



Centrum Dialogu
i Transformacji
Konfliktu

Od konfliktu do rozmowy

Komunikacja transformatywna w praktyce

(materiał szkoleniowy)

Łukasz Kwiatkowski, 2020-2023

Spis treści

1. KONFLIKT W KONTEKŚCIE RÓŻNYCH WIZJI SPOŁECZEŃSTWA	3
1.1. WIZJA KOLEKTYWISTYCZNA: BEZPIECZEŃSTWO PONAD WOLNOŚĆ JEDNOSTKI	3
1.2. WIZJA INDYWIDUALISTYCZNA: ZASPOKOJENIE JEDNOSTKI PONAD WIĘZI	3
1.3. WIZJA RELACYJNA: INTEGRACJA AUTONOMII I WIĘZI	3
2. TRANSFORMATYWNA TEORIA KONFLIKTU I TRZY WGLĄDY	5
2.1. SAMOŚWIADOMOŚĆ JAKO PUNKT WYJŚCIA W RADZENIU SOBIE Z KONFLIKTEM	7
2.2. WEWNĘTRZNA MOC I OTWARTOŚĆ NA INNYCH JAKO FUNDAMENT W KONFLIKCIE	8
2.3. UMCOCNIENIE I POZNAWANIE JAKO MIARA SUKCESU W KONFLIKCIE	9
2.4. PRIORYTETY W KOMUNIKACJI	10
3. UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACYJNE W TRANSFORMACJI KONFLIKTU	12
3.1. RODZAJ OBECNOŚCI I TWORZENIE PRZESTRZENI	12
3.2. SYGNAŁY W PROCESIE WZMACNIANIA I POZNAWANIA: JĘZYK TRANSFORMACJI KONFLIKTU	13
3.1.1. <i>Szanse i pojawiające się wzmocnienie</i>	13
3.1.2. <i>Szanse i pojawiające się poznanie</i>	14
3.1.3. <i>Dynamika konfliktowej interakcji w kontekście szans na wzmocnienie i poznanie</i>	15
3.3. UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACYJNE	16
3.3.1. <i>Odzwierciedlenie</i>	17
3.3.2. <i>Podsumowanie</i>	17
3.3.3. <i>Pytania niedyrektywne</i>	18
3.3.4. <i>Intencjonalne milczenie</i>	19
4. ĆWICZENIA.	20
4.1. PRZYGOTOWANIE DO ROZMOWY	20
4.2. REFLEKSJA PO ROZMOWIE	20
4.3. MAPA WZMOCNIENIA I POZNAWANIA W RELACJI	20
4.4. OCENA JAKOŚCI KOMUNIKACJI W RELACJI	21
BIBLIOGRAFIA	22

1. Konflikt w kontekście różnych wizji społeczeństwa

W konstruktywnym radzeniu sobie z konfliktem pomaga refleksja nad znaczeniem relacji z innymi ludźmi i istotą doświadczenia konfliktu. Ma to decydujący wpływ na nasze postawy i wybory oraz stanowi głębszy kontekst zachowań, strategii i sposobu w jaki angażujemy się i komunikujemy podczas konfliktu.

1.1. Wizja kolektywistyczna: bezpieczeństwo ponad wolność jednostki

Jest to światopogląd według którego podstawowym celem jest zachowanie spójności i przetrwanie grupy, definiowanej przez wspólne wartości, normy, tożsamość i oczekiwane wzory zachowań. Sprzyja to traktowaniu innych (spoza grupy) z podejrzliwością, a czasami wrogością jako potencjalnego zagrożenia. Konflikt w grupie jest postrzegany negatywnie, ponieważ zagraża ustalonym normom i hierarchii społecznej, a możliwość zerwania więzi z grupą zagraża jej sile i stabilności. Konflikt może być produktywny jeśli jego przebieg potwierdzi ustalone normy, a więź z grupą zostanie przywrócona. W radzeniu sobie z konfliktem szczególne znaczenie mają trzy typy zachowań: unikanie kwestii konfliktowych, zachowywanie twarzy oraz wyrażanie przeprosin i wybaczenia (Folger 2008). Konsekwencją takiego podejścia jest tłumienie potrzeby indywidualnej autonomii i niezależności, która ma mniejsze znaczenie niż zachowanie związku i współzależności z grupą. Grupy konstruowane są społecznie i psychologicznie, mogą pojawić się kiedy jednostki dzielą wspólną tożsamość jako członkowie np. społeczności sąsiedzkiej, korporacji, narodu, organizacji religijnej czy politycznej. Członkowie mogą stać się zaangażowani emocjonalnie w przetrwanie i rozwój swojego „plemienia” w takim stopniu, że są gotowi, a często normy grupy tego wymagają, poświęcić własną korzyść, w skrajnej formie nawet życie swoje lub bliskich, dla obrony i realizacji celów grupy (Shapiro, 2010).

1.2. Wizja indywidualistyczna: zaspokojenie jednostki ponad więzi

Zgodnie z tą wizją, społeczeństwo składa się z jednostek, które potrzebują się nawzajem, ale najważniejsze znajduje się wewnątrz „ja”, osobistego świata ograniczonego przez nasze ciało i umysł. Ten świat w znacznym stopniu jest niedostępny i niezrozumiały dla innych, żyjemy w zasadniczo odseparowanych prywatnych przestrzeniach i dominuje poczucie izolacji. Kontakt z innymi ma często charakter instrumentalny, służy głównie realizacji potrzeb i interesów, zwiększających indywidualną satysfakcję przy najniższych kosztach. Konflikt widziany jest jako „zło konieczne”, skutek uboczny wchodzenia w zmienne i nieprzewidywalne interakcje społeczne. Spojrzenie indywidualistyczne powoduje wzrost rywalizacji i skłonność do traktowania innych z podejrzliwością. Konsekwencją takiej wizji jest przekonanie, że ludziom brak jest naturalnej zdolności do odzyskania poczucia sprawczości i spojrzenia poza siebie w konflikcie. Dlatego konflikty należy poddać kontroli aby nie doszło do eskalacji lub poczucia braku satysfakcji w wyniku impasu bądź słabego porozumienia (Bush i Folger, 2005). Z tego nurtu wyrasta wiele procesów zarządzania i kontroli konfliktów, które często mają charakter transakcyjny oraz skupiają się przede wszystkim na rozwiązaniu zaistniałego problemu i doprowadzeniu do satysfakcjonującego porozumienia.

1.3. Wizja relacyjna: integracja autonomii i więzi

W tej wizji, ludzie są z natury powiązаныmi istotami, dla których fundamentalne znaczenie ma jakość relacji z innymi. Umysł jednostki przestaje być niezależnym, ograniczonym bytem, a

zaczyna być rozumiany jako pochodna procesów relacyjnych. Ślady przeszłych i obecnych relacji tworzą potencjał, który wnosimy w kontakty z innymi. Nasza tożsamość, to jak rozumiemy siebie w świecie, jest współtworzone w relacjach, a nie w oderwaniu od nich. Punktem wyjścia jest obraz tworzony we współdziałaniu, a nie jednostki które są jego częścią (Gergen, 2009). Mamy więc głęboką motywację do interakcji z innymi w sposób, który w pełni wykorzystuje ludzki potencjał tj. do działania zarówno z poczuciem wewnętrznej mocy jak i otwartości, wrażliwości na drugą osobę. Takie spojrzenie pomaga w integracji dwóch fundamentalnych aspektów relacji, autonomii i więzi: „Jest paradoksem ludzkiej egzystencji, że człowiek musi jednocześnie poszukiwać bliskości oraz niezależności; jedności z innymi, a zarazem zachowania wyjątkowości i odrębności” (Fromm, 1999, s. 84). Konflikt to przede wszystkim kryzys w interakcji międzyludzkiej. Ma on destabilizujący wpływ na doświadczanie siebie i drugiego człowieka, powoduje poczucie słabości i pochłonięcia sobą oraz zmniejsza nasze zdolności i ogranicza myślenie. Uświadomienie tego motywuje do odwrócenia negatywnej spirali konfliktu bez względu na jego rodzaj, siłę i stopień degeneracji relacji. Przekonanie o chęci i potencjale ludzi do przekształcenia negatywnej interakcji w pozytywną jest fundamentalnym elementem transformatywnej teorii konfliktu, a wykorzystanie tego potencjału jest podstawową wartością w odpowiedzi na konflikt (Bush i Folger, 2005). Na gruncie wizji relacyjnej, miarą sukcesu jest odpowiadanie na konflikt z wewnętrzną mocą i otwartością oraz poprawa jakości interakcji, niezależnie od konkretnych rezultatów i rozwiązań.

Kolektywistyczny	Indywidualistyczny	Relacyjny
Tożsamość „my”, przeważa przynależność i potrzeba bezpieczeństwa. Dbałość o wspólnotę która chroni w zamian za lojalność	Tożsamość „ja”, przeważa autonomia i chęć realizacji własnych potrzeb i interesów	Tożsamość relacyjna, jednostka jako potencjał wynikający z wielorakich relacji. Sens i rozumienie wyłania się w interakcjach z innymi
Porządek wynika z norm własnej grupy i ról społecznych	Porządek jest rezultatem procesów mających narzuconą strukturę	Porządek wynika z ciągłych interakcji uczestników procesów społecznych
Relacje podtrzymują harmonię i konsensus	Relacje są instrumentem do spełniania własnych potrzeb	Relacje są podstawą dla doświadczania siebie i innych
Konflikt jest zagrożeniem dla „status quo”	Konflikt to „zło konieczne”, musi być poddany kontroli	Konflikt to szansa na rozwój samoświadomości, wewnętrznej mocy i otwartości
BEZPIECZEŃSTWO	ZASPOKOJENIE	TRANSFORMACJA

Tabela 1. Kluczowe charakterystyki różnych wizji społeczeństwa

2. Transformatywna teoria konfliktu i trzy wglądy

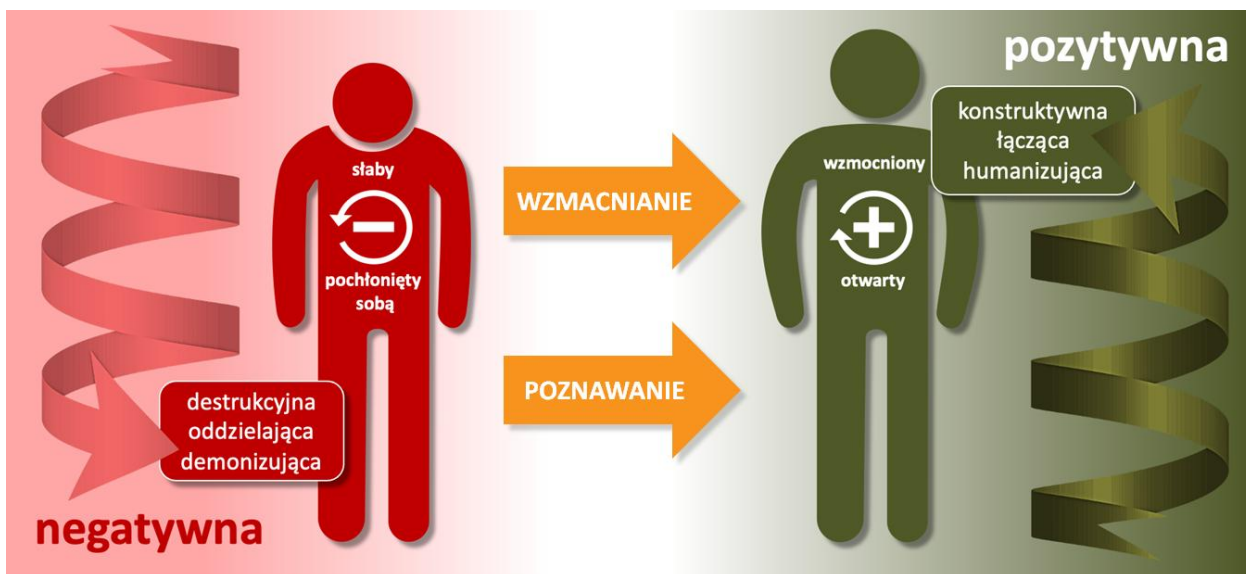
Transformatywna teoria konfliktu zakłada, że najbardziej znaczące w konflikcie nie jest zagrożenie realizacji jakiegoś prawa czy interesu, ale doświadczenie większej słabości i pochłonięcia sobą w stosunku do stanu sprzed konfliktu. Słabość objawia się poczuciem utraty kontroli nad sytuacją i emocjami, niepewnością, poczuciem chaosu i niezdecydowania. Skutkiem utraty wewnętrznej mocy jest większe pochłonięcie sobą. Ludzie tracą szersze rozumienie sytuacji, zamykają się i poddają reakcjom emocjonalnym, które konflikt wywołuje. W odruchu obrony, reagują na drugą stronę z podejrzliwością i złością. Inna osoba staje się „problemem” i „wrogiem”. Wzajemne demonizowanie oddala strony od siebie i wzmacnia odczucie słabości. Powstaje sprzężenie zwrotne prowadzące do degeneracji interakcji, która przybiera destrukcyjny i dehumanizujący charakter. Takie widzenie konfliktu wspierają odkrycia w zakresie komunikacji i psychologii. Przykładowo, uczestnicy jednego z badań, opisywali doświadczenie konfliktu za pomocą metafor. Większość wskazywała na stany bezsilności i wyobcowania (McCorkle i Mills, 1992).

Transformatywna teoria konfliktu zakłada również, że pomimo negatywnego efektu konfliktu ludzie mają zdolność do przezwyciężenia kryzysu. Stają się spokojniejsi i pewniejsi, myślą bardziej jasno, przechodzą ze słabości do poczucia mocy. Podobnie stają się bardziej otwarci, ufni i wyrozumiali, przechodząc od pochłonięcia sobą do większej otwartości na innych. Zmiany te definiowane są jako „wzmacnianie” (przywracanie poczucia własnej mocy, wartości i samostanowienia, ang. „*empowerment*”) i „poznawanie” (przywracanie otwartości i wrażliwości na położenie i punkt widzenia innych osób, ang. „*recognition*”). Zmiany te tworzą sprzężenie zwrotne i stopniowo prowadzą do zmiany cyklu z negatywnego na pozytywny. Interakcja podlega regeneracji, przybiera łączący i humanizujący charakter. Wspieranie takich zmian jest podstawowym celem transformatywnego modelu komunikacji.

Wzmacnianie to doświadczenie większej sprawczości, własnej wartości i zdolności do radzenia sobie z trudnościami niezależnie od ograniczeń zewnętrznych		Poznawanie to doświadczenie większej chęci do uznania i bycia wrażliwym na sytuację drugiej osoby i wspólne cechy ludzkie	
Słaby ⇨ Wzmocniony		Pochłonięty sobą ⇨ Otwarty	
Nerwowy, zlékniony Zdezorientowany Bezradny Niewystarczający	Spokojny, ufający sobie Świadomy Zdecydowany Czujący własną wartość	Obronny, defensywny Podejrzliwy Tkwiący w schematach Zablokowany	Słuchający, czuły Uznający dobre motywy Widzący inną perspektywę Gotowy na zmianę
Wzmacnianie może dotyczyć: Celów, opcji Umiejętności, zasobów Podejmowania decyzji		Poznawanie może zawierać: Chęć usłyszenia, otwartość na inny punkt widzenia Okazanie zrozumienia w myślach, słowach lub działaniach	

Tabela 2. Potencjał konfliktu: proces wzmacniania i poznawania

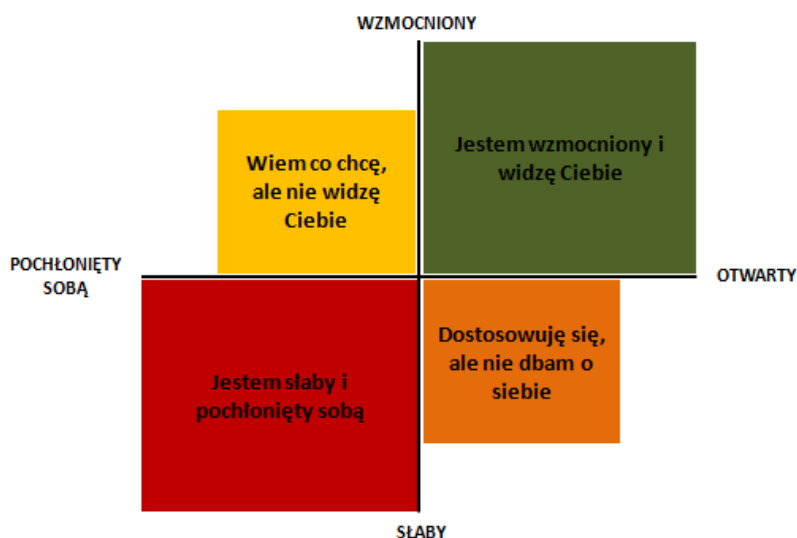
W opisywanym modelu dynamikę konfliktu można przedstawić za pomocą poniższego rysunku:



Rysunek 1. Zmiana konfliktowej interakcji (Bush i Folger, 2005, s. 55)

Osoba odczuwająca wzmocnienie, zaczyna być bardziej otwarta na innych, co ich wzmacnia i zwiększa ich otwartość na uznanie odmiennego punktu widzenia. W efekcie łatwiej im okazać zrozumienie co dodatkowo wzmacnia tę osobę i powoduje powstanie pozytywnego sprzężenia zwrotnego. Zmiany w procesie wzmacniania i poznawania, bez względu jak mogą się wydawać nieznaczące, są kluczowe, ponieważ ich kumulacja w czasie może wywołać zmianę całej interakcji (Bush i Folger, 2005).

Za pomocą wymiarów wzmacniania i poznawania można stworzyć mapę, która jest bardzo pomocna w śledzeniu wewnętrznego stanu osób zaangażowanych w komunikację.



Rysunek 2. Mapa wzmacniania i poznawania

W sytuacji konfliktu często przebywamy w polu „czerwonym” i jeśli nie jesteśmy tego świadomi, najczęściej podejmujemy działania destrukcyjne, nasilające słabość i oddzielenie zarówno w nas jak i innych zaangażowanych osobach. Inną możliwością jest pole „pomarańczowe”, gdzie mamy pewną otwartość na drugą osobę, jednak oznacza to raczej dostosowanie, gdzie dajemy bez

świadomości siebie i przekonania lub nasze granice są naruszane. To często prowadzi to nierównowagi w relacji i wyczerpywania zasobów wewnętrznych. Kolejnym polem jest „żółte”, w którym znamy swoje potrzeby i szukamy własnej satysfakcji, ale gubimy innych. Możemy realizować różne cele, ale kosztem jest powierzchowność kontaktów lub napięcia rywalizacji. W końcu „pole zielone” to obszar integracji wewnętrznej mocy i otwartości, poczucie bycia w kontakcie z sobą i innymi.

W ciągu jednego dnia lub nawet pojedynczej rozmowie nasze położenie na mapie może gwałtownie zmienić się pod wpływem okoliczności, nowych informacji czy interakcji. Kluczowa jest świadomość naszego położenia, ponieważ pomaga to w wyborach dotyczących konkretnej rozmowy czy szerszej sytuacji. Na przykład jeśli wiem, że jestem w polu czerwonym, dobrze jest wstrzymać się z istotnymi decyzjami lub odłożyć ważną rozmowę na później. Z kolei pole zielone sprzyja podejmowaniu trudnych decyzji czy rozmów lub wspieraniu innych w sytuacji kryzysu czy wyzwań życiowych.

2.1. Samoświadomość jako punkt wyjścia w radzeniu sobie z konfliktem

Wgląd 1: Świadomość obezwładniających efektów słabości i pochłonięcia sobą to pierwszy krok do odpowiadania, a nie reagowania na konflikt

Słabość jest stanem ograniczającym:

- niewykorzystanie najlepszych cech i zdolności
- niezdolność do analizy i integrowania istotnych informacji
- impulsywne działanie i nieprzemyślane wybory

Pochłonięcie sobą oślepia:

- tkwienie w ograniczonym sposobie myślenia, postrzegania i rozumienia sytuacji oraz innych
- nie wiemy, że bierzemy pod uwagę tylko siebie
- paradoks: uświadomienie pochłonięcia sobą zmniejsza jego nasilenie

Świadomość emocji jest podstawą inteligencji emocjonalnej, która pomaga w zrozumieniu siebie i dokonywaniu adekwatnych wyborów. Z kolei niezdolność do rozpoznania naszych prawdziwych uczuć powoduje, że mają nad nami kontrolę (Goleman, 1997).

Świadomość i nie uleganie emocjom w konflikcie jest trudne z uwagi na znaczny dyskomfort:

- psychiczny (dezorientacja, osłabienie kompetencji, myślenie „tunelowe”)
- emocjonalny (zniecierpliwienie, gniew, niepokój, strach)
- fizyczny (oznaki stresu i napięcia w ciele)

Wtedy często reagujemy pod wpływem bieżących impulsów psychofizycznych, obwiniamy drugą osobę i nadmiernie skupiamy się na potrzebie zmiany tej osoby. A jeżeli nie możemy wpłynąć na jej zachowanie zgodnie z naszymi oczekiwaniami rośnie w nas frustracja, w efekcie tracimy energię i coraz bardziej pochłania nas sytuacja konfliktowa.

Tym co ludzie uznają za najbardziej znaczące w konflikcie jest nie to, że utrudnia zaspokojenie jakiegoś prawa, interesu czy celu, niezależnie jak ważnego, a to, że prowadzi, a nawet zmusza ich

do zachowywania się w stosunku do siebie i innych w sposób, który powoduje ich dyskomfort, a nawet jest dla nich odpychający.

W szczególności, oddziela ich on od poczucia własnej mocy i poczucia więzi z innymi, tym samym zaburzając i osłabiając interakcję między nimi jako istotami ludzkimi.

(Bush i Folger, 2005)

Dlatego kluczem jest autorefleksja oraz przejęcie odpowiedzialności za własne zachowanie i nasz wpływ na siebie i innych. Prowadzi to do świadomych wyborów zgodnych z naszym systemem wartości, celami życiowymi i tym jacy chcemy być w relacjach z innymi.

2.2. Wewnętrzna moc i otwartość na innych jako fundament w konflikcie

Wgląd 2: Możemy postanowić aby odpowiadać na konflikt czerpiąc z wewnętrznej mocy i otwartości na innych.

Poprzez rozwój i integrację własnej autonomii i wewnętrznej mocy (wzmocnienie) oraz otwartości i wrażliwości na drugą osobę (poznawanie) uświadamiamy sobie wartości i standardy które chcemy aby prowadziły nas w relacjach z innymi.

„Moc bez współczucia jest egoizmem. Oddanie bez samoświadomości jest nierozważne.”

(Bush i Folger, 1994)

Jasne zrozumienie tego co uznajemy za właściwe, daje nam oparcie potrzebne szczególnie w sytuacjach konfliktowych. Nasze działania stają się świadomym i wewnętrznie akceptowanym wyborem. Im większa świadomość siebie i własnych wyborów, tym łatwiej odpowiadać na konflikt w zgodzie ze sobą i tym co cenimy.

Co daje osobisty fundament?

- kompas który orientuje nas w konflikcie, pomaga zachować równowagę i wziąć odpowiedzialność za własne zachowanie,
- punkt odniesienia do analizy własnego zachowania podczas konfrontacji z innymi, ponieważ mamy jasność co uważamy za słuszne lub nie
- pomaga odpowiadać na konflikt świadomie w oparciu o najlepsze właściwości, raczej niż nieświadomie na bazie ograniczeń i słabości
- nasze zachowanie wpływa na innych, spowalniając lub zatrzymując spiralę destrukcyjnej interakcji: stabilność rodzi stabilność, a chaos rodzi chaos.

Świadomość tego co nas wzmacnia i daje poczucie sensu, pomaga powstrzymać nawykowe reakcje i destrukcyjną spiralę konfliktu. Emocje są ważnym źródłem informacji, a ich właściwa regulacja ma zasadnicze znaczenie dla koncentracji uwagi, motywacji i opanowania oraz twórczej pracy. Samokontrola emocjonalna, odkładanie w czasie zaspokajania pragnień i nie uleganie popędliwości, leży u podstaw wszystkich osiągnięć (Goleman, 1997).

Zalety działania w oparciu o osobisty wgląd:

- czujemy się bardziej pewnie w konflikcie i mamy mniej obaw z nim związanych. A niepewność często wzmacnia negatywne skutki trudnej rozmowy,

- pomaga zwracać uwagę na własne zachowanie, zamiast nadmiernego skupienia na zachowaniu innych i chęci, żeby ich zmienić,
- przestajemy koncentrować się głównie na końcowym wyniku, zamiast tego skupiamy się na sposobie w jaki działamy i reagujemy podczas konfliktu,
- mniejsze ryzyko reakcji, której później żałujemy, a efekt takich działań może prześladować i być obciążeniem przez długi czas,
- podejmujemy decyzje, które wspierają naszą zdolność do kontynuowania relacji lub zakończenia ich z szacunkiem mimo znaczących różnic,

„Jeżeli jesteś w zgodzie ze sobą, działania innych zmniejszają swoje znaczenie, ponieważ Twoje samopoczucie przestaje zależeć całkowicie od nich” (Basia Solarz, ISCT)

Równoważenie własnej autonomii i otwartości na innych może powodować różne konsekwencje dla naszych związków i relacji:

- a) **budowanie więzi:** rozumienie punktu widzenia, sytuacji czy uwarunkowań innych osób może powodować większą empatię i życzliwość dla ich pragnień i trosk
- b) **rozluźnianie więzi lub kończenie relacji:** zrozumienie własnej sytuacji i wartości oraz ograniczeń, intencji i słabości drugiej osoby może prowadzić nas do odsunięcia się od kogoś
 - decyzji o zmianie lub zakończeniu relacji towarzyszy większa świadomość i wyrozumiałość,
 - znaczenie ma sposób w jaki kończymy relacje.

Zgodnie z modelem transformatywnym konstruktywna interakcja zaczyna się gdy odpowiadamy na konflikt w sposób umacniający siebie oraz zwiększający wrażliwość na innych, pomimo fizycznych, psychicznych i emocjonalnych reakcji na konflikt, które to utrudniają.

Sukcesem jest więc każdy krok w kierunku wzmocnienia i poznawania. W dalszej części omówione będą strategie i umiejętności pomocne w osiągnięciu tak rozumianego sukcesu.

2.3. Umocnienie i poznawanie jako miara sukcesu w konflikcie

Wgląd 3: Działanie w oparciu o własną mocą i otwartość jest sukcesem, bez względu na możliwe wyniki

Wgląd 1 i 2 prowadzi do następujących pytań:

Co pomaga pozostać wiernym sobie, a jednocześnie otwartym na tych, którzy różnią się od nas?

Jak wydestawać się ze stanu słabości i pochłonięcia sobą podczas konfliktu?

Każdy z nas odkrywa i rozwija własne sposoby i strategie, zależne od indywidualnych preferencji i możliwości, specyfiki sytuacji oraz natury konfliktu z którym się mierzymy. Dla inspiracji podajemy poniższe przykłady:

Dbanie o czas i przestrzeń na refleksje i decyzje:

- Zatrzymaj się, oddychaj głęboko i powoli
- Powstrzymaj natychmiastową reakcję
- Ustal konkretny termin kiedy odpowiesz
- Pomyśl jak uwolnić się od sytuacji na pewien czas

Pokonywanie ograniczonego widzenia:

- Kwestionuj swoje przypuszczenia na temat drugiej osoby
- Weź pod uwagę usposobienie i uwarunkowania sytuacyjne drugiej osoby
- Zrób burzę mózgów na temat alternatywnych opcji i potencjalnych konsekwencji

Zadaj sobie następujące pytania:

- Co chciałbym osiągnąć?
- Co sądzę, że chce osiągnąć druga osoba?
- Czy wyciągam wnioski zbyt szybko?
- Czy biorę sprawy zbyt osobiście?
- Czy nie doceniam czegoś lub przesadzam?
- Co wywołuje moją reaktywność?
- Jakich rzeczy nie powinienem mówić lub robić?

Poszukiwanie informacji i opinii:

- Porozmawiaj z kimś zaufanym o sytuacji i możliwościach
- Poproś kogoś o kwestionowanie Twojego sposobu myślenia
- Poszukaj wsparcia i porady kogoś kto reprezentuje Twoje interesy
- Poszukaj sensownych alternatyw poza polem konfliktu

Wgląd trzeci w transformatywnym radzeniu sobie z konfliktem stawia na integralność oraz jakość kontaktu ze sobą i innymi. W tym kontekście sukcesem jest działanie zgodne z naszymi wartościami oraz zachowanie otwartości na innych i odmienne punkty widzenia.

2.4. Priorytety w komunikacji

Komunikacja ma różne aspekty: treść (o czym rozmawiamy czyli fakty, argumenty, konkrety, rezultaty...), emocje (co czujemy) i proces (jak rozmawiamy i odnosimy się do siebie). Które mają największy wpływ na jakość i poczucie sensu rozmowy?

Często skupiamy się na treści i nie zastanawiamy się nad znaczeniem pozostałych elementów. Jednocześnie każdy z nas doświadczył wpływu emocji na rozmowę lub tego jak wiele może wnieść rozmowa o tym jak rozmawiamy. Więc to nie tylko „forma”, która ma służyć „właściwej rozmowie”, każdy aspekt jest właściwą rozmową. Co więcej, wiele badań i doświadczeń życiowych wskazuje, że to jak rozmawiamy i traktujemy emocje jest fundamentem komunikacji. To nie znaczy, że treść nie ma znaczenia. Ma, często duże, ale bez ogarnięcia fundamentu, możemy frustrować się i nie rozumieć dlaczego nie sposób dogadać prostych rzeczy, nie mówiąc o bardziej doniosłych. I odwrotnie, im mocniejszy fundament, tym większe problemy i różnice jesteśmy w stanie dźwignąć.

Jak na warsztatach pytamy o doświadczenie własnego konfliktu i „Co było najtrudniejsze?”, 50-55% odpowiedzi dotyczy jakości kontaktu („walka, zacierzewienie, presja, kłamstwo, bycie niesłyszczanym, nieuczciwa ocena, niesprawiedliwe traktowanie”... a najczęściej wymieniane są „brak zrozumienia, brak szacunku”). Największy wpływ ma więc to czy próbujemy zrozumieć czy jesteśmy zamknięci, czy podnosimy głos i obrażamy się nawzajem czy mówimy spokojnie i z szacunkiem, czy przerywamy sobie czy mówimy i słuchamy na zmianę, czy skaczemy po tematach czy skupiamy się na jednym wątku w danym momencie itd.

30-35% odpowiedzi dotyczy emocji i uczuć („*bezsilność, strach, żal, niepewność, chowanie urazy, osamotnienie, trudne emocje, rozbitcie, oddzielenie...*”). Emocje mają znaczący wpływ na zdolność słuchania, interpretacje, zachowania i proces podejmowania decyzji. Możemy zupełnie inaczej interpretować te same sytuacje kiedy mamy doła czy jesteśmy wkurzeni niż kiedy jesteśmy w dobrej formie i spokojni. Możemy też dokonywać innych wyborów. Świadomość i uwzględnianie emocji w komunikacji nie jest łatwe, ale nie do przecenienia, szczególnie w trudnych sytuacjach. Natomiast zaprzeczanie emocjom lub traktowanie ich instrumentalnie (jako coś co trzeba wentylować aby porozmawiać o konkretach) może powodować eskalację lub gubienie istoty sprawy. Bo emocje i powiązane z nimi reakcje z ciała są tam gdzie dzieje się coś ważnego.

Pozostałe 10-20% odpowiedzi dotyczy treści, skuteczności czy rozwiązań („*brak rozwiązań, brak konsensusu, paraliż w wykonywaniu zadań, zmarnowany czas...*”). Paradoksem jest to, że komunikacja najczęściej dotyczy aspektów praktycznych. Dlatego konflikt postrzegamy z perspektywy konkretnych spraw i problemów, które należy rozwiązać. I często umyka nam, że konflikt jest tym co kryje się tuż pod nimi.

Dbając o fundament w komunikacji, dbamy o siebie i innych w sposób, który dotyka w nas czegoś ważnego. Często dużo ważniejszego od spraw i wyników.



Rysunek 3. Priorytety w komunikacji, na podstawie: M. Iršič, Communication Wellness (2017)

Powyżej zostały przedstawione wskazówki, które mogą nas wesprzeć w radzeniu sobie z konfliktem i prowadzeniu trudnych rozmów. Dzięki temu mamy większe szanse na uniknięcie automatycznych, negatywnych reakcji i kierowanie się tym co uważamy za ważne i wartościowe. W ten sposób tworzymy fundament do wykorzystania umiejętności komunikacyjnych, omówionych w kolejnej części, które pomagają nam utrzymać konstruktywne i humanizujące interakcje pomimo istniejących różnic.

3. Umiejętności komunikacyjne w transformacji konfliktu

W relacyjnej wizji świata kluczowa jest jakość interakcji międzyludzkich jako podstawy doświadczania siebie i innych, a sukcesem postawa i komunikowanie się z poczuciem wewnętrznej mocy i otwartości na drugą osobę, bez względu czy dotyczy to nawiązywania, zacieśniania, rozluźniania lub kończenie naszych relacji, czy też kontaktu z nieznaną, a nawet wrogo nastawioną osobą. W każdej interakcji mamy kontrolę nad tym w jaki sposób odnosimy się do innych bez względu na stopień zażyłości i częstotliwości kontaktu. Możemy więc być relacyjni nawet jeśli nie mamy z kimś relacji lub jeśli ktoś w żadnej mierze nie zachowuje się relacyjnie w stosunku do nas (Senft i Senft, 2015).

Umiejętności komunikacyjne osadzone w spojrzeniu relacyjnym pomagają nam usłyszeć i lepiej zrozumieć zarówno siebie jak i drugą osobę. Dzięki temu mamy jaśniejszy obraz sytuacji, intencji zaangażowanych osób i możemy być bardziej intencjonalni w naszych wyborach i równoważeniu troski o siebie i innych.

3.1. Rodzaj obecności i tworzenie przestrzeni

Przyjazna przestrzeń do rozmowy wymaga odpowiedniej postawy, dobrego słuchania i zwracania uwagi na jakość interakcji.

Postawa

Aby wejść w kontakt z drugą osobą musimy być wewnętrznie gotowi na przyjęcie jej punktu widzenia, opowieści i doświadczeń, którymi chce się podzielić. Wymaga to zaangażowania, skupienia uwagi oraz postawy pełnej ciekawości i otwartości. Obok obecności fizycznej, wymaga to obecności mentalnej i często świadomego wysiłku aby nie poddawać się takim zachowaniom jak:

- Unikanie trudnego tematu lub w ogóle unikanie drugiej osoby
- Rozleniwienie umysłu, brak zainteresowania innymi ludźmi
- Rozproszenie, zajęcie innymi rzeczami, myślami czy bodźcami
- Bycie obecnym, ale zamkniętym na każdy punkt widzenia poza własnym
- Nieugiętość, nieprzystępność, odgradzanie się od innych
- Impulsywność, atakowanie innych, żeby ich stłamsić lub podporządkować

Jeżeli czujemy, że ktoś nie jest obecny i zainteresowany tym co mówimy, często wywołuje to w nas automatyczną reakcję konfliktową. Z kolei jeśli jesteśmy z drugą osobą fizycznie i emocjonalnie, ona to czuje. Wysiłek taki jest oznaką szczodrości, dawania swojej uwagi (Senft i Senft, 2015).

Z kolei pośpieszne ocenianie powoduje odruchy obrony siebie lub ataków drugiej osoby i blokuje proces pogłębiania wzajemnego zrozumienia. Im silniejsze oceny tym mniej bezpieczna atmosfera do szczerzej i otwartej rozmowy.

Słuchanie

Słuchanie jest czymś więcej niż umiejętnością, podobnie jak obecność, uważne i pełne słuchanie to przede wszystkim postawa. Wymaga zaangażowania i skupienia umysłu. Jeżeli odruchowo potakujemy, automatycznie mówimy nie, mówimy lekceważąco „uhm” będąc skupionym na tym czego chcemy lub oceniamy w myślach, to znaczy, że nie jesteśmy zainteresowani drugą osobą i tworzymy grunt dla sytuacji konfliktowych. Kiedy ludzie czują się lekceważeni wycofują się, bardziej oporują lub zaczynają działać przeciwko nam.

Pełne słuchanie oznacza głębokie słuchanie bez oceny, planu czy celu. Staramy się uważać nie tylko na to co wyraża druga osoba (w słowach, tonie, gestach, spojrzeniu, wyrazie twarzy czy

inaczej), ale także być świadomi tego co dzieje się w nas podczas słuchania. Pełne słuchanie to czysta ciekawość bez założeń, angażuje nie tylko uszy, ale także oczy, całą twarz, ciało i serce.

„Podejrzewam, że najbardziej podstawowym i silnym sposobem łączenia się z drugą osobą jest aby słuchać. Po prostu słuchać. Prawdopodobnie najbardziej podstawową rzeczą jaką kiedykolwiek dajemy sobie wzajemnie jest nasza uwaga. A szczególnie jeśli jest dana od serca. Kiedy ludzie mówią, nie ma potrzeby aby robić cokolwiek poza przyjmowaniem ich. Po prostu ich przyjmuj. Słuchaj co mówią. Bądź zainteresowany. Przeważnie zainteresowanie jest nawet ważniejsze niż rozumienie tego... Łączymy się poprzez słuchanie. Kiedy przerywamy gdy ktoś mówi, żeby wiedzieli że rozumiemy, kierujemy uwagę na nas... Nauczyłam się nawet po prostu słuchać w reakcji na czyjeś łzy. Dawniej sięgałam po chusteczki, dopóki nie zdałam sobie sprawy, że podanie komuś chusteczki może być innym sposobem aby już skończyli, aby wyrwać ich z doświadczenia smutku i żalu. Teraz po prostu słucham. Kiedy wyplakali tyle ile potrzebowali, jestem tam razem z nimi.”

Rachel Remen, Kitchen Table Wisdom (1996)

Obecność i słuchanie w taki sposób wymaga wyciszenia impulsów naszego „ja”. Wspiera to innych w wyrażaniu ich punktu widzenia i tworzy przestrzeń na budowanie wzajemnego zrozumienia.

Jakość interakcji

Dla relacyjnego zaangażowania w konflikt kluczowe jest bliższe przyjrzenie się jakości naszych codziennych interakcji. Jak często reagujemy w nawykowy sposób (wgląd 1, zachowania opisane powyżej w sekcji „postawa”)? Te przyzwyczajenia mają nas chronić, jednak są przeszkodą w konstruktywnym zaangażowaniu się w rozmowę z innymi. Wzięcie oddechu, zatrzymanie się, umożliwi uchwycenie schematów naszego myślenia i reagowania. Możemy odczuć gdzie i jak oddziałują na nasze ciało. Obserwować jak wpływają na naszą postawę i jakość rozwijającej się rozmowy. Tak tworzy się wewnętrzna przestrzeń, która daje szansę na odnalezienie „swojego centrum” i nabrania siły do bardziej pozytywnej reakcji (wgląd 2). Taka świadomość pomaga dostrzegać i wykorzystywać szanse na wzmocnienie i poznawanie, co zostało omówione w dalszej części opracowania.

3.2. Sygnały w procesie wzmocnienia i poznawania: język transformacji konfliktu

Odpowiednia postawa powoduje, że jesteśmy w stanie uważnie słuchać ze skupieniem na dynamice i jakości rozwijającej się interakcji. Dzięki temu możemy rozpoznawać sygnały w procesie wzmocnienia i poznawania podczas konfliktu i trudnych rozmów. Sygnały to werbalne i niewerbalne komunikaty, których sens i znaczenie zależy od kontekstu sytuacji, kultury, tożsamości i indywidualnych doświadczeń zaangażowanych osób.

3.1.1. Szanse i pojawiające się wzmocnienie

Wyrażanie niezdecydowania, dezorientacji czy frustracji są wskazówkami braku wzmocnienia. Niepewność często dotyczy własnego stanowiska i potrzeb, rozumienia sytuacji i motywów drugiej strony czy sposobu postępowania w sytuacji konfliktowej. Takie komunikaty, ogólnie mówiące o słabości, są szansą na wzmocnienie. Natomiast wypowiedzi świadczące o rosnącej świadomości sytuacji, pewności i zdolności do samodzielnego podejmowania decyzji oznaczają pojawiające się wzmocnienie. Przykładowo, kwestie pierwotnie formułowane w sposób ogólny, nieprecyzyjny i kierowane do osoby trzeciej, mogą być formułowane bardziej dokładnie i kierowane bezpośrednio do drugiej strony.

Brak wzmocnienia = „CZUJĘ SIĘ SŁABY”, „CZUJĘ SIĘ ŹLE”	
Typ reakcji	Przykładowa wypowiedź
Niepewność, lęk Zagubienie, brak rozumienia sytuacji	„Niczego nie jestem pewna...”; „Boję się...” „Jestem rozdarty...”; „Nic z tego nie rozumiem...”
Niezdolność do działania Bezradność	„Nic nie mogę zrobić...” „Nie umiem... nie wiem jak...”
Złość i frustracja Bezsilność	„#!@^&!” „Mam tego wszystkiego dosyć.”
Ciągle powtarzanie się	„Jak mówiłam wcześniej...”; „I powtórzę...”

Pojawiające się wzmocnienie = „CZUJĘ SIĘ MOCNIEJSZY”	
Typ reakcji	Przykładowa wypowiedź
Zmiana zaimków z trzeciej na drugą osobę (zamiast „o kims” mówienie „do kogoś”)	„Ten/to”, „on/a” na „Panie.../Ty”
Zmiana na bardziej dokładny język	„Powiem Ci dokładnie co mam na myśli...”
Większa pewność w mówieniu	„Jestem przekonany, że...”
Zmiana na język „mogę” / „będę”	„Myślę, że możemy...”; „Zrobię to...”

Tabela 3. Szanse i pojawiające się wzmocnienie, na podstawie: Folger i Bush (red.), 2001, s. 114.

3.1.2. Szanse i pojawiające się poznanie

Brak gotowości do poznania łatwo rozpoznać poprzez stosowanie silnie negatywnego języka, oskarżenia, sarkazm czy epitety. Podobnie, podejrzewanie negatywnych motywów, bagatelizowanie lub trywializowanie odmiennego punktu widzenia, jest wyraźnym znakiem braku poznania drugiej osoby. Mniej oczywiste jest werbalne uznanie innego punktu widzenia, a następnie użycie słowa „ale” i wyrażenie własnego, odmiennego punktu widzenia. Trudno uznać to za autentyczną próbę zrozumienia. Takie komunikaty, ogólnie mówiące o uwięzieniu we własnej perspektywie, są szansą na poznanie. Z kolei na pojawiające się poznanie wskazują zachowania w których osoba przyznaje, że coś usłyszała lub zrozumiała po raz pierwszy, jest bardziej otwarta na odmienny punkt widzenia lub zaczyna przypisywać drugiej stronie lepsze intencje.

Brak poznania = „JESTEŚ ŹŁY”	
Typ reakcji	Przykładowa wypowiedź
Ignorowanie	„Co mówiłeś...?”; „Piękny dzień dzisiaj...”; „Fajna apaszka”
Negowanie	„To kompletny nonsens”; „Kłamiesz...”
Bagatelizowanie, lekceważenie Wyolbrzymianie	„O, to nic nie znaczy...”; „Nie histeryzuj tak...” „Ten raport robiłeś tygodniami”
Ośmieszanie, sarkazm	„Och, czy to nie zabawne?”; „O, to oryginalne!”
Oskarżanie, obwinianie, wyzwiska	„Ty zawsze...”; „Widzicie, znowu to robi...”; „#!@^&!”
Zakładanie najgorszych motywów Wyrażanie nieufności	„Po prostu chcesz mnie zniszczyć” „Nigdy wcześniej tego nie zrobiłeś i mam teraz uwierzyć w to co mówisz?”
Gołosłowne poparcie, „Tak, ale...”	„Tak, ale ja...”; „Zrobiłeś, ale musiałam prosić dziesiątki razy”

Pojawiające się poznanie = „WIDZĘ CIEBIE”	
Typ reakcji	Przykładowa wypowiedź
Uznanie nowej informacji	„To dla mnie nowa informacja”; „Nigdy nie zdawałem sobie sprawy, że...”

Przypisywanie lepszych intencji	„Teraz rozumiem, że miałaś na myśli coś innego...”
Bycie bardziej otwartym na drugą stronę	„Faktycznie, możemy zrobić to w ten sposób...”
Świadomość punktu widzenia drugiej osoby	„Naprawdę słyszę co mówisz...” „Zaczynam rozumieć, dlaczego tak to widziałeś.”

Tabela 4. Szanse i pojawiające się poznanie, na podstawie: Folger i Bush (red.), 2001, s. 119.

W istocie uczymy się słuchać rozmowy w całkowicie nowy sposób, na nowym poziomie i w nowym języku - języku transformacji konfliktu. W tym nowym języku, każde wyrażenie niosące komunikat „Czuję się słaby”, w jakiegokolwiek formie, jest szansą na wzmocnienie i zwiększanie wewnętrznej siły. Każde wyrażenie niosące komunikat „Jestem uwięziony w mojej własnej perspektywie i odcięty od perspektywy drugiej strony” w jakiegokolwiek formie, jest szansą na poznawanie i zwiększanie otwartości na drugą osobą. (Bush & Pope, 2002)

Mówiąc bardziej bezpośrednio: w języku transformacji konfliktu, nastawiamy się na słuchanie wypowiedzi zawierających jeden z dwóch komunikatów: „Czuję się źle!” lub „Jesteś zły!”

Ludzie znajdują wiele sposobów na powiedzenie tych dwóch rzeczy, ale kiedykolwiek słyszymy jedną lub drugą, wiemy, że jest to szansa na wzmocnienie lub poznanie.

3.1.3. Dynamika konfliktowej interakcji w kontekście szans na wzmocnienie i poznanie

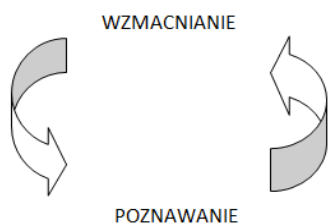
O każdej rozmowie można pomyśleć jak o ciągu pojawiających się szans na transformację poprzez proces wzmacniania i poznawania. Przydatne jest zrozumienie w jaki sposób takie szanse mogą się pojawiać i jakie występują między nimi zależności.

a) W pojedynczej wypowiedzi może znajdować się wiele szans

- nawet w krótkiej wypowiedzi mogą występować szanse na wzmocnienie i poznanie,
- szanse na wzmocnienie i poznanie mogą pojawiać się w szybkim następstwie,
- wykorzystanie jednej szansy może czasowo uniemożliwić wykorzystanie innej,
- niewykorzystane szanse zazwyczaj pojawiają się ponownie, ponieważ brak wzmocnienia i poznania są fundamentalnymi doświadczeniami w konflikcie.

b) Wzmacnianie i poznawanie działa w powiązaniu

- Na poziomie interpersonalnym, odczucie wzmocnienia powoduje, że łatwiej okazać komuś zrozumienie, a przynajmniej przyznać, że nie wiemy wszystkiego o sytuacji. Jeżeli druga osoba przyjmie tak okazane zrozumienie, to często sama czuje się wzmocniona i gotowa aby okazać zrozumienie dla nas. W ten sposób tworzy się pozytywne sprzężenie zwrotne, które z czasem może fundamentalnie zmienić jakość całej interakcji. Właśnie to powiązanie czyni konflikt takim wyzwaniem, a jednocześnie sprawia, że jego transformacja jest możliwa,
- Na poziomie indywidualnym, kiedy zaczynamy poznawać inny punkt widzenia (okazujemy zainteresowanie i chęć zrozumienia), stajemy się jednocześnie silniejsi (odczuwamy wzmocnienie) z uwagi na jasność, którą to nowe zrozumienie przynosi. Uświadamiamy sobie nowe możliwe rozwiązania i uzyskujemy poczucie większego wpływu na rozwój sytuacji.



*„Gdy jestem wzmocniony, łatwiej poznawać i rozumieć.
Jak okazuję otwartość, zwykle mnie to wzmacnia.”*

Rysunek 4. Wzajemne oddziaływanie procesu wzmacniania i poznawania

c) Brak wzmocnienia czasami łatwo przeoczyć

- Słabość często maskuje się pod pozorem siły. Okazywanie złości, frustracji, sprzeciwu czy ciągle powtarzanie podobnych stwierdzeń może stwarzać wrażenie siły i stanowczości, ale pod powierzchnią takich zachowań najczęściej kryje się poczucie braku zdolności do rozwiązania problemu lub spowodowania zmiany sytuacji. Ten brak siły sprawczej powoduje odruchy obronne, które są podatnym gruntem na agresywne, a nawet wrogie zachowania,
- Formalną lub nieformalną władzę nad kimś można pomylić ze stanem wewnętrznej mocy, zakładając, że zdobycie lub odzyskanie względnej władzy jest tym samym co proces wzmocniania. Dlatego niezależnie od pozycji społecznej osób w konflikcie, zamiast ulegać pokusie przywracania „równowagi sił”, należy skupić się na procesie wzmocniania wszystkich uczestników. W przeciwnym razie możemy przeoczyć szanse na takie zmiany, a nawet osiągnąć efekt przeciwny, ponieważ manipulacja równowagą sił odbiera zaangażowanym osobom możliwość własnych prób i decyzji w tym zakresie.

d) Okazywanie otwartości i zrozumienia można źle zinterpretować

- To co wydaje się zrozumieniem, może nie być autentyczne, a być jedynie zrozumieniem instrumentalnym („empatia instrumentalna”). Przykładowo jedna strona może wyrazić przeprosiny, po których przystąpi do omawiania istotnych dla niej kwestii. Czasami takie przeprosiny stosowane są, aby zakończyć rozmowę o przeszłym, niewygodnym wydarzeniu, a nawet aby uzyskać ustępstwo. W obu przypadkach okazanie zrozumienia jest traktowane instrumentalnie dla osiągnięcia własnych korzyści,
- Podobnie okazywanie zrozumienia na zbyt wczesnym etapie może nie być wiarygodne, kiedy osoby w konflikcie nie zdążyły umocnić się w wystarczającym stopniu,
- Z kolei autentyczne zrozumienie może przybierać subtelne formy, ludzie mogą zastanawiać się nad uzyskanymi informacjami wewnętrznie lub pomiędzy rozmowami. Z perspektywy psychologicznej, trudne jest przyznanie się do błędnego postrzegania sytuacji w przeszłości. Dlatego zamiast bezpośredniego wyrażenia zrozumienia innego punktu widzenia, możemy zacząć uwzględniać sugestie drugiej osoby lub starać się wyjaśniać jej przeszłe zachowania.

e) Przyjmowanie zrozumienia zależy od postrzegania adresata

- Szczere zrozumienie nie zawsze jest przyjęte, z uwagi na brak wystarczającego wzmocnienia strony przyjmującej. Dopiero na skutek wzmocnienia może usłyszeć okazane zrozumienie,
- Zrozumienie może nie być przyjęte w relacji przepełnionej brakiem zaufania i podejrzliwością. Może być interpretowane jako próba manipulacji. Dopiero działanie, spójne z werbalnymi wyrazami zrozumienia, mogą utwierdzić daną osobę co do szczerości intencji.

3.3. Umiejętności komunikacyjne

Umiejętności takie jak odzwierciedlenie, podsumowanie czy pytania, są tylko środkami komunikacji, bez wbudowanego celu czy określonego wpływu. Środki te mogą służyć różnym celom, takim jak osiągnięcie własnych korzyści, manipulacja albo procesowi wzmocniania i poznawania, w zależności jak są używane. Z punktu widzenia relacyjnego podejścia do konfliktu, używamy środków komunikacji w taki sposób, by konsekwentnie wspierały proces wzmocniania zaangażowanych osób (zwiększanie świadomości i dokonywanie własnych przemyślanych wyborów) oraz poszerzania perspektywy i budowania wzajemnego zrozumienia (poznawanie i wrażliwość na sytuację innych osób i ich punkt widzenia).

3.3.1. Odzwierciedlenie

Odzwierciedlenie to komunikat zwrotny do osoby mówiącej, odzwierciedlający istotę tego co wyraziła, w języku zbliżonym do jej własnego, ale bez papugowania. Ma na celu:

- nabranie przez mówiącego jasności przez „słuchanie siebie” i decydowanie czy potwierdzić, rozwinąć lub skorygować wypowiedź,
- odczucie przez mówiącego, że jest wysłuchany przez Ciebie,
- danie mówiącemu punktu oparcia, aby nie zapadał się pod wpływem silnych emocji,
- wspieranie procesu umacniania i poznawania.

Ma największy skutek jeśli jest praktykowane zgodnie z następującymi wytycznymi:

- angażujemy się całkowicie tylko z mówiącym, słuchamy treści i uczuć
- odzwierciedlenie ma zapewnić lustro w którym widać obraz bez zniekształceń, powinno być dokładne i kompletne, czyli zawierać cały zakres tego co zostało powiedziane, bez edytowania, zmiękczenia czy filtrowania,
- odzwierciedlamy w pełni istotę tego co zostało wyrażone uwzględniając stan emocjonalny; trudno znaleźć jakąś formę „informacji”, której nie można pożytecznie odzwierciedlić – nawet ciszę czy niechęć do wypowiedzi,
- dopasowujemy się do intensywności wypowiedzi (energii nie uczucia),
- mówimy bezpośrednio do mówiącego: „Pan(i) uważa...“, „dla Ciebie...”

Po odzwierciedleniu można zazwyczaj zaobserwować oznaki jego skuteczności:

- skuteczna interwencja wywołuje natychmiastowe potwierdzenie osoby mówiącej („Tak, dokładnie...”, „Tak jest i jeszcze...”),
- nawet jeśli nie jest trafne, zazwyczaj powoduje wypowiedź korygującą („Nie do końca, powiedziałam...”, „Cóż, raczej miałem na myśli...”),
- bez względu czy następuje potwierdzenie czy korekta, osoba mówiąca staje się bardziej świadoma i silniejsza.

Jeżeli odzwierciedlenie jest praktykowane właściwie, działa jak „wzmacniacz” rozmowy, czyni to co zostało powiedziane bardziej słyszalnym i zrozumiałym. To bardzo wspiera komunikację i podejmowanie decyzji przez zaangażowane osoby.

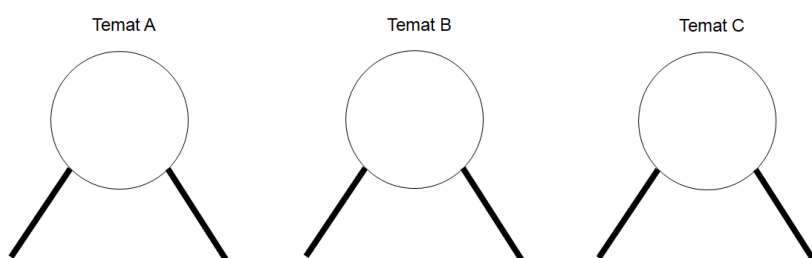
3.3.2. Podsumowanie

Podsumowanie to tematyczne odtworzenie zasadniczych elementów rozmowy z uwzględnieniem punktu widzenia uczestników. Ma na celu:

- pokazanie „mapy” tego o czym jest rozmowa,
- pomoc w ocenie całej rozmowy i podjęciu decyzji jakim obszarem zająć się następnie,
- wspieranie procesu wzmacniania, pomaga:
 - „rozwiąć mgłę” szczegółów i zobaczyć sytuację z szerszej perspektywy
 - usłyszeć ponownie fragmenty rozmowy i skorygować obraz sytuacji, dodać lub odjąć wybrane elementy,
 - jasno zobaczyć najpoważniejsze różnice i zdecydować czy / jak zająć się nimi
- wspieranie procesu poznawania, pomaga:
 - dostrzec różnice w sposobie patrzenia na sytuację i uświadomić „odmienną rzeczywistość” drugiej osoby,
 - zobaczyć co jest wartościowe dla drugiej osoby, na czym się skupia i dlaczego

Ma największy skutek jeśli jest praktykowane zgodnie z następującymi wytycznymi:

- podsumowanie, inaczej niż odzwierciedlenie, angażuje więcej osób, to znaczy, że włącza różne perspektywy na dany temat, wyrażone podczas szerszego fragmentu rozmowy,
- podsumowanie nie jest dosłownym czy chronologicznym powtórzeniem wszystkiego co zostało powiedziane, ale raczej ujęciem istoty różnych punktów widzenia wokół zasadniczych tematów rozmowy:
 - nazwij neutralnie i precyzyjnie temat podnoszony przez uczestników (nie pomijaj, zmieniaj lub priorytetyzuj tematów),
 - opisz obszary zgody oraz szczególnie braku zgody, zwłaszcza ostre różnice zdań (bądź blisko języka stron włączając ton emocjonalny oraz nie zmiękczej lub rozładniaj różnic),
 - w obszarach niezgody przedstaw opinie każdej ze stron wraz z ich uzasadnieniem jeśli zostało wypowiedziane,
- mów bezpośrednio do osoby, której stanowisko prezentujesz: „wg Pani to..., a wg Pana tamto...”



Rysunek 5. Struktura podsumowania w modelu transformatywnym: tematy („głowa”) i różne perspektywy („nogi”)

Podobnie jak odzwierciedlenie, poprawnie praktykowane podsumowanie, ma efekt wzmacniający i rozjaśniający, jednak bardziej na poziomie rozmowy, a nie indywidualnej wypowiedzi. To powoduje, że całość rozmowy, włączając ujawnione różnice, wzajemne motywacje i punkty widzenia oraz dostępne wybory, staje się bardziej „widoczna” dla uczestników, którzy mogą z większą świadomością decydować co należy zrobić.

3.3.3. Pytania niedyrektywne

Pytania niedyrektywne sprzyjają refleksji, pomagają w zrozumieniu i zachęcają do podejmowania działań bez presji. Są osadzone w kontekście rozmowy i otwarte, nie mają ukrytego celu i nie próbują skierować rozmowy tam gdzie chce pytający. Zazwyczaj zaczynają się od „co?”, „czego?”, „jak?” i nie wymagają odpowiedzi „tak” lub „nie”. Zamiast tego wspierają ludzi w dostrzeganiu nowych możliwości i odkrywaniu świeżej perspektywy. Poniższe przykłady są podane w kategoriach wyłącznie dla czytelności, w rozmowie raczej skupiamy się na samym pytaniu, jakie w danym momencie może być szczególnie wspierające:

<p>Wyjaśnianie Co masz na myśli? Który element nie jest jeszcze jasny? Czy możesz powiedzieć więcej?</p> <p>Zgłębianie Co jeszcze jest ważne? Co to oznacza? Jakie inne opcje przychodzą Ci do głowy? Co jest tutaj szansą?</p>	<p>Doświadczenie Jak to wygląda z Twojej perspektywy? Jak się z tym czujesz? Jak na to reaguje Twoje ciało?</p> <p>Wewnętrzny kompas Co jest dla Ciebie najtrudniejsze? Co może być najtrudniejsze dla drugiej osoby? Co w tym jest dla Ciebie ważne? Na czym Ci zależy?</p>
--	---

<p>Jak to wszystko się powiedzie? Jak to może Ci pomóc? Jak ten wybór może wpłynąć na sytuację?</p> <p>Ograniczenia Co wydaje się główną przeszkodą? Co Cię powstrzymuje? Co najbardziej Cię martwi w związku z ...?</p>	<p>Na czym zależy drugiej osobie? Czego oczekujesz od Waszej relacji? Co możesz zrobić aby zmienić to w Waszej relacji?</p> <p>Zasoby Jakie zasoby są dostępne? Jak możesz dowiedzieć się więcej? Czego jeszcze potrzebujesz do podjęcia decyzji?</p>
--	---

Tabela 5. Przykłady pytań niedyrektywnych w podziale na obszary

Takie pytania zazwyczaj ma sens zadawać, kiedy pojawia się jakaś gotowość do refleksji. Należy też zwracać uwagę na rodzaj relacji, poczucie bliskości i bezpieczeństwa, kontekst i czy rozmawiamy z kimś na osobności czy w większej grupie. Można je zadawać sobie, innym w naszych relacjach lub osobom, które chcemy wesprzeć w ich sytuacji czy relacjach.

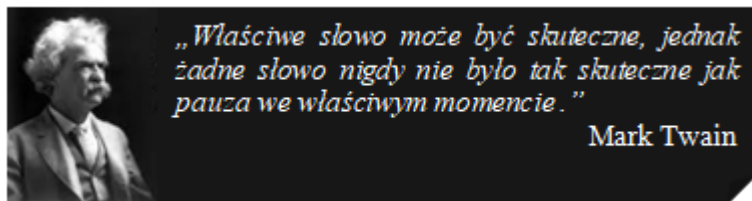
Potrzeba bycia zrozumianym jest głęboko obecna we wszystkich ludziach. Jeżeli dostrzeżemy wartość w darowaniu innym swojej uwagi, mamy też dużo większe szanse na bycie usłyszonym. Jeśli nie od razu to być może później, a nawet jeśli nie to pozostaje nam świadomość, że postępujemy w zgodzie z tym co uznajemy za wartościowe.

3.3.4. Intencjonalne milczenie

Z uwagi na dużą dynamikę konfliktowej rozmowy i wiele pojawiających się szans na wzmocnienie i poznanie, musimy decydować kiedy wykorzystywać opisane powyżej umiejętności komunikacyjne, kiedy podzielić się własnym punktem widzenia, a w jakich momentach świadomie zachować milczenie, pozwalając innym na wypowiedź bez przerywania lub na moment ciszy.

Dynamika rozmowy

- Jeżeli podczas rozmowy osoby są uwięzione w cyklu destrukcyjnym, jest to właściwy czas na wykorzystanie umiejętności komunikacyjnych i wsparcie uczestników w procesie wzmocnienia i poznawania. Przy silnych emocjach przydatne są odzwierciedlenia. Zazwyczaj jakiś stopień wzmocnienia jest niezbędny aby pojawiła się przestrzeń na podsumowanie czy pytania.
- Jeżeli widzimy, że rozmowa zaczyna być bardziej konstruktywna i zachodzą pozytywne zmiany w jakości interakcji, możemy skupić się na zadawaniu pytań otwartych i pogłębianiu zrozumienia. Jeżeli inni czują się wysłuchani, to mają większą gotowość, żeby wysłuchać nas. I to może być czas na podzielenie się naszym punktem widzenia.
- Z kolei jeżeli zostało powiedziane coś istotnego lub pojawiło się ważne zrozumienie, często zapada cisza pozwalająca na refleksję. Świadome milczenie może pomóc w odczuciu pełnego efektu tego co zostało powiedziane i zachodzących zmian w interakcji.



4. Ćwiczenia.

W tym miejscu zamieszczone zostały dodatkowe ćwiczenia, które mogą pomóc w poszerzeniu świadomości i szukaniu własnej drogi do prowadzeniu trudnych lub konfliktowych rozmów.

4.1. Przygotowanie do rozmowy

Odruchowe reakcje w konflikcie mogą powodować działania niezgodne z intencjami, które nas dodatkowo osłabiają, oddzielają i pogarszają sytuację. Przygotowanie się na takie reakcje może pomóc w zdecydowaniu jak będziemy sobie radzić z nimi kiedy się pojawią oraz w zachowaniu otwartości podczas rozmowy. W tym celu możemy przed trudną rozmową zadać sobie następujące pytania:

- Co może prowokować moją reaktywność w danej sytuacji / kontakcie z daną osobą?
- Jeżeli zauważę, że staję się reaktywny, jak sobie z tym poradzę?
- Jak prowokuję czyjąś reaktywność podczas rozmowy?
- Jak odpowiem jeśli druga osoba będzie reaktywna podczas rozmowy?

Rozmowa w konflikcie ma większe szanse na bycie konstruktywną jeśli nasze intencje i cel są jasne. Rozumienie własnych motywacji jak i tego czemu ma służyć rozmowa, może pomóc w zachowaniu wewnętrznej mocy i wrażliwości. W osiągnięciu takiej jasności przydatne mogą być następujące pytania:

- Co jest dla mnie ważne i do czego dążę?
- Co jest ważne dla drugiej osoby i do czego ona dąży?
- Co może pomóc w zachowaniu szacunku dla siebie i drugiej osoby?

4.2. Refleksja po rozmowie

Często nie mamy szansy aby przygotować się na trudne lub konfliktowe rozmowy. Refleksja po takim doświadczeniu jest szansą na odkrycie czegoś co może pomóc w kolejnych ważnych rozmowach.

- Czego nauczyło mnie to doświadczenie?
- Czego dowiedziałem się o sobie?
- Co zrobiłem aby pomóc sobie działać z wewnętrzną mocą i otwartością?
- Co podobało się w Waszym zachowaniu?
- Co chciał(a)bym zrobić inaczej w przyszłości?
- Co potrzebuję aby tak się stało?

4.3. Mapa wzmocnienia i poznawania w relacji

Zastanów się nad konkretną relacją i przykładami zachowań, działań, słów, które pojawiają się w stanie słabości i pochłonięcia sobą („pole czerwone”) oraz stanie wzmocnienia i otwartości („pole zielone”) u Ciebie i drugiej osoby.

Można spisać to na kartce i wracać do niej co jakiś czas poddając się refleksji, ewentualnie wprowadzając zmiany. Sprzyja to świadomości w relacji, tego jak na siebie oddziałujemy i pomaga dokonywać bardziej intencjonalnych wyborów.

4.4. Ocena jakości komunikacji w relacji

Jakość komunikacji jest bardzo dobrym prognostykiem stanu relacji. Warto więc czasami poddać ten temat ocenie i refleksji. Zastanówcie się ze swoim partnerem lub inną osobą nad stwierdzeniami w poniższej ankiecie. Najpierw oceńcie stan komunikacji w Waszej relacji każdy z osobna, a następnie porozmawiajcie o swoich odpowiedziach.

1. Czuję, że jestem słuchana/y i liczy się to co mam do powiedzenia.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Mogę wyrażać opinie i uczucia bez lęku o bycie odrzuconym.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Mogę powiedzieć o wszystkim co jest dla mnie ważne.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Mogę rozmawiać konstruktywnie o problemie, który widzę w naszej relacji lub w drugiej osobie.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Chcę słuchać drugiej osoby i doceniam to co ma do powiedzenia.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Rozumiem drugą osobę i to o czym mówi.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Mogę słuchać drugiej osoby także kiedy jest w kiepskim humorze.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Czuję się szanowana/y przez drugą osobę.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Nasze rozmowy zwykle kończą się konstruktywnie.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Ogólna jakość komunikacji w naszej relacji.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Tabela 6. Ankieta oceny jakości komunikacji, na podstawie: Iršič, Communication Wellness for Couples, 2023.

Oprócz tego można czasami dokonać szybkiej oceny za pomocą następujących pytań (1-10):

1. Czy czuję, że jestem słuchana/y i rozumiana/y?
2. Czy rozumiem co mówi druga osoba i czy to okazuję?
3. Jak dobrze czuję się w tej komunikacji?

W powyższej ocenie liczy się jej subiektywny charakter, ponieważ właśnie nasze postrzeganie jakości komunikacji bardzo mocno wpływa na relację i czego w niej doświadczamy.

Ćwiczenie pozwala zobaczyć co widzimy podobnie, a gdzie są różnice, odkryć z czego wynikają i zdecydować co chcemy z tym zrobić. Dzięki temu możemy pracować nad wybranymi aspektami: wspólnie w relacji, samodzielnie rozwijając kompetencje lub ze wsparciem komunikacji przez neutralną trzecią osobę czy mediatora.

Bibliografia

- Bush, R. A. B. i Folger, J. P. (1994). *The promise of mediation: responding to conflict through empowerment and recognition*. San Francisco: Jossey-Bass
- Bush, R. A. B. i Folger, J. P. (2005). *The promise of mediation: the transformative approach to conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bush, R. A. B. i Pope, S. G. (2002). *Changing the Quality of Conflict Interaction: The Principles and Practice of Transformative Mediation*. 3 Pepp. Disp. Resol. L.J. 67.
- Folger, J. P. (2008), *Harmony and transformative mediation practice: sustaining ideological differences in purpose and practice*. North Dakota Law Review.
- Folger, J. P. i Bush, R. A. B. (red.). (2001). *Designing mediation: approaches to training and practice within transformative framework*. New York: Institute for the Study of Conflict Transformation.
- Fromm, E. (1999). *Niech stanie sie czlowiek. Z psychologii etyki*. Warszawa-Wrocław: PWN.
- Gergen, K. J. (2009). *Relational Being: Beyond Self and Community*. Oxford University Press, Inc.
- Goleman, D. (1997). *Inteligencja emocjonalna*. Media Rodzina of Poznań.
- Institute for the Study of Conflict Transformation (2015). *Mediation: principles & practice. The transformative framework*.
- Institute for the Study of Conflict Transformation (2015). *Responding to conflict: a transformative perspective*.
- Institute for the Study of Conflict Transformation (2018). *Resource guide: transformative conflict coaching*.
- Iršič, M. (2017). *Communication Wellness: New Standards for Quality Communication in Organizations*. Zavod RAKMO, Ljubljana.
- Iršič, M. (2023). *Communication Wellness for Couples: Guidelines for Improving Quality of Communication in Families*. Zavod RAKMO, Ljubljana.
- McCorkle, S. i Mills, J. L. (1992). *Rowboat in a hurricane: Metaphors of interpersonal conflict management*. Western States Communication Association, Communication Reports, 5(2), 57-66.
- Remen, R. N., (1996). *Kitchen Table Wisdom*. New York: Penguin Group.
- Senft, L. P. i Senft, W. (2015). *Being relational: The Seven Ways to Quality Interaction & Lasting Change*. Health Communications, Inc.
- Shapiro, D. L. (2010). *Relational Identity Theory: A Systematic Approach for Transforming the Emotional Dimension of Conflict*. American Psychologist, vol. 65, No. 7, 634-645.