże powszechnie. Nie można ich uniknąć – są bowiem wyrazem ekspresji naszego życia i nie stanowią zagrożenia dla więzi międzyludzkich. Generalnie nie powodują jakichkolwiek komplikacji w dążeniu do realizacji celu w wymiarze jednostkowym i społecznym. Ostrożność zaleca niezwłoczne ich rozwiązywanie, gdyż przedłużające się mogą prowadzić do starć, a nawet kryzysu. Zaleca się w tym przypadku unikanie wzajemnej obrazy, zrywania wzajemnych kontaktów, stosowania taktyki odwetu czy zemsty albo groźby, wymuszeń, akceptacji własnego stanowiska itp. Nieodzownym jest pójście na kompromis. W aspekcie sprzeczki na pewno nie warto popadać w schematyzm i wzajemne oceny.

Bywa czasem i tak, że błahe na pozór sprzeczki prowadzą do drugiego poziomu, tj. do starć. Te następują, gdy powracają i przedłużają się kłótnie zataczając krąg na coraz więcej spraw, gdy zanika wzajemne zaufanie, współpraca, gdy pojawia się coraz większe natężenie złości i agresji. W konsekwencji pogłębia się zwątpienie, nastają stresy, kumulują się urazy itp.

Typowymi oznakami trzeciego poziomu konfliktu są przejawy decyzji o zerwaniu wzajemnych kontaktów, a w skrajnych przypadkach nawet więzi, odczucia patologii układu, obawy o przeciążenie stanu psychicznego, niekiedy użycia przemocy fizycznej, wzajemny szantaż. W efekcie przeważać zaczyna aspekt emocjonalny. Różnice w poglądach stają się zasadnicze. Wyjście z tego poziomu kryzysu wymaga procedury postępowania opartej na psychologicznej pomocy z zewnątrz albo przynajmniej intensywnej pracy nad własną osobowością.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa zasadnicze typy przyczyn konfliktów interpersonalnych. Przyczyny pierwotne, tzn. takie, które tkwią w mentalności jednostki albo danej populacji działających w interesie bezpieczeństwa egzystencji. Mieszczą się one gdzieś w podświadomości. Przyczyny wtórne natomiast wynikają z poprzednich, są postrzegane, świadome i zwerbalizowane. Podłożem obu przyczyn są potrzeby i wartości. To właśnie oceny i emocje, a także schematyzm działania przesłaniają najczęściej meritum problemu utrudniając konstruktywne porozumienie.

Pospolitym, ale jakże złudnym narzędziem w walce stron „nasyconych" konfliktem jest taktyka manipulacji. Wg J. Guta i W. Hamana ludzie manipulują, gdyż:

– wierzą, że gdy zaspokoją tylko swoje potrzeby, na pewno wygrają,

– boją się prawdziwego, osobistego spotkania z drugim człowiekiem (ujawnienia ważnych i trudnych spraw),

– identyfikują się głównie z rolami i stanowiskami, a nie z prawdziwymi potrzebami i interesami obu stron,

– ulegają stereotypom i powielają schematyczne zachowania – nie znają lub nie próbują nowych rozwiązań,

– zabezpieczają przed zranieniem swoje najbardziej wrażliwe obszary,

– chcą ominąć lub tylko powierzchownie rozwiązać konflikty nie wnikając w ich istotę.[10]

Świadomość tych mechanizmów – jak się wydaje – pozwala im przeciwdziałać. Konstruktywne działanie na rzecz rozwiązania konfliktu wymaga zdolności przeciwstawienia się wszelakiej presji i manipulacji i podjęcia negocjacji. *Condicio sine qua non* jest pozostawanie w stałym kontakcie rzeczowym. W działaniu tym zawiera się także formułowanie wzajemnie korzystnych interesów oraz wspólnych problemów. Każde odpowiedzialne, nowe oraz pozbawione stereotypu zachowanie wobec drugiej strony wymusza niejako na niej jednocześnie zmianę wzajemnego zachowania.

Różnorodność kryteriów – podobnie jak w przypadku konfliktu – pozwala lepiej rozumieć istotę prawa. W aspekcie *human relations* prawem może być to wszystko, co jest nam należne przez sam fakt istnienia. W obliczu wszelakiej manipulacji, agresji albo bierności alternatywą gwarantującą sukces negocjacji konfliktowych jest postawa asertywna, która wyraża się konkretnym i zdecydowanym komunikowaniem naszych potrzeb, zamiarów, uczuć itp. względem partnera bez uchybiania jego identycznym prawom. Wśród tych ostatnich wymienia się:

– prawo do realizacji potrzeb,

– prawo do wyrażania własnych opinii, uczuć, emocji, krytyki pozbawionej logiki, a także zmiany tychże,

– prawo do indywidualnych decyzji wraz z ich skutkami,

– prawo wyboru w kwestii angażowania się w cudze sprawy,

– prawo do sukcesów, błędów i ryzyka,

– prawo do niewiedzy oraz nierozumienia,

– prawo do niezależności, prywatności, samotności oraz wewnętrznej przemiany.

Asertywność w kontekście konfliktu i nie tylko to pewność swoich przekonań, odprężenie, optymizm, a ponad wszystko bycie sobą.[11] Strony uczestniczące winny posiadać taką świadomość.

Wspomniane wyżej „oswojenie" albo „udomowienie" konfliktu powinna przenikać wzajemna informacja i kontakt rzeczowy stron, aby drogą redukcji nieporozumień odbudowywać zaufanie i dać wyraz szacunku oraz inicjatywie

---

[10] Por.: **J. Gut, W. Haman**, Docenić konflikt, Warszawa 1993, s. 13 i nast.

[11] Por.: **G. Lindenfield**, Asertywność, Łódź 1995, s. 15-32 oraz **P. Mansfield**, Jak być asertywnym, Poznań 1995, s. 13-22.

nowych wątków z ukierunkowaniem na problemy. Chodzi bowiem o zjednanie partnera i zachęcenie go do współdziałania celem wzbudzenia większej życzliwości, jak również wzmocnienia więzi. Do podjętych negocjacji bezwzględnie nie można wprowadzać elementów wywołujących emocje, takich jak oceny, które z natury rzeczy pozostaną subiektywne, a w praktyce najczęściej bezużyteczne, a nawet szkodliwe albo uogólnienia, czy wszelkiego typu daleko idące interpretacje. Te w rzeczywistości obciążają negocjacje wyjaśnieniami, tłumaczeniami, usprawiedliwieniami, korygowaniem nieporozumień itp. Swego rodzaju blokadę w pertraktacjach stanowią tzw. „dobre rady", wywołujące polemikę i po części moralną współodpowiedzialność za decyzje partnera.

Aby rozpoznać i zrozumieć intencje drugiej strony w procesie konfliktu należy ponad wszystko wysłuchać jej argumentów, potrzeb, problemów – dać jej pierwszeństwo w tym zakresie, a następnie uczciwie wyrazić własne propozycje, potrzeby, odczucia itp.

Całokształt procedury negocjacyjnej w rozwiązywaniu konfliktu ogólnie powinien się sprowadzać do ustalenia reguł postępowania, w tym wzajemnego traktowania się, wyartykułowania wzajemnych interesów, następnie skonkretyzowania problemów i wreszcie rozwiązania tychże problemów czy podjęcia decyzji ostatecznej.

W procesie komunikowania się ludzi wysłuchanie drugiej strony jest okazaniem otwartości i zaufania, słowem – dobrej woli. Umiejętność słuchania – zdaniem D. Dana – polega na utrzymywaniu stałego kontaktu wzrokowego z mówiącym, formułowaniu komentarzy albo streszczeń dających dowód zrozumienia wywodu.

W trakcie mówienia nie jest wskazane przerywanie oraz udzielanie jakichkolwiek rad. Nieumiejętność słuchania najbardziej utrudnia wszelkie porozumienie.

Doskonałe słuchanie zawiera w sobie takie elementy, jak parafraza (skupienie uwagi, zrozumienie, odniesienie do tematu), odzwierciedlenie (pozycja ciała, tempo i natężenie mówienia, uwzględnienie nastroju partnera) oraz prowadzenie (zadawanie pytań, ośmielanie, porządkowanie wypowiedzi itp.).[12]

W trudnych bardzo często negocjacjach dochodzi zazwyczaj do personalnej konfrontacji wśród uczestników, do wypominania przeszłych urazów, wszelkiego typu animozji albo podkreślania popełnionych błędów, które blokują tylko rozwiązania i nie mają zazwyczaj nic wspólnego z meritum sprawy. Taki stan rzeczy warto wtedy uzmysłowić interlokutorom za pomocą informacji zwrotnej, parafrazy albo taż propozycji rozdzielenia negocjacji na część merytoryczną i personalną. Podobnie zajmowanie określonych z góry sta-

[12] Por.: **D. Dana**, Rozwiązywanie konfliktów..., s. 85.

nowisk powinno być wtórne wobec najmniejszych nawet wspólnych interesów.

Nie bez znaczenia jest też fakt formułowania pytań pozwalających rozwiać niedomówienia lub wątpliwości. Zasadą w prawidłowym procesie negocjacji są też etapowe podsumowania ze wskazaniem na pozytywne osiągnięcia, gdyż zachęcają one do dalszego wysiłku i współpracy bardziej jeszcze integrując partnerów.

W sztuce negocjacji – zdaniem H. Forda – tajemnica sukcesu polega na umiejętności przyjęcia punktu widzenia innych i patrzeniu na rzeczy zarówno z pozycji rozmówcy, jak i własnej.[13]

W badaniach swoich D. Dana opracował metodę tzw. „czterech kroków" rozwiązywania konfliktów. Układają się one następująco:

1) czas na rozmowę (nawiązanie kontaktu wstępnego),

2) warunki rozmowy (termin, miejsce, atmosfera, środowisko),

3) podjęcie rozmowy (aprobata, optymizm, ustalenie zasad, dyskusja problemowa, aktywny dialog),

4) zawarcie układu.[14]

Obecność czynnika ludzkiego w konfliktach, ich powszechność, różnorodność i specyfika nie pozwalają podejmować rozwiązań sztywnych, schematycznych lub szablonowych, niemniej świadomość, wiedza i umiejętności w oparciu o badania naukowe i eksperymentalne posiadają w tym zakresie determinujący wpływ.

Konkludując można powiedzieć, że od konfliktów w stosunkach międzyludzkich nie potrafimy się raz na zawsze uwolnić – możemy jednakże w znacznej mierze opanować je, a nawet zaprogramować i stymulować unikając tym samym stresów, cierpień i dramatów. Wystarczy je ujawnić, rozpracować merytorycznie, skonfrontować na drodze konstruktywnych negocjacji, skutecznie rozwiązać oraz twórczo wykorzystać wiedzę, zdobyte doświadczenie i wnioski w kreowaniu samorealizacji, a także zasad współżycia społeczno-ekonomicznego.

---

[13] Por.: **D. Carnegie**, How To Win Friends and Influence People, New York 1964, tłum. polskie P. Cichawa, Warszawa 1981, s. 64.

[14] Por.: **D. Dana**, op.cit., s. 63 i nast.

Zdzisław Czaja

MICROSOCIAL APPROACH TO CONFLICT AS AN ACCELERATOR OF PROGRESS

Summary

A variety of values, priorities, perceptions, attitudes, lifestyles, etc. existing in interpersonal contacts and linksn gives rise to conflicts. Their frequency is rightly associated with negative emotions, burdens or barriers to activity and progress.

Development of scientific research has greatly facilitated our understanding of conflicts – indicating their essence, causes and effects. Under accelerated rate of socio-economic changes, the ability to solve conflicts is an urgent necessity both in individual and social aspect.

Each conflict has its defined potential and as such it can constitute a ground for new ideas and solutions. Its positive result is corrections and improvements, increased sense of identity, mutual trust, openness, better interpersonal communication, self-improvement, and the like.

Undoubtedly, conflicts determine time and quality of multidimensional development – they also test activity.