

# **EMOCJE W RELACJACH INTERPERSONALNYCH A ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW**

**KATARZYNA GURMIŃSKA**

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

## **Wstęp**

Konflikty w zarządzaniu często opisywane są w aspekcie źródeł ich powstawania, metod rozwiązywania, charakteru przebiegu. Jednocześnie rzadziej zwraca się uwagę na kontekst emocjonalny konfliktu, który może mieć duże znaczenie dla sposobu, możliwości i ograniczeń związanych z jego rozwiązaniem. Konflikty, niezależnie od tego, czy powstają na tle procedur, komunikacji, osobowości uczestników konfliktu, czy innych czynników, zawsze budzą w ludziach emocje. Strajkujący pracownicy, konflikt przełożony – podwładny, poczucie niesprawiedliwości, trudności w pracy zespołowej pobudzają przeżycia emocjonalne, które mogą też mieć wpływ na postawę wobec konfliktów i sposób ich rozwiązywania.

## **1. Emocje w konfliktach**

Emocje należy rozpatrywać w aspekcie zachowania oraz ich oddziaływania na procesy poznawcze polegające na przetwarzaniu informacji, takie jak: uwaga, pamięć, spostrzeganie, myślenie<sup>1</sup>. W związku z tak szerokim wpływem emocji na człowieka w sytuacji konfliktu, gdy następuje pobudzenie, działanie emocji w wymienionych obszarach będzie zauważalne.

Podczas konfliktu zmiana może ulegać spostrzeganie. Dotyczy ono percepcji sytuacji konfliktowej, jej przyczyn, sposobów rozwiązania oraz widzenia drugiej strony konfliktu. Mogą pojawiać się różnego rodzaju deformacje spostrzegania. Odbywają się również nieświadome manipulacje pamięcią, związane z działaniem emocji w danej sytuacji. W sytuacji konfliktu mogą pojawiać się różne sposoby radzenia sobie z pobudzeniem emocjonalnym oraz z dyskomfortem związanym ze zmianą w relacji.

---

<sup>1</sup> M. Jarymowicz, K. Imbir, *O dynamice emocji wzbudzanych automatycznie bądź refleksyjnie*, [w:] D. Doliński, W. Błaszczak (red.), *Dynamika emocji. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2011, s. 13.

### 1. Stereotypizacja

Obraz drugiej osoby może stać się bardziej schematyczny, gdyż łatwiej jest wtedy przypisać jej różne atrybuty pomocne w utrzymywaniu określonego obrazu konfliktu. Często następuje dychotomia w obrazie dwóch stron. Ta osoba, która akurat ocenia sytuację, widzi siebie jako dobrą, pokrzywdzoną, natomiast druga strona spostrzegana jest jako zła, jest agresorem, osobą, której przypisuje się różne negatywne intencje. Takie widzenie pozwala wybielić własny obraz, widząc jednocześnie w drugiej osobie przeszkodę na drodze do rozwiązania konfliktu. Utrudnia ono rozwiązanie konfliktu ze względu na chęć podtrzymania własnego dobrego obrazu. Banalne wydaje się stwierdzenie, że każdy z nas jest osobą posiadającą cechy pozytywne oraz negatywne. Potoczne rozumienie jest takie, że nie ma osób bez wad. W sytuacji konfliktu okazuje się, że ludzie „zapominają” o dobrych cechach drugiej osoby, widzą te negatywne. Kiedy w naturalnej sytuacji dobrych kontaktów przeważa dobry obraz partnera, podczas konfliktu ten wizerunek staje się negatywny. Konflikt jest w pewnym sensie odwróceniem sytuacji zakochania. Ludzie zakochując się, nie widzą realnie partnera, dostrzegają tylko jego pozytywne cechy, jego obraz jest idealny. Nawet dostrzegane cechy czy zachowania mogące uchodzić za nieprzyjemne, są lekceważone lub niedostrzegane. W konflikcie ta sytuacja ulega zmianie. Im więcej negatywnych uczuć wobec drugiej strony, tym bardziej negatywny staje się jej obraz.

I tak jednym z prostszych sposobów jest odwoływanie się do stereotypów. One pomagają w tworzeniu tych negatywnych, uproszczonych obrazów. Jednym z bardziej popularnych jest stereotyp męskości – kobiecości, do którego łatwo się odwołać w przypadku konfliktu z osobą odmiennej płci. Przykładowo: kobieta jest emocjonalna, nie można się z nią porozumieć, a mężczyzna jest niewrażliwy, nic nie rozumie. Tak samo jak w konflikcie podwładni – przełożeni. Przełożeni, zarząd firmy mogą być traktowani jako grupa obca, której przypisywane są różne negatywne cechy postrzegane u osób posiadających władzę: nie przejmują się pracownikami, myślą wyłącznie o własnych interesach, najważniejszy jest dla nich zysk. Ze strony przełożonych pracownicy mogą być postrzegani jako osoby roszczeniowe, które stawiają żądania, niewiele dając z siebie.

### 2. Tendencyjność

Pamięć zdarzeń, szczególnie emocjonalnych, często wynika z kolorytu emocjonalnego danego zdarzenia włożonego do schematu takich sytuacji<sup>2</sup>. Może powodować zmianę tego, co wydarzyło się w trakcie konfliktu. Człowiek pamięciowo niekoniecznie jest wtedy obiektywny. Przypomina sobie dany przypadek zgodnie ze swoją strukturą znaczeniową. W związku z tym przypominanie sobie różnych sytuacji kontaktu z uczestnikiem konfliktu lub jego zachowań może być tendencyjne. Staje się zgodne ze schematem sytuacyjnym.

<sup>2</sup> K. Oatley, J.M. Jenkins, *Zrozumieć emocje*, PWN, Warszawa 2003, s. 267.

Ludzie zapamiętują emocje wraz z kontekstem ich powstania<sup>3</sup>. Potem informacje będą przetwarzane zgodnie z nastrojem. Dlatego w sytuacji konfliktu emocje mogą być interpretowane pod wpływem nastroju, w jakim człowiek przebywa.

### 3. Wybiórczość

Istnieje cecha osobowościowa odnosząca się do wyparcia<sup>4</sup>. Ludzie stosują ją w celu radzenia sobie z zagrażającymi informacjami, szczególnie takimi, które mają możliwość podważenia ich obrazu siebie. Taka trudność może prowadzić do niechęci zobaczenia konfliktu również z drugiej strony. Wyparcie jako mechanizm obronny jest integralną częścią osobowości. Każdy człowiek stosuje ten mechanizm, różnice mogą dotyczyć tylko stopnia jego siły w sytuacjach emocjonalnych. Osoby z silną tendencją do wypierania będą miały kłopot z przyjęciem informacji o sobie, które mogłyby poważnie ich obrazić. Dla nich mogą być one zagrażające ze względu na skutki w postaci obniżenia poczucia własnej wartości.

Duże znaczenie w konflikcie może mieć charakter emocji. Emocje mogą przebiegać automatycznie bądź refleksyjnie<sup>5</sup>. Pojawiające się w sposób automatyczny mają swoje źródła w braku kontroli nad ich powstawaniem. Z jednej strony mogą być nieświadome, z drugiej bywają też uświadomione, ale i tak wynikają z pierwotnej automatycznej emocji. Dlatego czasami trudno jest ludziom określić przyczyny pojawiających się emocji, chociaż potrafią je racjonalizować i szukać źródeł ich powstania. Umieją również je zauważyć i nazwać. Często takie emocje prowadzą do zalewania umysłu i utrudniają analizę i racjonalne myślenie. Przypisywanie przełożonemu czy współpracownikowi niechęci do własnej osoby może prowadzić do takiej reakcji automatycznej, jak lęk przed odrzuceniem. Następujące po takim sposobie odczuwania i spostrzegania działanie staje się tylko konsekwencją automatycznego mechanizmu, którego człowiek może sobie nie uświadamiać. Tak może być w przypadku ataku na drugą osobę, wybuchu agresji, która nie wiadomo skąd się pojawiła. Zdenerwowany klient często swoje niezadowolenie może wyrażać w zbyt emocjonalnej formie, co zamiast prowadzić do rozwiązania problemu, powoduje tylko zwiększenie pobudzenia emocjonalnego. Za tym mogą stać różne nieuświadomione myśli i uczucia lub też uświadomione, ale trudne do skontrolowania. Pracownik może poczuć się niesprawiedliwie potraktowany, to odczucie może być świadome, gniew wynikający z tego poczucia również, jednak trudność może polegać na niemożności skontrolowania własnych odczuć.

Emocje pojawiające się refleksyjnie też mają źródła wewnętrzne i zewnętrzne. Przy czym tutaj emocje powstają pod wpływem sądów wartościujących, które prowadzą do oceny. Niezadowolenie z relacji, kontaktów może spowodować wtedy negatywną ocenę, narastającą frustrację i emocje z tym związane. Niezadowole-

---

<sup>3</sup> P.G. Zimbardo, R.J. Gerrig, *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PAN, Warszawa 2009, s. 397.

<sup>4</sup> J. Zinzuk, *Czy emocja może być nieświadoma?*, [w:] K. Kaliszewska, O. Sakson-Obada, M. Zielona-Jenek, J. Zinzuk (red. nauk.), *Emocja – subiektywne doświadczenie czy zdarzenie interpersonalne?*, Wyd. Naukowe Bogucki, Poznań 2004, s. 18-19.

<sup>5</sup> M. Jarymowicz, K. Imbir, *O dynamice emocji...*, op. cit., s. 18-19.

nie pracownika może wynikać z powtarzających się i frustrujących go kontaktów w pracy. Wtedy powstaje ocena negatywna, która może skutkować konfliktem, przedłużającą się frustracją, a nawet odejściem z pracy.

Emocje pojawiające się w konflikcie w sposób automatyczny lub refleksyjny mają różne podłoże. Przy emocjach przebiegających nieświadomie może być trudniej konflikt rozwiązać. W refleksyjnym przebiegu emocji osoba może zdawać sobie sprawę ze swoich oczekiwań, które nie są spełniane lub zachowań, które nie są akceptowane. Kierownik zachowujący się w sposób przekraczający granice, stosujący niepożądane zachowania w ocenie pracownika czy pracowników, podwładnych, wzbudzi emocje, co może prowadzić do konfliktów. Lecz wtedy wiadoma jest przyczyna niezadowolenia i negatywnych emocji. Jednak na linii przełożony – podwładny kierownik może zachować się w sposób, który pobudzi nieświadome emocje pracownika i może dojść do konfliktu. Przyczyna wtedy będzie racjonalizowana, ale prawdziwe źródło może nie być znane.

Dzięki temu też można tłumaczyć wielkie zróżnicowanie wśród ludzi dotyczące tego, co wzbudza ich emocje. Ma to związek z indywidualnymi doświadczeniami emocjonalnymi jednostki. Każdy może reagować na inne bodźce, co oznacza, że istnieje indywidualne zróżnicowanie sytuacji, zachowań, które mogą pobudzać emocjonalnie. Jedna osoba zareaguje na niesprawiedliwą, według niej, ocenę, inna na sposób traktowania, np. szorstki, chłodny, zdystansowany, a jeszcze inna na brak zainteresowania jej sprawami, pozostawienie bez nadzoru kierowniczego lub odwrotnie, na zbyt dużą kontrolę itd. Powody można wymieniać w nieskończoność, gdyż są one związane z historią życia każdego człowieka.

Trudność w interpretacji swojego stanu emocjonalnego może być związana z przebiegiem wartościowania<sup>6</sup>. Podmiot może w różnym stopniu mieć poczucie jawności, ale też wiele elementów tego procesu może być utajone. Dotyczy to przyczyny emocji, osoby, do której ona się odnosi, sposobu przebiegu oraz konsekwencji.

Takie utajone afekty mogą powodować negatywne nastawienie wobec drugiej osoby i postępowanie zgodne z tym myśleniem. Część sytuacji konfliktowej może być uświadamiana sobie przez uczestników interakcji, natomiast wiele jej aspektów może pozostawać nieświadomymi, chociaż wpływają na jej interpretację, a w konsekwencji na zachowania.

## **2. Różne style rozwiązywania konfliktów w kontekście oddziaływania emocjonalnego**

Konflikty w organizacjach mogą okazać się funkcjonalne bądź dysfunkcjonalne<sup>7</sup>. Ważną kwestią w tym rozróżnieniu stają się efekty konfliktu. Funkcjonalny

<sup>6</sup> D. Kobylińska, *Automatyczna kontrola nieświadomych emocji*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007, s. 19.

<sup>7</sup> S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Wyd. Zys i S-ka, Poznań 2001, s. 179.

konflikt rozwiązany w sposób konstruktywny prowadzi do wzrostu efektywności, polepszenia współpracy. Dysfunkcyjny skutkuje spadkiem efektywności; to konflikt destrukcyjny może doprowadzić do rozpadu, rozejścia się stron konfliktu. Emocje mogą mieć wpływ na to, z jakim konfliktem mamy do czynienia. Przewaga emocji negatywnych, trudność w uzyskaniu dystansu emocjonalnego mogą sprzyjać dysfunkcyjności konfliktu. Emocje mogą prowadzić do destrukcji.

Destrukcyjność emocji będzie polegała na tak intensywnym i długotrwałym przeżywaniu emocji, że spowoduje ono zakłócenia w funkcjonowaniu<sup>8</sup>. „Zalanie” mózgu przez emocje może wypaczać ogląd sytuacji, trudność w spojrzeniu z drugiej strony, spostrzeganie rzeczywistości w sposób nieadekwatny i trwanie przy takim widzeniu, niemożność rozwiązania konfliktu w sposób konstruktywny. Emocje będą wtedy przeszkadzać w skutecznym rozwiązaniu. Silne emocje może wzbudzać ważna przyczyna zaistnienia konfliktu. Takie znaczenie dla człowieka mają jego wartości. Wartości dotyczące postaw religijnych, życiowych, postaw wobec pracy. Wtedy konflikt może być trudniejszy do rozwiązania, gdyż postawy są częścią składową osobowości i stanowią o tożsamości człowieka. Nie chce on ich zmieniać, gdyż są dla niego zbyt ważne. Stanowią o integralności jednostki.

Jednak biorąc pod uwagę relację i dotyczące jej emocje, długotrwałe pozytywne kontakty mogą owocować chęcią rozwiązania konfliktu w sposób konstruktywny. Jeżeli emocje negatywne równoważą się w pewien sposób z wcześniejszymi emocjami pozytywnymi wynikającymi z dobrej relacji, to mogą one pomóc w rozwiązaniu konfliktu, gdyż będą motywować chęć powrotu do wcześniejszych dobrych stosunków.

W zależności od podejścia do własnych potrzeb i potrzeb drugiej strony w sytuacji konfliktu, wyróżnia się 5 stylów rozwiązywania konfliktów<sup>9</sup>. Każdy z tych stylów powoduje różne doznania emocjonalne i zachowania uczestników konfliktu, które wynikają z tych przeżyć.

#### 1. Unikanie

Polega na wycofywaniu się z sytuacji konfliktowej. Osoba stosująca ten sposób przeżywa często wiele negatywnych emocji, kiedy dochodzi do konfliktu. Taka postawa może być związana z wcześniejszymi doświadczeniami. Sfrustrowane potrzeby takie pozostają, gdyż osoba preferująca unikanie nie chce kontaktować się z drugą stroną konfliktu, nie wyraża swoich potrzeb, nie potrafi się komunikować w takiej sytuacji. Przykładem jest konflikt z przełożonym i branie zwolnień lekarskich. Niechęć do kontaktu z przełożonym, niemożność porozmawiania z nim, wyjaśnienia sytuacji, prowadzi do braku motywacji do pracy. Zwolnienia lekarskie są sposobem na unikanie „trudnej” osoby i trudnej sytuacji. Może to prowadzić nawet do odejścia z pracy. Emocje narastają bez możliwości skonfrontowania ich z partnerem, który

<sup>8</sup> D. Goleman (red.), *Emocje destrukcyjne. Jak możemy je przezwyciężyć?*, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań 2007, s. 252.

<sup>9</sup> K. Piotrkowski, *Organizacja i zarządzanie*, Almamery Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2005, s. 212-213.

w konflikcie staje się przeciwnikiem. Narasta negatywne postrzeganie drugiego, likwidowanie napięcia poprzez rozmowy z innymi ludźmi. Natomiast konflikt pozostaje nierozwiązany. Taka forma rozwiązywania konfliktów może prowadzić do narastania konfliktu lub do zerwania relacji interpersonalnej, ochłodzenia wzajemnych stosunków. Odczuwanie napięcia emocjonalnego jest tak silnie negatywnie przeżywane, że dana osoba nie decyduje się na inne rozwiązania. To wydaje się dla niej najbardziej bezpieczne. Zresztą na stosowanie unikania mogą decydować się też pracownicy, którzy obawiają się negatywnych konsekwencji związanych z wyjawieniem swoich oczekiwań czy potrzeb wobec przełożonego. Nie jest to sytuacja prosta, szczególnie w zależności służbowej. Dużo w związku z tym zależy również od postawy przełożonego, ale to już można traktować jako postulat wobec menedżerów, którzy też są ludźmi i niektóre kwestie mogą odbierać emocjonalnie jako skierowane przeciwko sobie. To może prowadzić do zaostrzenia konfliktu.

#### 2. Dostosowanie się

Taki sposób rozwiązywania konfliktu może powodować różne doznania emocjonalne. Dostosowywanie się jest metodą, w której zewnętrznie osoba ulega drugiej stronie konfliktu. Jednocześnie radzi sobie z tym tak, że przyszłościowo obróci to na swoją korzyść, gdyż wywrze presję, aby druga osoba uległa w zamian za wcześniejsze ustępstwo. Tutaj może dochodzić do pewnej manipulacji emocjami i rezygnacji ze swoich potrzeb z myślą o przyszłości i przewidywanych zyskach. Zresztą bywa również tak, że nie ma innego wyjścia, tylko trzeba się dostosować, bo druga strona jest silniejsza. Przykładem mogą być strajkujący pracownicy, którzy mogą stracić pracę. Dostosowują się, rezygnują ze strajku, firma nie da im większych pensji, gdyż mogłaby splajtować.

#### 3. Kompromis

Każda ze stron chce zaspokoić swoje potrzeby, a jednocześnie pragnie porozumienia z drugą osobą. Emocje dotyczące trudności w kontakcie, a zarazem chęć ułożenia poprawnych stosunków jest tak silna, że prowadzi do rezygnacji z części swoich potrzeb. Pozytywne emocje wobec partnera interakcji i poczucie ważności związku powodują takie zachowania. Jednak jest też silna potrzeba, traktowana emocjonalnie, zaspokojenia własnych potrzeb. Są one równie ważne jak stosunki z drugą stroną. Jednocześnie taki konflikt bywa rozwiązany połowicznie. Część potrzeb zostaje zaspokojona i czyni się też krok w stronę drugiej osoby, zaspokajając również jej potrzeby. Zostaje podjęta współpraca, która w danym momencie jest ważna dla uczestniczących w sytuacji konfliktu osób. Jednak, jeżeli potrzeby niezaspokojone są ważne, to konflikt może powrócić.

#### 4. Rywalizacja

W tej sytuacji jedna ze stron lub obydwie traktują konflikt jako teren walki. Konflikt staje się terenem działań wojennych. I tak też strony mogą się traktować. Zwycięzców na wojnie nikt nie pyta o racje, więc ten, kto wygrywa konflikt, miał rację, spełnia swoje potrzeby, nie zwracając uwagi na drugą osobę. Jednocześnie takie rozwiązanie może prowadzić do frustracji osoby, która w konflikcie ulega i do

jej negatywnych emocji, z czasem mogących narastać. Jeżeli przełożony rozwiąże konflikt w taki sposób, to budzi niezadowolenie pracowników, które w pewnym momencie może dać swój wyraz.

#### 5. Kooperacja

Obydwie strony pragną porozumienia i ułożenia dobrych stosunków. Są gotowe wycofać swoje negatywne emocje w celu uzyskania rozwiązania satysfakcjonującego osoby będące w konflikcie. Są gotowe spojrzeć na konflikt z perspektywy drugiej strony i zobaczyć jej potrzeby. W ten sposób rozwiązując konflikt, powodują zmniejszenie napięcia, potrafią na tyle radzić sobie ze swoimi emocjami, że gotowe są też do przyjęcia punktu widzenia partnera.

### 3. Sposoby tworzenia związków międzyludzkich i powstawania konfliktów

Emocje mają znaczenie dla ustanawiania relacji społecznych, bazując na dwóch wymiarach: władza – status<sup>10</sup>. W przypadku władzy jedni mają władzę nad innymi, którzy zmuszani są podporządkować się. Ma to związek z instytucjonalnymi formami kontaktów międzyludzkich, jak przełożeni – podwładni. Między osobami w interakcji odbywa się wymiana energii emocjonalnej. Każdy człowiek do kontaktu z innym przystępuje z pewnym zasobem energii. Przy czym w trakcie już samej interakcji część osób dostaje więcej, część mniej. Ci, którzy długo dostają mało, ich przełożony czy organizacja nie dbają o dostateczne zapewnienie dobrego samopoczucia emocjonalnego pracowników, w pewnym momencie mogą czuć się na tyle sfrustrowani i niezadowoleni, że może dochodzić do sytuacji konfliktu. Część osób odczuwa gniew w sytuacjach podporządkowania, gdy czują się niesłusznie traktowani lub nie otrzymują tego, co uważają, że im się należy. Inni odczuwają w takiej samej, powtarzającej się sytuacji podporządkowania więcej strachu, co też może prowadzić do przeżywania w relacji negatywnych emocji. Długotrwałe zastraszanie w pracy, nękanie pracownika, prowadzi do negatywnych skutków emocjonalnych.

Trzeba pamiętać, że emocje pomagają tworzyć związki z innymi ludźmi. Jednocześnie też emocje mogą odpowiadać za konflikty, wskazując na różnicowanie ludzi, ich odmienność.

Konflikty w relacjach interpersonalnych związane są z występowaniem kilku czynników<sup>11</sup>:

#### 1. Osobowość

Cechy osób biorących udział w konflikcie mają znaczenie dla jego powstania i przebiegu. Dodatkowo istotne jest także, jaki jest ich stosunek do innych ludzi i postawa wobec nich.

---

<sup>10</sup> M. Lewis, J.M. Haviland-Jones (red.), *Psychologia emocji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 73-78.

<sup>11</sup> R.J. Edelman, *Konflikty w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 79.

## 2. Zasady relacji

Każda relacja charakteryzuje się pewnymi zasadami. Przy czym ludzie mogą mieć różne zdania na temat tych reguł. Jedna ze stron może uważać, że we współpracy z innymi obowiązuje lojalność, ale druga osoba niekoniecznie ma takie samo zdanie na temat relacji w pracy. Kwestia dotyczy akceptacji lub nieakceptowania tych zasad.

## 3. Ocena sytuacji

Ludzie mają różnorodne założenia, oczekiwania wobec innych osób, które mogą wpływać na konflikt. Często dopiero w konflikcie komunikują sobie te różnice. Zresztą trudności w porozumieniu się, błędna interpretacja komunikatów również mogą oddziaływać na konflikt.

Podstawą konfliktów interpersonalnych mogą być same emocje, takie jak gniew, a potem wyrażana agresja, strach, pogarda czy wstręt<sup>12</sup>. Emocje te związane są ze współzawodnictwem i ustalaniem porządku społecznego. Przykładowo gniew jest emocją, która może prowadzić do konfliktu, ale wyjaśnienie sobie z drugą osobą niespełnionych oczekiwań, frustracji może prowadzić do polepszenia relacji. Jednak nieodpowiednio wyrażany gniew może być przyczyną zerwania tej relacji. Przeżywane emocje, ich rodzaj i intensywność mogą więc oddziaływać na powstanie, przebieg i rozwiązanie konfliktu.

W sytuacji pracy podstawowe rodzaje konfliktów interpersonalnych występują w relacjach:

- przełożony – podwładny,
- pracownik – pracownik.

Oczywiście należy wziąć też pod uwagę konflikty związane z klientami. Jednak wtedy te konflikty dotyczą danej osoby, jako przedstawiciela firmy.

## 4. Regulacja emocji podczas konfliktu

Człowiek nie jest istotą targaną przez emocje, nie mając możliwości wpływania na nie. Podmiotowa regulacja emocji pozwala na nie oddziaływać<sup>13</sup>. Sytuacja konfliktu będąc sytuacją emocjonalną, odwołuje się do dotychczasowych doświadczeń jednostki. Ludzie często korzystają ze znanych sobie mechanizmów i zachowań utrwalonych w przeszłości. Oddziaływanie człowieka na emocje może zaznaczać się w trzech obszarach.

### 1. Sytuacja wywołująca emocje

Najprostszym sposobem radzenia sobie z emocjami w różnych okolicznościach jest niedopuszczanie do wystąpienia takich warunków, w których mogą pojawić się emocje. Posiadając wiedzę na swój temat, można unikać sytuacji pobudzających. Jeżeli dla kogoś trudną emocjonalnie sytuacją jest pozostawanie w konflikcie z partnerem, to taka osoba będzie unikać konfliktu lub jeżeli on się pojawi – wycofywać się. Może to działać na poziomie świadomym lub nieświad-

<sup>12</sup> K. Oatley, J.M. Jenkins, *Zrozumieć emocje*, PWN, Warszawa 2003, s. 292-302.

<sup>13</sup> D. Doliński, *Regulacja emocji*, [w:] D. Doliński, W. Błaszczak (red.), *Dynamika emocji. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2011, s. 34-35.



domym, gdy takie trudne sytuacje zostaną uwewnętrznione przez jednostkę. Nie będzie ona wchodzić i uczestniczyć w sytuacjach dla niej niekomfortowych emocjonalnie. Dobór pracy może być związany ze stwarzaniem sobie takich warunków pracy, w których można unikać sytuacji pobudzających emocjonalnie. Na przykład niechęć do podjęcia stanowiska przełożonego albo do pracy z dużą liczbą osób.

### 2. Mechanizmy stosowane podczas wystąpienia sytuacji emocjonalnej

Wiele z deformacji spostrzegania pomaga w radzeniu sobie z emocjami. Podczas konfliktu procesy poznawcze za pomocą emocji tak przebiegają, aby to było korzystne dla danej osoby, jej postrzegania siebie, utrzymania pozytywnego obrazu. Emocje regulują i wpływają na procesy przetwarzania informacji.

### 3. Kontrola ekspresji emocjonalnej

Oczywiste jest, że w toku wychowania, oddziaływania norm społecznych i kulturowych ludzie uczą się określonych zasad okazywania i kontrolowania emocji. Poznają reguły dotyczące ekspresji emocjonalnej, co jest dopuszczalne kulturowo, a co zakazane. Co do kwestii, co można powiedzieć lub zrobić, a czego nie podczas konfliktu, mogą istnieć różnice indywidualne. Zresztą na tym tle ludzie mogą mieć różne poczucie granic, jakie zachowania wyrażane pod wpływem emocji wybaczą i akceptują, a jakie nie. Dotyczy to zasad relacji, które identyfikują, jak widzi relację każda z osób.

Wraz z wiekiem następuje nabywanie różnorodnych umiejętności związanych z emocjami. Jedną z kompetencji na wyższym poziomie w rozwoju jest rozumienie, że własna ekspresja emocji może wpływać na innych<sup>14</sup>. Dlatego tak ważną staje się ta umiejętność w sytuacji konfliktowej. Pod wpływem własnych emocji, w trakcie konfliktu, można powiedzieć lub zrobić to, co bardzo zrani drugą osobę. Czasami po takich zachowaniach może nie być powrotu do poprawnych czy dobrych stosunków. Jeżeli będą one konieczne, tak jak podczas kontaktów w pracy, mogą być obciążone dotychczasowymi doświadczeniami. Mogą ulec zmniejszeniu, wycofaniu, ochłodzeniu. Ze względu na pracę będą utrzymywane relacje formalne. Ale mogą być obciążone brakiem zaufania wobec drugiej strony.

Otwartość w komunikowaniu emocji sprzyja tworzeniu więzi, zacieśnianiu relacji z drugim człowiekiem. W zależności od sytuacji możemy wybierać, w jakim stopniu chcemy być otwarci lub nie. Jednak miejsce pracy może sprzyjać specyficznej kontroli nad emocjami. Wiadomo, że podwładni będą ujawniać mniej informacji o swoich emocjach niż przełożeni, którzy mogą to czynić bardziej bezpośrednio. Mogą mieć mniej hamulców. Specyfika relacji w pracy może mieć wpływ później na powstające konflikty i satysfakcjonujące lub nie dla obu stron rozwiązanie. Nawet między pracownikami może istnieć różny poziom otwartości w zależności od tego, jak postrzegają zasady kierujące takimi relacjami w pracy.

---

<sup>14</sup> M. Białecka-Pikul, M. Stępień-Nycz, *Dynamika rozwoju emocjonalnego*, [w:] D. Doliński, W. Błaszczak (red.) *Dynamika emocji. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2011, s. 229.

## Podsumowanie

Współczesne badania nad emocjami pozwalają na nowe spojrzenie na konflikt. Rozróżnienie między emocjami przebiegającymi automatycznie bądź refleksyjnie pozwala zobaczyć sytuację konfliktu i sposoby jego rozwiązania z różnych perspektyw. Dzięki temu można brać pod uwagę w konflikcie czynniki, które niekoniecznie muszą być uświadamiane. Ważne, że za całą emocjonalną zasłoną zgłaszanych w trakcie konfliktów postulatów czy oczekiwań mogą kryć się też inne jego aspekty. Emocje mają wpływ na funkcjonowanie ludzi w takiej sytuacji, na ich postrzeganie oraz myślenie i inne procesy poznawcze. Dlatego w sytuacjach konfliktów bardzo emocjonalnych, gdzie intensywność jest wysoka, można zwrócić się o pomoc do osób trzecich. One popatrzą na konflikt bardziej obiektywnie, gdyż nie są uwikłane w całą sytuację emocjonalnie. Potrafią dostrzec też to, czego mogą nie widzieć strony konfliktu. Dotyczy to wzajemnego postrzegania się stron, źródeł konfliktu, jego przebiegu, a nawet sposobów jego rozwiązania.

## EMOTIONS IN PERSONAL RELATIONS AND CONFLICT RESOLUTION

**Summary:** The main aim of this article is to locate emotions in a situation of conflict. It presents how emotions affect peoples in conflicts, in areas such as perception, memory, attention, thinking. There are different methods of dealing with emotions in situation of conflict. People are conscious and unconscious in situation of conflict concerned sources of conflicts, subjects, process and resolutions.

**Keywords:** emotions, conflict, personal relations, conflict resolution.

### LITERATURA

- [1] DOLIŃSKI D., BŁASZCZAK W. (red.), *Dynamika emocji. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2011.
- [2] EDELMAN R.J., *Konflikty w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- [3] GOLEMAN D. (red.), *Emocje destrukcyjne. Jak możemy je przezwyciężyć?*, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań 2007.
- [4] KALISZEWSKA K., SAKSON-OBADA O., ZIELONA-JENEK M., ZINCZUK J. (red. nauk.), *Emocja – subiektywne doświadczenie, czy zdarzenie interpersonalne?*, Wyd. Naukowe Bogucki, Poznań 2004.
- [5] KOBYLIŃSKA D., *Automatyczna kontrola nieświadomych emocji*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007.
- [6] LEWIS M., HAVILAND-JONES J.M. (red.), *Psychologia emocji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- [7] OATLEY K., JENKINS J.M., *Zrozumieć emocje*, PWN, Warszawa 2003.
- [8] PIOTRKOWSKI K., *Organizacja i zarządzanie*, Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2005.
- [9] ROBBINS S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- [10] ZIMBARDO P.G., GERRIG R.J., *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PAN, Warszawa 2009.