

GOTOWE TECHNIKI EFEKTYWNEGO ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

Odradzam ci zatem polemikę, gdy: ona nigdzie nie prowadzi. Jeśli inni są w błędzie, odrzucając twoją prawdę w imię tego, co im się wydaje oczywiste, zrozum, że ty także, w imię tego, co dla ciebie z kolei oczywiste, polemizując z nimi, odrzucasz ich prawdę.

Przyjmij ich takimi, jakimi są. We i ich za rękę i poprowadź. Powiedz im tak: „Macie rację, ale my musimy wejść na tę górę”. A wtedy wprowadzisz ład w świat, który cię otacza, a oni będą oddychać głęboko tą szeroką przestrzenią, którą zdobyli.

Antoine de Saint-Exupéry Twierdza

Analiza sporu pod kątem jego przyczyn, przedmiotu, zaangażowania stron i następnie opracowanie! konstruktywnego sposobu rozwiązania jest często trudna i czasochłonna. Część konfliktów można rozwiązać o wiele szybciej i prościej, stosując wypracowane wcześniej, gotowe techniki. Nie są one lekiem na wszystkie kłótnie. Wymagają niewielkiej chociaż znajomości charakteru konfliktów i odpowiedniego wyczucia. Niemniej są one godne polecenia, chociażby ze względu na lansowaną przez nas ekonomię czasu i dążenie do skuteczności w działaniu. Czytelnik bez trudu może używać ich w rozwiązywaniu napiętych sytuacji.

„Spotkanie w milczeniu”

To jedna z najstarszych technik mających z założenia pomagać w sytuacjach konfliktowych spowodowanych nieprecyzyjnością i nieumiejętnością komunikacji werbalnej. Wywodzi się ona ze starożytnej Grecji. Już wówczas zauważono, że przyczyną wielu konfliktów są błędy w komunikacji między ludźmi. Kiedy zwaśnione strony zjawiały się u mediatora z prośbą o rozstrzygnięcie sporu, ten po rozpoznaniu przyczyn konfliktu zalecał im, żeby przez cały dzień przebywali i funkcjonowali w jednym pomieszczeniu. Jednocześnie zabraniał wypowiedzenia w tym czasie choćby jednego słowa. Niedozwolona była również jakakolwiek agresja. Osoby były zmuszone przebywać razem, co uniemożliwiało im próby rozwiązania konfliktu poprzez separację, deprecjonowanie czy też odwlekanie. Należy tutaj, zaznaczyć, że sytuacja ta nie jest czymś, co kojarzymy z okresem tzw. cichych dni, kiedy brak komunikacji werbalnej jest jednocześnie komunikatem: „nie mamy o czym mówić”, „mam cię w nosie” itd. Zakaz komunikowania się werbalnego powodował w sytuacji „spotkania w milczeniu” próby porozumienia się za pomocą gestów, mimiki. Dostrzeganie znaczenia, jakie ma wyraz oczu, układ ciała, gest, bardzo często powodowało zrozumienie sensu konfliktu i błędów w trudnej sztuce komunikowania się z drugim człowiekiem. „Spotkanie w

milczeniu" bardzo często kończyło się porozumieniem, a już na pewno obniżeniem napięcia u obu stron i zmianą ich nastawienia do konfliktu i do partnera.

Technika ta, choć nie zawsze możliwa do przeprowadzenia (ograniczenia czasowe, przestrzenne), wydaje się być idealna dla ludzi, którzy dużo ze sobą przebywają, a ich komunikowanie się jest obciążone błędami (małżonkowie, koledzy pracujący w jednym pomieszczeniu itp.). W ograniczonym wymiarze czasowym technikę tę można zastosować także w przypadku innego rodzaju konfliktów. Warunkiem jednak jest tu, by przeciwnicy wykonywali wspólnie jakieś zadanie, które wymusi niejako intensywniejsze formy komunikacji niewerbalnej i przyspieszy cały proces.

Wspólny cel

Obecność zadania w sytuacjach konfliktowych często pełni funkcję katalizatora sprzyjającego pojednaniu. Psychologowie amerykańscy Muzafer i Carolyn Sherif przedstawili w sposób niezwykle plastyczny to zjawisko w jednym ze swoich naturalnych eksperymentów. Na letnim obozie dla chłopców doprowadzili oni najpierw do bardzo szybkiego utworzenia grup. Następnie sprowokowali konflikt, wyrządzając szkody jednej z grup, której członkowie sądzili, że ich sprawcą jest druga grupa. Po okresie eskalacji konfliktu, kiedy występowały już poważne jego objawy (np. bijatyki), badacze rozpoczęli próby zlikwidowania sporu. Niestety, okazało się, że znane im metody rozwiązywania konfliktów w tym właśnie przypadku nie skutkują. Wzajemne kontakty przy wspólnym ognisku, w warunkach sprzyjających pozytywnym interakcjom spowodowały, zamiast spodziewanego ocieplenia stosunków, nasilenie konfliktu. Także wysiłki kierowników grup, by pogodzić skłóconych, nie przyniosły pożądanego rezultatu, lecz wręcz wrogo nastawiły chłopców do opiekunów. Powiodła się dopiero ostatnia próba, polegająca na stworzeniu sytuacji zadaniowej, w którą musiały zaangażować się obie grupy.

Sytuacja ta została zaimprovizowana w ten sposób, że pewnego dnia nie dotarła do obozu ciężarówka z żywnością. Po krótkich poszukiwaniach chłopcy odkryli, że ciężarówka utknęła na piaszczystej drodze. Jedynym sposobem dostarczenia żywności do obozu było przyholowanie samochodu. Żeby „operacja” mogła się powieść, musieli w niej wziąć udział wszyscy uczestnicy obozu. Na początku każda grupa ciągnęła za swoją linę. Sytuacja wymagała jednak współdziałania i wzajemnej komunikacji, więc uczestnicy „operacji” przemieszali się i ciągnęli za wszystkie liny, nie zwracając uwagi na to, kto pracuje obok. Wykonywanie tego zadania (zakończone zresztą sukcesem) było początkiem konstruktywnej fazy konfliktu. Od tego bowiem momentu odnowiły się kontakty pomiędzy członkami obu grup, umożliwiające rozwiązanie sporu.

Jak mogliśmy się przekonać na przykładzie tego drastycznego eksperymentu, wspólne zadanie, wspólny cel nie tylko że jest sposobem na uzupełnienie „spotkania w milczeniu”, ale nawet może służyć jako odrębna technika rozwiązywania konfliktów. Jest ona szczególnie efektywna w przypadkach konfliktów intergrupowych. Małe grupy bardzo łatwo znajdują porozumienie poprzez wspólne działanie. W tym miejscu pojawia się jednak pewne niebezpieczeństwo, przed którym musimy ostrzec Czytelnika. Opisywana wcześniej tradycyjna technika reorientacji czasami również polega na wspólnej walce przeciwko trzeciej stronie. To także rodzaj zadania. Zadanie to ma jednak na celu wyeliminowanie trzeciego uczestnika w mającym się odbyć podziale łupów. W przypadku holowania ciężarówka z pożywieniem realizacja zadania umożliwiła zaspokojenie potrzeb obu grup. Gdyby pożywienie było przedmiotem sporu, natomiast obawa przed trzecim pretendentem do tego łupu byłaby motywatorem działania (holowania ciężarówka), spór nie zostałby rozwiązany, a wręcz mógłby ujawnić się z nową siłą po wykonaniu zadania. Łatwo też sobie wyobrazić, jakie argumenty padałyby w tej kłótni - „to myśmy włożyli więcej wysiłku w wykonanie zadania” itp.

Jeśli więc zdecydujemy się na zastosowanie strategii „wspólnego celu”, pamiętajmy, że cel ten i sposób jego osiągnięcia musi być konstruktywny, a więc taki, który nie przekształci się w zastępczy przedmiot sporu.

„Święty Mikołaj”

Wyobraź sobie, że oto pojawił się przed tobą święty Mikołaj, który może ci ofiarować wszystko, czego tylko sobie zażyczysz. Mogą to być rzeczy i dobra symboliczne, pieniądze i władza, radość i spokój, nowy rower albo naszyjnik z brylantów. Jedyne, co musisz zrobić, to przygotować listę swoich pragnień. Możesz je wypisać na liście w takiej kolejności, w jakiej przychodzą ci do głowy. Kiedy lista jest już pełna, podajesz ją temu panu z siwą brodą, a on, kiwając głową, stwierdza, że trochę tego dużo, że wszyscy ostatnio jacyś pazerni się zrobili, wobec czego lepiej będzie, jeśli uporządkujesz swoją listę według ważności życzeń. Święty Mikołaj obawia się bowiem, że mu wszystkiego dla wszystkich nie starczy, więc chciałby sprawiedliwie spełnić przynajmniej najważniejsze życzenia.

Kiedy już ułożysz listę, obudź się i spójrz na wynik swojej pracy. Ta lista to twoje rzeczywiste motywy zachowania się, to strukturalizowana hierarchia twoich potrzeb i wartości. Jeśli takie ćwiczenie przeprowadzicie z osobą lub ze stroną z którą pozostajecie w konflikcie, może s ię okazać, że ona potrzebuje skórki od pomarańczy, ty zaś chciałbyś zjeść mięsz i nie ma o co toczyć

boju. Zatem Twoje i jej cele są do pogodzenia po dokonaniu rzeczywiście niewielkich ustępstw. Tak naprawdę „święty Mikołaj” może Wam przynieść rozwiązanie sporu.

„Procedura jednego tekstu”

Jest to kolejny przykład techniki pomagającej w rozwiązaniu konfliktu z udziałem mediatora. Przy wykorzystaniu wszelkich metod radzenia sobie z konfliktami, w których biorą udział osoby trzecie, niezaangażowane w sprawę, należy pamiętać o różnicy pomiędzy arbitrem, czyli osobą podejmującą decyzję i rozstrzygającą spór, a mediatorem, czyli osobą wspierającą aktywnie i pomagającą w rozwiązaniu konfliktu. W przypadku „procedury jednego tekstu” mediator nie nakłania żadnej ze stron do rezygnacji z zajmowanego stanowiska. Podobnie jak było to zaproponowane w technice „święty Mikołaj”, stara się on dowiedzieć jak najwięcej o strukturze motywów, potrzeb i, najogólniej rzecz ujmując, interesów zwaśnionych ze sobą stron.

Kolejnym krokiem w tej procedurze jest przygotowanie przez mediatora wspólnej dla obu stron listy interesów, którą następnie uczestnicy sporu poddają krytyce. Krok ten nie sprawia stronom żadnych trudności. Krytyka przychodzi ludziom bardzo łatwo, nie ma nic wspólnego z ustępstwami, z punktu widzenia mediatora jest jednak pierwszą formą zaangażowania w proces rozwiązywania konfliktu. Następnym krokiem jest krytyka sporządzonego przez negocjatora projektu porozumienia. Ten krok jest powtarzany wielokrotnie, zwaśnione strony w swojej krytyce zwracają rzecz jasną, najwięcej uwagi na rzeczy dla niej najistotniejsze, pomijają zaś często szczegóły, które doświadczony mediator jest w stanie przekształcić w ustępstwa.

Cały ten proces wielokrotnie powtarzany nie ma nic wspólnego z podejmowaniem jakichkolwiek decyzji, z braniem na siebie jakichkolwiek zobowiązań. Niezauważalnie dla stron angażują się one we wspólny projekt, pracując przez długi czas razem. Siła wkładana w konflikt, w walkę z przeciwnikiem bywa bardzo często skierowana w stronę projektu i mediatora. Co więcej, może być przez niego umiejętnie skanalizowana w procesie krytyki opracowanego tekstu.

Ta pracochłonna i czasochłonna procedura doprowadza w końcu do przedstawienia takiego projektu rozwiązania konfliktu, którego nie można już poprawić. Mediator prosi strony o analizę tego projektu pod kątem zaspokojenia własnych potrzeb i interesów oraz o podjęcie decyzji akceptującej bądź odrzucającej prezentowany sposób rozwiązania sporu.

Procedura nie zawsze kończy się sukcesem - rozwiązaniem satysfakcjonującym obie strony. Może się zdarzyć, że po długich wysiłkach mediatora strony powiedzą „nie”. Niemniej jest ona stosowana bardzo często przez doświadczonych negocjatorów do rozwiązywania poważnych konfliktów politycznych. Jej główną zaletą jest likwidacja tzw. sporu pozycyjnego, spowodowanego

bardzo często do uporczywej obrony własnych interesów. Procedura ta skraca czas poszukiwania rozwiązań, zmniejsza liczbę utarczek pomiędzy stronami.

Najślawniejszym przykładem zastosowania tej procedury, podawanym w wielu książkach uczących poprawnych negocjacji, jest sytuacja mediacji podjętej przez Stany Zjednoczone w sporze pomiędzy Egiptem i Izraelem. W rokowaniach toczących się w Camp David w 1978 roku Amerykanie, słuchając obu stron, przygotowali nie zobowiązujący projekt rozwiązania konfliktu. W ciągu trzynastu dni toczących się rozmów mediatorzy zmieniali swój projekt dwadzieścia trzy razy. Wielokrotnie krytykowany przez obie strony tekst porozumienia uzyskał w końcu akceptację.

Czasami „procedurę jednego testu” stosuje się bez uczestnictwa mediatora. Po prostu jedna ze stron przygotowuje projekt, który jest poddawany krytyce aż do momentu jego akceptacji. Doświadczenie uczy jednak, że zaangażowanym w konflikt stronom trudno jest wypracować tekst porozumienia uwzględniający interesy przeciwnika. Bezstronność mediatora jest w stanie całą procedurę przyspieszyć.

„Wywiad z osobistością”

Nasze spostrzeżenie osoby, z którą pozostajemy w konflikcie, jest bardzo często obarczone błędami. Silne zaangażowanie emocjonalne, przywiązanie do własnych racji uniemożliwia nam bardzo często odmienne spojrzenie na partnera i złamanie jego negatywnego stereotypu. Umożliwienie takiego odmiennego spojrzenia oraz złamanie stereotypów to cel prezentowanej techniki. Jest to swego rodzaju psychodrama polegającą na odgrywaniu ról.

Skłócone osoby otrzymują instrukcję, według której mają odgrywać kolejno jedna po drugiej rolę dziennikarza przeprowadzającego wywiad z ważną osobistością (skłóconą osobą). Zadaniem „dziennikarza” jest zebranie informacji dotyczących bardzo ważnej osobistości, która zjawiła się w naszym mieście. Informacje muszą być prawdziwe, a zarazem powinny ukazywać tę osobę w szczególnie korzystnym świetle. Kolejnym etapem jest przedstawienie w możliwie atrakcyjnej i interesującej formie tej osoby i przeprowadzenie z nią wywiadu mającego również ukazywać jej dobre strony. Po wykonaniu tego zadania następuje zamiana ról, „osobistość” zostaje „dziennikarzem”, dotychczasowy „dziennikarz” - „osobistością”.

Technika ta opiera się na szeregu mechanizmów psychologicznych (np. zmiana perspektywy percepcyjnej) powodujących, że osoby skłócone zaczynają patrzeć na siebie w sposób bardziej obiektywny, łatwiej dostrzegają pozytywy u partnera i w związku z tym skłonne są rozwiązywać konflikt, zamiast toczyć walkę. Oczywiście, zastosowanie tej techniki nie zawsze jest możliwe. Sytuacją idealną dla przeprowadzenia „wywiadu z osobistością” jest sytuacja terapii grupowej.

„Wymiana wizerunków”

Kiedy spór nie jest jeszcze tak głęboki, że uniemożliwia jakiegokolwiek współdziałanie, kiedy dojście do porozumienia jest utrudnione przez zafałszowane spostrzeganie strony konfliktu, możemy skorzystać z techniki polegającej na wzajemnej wymianie wizerunków. W tym celu każda ze stron sporządza wizerunek samej siebie (plusy i minusy) oraz drugiej strony konfliktu. Szkice te powinny być przygotowane w formie zupełnie swobodnej. Może to być tylko ciąg przymiotników, mogą być zdania, a nawet rysunki. Następnym etapem jest wymiana wizerunków. Strony mają okazję do zapoznania się z tym, co tak naprawdę druga osoba o nich myśli i jak je w rzeczywistości spostrzega. Otrzymanie takiego wizerunku ułatwia analizę własnego zachowania. Dostarcza ona odpowiedzi na pytanie, co faktycznie w moim zachowaniu spowodowało, że otoczenie ocenia mnie tak, a nie inaczej. Konkluzje powstające na podstawie tych analiz są drugiej stronie komunikowane i omawiane na kolejnych spotkaniach. Jeśli w spotkaniach uczestniczy mediator, może on kontrolować występowanie zachowań agresywnych, powstawanie niekontrolowanych emocji negatywnych wynikających z takiej wymiany poglądów.

Ostatecznie technika ta ma doprowadzić do zredukowania rozbieżności pomiędzy wizerunkiem własnym a tym, jaki wytworzyła sobie strona przeciwna. Przy czym zmiana tego wyobrażenia ma polegać nie tylko na usilnym przekonywaniu, lecz również na eliminacji pewnych zachowań czy ich modyfikacji, uwzględnieniu niektórych życzeń itp. Technika ta, poza tym, że dostarcza wielu informacji o nas samych i umożliwia wgląd w zachowania drugiej osoby, jest w stanie również przyczynić się do swoistej psychologicznej wentylacji, uwalniającej nas od zbędnego balastu negatywnych emocji.

„Dlaczego nie?”

Nawet jeśli rozumiemy dobrze istotę konfliktu, jeśli uświadamiamy sobie strukturę własnych potrzeb, przedstawiamy w sposób jasny i zwięzły nasze poglądy i żądania, konflikt wydaje się być nierozwiązywalny. Czynnikiem, który decyduje o tym, że nie możemy go rozwiązać, jest nienaturalnie silne w stosunku do wartości przedmiotu przywiązanie do naszych żądań.

Gra o nazwie „Sprzedam dolara” (*dollar-auction game*)¹ pokazuje, że ludzie nie są w stanie zatrzymać się w sprzeczce o stosunkowo mało warty przedmiot. W czasie gry ktoś przedstawia do licytacji dwóm grającym dolara. Dolara oczywiście otrzymuje ten gracz, który przelicytuje swojego przeciwnika. Kolejne oferty powinny być wyższe od poprzedniej o 25 centów (lub o ich

¹ M. Shubik *The Dollar-Auction Game: A Paradox in Noncooperative Behavior and Escalation. „Journal of Conflicts Resolution” 1971 nr 15/1.*

wielokrotność), natomiast po zakończeniu licytacji obaj gracze - i wygrywający, i przegrywający - muszą wpłacić do banku kwotę równą wysokości swej ostatniej oferty. Doświadczenia amerykańskie pokazują, że nawet uczniowie niemający wiele pieniędzy nie potrafili się zatrzymać poniżej 4-5 dolarów. Nasze własne doświadczenia z ludźmi dorosłymi tylko wyjątkowo przyniosły tak wysokie rezultaty. Z reguły grający zatrzymywali się na poziomie 2-3 dolarów (używaliśmy w przybliżeniu równowartości jednego dolara w złotych). Jak to się dzieje, że normalni, racjonalni ludzie są w stanie płacić tak dużo za coś, co całkowicie obiektywnie ma dużo niższą wartość?

Otóż sprawa jest całkiem prosta do momentu, kiedy w licytacji pada suma jednego dolara za jednego dolara (pamiętajmy, że przegrywający musi również płacić!). Gracz, który uprzednio proponował 75 centów, ma teraz do wyboru: podnieść ofertę do dolara i 25 centów i stracić w ten sposób tylko 25 centów lub też wpłacić poprzednio proponowane 75 centów (tracąc je oczywiście). Zaskoczony ofertą przeciwnik również ma do wyboru stracić poprzednio proponowanego dolara lub też zaproponować dolara i 50 centów i stracić tylko 50 centów. W sposób oczywisty im dalej, tym ewentualna strata staje się większa. Przedmiot sporu jest co prawda ten sam i wart jest tyle samo, ale ewentualne koszty związane z jego utratą rosną w zawrotnym tempie.

Okazuje się, że wyścig zbrojeń, w jakim uczestniczą dwa państwa spierające się o jakieś terytorium, opiera się dokładnie na tym właśnie schemacie myślowym. „Dolarem” jest to właśnie terytorium, kolejne oferty w licytacji to wydatki na zbrojenia. Małe i biedne kraje są w stanie wejść w spiralę zbrojeń, czasami uruchomioną przez zbrojenia o charakterze obronnym. Proces ten jest bardzo trudno zatrzymać. Wiele konfliktów, w których bierzemy udział, toczy się właśnie o takiego „dolara”.

Inny eksperyment psychologiczny potwierdził takie stanowisko, pokazując, że ludzie znacznie częściej kontynuują nietrafne przedsięwzięcia, jeśli zdecydowali o nich sami. A nawet więcej - jeżeli strony konfliktu ponoszą straty na skutek braku porozumienia, to zwiększa się ich przywiązanie do wcześniej podjętych decyzji. Usztywniają swoje stanowiska, obniżając jednocześnie gotowość do poszukiwania alternatywnego rozwiązania sytuacji konfliktowej. Powodem tego jest najczęściej niechęć do przyznania się do błędu i ukazania w ten sposób słabości.

Proponowana technika ma pomóc w zmianie naszego stosunku do przedmiotu konfliktu. Żeby to zrobić, trzeba jasno przedstawić konsekwencje wywołane całkowitą rezygnacją ze swych żądań oraz skutki zajęcia twardego stanowiska bez jakichkolwiek ustępstw. Najlepiej zrobić to pisemnie,

zestawiając następstwa obu decyzji na kartce przedzielonej pionową linią. Analiza zapisanych stwierdzeń może nas przekonać, że uporczywe trzymanie się swojego stanowiska bywa kosztowniejsze od rezygnacji. Niejednokrotnie koszty sporu przewyższają wartość przedmiotu sporu. Umiejętność rezygnacji w odpowiednim czasie może być cenniejsza niż zdolność do twardej obrony zajmowanego stanowiska.

Opisywana technika ma dużą wartość w sytuacji, kiedy niezbędna jest zmiana perspektywy z przeszłościowej na przyszłościową. Uświadomienie konsekwencji planowanych decyzji pomaga w zmianie tej perspektywy, pozwalając na porzucenie często bezsensownych żądań, do których się po prostu przyzwyczailiśmy.

„Postaw się w jego sytuacji”

W roku 1970 prawnik amerykański przeprowadził rozmowę z prezydentem Egiptu Naserem na temat konfliktu arabsko-izraelskiego. Oto fragmenty tego Wywiadu, który doskonale ilustruje mechanizm działania opisywanej przez nas techniki:

„- Co ma według was zrobić Golda Meir?

- Wycofać się! - odpowiedział Naser.

- Wycofać się? - zapytał prawnik.

- Wycofać się z każdego cala arabskiego terytorium!

- Bez umowy? Nie otrzymując nic w zamian? - zapytał niedowierzająco Amerykanin.

- Nic. To nasza ziemia. Ona musi przyrzec, że wycofa się - odpowiedział Naser.

- A co stałoby się z Goldą Meir, gdyby jutro rano pojawiła się w izraelskim radiu i telewizji i powiedziała: «W imieniu narodu izraelskiego obiecuję się wycofać z każdego cala terytorium okupowanego od 1967 roku - Synaju, strefy Gazy, Zachodniego Brzegu, Jerozolimy, Wzgórz Golan. I chciałabym, abyście wiedzieli, że Arabowie nie złożyli nam w związku z tym jakiegokolwiek zobowiązania» - zapytał Amerykanin.

- O tak, ona miałaby kłopoty u siebie! - odrzekł Naser, wybuchając śmiechem².

Zrozumienie, jak nierealistyczną propozycję składał Egipt Izraelowi, przyczyniło się zapewne do tego, iż Naser jeszcze tego samego dnia wydał oświadczenie, że gotów jest zaakceptować przerwanie ognia „na wyczerpanie”.

Prezentowana technika rozwiązywania konfliktów polega właśnie na symbolicznej, dokonywanej w wyobraźni zamianie ról. Możemy próbować wyobrazić sobie sytuację naszego

² F. Fisher, W. Ury *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*. Tłum. R.A. Rządca. Warszawa PWE 1990, s. 137-138.

przeciwnika. To pozwoli nam oszacować szanse na spełnienie naszych żądań i wycofać się z tych zupełnie nierealnych. Stopień, w jakim będziemy w stanie wczuć się w rolę przeciwnika, zdecyduje o tym, na ile trafne okażą się nasze prognozy dotyczące rozwoju konfliktu, kolejnych kroków, dokonywanych ustępstw.

„Ja jestem tobą - ty mną”

W psychoterapii grupowej bardzo często stosuje się technikę tzw. psychodramy, polegającą na odtwarzaniu w krótkich scenkach pewnych określonych ról. Dla takiego celu, jak rozwiązywanie konfliktów, najlepiej nadaje się psychodrama zatytułowana, ja jestem tobą - ty mną". Rzecz polega na zamianie ról, na przykład pomiędzy mężem i żoną kierownikiem i podwładnym. Osoby powinny odegrać krótkie scenki dotyczące konkretnych sytuacji, starając się możliwie wiernie naśladować charakterystyczne zachowania, typowe powiedzenia, gesty i mimiki ich partnera znane z codziennych doświadczeń.

Technika ta pozwala na lepsze wczucie się w osobowość postaci odtwarzanej i zrozumienie kierujących nią motywów oraz umożliwia pewną dramatyzację faktów, co sprawia, że stają się one mniej realne, ale i łatwiejsze do analizy. Ten sposób podejścia do konfliktu nie jest łatwy dla skłóconych stron. Jednak sam fakt pokonania pewnych oporów przed przystąpieniem do gry powoduje później łatwiejsze radzenie sobie z konfliktem.

„Burza mózgów”

„Ilekroć trzeba w klasztorze podjąć jakąś ważną decyzję, niechaj opat zwoła całą wspólnotę i przedstawi jej, o co chodzi. Wysłuchawszy opinii braci, niech ją sam rozważy, a następnie zrobi to, co uzna za bardziej wskazane. Powiedzieliśmy zaś, że wszystkich należy wzywać na radę, gdyż Pan często właśnie komuś młodszemu objawia to, co jest lepsze. Bracia zaś powinni wyrażać swe zdanie z wielką pokorą i uległością. A niech się nie ośmielają bronić zuchwale tego, co im samym wyda się słuszne”³.

Sposób analizowania problemu i podejmowania decyzji stosowany przez benedyktynów jest bardzo bliski temu, co obecnie weszło na stałe do naszego repertuaru zachowań - „burzy mózgów". Jego autor i pomysłodawca, Alex F. Osborn, analizując wiele sytuacji decyzyjnych, zauważył, że dla efektywności w opracowywaniu nowych pomysłów i skuteczności w

³ Św. Benedykt *Regula*. Tłum. benedyktyni tynieccy. Tyniec, nakładem Opactwa Benedyktów z Tyńca 1979, s. 19.

Reguła ta jest zbiorem przepisów normujących życie mnisze. Została zredagowana przez Benedykta z Nursji ok. 540 r. n.e. w opactwie na Monte Cassino, które Benedykt założył w 529 r. n.e. W Polsce benedyktyni założyli pierwsze klasztory w X-XI wieku w Trzemesznie i Łęczycy, a później w Tyńcu.

podjęciu decyzji ważne jest oddzielenie procesu wymyślania nowych możliwości (projektów rozwiązywania konfliktów, wariantów decyzji) od procesu oceny i wyboru pomiędzy nimi. „Burza mózgów” opiera się na prostej zasadzie: „najpierw odkryj, decyduj później”. To działanie grupowe, w którym niezbędne jest uwzględnienie kilku podstawowych etapów.

Przed przystąpieniem do spotkania należy zdefiniować cel - zastanowić się nad tym, z czym chcielibyśmy wyjść z tego spotkania. Powinno się ono odbyć w grupie na tyle dużej, aby powstające pomysły wzajemnie się stymulowały, a jednocześnie odpowiednio małej, aby panująca w niej atmosfera zachęcała do swobodnego tworzenia pomysłów. Uczestnikami mogą być wybrani przyjaciele i znajomi bądź dodatkowo strona konfliktu i jej znajomi, a także wspólni znajomi. Oczywiście wariant z udziałem obu zwaśnionych stron jest dużo trudniejszy do przeprowadzenia, ale jednocześnie dużo bardziej efektywny. Bardzo ważny jest wybór miejsca i czasu spotkania - chodzi o to, aby uczestnicy czuli się inaczej niż w codziennym, powszednim funkcjonowaniu. Dobrze byłoby również poprosić zaproszone osoby na przykład o zdjęcie krawatów albo o przyjście na spotkanie w strojach sportowych, co dodatkowo wzmocni nieformalność sytuacji. Ostatnim krokiem przygotowawczym jest wybór przewodniczącego spotkania albo raczej prowadzącego dyskusję. Powinna to być osoba najbardziej neutralną pilnująca przestrzegania reguł dyskusji i powstrzymująca się od oceniania.

W czasie trwania „burzy mózgów” uczestnicy powinni siedzieć obok siebie, na krzesłach ustawionych w półkole, naprzeciw tablicy z wypisanymi propozycjami, zasadami. Jak pokazują badania, takie usytuowanie sprzyja nastawieniu na problem, stymuluje współpracę, podczas gdy ludzie siedzący naprzeciw sobie będą mieli większą tendencję do angażowania się w dialog lub nawet spór⁴. Przewodniczący powinien wyjaśnić reguły. Najważniejszą z nich jest powstrzymanie się przez wszystkich uczestników od jakiegokolwiek oceny i krytyki generowanych propozycji. Ma to swoje uzasadnienie w tym, że w sytuacji, kiedy pomysły są krytykowane, wyśmiewane, podświadomie powstrzymujemy się od ich przedstawiania. W sytuacji sprzyjającej spontaniczności i swobodnemu wypowiedzianiu się grupa może opracować zupełnie fantastyczne sposoby rozwiązania nierozwiązywalnego pozornie problemu (konfliktu). Powstrzymanie się od przypisywania autorstwa pomysłów któremukolwiek z uczestników będzie tylko służyło twórczemu myśleniu. Nie należy uwidaczniać jakiegokolwiek hierarchii pomiędzy uczestnikami, a

⁴ Ponieważ wszystkie sytuacje związane z rozwiązywaniem konfliktów wymagają dokładnej analizy, warto w tym miejscu przedstawić krótki opis badania, które przeprowadzono w związku z nastawieniem osoby w zależności od zajmowanego miejsca przy stole. Badania zostały przeprowadzone przez R. Sommer. Przy stole siedziała osoba „A” (patrz ryc. x). Osoba „3” miała do wyboru trzy miejsca: 1, 2 i 3. Okazało się, że osoby informowane o tym, że będą współpracowały z „A”, najczęściej zajmowały miejsce 1. Jeśli osoba usłyszała, że będzie miała miejsce sytuacja rywalizacji, kupna-sprzedaży lub też wywiadu, siadała w miejscu 2, naprzeciw „A”. W przypadku, kiedy przewidywana była rozmowa bądź dyskusja, osoby badane wybierały miejsce 3.

wszystkie pomysły powinny być zapisane w takiej postaci, w jakiej zostały zaproponowane przez uczestników.

Po spotkaniu przychodzi czas na ocenę i krytykę (faza wyboru). Należy dokładnie zastanowić się nad wszystkimi propozycjami, wybrać te najbardziej warte uwagi. Propozycje można dopracować bądź, jeśli tego wymagają, „urealistycznić”. Tak przygotowaną listę należy w sposób możliwie atrakcyjny przedstawić do akceptacji stronom konfliktu. Oczywiście i ta metoda nie jest żadnym złotym środkiem przynoszącym idealne rozwiązania dla wszystkich sytuacji konfliktowych. Jak wszystkie wcześniej opisane, po prostu dość skutecznie zwiększa prawdopodobieństwo znalezienia sensownej propozycji poradzenia sobie ze sporem.

„Plus - minus - interesujące?”

Edward de Bono jest psychologiem, który bada prawidłowości twórczego myślenia. Pomiedzy wieloma pracami tego wybitnego naukowca znajduje się opis techniki pozwalającej skutecznie zapobiegać konfliktom i rozwiązywać je. E. de Bono twierdzi, że ludzie przejawiają tendencję do odbierania innowacyjnych propozycji i pomysłów czy też odmiennych (niż własne) poglądów jako osobiste zagrożenie na przykład dla władzy, prestiżu społecznego czy samooceny. Aby więc uważnie wysłuchać i próbować zrozumieć argumenty innego człowieka, należy chwilowo zawiesić własne „ja”. Trzeba najpierw starać się dostrzec zalety rozpatrywanego poglądu (Plusy), następnie przeanalizować jego wady i braki (Minusy), a dopiero później zastanowić się, co w nim jest nowego, ciekawego i przydatnego lub dającego się po odpowiedniej modyfikacji wykorzystać (Interesujące?). W ten sposób uwaga człowieka nie jest skoncentrowana na osobie pomysłodawcy i obronie „ja”, lecz na samym pomysle i możliwościach jego wykorzystania.

Technika ta ma tę nieocenioną wartość, że depersonalizuje problem, przesuwa punkt koncentracji z obrony samooceny na istotę problemu. Technika ta uczy tolerancji, pomaga złamać nawyk odrzucania pomysłów ludzi niżej stojących w hierarchii, sprzyja otwartości myślenia. Analiza P-M-I? pomaga rozwiązać przede wszystkim te konflikty, które są spowodowane uporczywym, sztywnym trzymaniem się własnej - jedynie prawdziwej - wizji rzeczywistości. Stosowanie analizy P-M-I? na co dzień może zapobiegać tego typu konfliktom.

„Oczami niezależnego fachowca”

Podstawową cechą twórczego myślenia jest świeże, wolne od stereotypów, schematów i napięć emocjonalnych ujęcie problemu. Nasze role społeczne i zawodowe, przekonania i nawyki uniemożliwiają bardzo często takie spojrzenie na konflikt. Żeby przełamać tę stereotypowość,

możemy sięgnąć do technik opracowanych przez psychologów zajmujących się twórczym myśleniem. Jedną z nich jest właśnie taka próba opisanie i rozwiązania sporu, która uwzględniałaby różne punkty widzenia, na przykład kosmonauty, pedagoga, bankiera, alpinisty, feministki, księdza, psychiatry, polityka, górnika. Tych sformułowanych na piśmie rozwiązań nie należy oceniać - jest to jedno z podstawowych zaleceń umożliwiających i ułatwiających twórcze myślenie. Dopiero za jakiś czas można te propozycje obejrzeć i posegregować według kryterium wykonalności. Być może wtedy właśnie znajdziesz zdumiewająco jasne rozwiązanie.

„Prowokowanie wątpliwości”

Nierzadko samo sformułowanie problemu i określenie własnego interesu jest na tyle niejasne, że komplikuje to dodatkowo sytuację konfliktową. Wokół błędnych definicji spór może narastać. „Prowokowanie wątpliwości” ma służyć właśnie dookreśleniu problemu, przedefiniowaniu używanego przez strony aparatu pojęciowego.

W celu takiego odmiennego spojrzenia na spór strony powinny sformułować na piśmie problem, uwzględniając przedmiot konfliktu, stanowisko własne i strony przeciwnej. Po wykonaniu tego zadania następnym krokiem jest podkreślenie wszystkich słów, sformułowań, które budzą wątpliwości. Pisemne definiowanie budzących wątpliwości słów, stwierdzeń, ich sprawdzanie i ewentualne przedefiniowanie umożliwia uzyskanie jasnego wglądu w kwestie mające znaczenie dla sporu. Po takim dookreśleniu spór podjęty na nowo może okazać się prostszy do rozwiązania, niż to się pierwotnie wydawało.

„Przypadkowe słowa”

Tony Buzan, psycholog amerykański zajmujący się problemami twórczego myślenia, miał zwykle sporo kłopotów z utrzymaniem porządku na swoim stole. Ku jego zadowoleniu i zdziwieniu otoczenia okazało się, że ten bałagan może być pożyteczny. Oto w gmatwaniu przedmiotów, myśli i słów pojawiało się dziwne i nieoczekiwane ich zestawienie, tworzące jakąś nową jakościowo całość. *Mindmapping*, czyli twórczy bałagan, bierze swój początek właśnie z tego pozornego chaosu. Zastosowany w rozwiązywaniu konfliktów, może być ostatnią deską ratunku w sytuacjach, kiedy wszystkie inne próby wyjścia z impasu zawiodły. Ma tę niepodważalną zaletę, że nie szkodzi.

Pierwszą czynnością przewidzianą w tej technice jest wypisywanie na oddzielnych kartach zwrotów, słów, symboli związanych z konfliktem. Nie należy przy tym dokonywać żadnych operacji wartościujących, oceniających, żadnej selekcji. Tak sporządzone karty rozkładamy na

stole lub na podłodze, ciągle wstrzymując się od porządkowania. Następnie przyglądamy się dokładnie uzyskanej konfiguracji, zwracamy uwagę, jak łączy się jej poszczególne elementy. Jeśli nic z tego nie wychodzi, zamieniamy ze sobą kilka kart lub czekamy do rana. Często jest tak, że w tym pozornym chaosie kryje się pewien porządek, pozwalający nam konflikt zrozumieć, a nawet rozwiązać. Technika ta ma jeszcze tę zaletę, że uwalnia nas całkowicie od jakiegokolwiek schematyzmu myślowego. Natomiast uporczywe trwanie na swojej niezwykniętej pozycji jest często przyczyną narastania sporów.

Podsumowanie

Przedstawione powyżej gotowe techniki rozwiązywania sporów są owocem doświadczeń psychoterapeutów, psychologów oraz ludzi zawodowo zajmujących się negocjowaniem porozumień. Część z nich, jak na przykład „burza mózgów”, używana jest nie tylko do rozwiązywania konfliktów. Techniki te, stosowane najczęściej w twórczym poszukiwaniu pomysłów, okazują się być niezwykle przydatne również w trudnych sytuacjach spornych. Świadczy to poniekąd o tym, jak ważne są procesy twórczego myślenia dla poszukiwania rozwiązań. Inne, wykorzystywane w treningach i terapiach grupowych sprawdziły się wielokrotnie jako środek rozwiązywania konfliktów poprzez polepszenie komunikacji, analizę interesów itp.

Oczywiście, zdajemy sobie sprawę, że stosowanie wszystkich tych technik nie zawsze jest możliwe. Na przeszkodzie temu mogą stać trudności organizacyjne, brak doświadczenia czy wreszcie niedostatek dobrej woli stron biorących udział w konflikcie. Ponieważ nie wszystkie techniki można zastosować we wszystkich sytuacjach, przy opisie staraliśmy się wskazać konflikty, które najlepiej pasują do danej techniki.

Ponieważ opis tych technik jest tylko tym, czym jest wytłumaczenie drogi przybyszowi w obcym mieście, musimy podkreślić, że cały trud zastosowania danej techniki spada na Czytelnika. Jest to trud niewdzięczny, bo nie zawsze próby wypracowania porozumienia przy użyciu na przykład bardzo pracochłonnej „procedury jednego tekstu” kończą się powodzeniem. Stając jednak w obliczu nie rozwiązanego konfliktu, musimy zdać sobie sprawę, że stosowanie tradycyjnych strategii jest zawsze dużo mniej efektywne od tych zaprezentowanych powyżej.