

Piotr Zawada

"Docenić konflikt : od walki i manipulacji do współpracy",
Wojciech Haman, Jerzy Gut,
Warszawa 2008 : [recenzja]

Saeculum Christianum : pismo historyczno-społeczne 18/1, 281-284

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

blemowe tej roli nie spełniają, co wszakże nie odbiera im wartości i ważności. Dlatego książka ks. Walewandra zapewne znalazła chętnych czytelników, dla których każde odkrycie przeszłości bliskich im miejsc i czasów jest cenne i cenione.

Ks. Zygmunt Zieliński

Wojciech H a m a n, Jerzy G u t, *Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy*, Wydawnictwo Grupa Szkoleniowa Kontakt – OSH, Warszawa 2008, ss. 218.

W różnych sytuacjach konfliktowych z jakimi mamy do czynienia w naszym życiu bardzo często ulegamy emocjom, którym towarzyszą określone odruchy. Zjawisku temu najczęściej towarzyszy utrata z pola widzenia celów i najważniejszych interesów. Sytuacja konfliktowa (autorzy książki używają pojęcia „walka”), której towarzyszą emocje i odruchy prowadzi najczęściej do złudnej nadziei, że pokonanie przeciwnika (chwilowe, doraźne zwycięstwo) będzie gwarantem trwałego sukcesu. Nie mniej jednak bardziej wnikliwa obserwacja sytuacji konfliktowych i rozwiązań im towarzyszących sprowadza się do stwierdzenia, że kiedy jest zwycięzca i pokonany – to na dłuższą metę przegrywają obie strony, ponieważ żadna ze stron konfliktu nie jest w stanie w pełni zrealizować swoich potrzeb. Ten sposób naświetlania sytuacji konfliktowych, w ocenie autorów stanowił centralny punkt rozważań nad zjawiskiem konfliktu w późniejszej, możliwej współpracy.

Recenzowana książka jest kolejnym głosem środowiska trenerów biznesu, które w tym wypadku reprezentowane jest przez autorów posiadających staranne przygotowanie psychologiczne (Wojciech Hann jest absolwentem Wydziału Psychologii UW, a Jerzy Gut od 22 lat zajmuje się praktyką psychologiczną, prowadząc treningi psychologiczne, psychoterapie i szkolenia specjalistyczne adresowane głównie do wyższej kadry kierowniczej przedsiębiorstw). Obaj autorzy posiadają dobrą markę w środowisku psychologów biznesu. Podczas swojej wieloletniej pracy zawodowej, doszli do przekonania, że istnieją nie tylko uniwersalne, ale i konkretne narzędzia służące rozwiązywaniu konfliktów osobistych, zespołowych i zawodowych. Kluczowym pojęciem jakie występuje w książce jest interes, którzy autorzy definiują jako element opłacalny w systemie wartości osób będących uczestnikami konfliktu. Interes jest więc niczym innym jak zachowaniem, działaniem i postawą, które przyczyniają się do pożytku i korzyści. W dalszej części swoich wywodów autorzy stwierdzają, że w interesie zainteresowanego, dobrem jest wszystko to, co jest opłacalne. Doceniając zjawisko konfliktu, w sensie unikania walki i manipulacji celem nawiązania współpracy należy zawsze budować kontakt z partnerem, w dyskusji, porozumiewając się w sposób konstruktywny, a nie raniący, poznawać najważniejsze wzajemne interesy, formułować wspólne problemy, negocjować rozwiązania zadowalające obie strony i przeciwdziałać presji i manipulacji. Autorzy bardzo dyskretnie sugerują w swoim

opracowaniu co może być dobre i przydatne w rozwiązywaniu konfliktu, a co nie, dostarczając wielu cennych rad, przydatnych w sytuacjach konfliktowych.

Opracowanie otwiera spis treści (s. 5-8), autorzy we wstępie nakreślają cel napisania książki, napominając, że zaproponowane metody rozwiązywania konfliktów są możliwymi sposobami wyjścia z impasu, i nie stanowią gotowych rozwiązań. Następnie w skrótovej formie odpowiadają na pytanie, co złego jest w konflikcie i dlaczego ludzie sobą manipulują. Wszystkie paragrafy są ponumerowane narastająco, co ułatwia powrót do wcześniej analizowanych treści. W pierwszej części opracowania zatytułowanej *Jak budować konflikt i porozumienie* autorzy podejmują się zadania zdefiniowania pierwszego wrażenia i nastawienia, wskazują następnie na podstawy konstruktywnego porozumiewania się i skutecznego słuchania innych. W drugiej części zatytułowanej *Jak radzić sobie z presją i manipulacją* wskazano na trudności w wyrażaniu sprzeciwu, jak zamienić ocenę w opinię i jak skutecznie radzić sobie z krytyką. W ostatniej części podjęto próbę scharakteryzowania skuteczności w negocjacjach, zajmując się problemami negocjacji nastawionych na współpracę. W tej części książki, omówiono również uniwersalne reguły negocjacyjne, a także wyodrębniono poszczególne etapy negocjacji nastawionych na współpracę. Całość dzieła kończą wnioski, w których autorzy powracając do oceny konfliktu sugerują, aby był on dostrzegany i uznawany za pomocny w związku z potencjałem, który niesie. Nauczanie się i wytrenowanie nowych zachowań w konflikcie może zupełnie zmienić jego przebieg. Na stronie 175 autorzy przedstawili całą listę literatury, na której oparli się, pisząc swoją książkę. Dokładna analiza tej listy dostarcza przekonania, praktycznego wymiaru opracowania. Bo czym innym może być przykład Lee Jacocca, który w swojej autobiografii przedstawił sposób i styl uprawiania zarządzania przez duże Z. Jacocca dał się poznać jako charyzmatyczny menadżer, którego metody pracy pozwoliły uratować Chryslera przed bankructwem. Do dziś człowiek ten w wielu środowiskach uznawany jest za świetny przykład skuteczności w sztuce zarządzania przedsiębiorstwem o zasięgu globalnym. Ważnym rozdziałem recenzowanej książki jest rozdział II, w którym autorzy skoncentrowali się na presji (wskazując jak sobie z nią radzić) i manipulacji. Na początku tego fragmentu książki dowiadujemy się, jakie znaczenie dla nas ma umiejętna odmowa. W psychologii mechanizm obronny, który zabezpiecza nas przed przeżywaniem silnych negatywnych uczuć nazywa się projekcją. Jeżeli długo nie wyrażamy złości, to wzbudza ona wrogość do otaczającego nas świata. Jeżeli pozwolimy, aby stan ten trwał zbyt długo, wówczas przejawiać będziemy skłonność postrzegania świata jako złego, towarzyszyć nam będzie poczucie wykorzystania przez innych, zamiast uświadomić sobie, że to my odczuwamy złość i nie ufamy innym ludziom. Autorzy książki wskazują na osoby, które z różnych powodów mają kłopot z wyrażeniem sprzeciwu (autorzy wskazują wręcz na osoby, które nie mówią wyraźnie nie), ponieważ podświadomie czują się winni sytuacji, w której ktoś się obrazi lub, że tracą czyjąś sympatię, lub co najgorsze wywołują efekt eskalacji konfliktu. Brak jednoznacznej negacji wywołuje sytuację, w której partnerzy (osoby pozostające w konflikcie, będące w trakcie

negocjacji, lub prowadzące rozmowę) nie otrzymują wyraźnego sygnału, co nie leży w interesie osoby odmawiającej i na co się ona nie godzi. Wywołuje to ciągłą presję i poszerzanie obszarów do negocjowania, w toku rozmowy. Ponadto słowo „Nie” oznacza jasną granicę pomiędzy światami rozmawiających. Brak jasnej negacji oznacza bliskość tej granicy, lub jej oddalanie. W przypadku bliskich granic można odnieść wrażenie nadmiernego wykorzystywania (to my dajemy się wykorzystywać). W sytuacji, kiedy istnieje obawa, że nie będzie nas stać na odmowę, wówczas nasze granice są zbyt daleko, wycofujemy się, poddajemy bez próby rozwiązania problemu, unikamy kontaktów i zobowiązań. Jeżeli czytelnikowi trudno jest odmówić, używając wyraźnego komunikatu „Nie”, to równie trudno będzie mu przychodziło wyrażanie złości w sposób konstruktywny i adekwatny do sytuacji. Jeżeli uczestnik dyskusji unika jasnej i wyraźnej odmowy z dużym prawdopodobieństwem daje się wykorzystywać. Rośnie wówczas w nim poczucie krzywdy i frustracji, stanowiące główne źródło złości i agresji (s. 78-79). Wyraźnie sformułowana asertywna odmowa jest zazwyczaj respektowana przez większość ludzi. Autorzy książki podają kilka przykładów w jaki sposób odmowa nie powinna być formułowana i jaka powinna być. Dla przebiegu cytelnej konwersacji ważne jest podanie jasnych i prawdziwych powodów naszej odmowy, na przykład „nie, nie podpiszę tego dokumentu, bo nie mam wystarczających uprawnień”. Ten sam przykład ze źle akcentowaną odmową wyglądałby następująco, „nie podpiszę tego dokumentu, ponieważ w tej chwili mam co innego na głowie”.

Wśród bogactwa sytuacji wynikających ze współpracy w ramach organizacji autorzy oprócz opisu sytuacji, jej interpretacji, zawsze podają gotowe rozwiązania, których zastosowanie może być jednym z możliwych wariantów do wykorzystania. Na stronie 97 został zasygnalizowany problem zamiany oceny na opinię. Akceptacja ocen przez ludzi bywa w wielu przypadkach kłopotliwa, a często budzi obawy. Zakłopotanie i niepokój towarzyszy ludziom nie tylko z powodu negatywnych ocen (w tym wypadku chodzi o krytykę), ale i ocen pozytywnych (pochwały, komplementy, miłe słowa). W wielu wypadkach do ocen wygłaszanych przez innych ludzi przykładamy zbyt wielką wagę, pozwalając im bez naszej kontroli wywierać duży wpływ na nasze życie. Konsekwencją takiego stanowiska jest to, że kierujemy się oczekiwaniami innych, niż własnymi potrzebami i wartościami. Kłopot z obiektywnym przyjmowaniem ocen polega w ocenie autorów na tym, że traktowane są jako całościowe prawdy o nas. Ludzie zazwyczaj nie rozumieją, że wygłaszana ocena jest jedynie jedną z opinii, być może trudną do zaakceptowania, ale jedną z wielu możliwych. Ludzie w swojej złożonej psychice mogą być manipulowani, a przychodzi to szczególnie łatwo ponieważ podświadomie większość z nas obawia się ocen. Z tego też względu w procesie rozwiązywania konfliktów czy prowadzonych negocjacji ważne jest wyrobienie w sobie umiejętności asertywnego radzenia sobie z oceną. Cecha ta umożliwiła w wielu życiowych sytuacjach świadomie kierować swoim zachowaniem, co może ułatwić kontrolowany dialog (szczególnie przydatny podczas rozmów handlowych).

Przewodnia myśl recenzowanego prezentowanego opracowania jest taka, „można nauczyć się jak budować konflikt i porozumienie, jak skutecznie radzić sobie z presją i manipulacją, a także jak jeszcze skuteczniej prowadzić negocjacje”. Autorzy książki, będąc praktykami, w każdym paragrafie proponowali szereg rozwiązań konkretnych sytuacji. W ten sposób opracowanie stało się dla czytelnika próbą zapamiętania wielu dobrych rozwiązań, które można zastosować w życiu codziennym. Recenzowana książka adresowana jest do ogółu czytelników, ale w ocenie autorów powinna stać się lekturą kadry zarządzającej zespołami pracowniczymi. W książce zbyt mało jest analiz i wyjaśnień teoretycznych, które przybliżyłyby czytelnika do poruszanego problemu z jego psychologiczną komplikacją. Przedstawione uwagi krytyczne nie wpływają na ogólną bardzo pozytywną ocenę w odbiorze tego opracowania. Zasygnalizowane problemy związane z reakcją ludzi na sytuacje związane w wykonywaną pracę umożliwiają zlokalizowanie tych elementów, które wymagają dalszej lektury. Zaproponowane rozwiązania zmuszają czytelnika do myślenia i pozwalają na wyrobienie własnych poglądów na sytuacje konfliktowe w pracy.

Piotr Zawada

Dziela wybrane księdza prałata Kazimierza Niesiołowskiego wydane w 60. rocznicę śmierci tego zacnego kapłana, honorowego obywatela Pleszewa. Pleszewskie Towarzystwo Kulturalne. Pleszew 2009, ss. 383.

Wielkie dzieła wspólnotowej pracy wymagają szczególnie charyzmatycznych liderów, przywódców czy konkretnych przykładów. Nie brak takich postaci inspirowanych nauką chrześcijańską, a zwłaszcza nauczanie Kościoła katolickiego. To wielkie bogactwo Chrystusa, który dostrzegał każdego człowieka i każdemu miał coś pozytywnego do zaoferowania, wskazując jednocześnie na możliwość osobowego zaangażowania w to dobro.

Nie ulega wątpliwości, że jedną z takich postaci był ks. prałat Kazimierz Niesiołowski (6 II 1872 – 5 XI 1949), związany przez wiele lat swej kapłańskiej posługi z parafią pod wezwaniem Ścięcia św. Jana Chrzciciela w Pleszewie. Jest to postać wręcz symboliczna, zwłaszcza dla społeczności lokalnej. Wydaje się jednak, że wyrwa się z tych ram i pragnie jakby przemówić szerzej i dalej, nie tylko słowami, ale przede wszystkim dokonaniem.

Prezentowane opracowanie poświęcone temu kapłanowi otwiera spis treści (s. 5) oraz zestawienie Komitet obchodów 60. rocznicy śmierci ks. prałata Kazimierza Niesiołowskiego (s. 7). Uderza brak obecności władz samorządowych szczebla powiatowego oraz proboszczów pozostałych parafii pleszewskich. Z kolei zamieszczono portret bohatera (s. 8), choć podobny kolorowy znajduje się na okładce, a czarno-biały ponownie na stronie 249, ale wynika to z reprintu danego dzieła.