

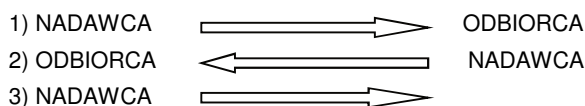
## **DLACZEGO W KOMUNIKACJI MIĘDZYOSOBOWEJ POWSTAJĄ KONFLIKTY?**

JERZY KAUS

Konflikty są bardzo ważną częścią życia każdego człowieka. Mają one swoje pozytywne oraz negatywne konsekwencje. Powodują rozpad relacji międzyludzkich, ale również mogą stanowić podstawę innowacyjnych pomysłów czy też rozwiązań. Przyjmuje się, że konflikty można odnaleźć na różnych poziomach życia człowieka na przykład społecznym, biologicznym czy też kulturowym (Stankiewicz, 2008). Przedmiotem dociekań badaczy jest również szukanie odpowiedzi na pytanie, dlaczego powstają konflikty w komunikacji. Uważa się, że jednym ze źródeł konfliktów są również niskie umiejętności interpersonalne człowieka. Niniejszy artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie: dlaczego w komunikacji powstają konflikty pomiędzy ludźmi? oraz dlaczego niskie umiejętności interpersonalne przyczyniają się do powstania konfliktu w komunikacji międzyosobowej?

Pierwsze pytanie, na które należy odpowiedzieć w niniejszym referacie to: czym jest konflikt? Jak wskazują dostępne opracowania, samo pojęcie konfliktu różnie jest interpretowane przez społeczeństwa zamieszkujące różne strony świata. Przykładowo, jak stwierdzają Stewart i Brezinka (1994), konflikt w języku łacińskim jest równoznaczny ze zderzeniem. Z kolei w języku chińskim słowo konflikt składa się ze znaku, który oznacza nie tylko zagrożenie, ale również szanse na wypracowanie nowego rozwiązania korzystnego dla obu stron konfliktu (ŻI1). Konflikty mogą mieć różne podłoże, np.: psychologiczne, historyczne czy też społeczne. W nauce konflikt ma charakter interdyscyplinarny. Jak podaje Stankiewicz (2008), badania z zakresu konfliktu można odnaleźć w różnych dyscyplinach naukowych, takich jak na przykład: psychologia, socjologia czy też nauki polityczne. Każda z dyscyplin

rozpatrująca konflikt omawia parametry właściwe dla swojej dyscypliny. Warto w tym miejscu przytoczyć słowa Sarnowskiego (2002: 229), który stwierdza, że „(...) poszczególne dziedziny wiedzy i sfery działalności ludzkiej (np. sądownictwo, polityka) wprowadzając terminy konflikt, konfliktowość w swój krwiobieg odwołują się do różnych segmentów struktury tego pojęcia lub nawet lub nawet konotacji semantycznych, profilują go każda po swojemu, wskazując na te aspekty, które są ważne z ich punktu widzenia (...)”. Ostatnio również, pojawia się coraz więcej pozycji książkowych z zakresu komunikacji, w których autorzy próbują odpowiedzieć na pytanie: czym jest konflikt w komunikacji międzysobowej? Jak podaje Data (2011), w procesie komunikacji konflikt można zdefiniować jako zderzenie odmiennych poglądów, interesów, postaw w komunikacji międzysobowej. Większość dostępnych badań z zakresu komunikacji wskazuje, że człowiek komunikuje się z innymi osobami za pomocą nie tylko środków werbalnych, ale również niewerbalnych oraz parawerbalnych. Przyjmuję za Nęckim (2000), że w konflikcie werbalnym, same zachowania werbalne (np. rozkazy, groźby czy też ostrzeżenia) są wspierane przez zachowania niewerbalne (np. mrużenie oczu, sztywna sylwetka ciała, uderzenie pięścią w stół) w celu podkreślenia siły przekazywanego komunikatu. Warto w tym miejscu podkreślić, że sam konflikt może rozwijać się w różnoraki sposób: od sprzeczki, którą według mnie cechuje najmniejsza intensywność zachowań agresywnych do agresji werbalnej, którą cechują największy poziom zachowań agresywnych. Należy w tym miejscu zadać pytanie: czym są zachowania agresywne? Jak podają badacze, zachowania agresywne określają nie tylko agresję fizyczną, czyli próbę wyrządzenia urazu cielesnego, ale również agresję werbalną, czyli próbę ataku werbalnego skierowanego na swojego rozmówcę (zobacz: Krahe, 2013; Peisert, 2004). Przy czym należy pamiętać, że na zachowania konfliktowe oraz na rozwój konfliktu w komunikacji wpływ mają również negatywne emocje okazywane przez rozmówców w trakcie interakcji międzysobowej. Emocje negatywne jak podaje Nęcki (2000) pogłębiają wrogość pomiędzy rozmówcami oraz stanowią przyczynek do dalszych zachowań konfliktowo-agresywnych. Według Peisert (2004: 29), interakcje cechujące się agresją werbalną może przedstawić w następujący sposób:



**Rys. 1.** Sposoby wyrażania agresji werbalnej (Peisert, 2004: 29)

Jak można zauważyć, Peisert (2004) wskazuje na 3 możliwe sposoby przedstawiania problemu agresji werbalnej. Co ciekawe, w przypadku pierwszym i drugim mamy relację dialogową natomiast w trzecim możemy mówić o typowym monologu

w przeciwieństwie do dialogu. Jak można dostrzec pojęcia konfliktu oraz agresji werbalnej mogą być interpretowane szeroko i różnie rozumiane. W specjalistycznej literaturze, odnaleźć można nie tylko szereg parametrów werbalnych, niewerbalnych oraz para werbalnych określających konflikt werbalny. Warto w tym miejscu odpowiedzieć na kluczowe pytanie niniejszego artykułu: dlaczego powstają konflikty w komunikacji międzypersonalnej? Przed przystąpieniem do odpowiedzi na to pytanie należy podkreślić, że komunikację międzypersonalną określają normy przyjęte przez daną grupę społeczną. Czym jest norma w komunikacji? Można założyć, że samo pojęcie normy odnosi się do szeregu reguł przyjętych przez daną grupę społeczną (Gibbons, 2013). Uznaje się, że na zachowanie człowieka w miejscu jego przebywania wpływ mają normy społeczno-kulturowe przyjęte przez społeczeństwo. Określone są one przez: miejsce pracy, miejsce spotkań towarzyskich, dom rodzinny (Gibbons, 2013). Niemniej jednak, samo pojęcie normy odnosi się również do komunikacji międzypersonalnej. W specjalistycznej literaturze, odnaleźć próby określenia zasad efektywnej komunikacji (zob. Grice, 1975; Leech, 1983; Nęcki, 2000). Przyjmuje, że samo pojęcie zasad odnosi się do reguł, które umożliwiają skuteczną komunikację. Warto w tym miejscu wspomnieć o zasadach zaproponowanych przez Grice (1975) i Leecha (1983). Według Grice (1975: 6), aby skutecznie się komunikować należy przestrzegać następujących zasad:

1. Zasada ilości	2. Zasada jakości
'Tekst powinien być na tyle informacyjny, na ile to jest wymagane. Nie próbuj uczynić tekstu bardziej informacyjnego'.	'Tekst powinien przekazywać obiektywną prawdę, nie powinien zachować informacji niepotwierdzonych'.
3. Zasada odniesienia	4. Zasada sposobu
'Umieść w tekście tylko istotne informacje, nie pisz tego co jest zbędne'.	'Pisz w sposób wyraźny: unikaj niejasnych wyrażeń i niejednoznaczności, pisz zwięźle unikaj, uporządkuj informacje'.

**Rys. 2.** Zasady skutecznej komunikacji według Grice'a (1975: 6)

Jak podaje Grice, komunikacja powinna odbywać się na zasadach współpracy pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Należy w tym miejscu podkreślić, że odnosząc się do zasad efektywnej komunikacji Geoffrey Leech (1983) podaje 8 reguł, które należy stosować w komunikacji międzypersonalnej:

- 1) „reguła uprzejmości – wymaga by znaczenie wypowiedzi było możliwe do zaakceptowania przez partnera i podawane w sposób niewywołujący nieprzyjemnych stanów uczuciowych.

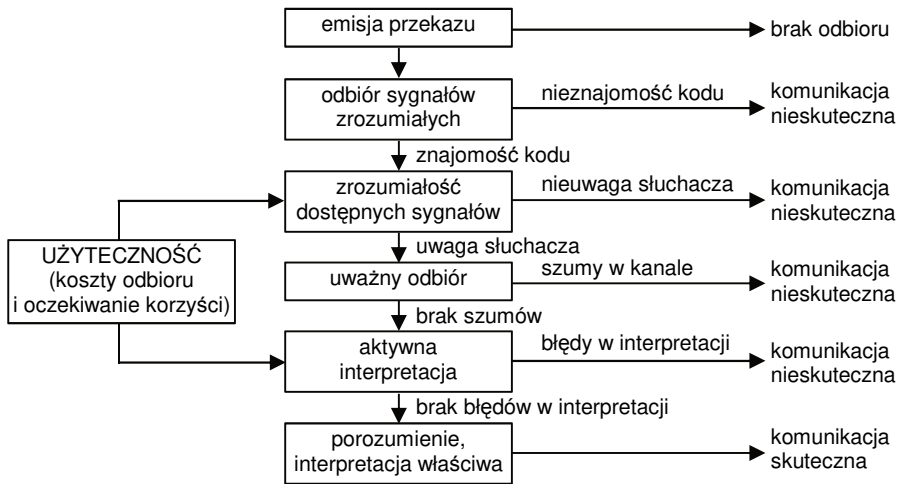
- 2) reguła aprobaty rozmówca wymaga, by uczestnicy wyrażali wzajemną życzliwość i akceptację zarówno swoich wypowiedzi, jak i samego kontaktu między nimi, zadowolenie z rozmowy.
- 3) reguła skromności wymaga unikania otwartego wskazywania na swoje silne strony, sukcesy, chwalenie siebie w taki sposób, by mogło to wywołać poczucie niższości u odbiorcy.
- 4) reguła zgodności wymaga wyrażenia aprobaty dla stanowiska partnera, zgody na zawarte w jego wypowiedziach opinie zawsze wtedy, kiedy tylko to jest możliwe. Odmowa jest łamaniem tej zasady i wymaga usprawiedliwienia.
- 5) reguła współdziałania wymaga wyrażenia dobrej woli kontynuacji i poszukiwania najwłaściwszych sposobów organizacji swego wkładu w tę konwersację.
- 6) reguła ironii wymaga, by żarty, kpiny i inne zachowania określone jako „niekonwencjonalne” były realizowane w sposób czytelny, jasny, umożliwiający ich właściwą interpretację.
- 7) reguła atrakcyjności treści wymaga, by nadawca i odbiorca wyrażali zainteresowanie tematami konwersacji, proponowanymi przez partnera i zawsze, gdy jest to możliwe, oferowali tematy interesujące nie tylko dla siebie, ale i dla rozmówcy.
- 8) reguła Polyanny wymaga, by unikać – jeśli jest to możliwe podejmowania tematów przykrych dla rozmówcy, takich, które mogą spowodować nieprzyjemne skojarzenia, smutek (...)” (Nęcki, 2000: 131).

Przedstawione zasady są według Grice’a i Leecha kluczowe dla skutecznej komunikacji. Oprócz reguł zachowania, w komunikacji bardzo ważne również są umiejętności. To znaczy, ażeby skutecznie się komunikować należy również uwzględnić również takie kwestie jak:

- 1) umiejętność wypowiadania się na różne tematy społeczno-kulturowe w interakcji międzyosobowej jak również międzygrupowej.
- 2) umiejętność tworzenia konstruktywnego klimatu rozmowy. Człowiek cechujący się tą umiejętnością powinien mieć zdolność nie tylko do budowania więzi społecznych z drugim człowiekiem, ale również do rozwiązywania powstałych problemów, nieporozumień itp.
- 3) umiejętność prezentacji swoich poglądów.
- 4) umiejętności obrony swoich poglądów oraz ripostowania, umiejętność tworzenia precyzyjnych wypowiedzi, unikanie niedomówień.
- 5) umiejętność przekonywania do swoich racji oraz ich obrony w interakcji międzyosobowej. Przyjmuje się, że człowiek cechujący się tą umiejętnością powinien posiadać zdolność do przekonywania swoich rozmówców do swoich poglądów oraz ich obronienia w dyskusjach czy też debatach międzyosobowych czy też międzygrupowych.
- 6) umiejętność zarządzania sytuacjami konfliktowymi – znajomość i umiejętność zastosowania w praktyce metod rozwiązania konfliktu.

- 7) umiejętność zarządzania językiem ciała – czyli wspierania swoich słów odpowiednimi gestami, wyrazami twarzy oraz umiejętności interpretowania sygnałów pozytywnych oraz negatywnych swojego rozmówcy na podstawie mowy ciała w celu sprawniejszego zarządzania sytuacjami konfliktogennymi.
- 8) umiejętność zarządzania emocjami, w szczególności tymi, które mogą wywołać konfliktogenne reakcje u odbiorcy (np. gniew, zazdrość, wstręt itp.). Człowiek cechujący się tą umiejętnością powinien posiadać zdolność kontrolowania swoich emocji negatywnych. Uznaje się, że człowiek posiadający tę umiejętność powinien posiadać zdolność do rozpoznawania sygnałów ciała rozmówcy wskazujących na jego wzburzenie emocjonalne oraz agresywne nastawienie rozmówcy.
- 9) umiejętność aktywnego słuchania swojego odbiorcy.
- 10) umiejętność poszanowania swojego rozmówcy. Człowiek cechujący się tą umiejętnością powinien posiadać zdolność do zachowania szacunku dla swojego odbiorcy w trakcie komunikacji międzypersonalnej (zob. Nęcki, 2000; Jakubiak, 2010; Data, 2011; Sikorski, 2005; Kaus, 2016).

Jednak, zaprezentowane powyżej zasady Grice'a oraz Leecha bardzo często nie są przestrzegane w interakcji międzyludzkiej, co jest przyczyną powstania sytuacji konfliktogennych. Jak podają różni badacze, jak na przykład Coser (2009), Wilson (2000), Sikorski, (2005), Darhendorf (2008), istnieją 2 źródła konfliktów. Są to źródła, po pierwsze biologiczne, po drugie społeczno-kulturowe. Wilson (2000) podaje, że źródła biologiczne określają naturalną skłonność człowieka do zachowań agresywnych. Według Kępińskiego (1987), człowiek rodzi się z uwarunkowaniami do zachowań agresywnych. Co więcej, od najmłodszych lat człowiek nabywa zachowania, w tym postawy agresywne od osób ze swojego najbliższego otoczenia (Kępiński, 1987). Z kolei jak podaje Sikorski (2005), biologiczne uwarunkowania człowieka do postaw agresywnych mogą powstawać także w skutek czynników chorobowych. Drugim źródłem konfliktów są parametry społeczno-kulturowe. Według Cosera (2009) oraz Darhendorfa (2008), podstawą konfliktów są bardzo często odmienne wartości społeczno-kulturowe, do których zaliczyć można odmienne wartości religijne, polityczne, historyczne, etyczne itp. Warto w tym miejscu powrócić do pytania: dlaczego konflikty powstają w komunikacji międzypersonalnej? Niektórzy badacze, jak na przykład Wojcieszke (2009), Data (2011) wskazują na odmienne poglądy jako źródło konfliktu w komunikacji międzypersonalnej. Niemniej jednak, jak pokazuje Grimshaw (1982), konflikty powstają również w skutek nieporozumień pomiędzy rozmówcami. Jak dalej wyjaśnia Grimshaw (1982 w Nęcki, 2000: 153), konflikty spowodowane są także nieumiejętnością komunikowania się pomiędzy rozmówcami. Do przyczyn konfliktów w komunikacji międzypersonalnej Grismhaw (1982 w Nęcki, 2000: 153) zalicza następujące parametry: „nieznajomość kodu”, „nieuwaga słuchacza”, „szumy w kanale” oraz „błędy w interpretacji”. Parametry stanowiące przyczynę komunikacji konfliktogennej można przedstawić w następujący sposób:



Rys. 3. Parametry nieskutecznej komunikacji (Grimshaw, 1982 w Nęcki, 2000: 153)

Jak można zauważyć, Grimshaw (1982) wskazuje na szereg parametrów, które określają komunikację konfliktogenną. Niemniej jednak należy w tym miejscu zadać pytania:

- 1) Czy konflikty w komunikacji powstają wskutek nieumiejętnego posługiwania się zasobami werbalnymi i niewerbalnymi? Poprzez nieumiejętne posługiwanie się zasobami werbalnymi oraz niewerbalnymi rozumieniem nieskuteczność wypowiedzi na dany temat, nieskuteczność w obronieniu swoich poglądów na forum publicznym, nieumiejętne zarządzanie środkami niewerbalnymi, nieskuteczność w zarządzaniu konfliktem, nieumiejętność zarządzania swoimi emocjami, oraz nieumiejętność lub niechęć słuchania swojego rozmówcy.
- 2) Czy konflikty w komunikacji powstają wskutek celowości działań jednego z rozmówców?

W celu odpowiedzi na powyższe pytania, przedmiotem moich obserwacji uczyniłem program *Minęła 20*, który był prowadzony przez Karolinę Lewicką. Gościem jej programu był Piotr Gliński, Minister Kultury w rządzie Beaty Szydło. Przedmiotem rozmowy tych dwóch osób był spektakl *Śmierć i dziewczyna*. Podstawą mojego wyboru jest przekonanie, że zarówno polityk i dziennikarz powinni cechować się wysokimi umiejętnościami komunikacyjnymi. Jak wskażę w swojej analizie, brak wyżej wymienionych umiejętności prowadzi do sytuacji konfliktowych. Bez cienia wątpliwości można przyjąć, że zachowanie dziennikarki cechuje **celowość**. Próbuje ona poprzez swoje pytania oraz komentarze udowodnić, że Piotr Gliński poprzez swoje działania złamał artykuł 73 konstytucji RP. Sama interakcja przeradza się w kłótnię, co potwierdza sam rozmówca dziennikarki. Można przyjąć, że jego wypowiedzi w tym wywiadzie cechuje agresywność oraz nieskuteczność. Próbuje on

bronić swoich poglądów poprzez zachowania agresywne, które można dostrzec w jego wypowiedziach:

Piotr Gliński: „*skończyła Pani?*”.

Piotr Gliński: „*jeśli Pani chce ze sobą porozmawiać, to proszę taki program zorganizować*”.

W dostępnej literaturze poświęconej komunikacji, przyjmuje się, że skuteczna komunikacja polega nie tylko na umiejętności obronienia swojego zdania, ale również „umiejętności oddzielenia ‘człowieka od problemu’” (Jakubiak, 2010: 315). Jak przyjmuje Wilson (2000), zachowania agresywne wywołują zachowania defensywne. Zachowania Piotra Glińskiego są trafnie ripostowane przez dziennikarkę. W rozmowie można również zauważyć nieumiejętność tworzenia **precyzyjnych wypowiedzi**. Dziennikarka zarzuca politykowi zbyt ogólne wypowiedzi, nieprecyzyjne odpowiedzi na jej pytania. Ponadto, rozmowę pomiędzy politykiem a dziennikarką cechuje nieumiejętność **aktywnego słuchania**. Rozmówcy przerywają swoje wypowiedzi oraz mówią jednocześnie, co powoduje, że komunikacja pomiędzy rozmówcami staje się nieefektywna. Brak umiejętności aktywnego słuchania można zauważyć w wypowiedzi Piotra Glińskiego:

Piotr Gliński: „*ja bym miał do Pani prośbę, żeby Pani umożliwiła mi przedstawić swoje racje*”.

Piotr Gliński: „*Pani nie będzie mi przerywała, bo nie mogę przedstawić swojego stanowiska*”

Rozmowę również cechuje nieumiejętne **zarządzanie swoimi emocjami**. Można przyjąć, że umiejętność zarządzania swoimi emocjami polega na kontrolowaniu swojego zachowania oraz wypowiedzi werbalnych powstałych pod wpływem emocji negatywnych, nieumiejętne zarządzanie emocjami widoczne jest w wypowiedzi dziennikarki:

Karolina Lewicka: „*obraził mnie Pan mówiąc, że to program propagandowy, a ja manipuluję opinią publiczną, ale zostawmy to, ja nie czuję się urażona*”.

Sama wypowiedź dziennikarki na temat emocji wywołała reakcje defensywną polityka.

Rozmowę także cechuje **brak podejścia empatycznego do swojego rozmówcy**, co jest widoczne w wypowiedziach rozmówców:

Karolina Lewicka: „*polityk ma czas i miejsce na przedstawianie swojego stanowiska na konferencjach prasowych, w programach publicystycznych odpowiada na pytania*”.

Piotr Gliński: „*to pomyliły się Pani miejsca. Gdzie indziej się przesłuchuje ludzi. Tutaj przedstawia się swoje racje*”.

U rozmówców widoczny jest również **nieumiejętne zarządzanie konfliktem**, poprzez które rozumiem zachowania interpersonalne, które uniemożliwiają obronę swojego stanowiska bez pogłębiania wrogości ze swoimi rozmówcą. Nieskuteczne zarządzanie konfliktem można zaobserwować w czasie trwania całej rozmowy. Świadczą o tym wypowiedziane słowa

Piotr Gliński: „*ja bym miał do Pani prośbę, żeby Pani umożliwiła mi przedstawić swoje racje*”

Karolina Lewicka: „*ale to proszę zorganizować konferencję prasową*”.

Piotr Gliński: „*no to będziemy tak przez 15 kłócili się jak ma wyglądać ten program*” (ZI2).

Przyjmuje się, że polityk jak również dziennikarka powinny cechować się wysokimi umiejętnościami interpersonalnymi, które nie tylko umożliwiają skuteczną komunikację, ale również umożliwiają efektywne zarządzanie sytuacjami konfliktogennymi. Przedstawione w niniejszym artykule parametry wskazują nie tylko na źródła konfliktu z perspektywy społeczno-kulturowej, ale również źródła konfliktu komunikacyjnego. Warto w tym miejscu powrócić do odpowiedzi na pytanie: dlaczego niskie umiejętności interpersonalne przyczyniają do powstania konfliktu w komunikacji? Niskie umiejętności nie tylko prowadzą do ‘nieskutecznej komunikacji’ (Grimshaw, 1982), ale również pogłębiają wrogość pomiędzy rozmówcami. Ponadto, niskie umiejętności komunikacyjne uniemożliwiają skuteczną prezentację swoich racji oraz obronę ich w interakcji międzyosobowej. Prowadzą również do eskalacji zachowań konfliktowych oraz do zerwania kontaktu z drugim człowiekiem. Pomimo, że niniejszy artykuł ma charakter schematyczny, przedstawione w nim kwestie pokazują, że umiejętności „interpersonalne stanowią o sukcesie lub porażce w komunikacji międzyosobowej.

## Bibliografia

- Brezinka, W. i S. Stewart. 1994. *Socialization and education: essays in conceptual criticism*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Coser, A.L. 1957. „*Social conflict and the theory of social change*”. *The British Journal of Sociology* 8.3. 197–207.
- Darhendorf, R. 2008. *Nowoczesny konflikt społeczny*. Warszawa: Czytelnik.
- Data, K. 2011. *Struktura dialogu we współczesnej polszczyźnie mówionej*. Kraków: Wydawnictwo Lexis.
- Gibbons, H. 2013. *The death of Jeffrey Stapleton: exploring the way the lawyers think*. Hayward, CA: Living Control Systems Publishing.
- Grice, H.P. 1975. „*Logic and conversation*”. W zbiorze: Cole, P. i J.P. Morgan (red.). *Speech acts*. New York: Academic Press. 41–58.
- Grimshaw, A. 1982. „*A comprehensive discourse analysis: an instance of professional peer interaction*”. *Language and Society* 11. 15–47.



- Jakubiak, A. 2010. *Negocjacje dla prawników: prawo cywilne*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Kaus, J. 2016. „Uwagi w sprawie relacji interpersonalnych w diadzie nauczyciel-uczeń”. W zbiorze: Bielak, M.I., Popescu, T. i M. Krawczak (red.). *Bridges and not walls in the field of philology*. Piła: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Staszica w Pile. 91–99.
- Kępiński, A. 1987. *Lęk*. Warszawa: Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich.
- Krahe, B. 2013. *The social psychology of aggression*. East Sussex, UK: Psychology Press.
- Leech, G. 1983. *Principles of pragmatics*. London-New York: Longman Group Ltd.
- Nęcki, Z. 2000. *Komunikacja międzyludzka*. Kraków: Antykwa.
- Peisert, M. 2004. *Formy i funkcje agresji werbalnej: próba typologii*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Sarnowski, M. 2002. *Kłótnia werbalna a profilowanie konfliktu*. W zbiorze: Łuczaków, I. i J. Sokołowski (red.). *Wyraz i zdanie w językach słowiańskich 3: opis, konfrontacja, przekład*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego. 227–235.
- Sikorski, Cz. 2005. *Język konfliktu: kultura komunikacji społecznej w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo CH Beck.
- Stankiewicz, M.W. 2008. *Konflikt jako zjawisko integrujące i dezintegrujące oblicze współczesnego świata*. Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.
- Wilson, E. 2000. *Socjobiologia*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i Ska.
- Wojcieszke, B. 2012. *Człowiek wśród ludzi: zarys psychologii społecznej*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

#### Źródła internetowe

- ZI1: Stanley, B. (materiał niewydany). *Soft skills*. <http://slideplayer.com/slide/9975794/> [dostęp: 10.02.2015].
- ZI2: <https://www.youtube.com/watch?v=DzKCzuc-ih4>