

Społeczne i psychologiczne podstawy sterowania konfliktami

W psychologii znana jest ogólnie teza, że konflikt wybucha w tym momencie, kiedy jedna ze stron rozstrzygnie, że roszczenia drugiej strony są nie do pogodzenia z jej własnymi. Oznacza to, że dana sytuacja wtedy uznawana jest przez człowieka za sytuację konfliktową, kiedy nastąpi jej projekcja w świadomości, a w skonstruowanym wewnętrznym obrazie wydarzeń za przeszkodę na drodze do realizacji naszych roszczeń uznany zostaje ktoś inny.

Psychologia społeczna nie kwestionuje interpretacji konfliktu w naukach społecznych jako kolizji interesów, jej hipoteza jednak przyjmuje, że obraz rzeczywistości jest konstruowany przez podmiot, tzn. wydarzenia nie odbijają się pasywnie, lecz aktywnie wpisują się w obraz rzeczywistości, który istnieje już w głowie danego człowieka. Odpowiednio zatem sytuacja nie generuje zachowania zaangażowanego w nią człowieka, tak jak generowałaby zachowanie niezaangażowanego w nią człowieka, jej specyficzna interpretacja jest zatem projekcją postrzegania sytuacji przez uwikłanego w nią człowieka.

Można przytoczyć tu następujący przykład: trwające niezadowolenie społeczeństwa z rozwoju sytuacji na Ukrainie bazuje obiektywnie na znacznym zmniejszeniu produkcji – produkt krajowy brutto wyniósł w latach 1998–1999 ok. 41% poziomu roku 1990. W następnych 15 latach udało się osiągnąć wzrost PKB do wysokości jedynie 70% poziomu z roku 1990. Miało to bezpośredni wpływ na poziom życia ukraińskiego społeczeństwa, ponadto pogłębił się podział społeczeństwa na biednych i bogatych, a jego skutkiem wśród Ukraińców jest poczucie bycia oszukanym i rozczarowania niespełnionymi oczekiwaniami. Do tego jeszcze nastąpiła projekcja powstałego wskutek społecznych konfliktów niezadowolenia na poziom transregionalnego (wschód–zachód Ukrainy) konfliktu językowego i na poziom konfliktu związanego z przyjętymi przez rząd kierunkami polityki zagranicznej (dążenie do stowarzyszenia z UE lub parcie do

* Andriy Girnyk, doktor filozofii, profesor, kierownik Centrum Badania Konfliktów i Psychoanalizy Narodowego Uniwersytetu „Kyjewe-Mohyljanska Akademia”.

unii celnej z Rosją, czy należy może zachować status poza blokami czy dążyć do przyjęcia do struktur NATO?). Żądania wysuwane przez zwolenników federalizmu i uznania języka rosyjskiego za oficjalny drugi język na Ukrainie to w rzeczywistości przesunięte żądania sprawiedliwości społecznej, a ich głównym zadaniem jest redukcja napięć emocjonalnych, powstających przez tzw. stres biograficzny, tzn. stres spowodowany poprzedzającym terażniejszość okresem życia. Zdaniem L. Coser¹ tzw. „konflikt nierealistyczny” jest odpowiednikiem frustracji. Ważne jest, że jedna ze stron konfliktu nie odbiera go jako czegoś przeformułowanego (o przeformułowaniu problemu mówimy, gdy oczywisty konflikt skrywa w sobie inny, który tak naprawdę ten konflikt powoduje) i nie tłumaczy swojej agresji i nieustępliwości argumentami pseudoracjonalnymi. W wewnętrznym obrazie świata agresywne zachowanie tłumaczone jest koniecznością ochrony własnych najważniejszych interesów przed możliwą agresją drugiej strony.

Teza o „wewnętrznym obrazie”, kognitywny schemat konfliktu, wydaje się przeczyć pojęciu „nieświadomego konfliktu”, tak owocnie rozwiniętemu przez S. Freuda i jego następców. Przyjrzyjmy się dokładniej temu, co Freud nazywa „nieświadomym konfliktem”. To niedopasowanie wysiłków, motywów, których człowiek sam nie widzi (lub nie chce widzieć), a które powinien spostrzec psychoanalityk. Oznacza to, że konflikt instynktownych skłonności i wymagań moralnych, o którym pisze S. Freud, tworzy określoną konstrukcję, swego rodzaju schemat, którego zgłębienie umożliwia psychoanalitykowi zdefiniowanie sytuacji pacjenta jako sytuacji specyficznie zorganizowanej. Psychoanalityk wypełnia tę strukturę konkretnymi informacjami uzyskanymi od pacjenta i przedstawia pacjentowi wypracowany przez siebie obraz jego wewnętrznego konfliktu. Psychoanalityk przyczynia się w ten sposób do tego, że pacjent lepiej kontroluje swoją sytuację. Można by stwierdzić, że pojęcie „nieświadomego konfliktu” jest w sobie samo sprzeczne, opisuje ono sytuację nie z punktu widzenia sytuacji wyjściowej podmiotu (który sam nie widzi żadnych konfliktów), lecz z punktu widzenia obserwatora, który wprowadzając tę konstrukcję do świadomości pacjenta, pomaga mu w ten sposób opanować sytuację.

Wracając do pojęcia „schematu poznawczego”, zwróćmy uwagę na to, że łączy ono w sobie indywidualne doświadczenia i wiedzę z kluczowym przekonaniem o niezgodności celów stron. Wykształcony przez strony schemat konfliktu steruje kodowaniem, organizacją i selekcją informacji. W zależności od podmiotu kluczowe przekonanie dotyczące niezgodności celów może przynieść różne skutki. Na przykład europejski wybór Ukrainy (tzn. uznanie niezgodności drogi i celów realizowanych przez dzisiejszą Rosję z celami Ukrainy) przewidywał jedynie uzgodnienie pewnych pytań z sąsiadem

¹ Por. Л. Козер, *Функции социального конфликта*, Москва 2000.

z północy, podczas gdy w Rosji odebrano go jako wrogi krok, wymagający jako odpowiedzi siłowego nacisku i agresji.

Zachowanie w konkretnej sytuacji uzależnione jest także od istnienia schematu i jego dostępności. Jeżeli dalej posłużymy się przykładem stosunków ukraińsko-rosyjskich, należy zwrócić uwagę na to, że model wspierania separatystów (bronią i wojskowymi doradcami) i innych ruchów opozycyjnych wobec rządu był często stosowany przez Związek Radziecki, którego spadkobiercą jest obecna Rosja; model agresywnego podbijania obcych terytoriów przez Rosję zastosowany był już w przypadku Gruzji, model siłowego nacisku na kraje sąsiedzkie realizowała Rosja wielokrotnie (ten model jest najbardziej dostępny, przy tym większość Rosjan odbiera go jako rutynową ochronę państwowych interesów, a nie jako łamanie prawa międzynarodowego). Wychodząc z tej pozycji i przy uwzględnieniu wzrostu gospodarczej siły Rosji, jej agresja była całkowicie przewidywalna (choć dla Ukrainy była nieoczekiwana).

Każda uwikłana w konflikt osoba ma swój własny schemat poznawczy lub wewnętrzny obraz konfliktu, który zresztą w czasie konfliktu wielokrotnie może ulec zmianie. Wewnętrzny obraz konfliktu ucieleśnia postrzeganie struktury konfliktu przez zaangażowanie w konflikt; podmiot stawia w nim innych uczestników konfliktu w określonym stosunku do siebie, nadaje im określone cechy charakterystyczne i łącząc je ze sobą, pozostawia zdolność do zamiany miejsca. Umożliwia to „rozgrywanie” sytuacji we własnej fantazji, sprawdzanie możliwych wariantów działań własnych i działań innych uczestników konfliktu, a to z kolei pozwala na prognozowanie wyniku w zależności od wybranych reakcji. Wykształcenie wewnętrznego obrazu konfliktu uznawane jest za specyficzny „sposób widzenia” danej sytuacji, działania drugiej strony nie są odbierane jako sygnał zaistnienia problemu, lecz jako działania wrogie, skierowane przeciwko nam (naszym prawom, interesom, naszemu honorowi). Innymi słowy, wewnętrzny obraz konfliktu przedstawia rozkodowanie przez podmiot posiadanych informacji w celu rozpoznania ich sensu i ukrytych znaczeń.

Wewnętrzny obraz konfliktu zawiera elementy racjonalne, emocjonalne i ściśle związane z motywacją. Element emocjonalny powstaje momentalnie i jest prawdopodobnie związany z określonymi markerami, warunkującymi strukturyzację pola poznawczego danej sytuacji i z punktu widzenia warunkowanego pozostającego pod wpływem własnego nastawienia. Jeżeli w wewnętrznym obrazie konfliktu dominuje element emocjonalny, osoba reaguje w sposób do pewnego stopnia „automatyczny” (może być to automatyczna agresja, automatyczny przestach, uległość *etc.*). Z tego powodu większość rekomendacji co do zachowań w sytuacji konfliktowej kładzie szczególny nacisk na wyhamowanie „reakcji automatycznych” („proszę pójść na balkon” [Ch. P. Lickson], „proszę wygładzić swoje piórka” [R. Schaler], „proszę się nie spieszyć

z reakcją”) i zwiększenie roli elementu intelektualnego („proszę przeanalizować sytuację”, „sprecyzować swoje cele”, „poszukać dodatkowych informacji”). Jednocześnie jednak w danej kulturze może istnieć wymóg automatycznej i momentalnej reakcji na obrazę (kodeks Bushido, zapisane i niepisane zasady kodeksu męskiego honoru). Element związany z motywacją zależy od nastawienia podmiotu do konfliktu i związany jest ze zmianami w zachowaniu dokonującymi się pod wpływem konfliktu oraz z aktualizacją działań w celu uporania się z konfliktową sytuacją. Jeśli poznamy wewnętrzny obraz konfliktu danej osoby, możemy przewidzieć jej zachowanie i m.in. zdiagnozować jej pozycję podczas konfliktu, przewidzieć, czy zajmie ona pozycję aktywną czy pasywną, elastyczną czy sztywną, twardą czy łagodną, lecz także na przykład tzw. adaptacyjnie aktywną, tzn. zorientowaną na osiągnięcie maksymalnych korzyści lub pasywnie adaptacyjną, „cierpiętniczą” albo ewentualnie mieszczącą się gdzieś między tymi dwiema pozycjami. Im mniej dana osoba świadoma jest własnego wewnętrznego obrazu konfliktu, tym mniej jest zdolna do sterowania swoim zachowaniem. Wykształcenie wewnętrznego obrazu konfliktu wpływa na społeczny i psychologiczny fenomen skłonności do „postępowania na rzecz własnego ja”. Badania dowodzą, że większość współczesnych ludzi przesadnie ocenia swoje możliwości i zdolności i uznaje je za ponadprzeciętne. Przeceniamy rozpowszechnienie właściwych nam braków wśród innych ludzi (błędny konsens) i nie doceniamy częstotliwości występowania zdolności i cnót, uznawanych przez nas za nasze własne (błędna ocena własnej wyjątkowości). Jak stwierdził D. Mayers, „ludzie uważają swoje braki za normę, a swoje cnoty – za rzadkość”².

Skłonność do forowania własnego „ja”, znajdującą wyraz w wierze we własny potencjał, wspomaga w uciążliwym pokonywaniu trudności, skłania nas do tego, byśmy mimo niezbyt szczęśliwego początku jakiejś sprawy nie popadali w rozpacz; skłonność ta jest więc pozytywna. Jednocześnie jednak skłonność do forsowania własnego „ja” prowadzi do wykształcenia podczas konfliktu nieadekwatnego do rzeczywistości wewnętrznego obrazu konfliktu, w którym wyglądamy lepiej niż w rzeczywistości, a nasz przeciwnik gorzej. Dlatego pośrednictwo podczas wyjaśniania pozycji i zamiarów stron pomaga w wykształceniu adekwatnego wewnętrznego obrazu konfliktu, a tym samym ułatwia przejście od konfrontacji do analizy interesów i możliwości, a to oznacza krok w stronę ugody. Kiedy znamy wewnętrzny obraz konfliktu najważniejszych jego uczestników, lepiej możemy ocenić skuteczność określonych działań i to, jaka pozycja jest przegrana.

Ponadto ludzie często skłaniają się do niedoceny wpływu sytuacji na drugą osobę i do przeceniania roli charakterystycznych dla własnej osobowości, właściwości i nastawień, co Lee Ross uznaje za fundamentalny błąd atrybucji. Oznacza to, że w sytuacji konfliktowej koncentrujemy się zwykle na działaniach drugiej strony, to druga

² Д. Майерс, Социальная психология, Питер 2000, с. 86.

strona wydaje nam się być źródłem doświadczanych nieprzyjemności, a sama sytuacja uznawana jest jedynie za tło wydarzeń. W ten sposób kształtują się uprzedzenia, jeśli chodzi o cechy moralne drugiej strony, co przeszkadza w zorientowaniu się na współpracę i zaostrza konfrontację. Kiedy uda nam się wyjaśnić stronom konfliktu mechanizm tworzenia uprzedzeń, może stać się to jedną z dróg do złagodzenia powstałych między nimi napięć. Jako inną drogę można przyjąć podjęcie kroków zmierzających do rozładowania napięć – inicjatywę jednej ze stron wyświadczenia drugiej stronie określonej małej przysługi, zrealizowanej po oświadczeniu o dążeniu do zawarcia pokoju. Taka inicjatywa zawiera propozycję skierowaną do drugiej strony do podjęcia podobnych działań i skierowana jest na zbudowanie atmosfery zaufania między stronami.

Proces sterowania konfliktu przez trzecią stronę można uznać za organizację stopniowego zbliżenia między stronami, w kierunku przyjęcia odpowiadającego obu stronom rozwiązania. Sensowna jest przy tym następująca kolejność postępowania:

- 1) organizacja możliwego do przyjęcia systemu współdziałania stron;
- 2) analiza i diagnostyka sytuacji konfliktowej;
- 3) określenie najważniejszych interesów i strategii stron;
- 4) prognoza wpływu okoliczności i warunków zewnętrznych na przebieg konfliktu;
- 5) planowanie i organizacyjne wsparcie przewidzianych środków postępowania;
- 6) motywacja stron do konstruktywnego zażegnania konfliktu;
- 7) rejestracja zgłaszanych przez strony propozycji, wybór i dopracowanie najlepszych rozwiązań;
- 8) sformułowanie postanowienia końcowego i analiza ewentualnych przeszkód na drodze do jego realizacji;
- 9) analiza doświadczeń stron zdobytych podczas przebiegu konfliktu i dokonanych zmian.

Istnieją cztery poziomy zażegnania konfliktu:

- 1) odroczenie konfliktu, tzn. osiągnięcie porozumienia o zaprzestaniu działań przynoszących szkodę drugiej stronie;
- 2) ugoda na temat konkretnych kontrowersyjnych pytań;
- 3) odkrycie i likwidacja przyczyn konfliktu;
- 4) całkowite pogodzenie stron.

Niektórzy wierzą (co moim zdaniem jest błędne), że właśnie brak władzy wykonawczej jest specyficzną cechą pośrednictwa jako jednej z możliwości sterowania konfliktem. W sytuacji, gdy kompetencja do podejmowania decyzji w sprawie rozwiązania konfliktu leży w mocy stron konfliktu, przedstawia się to jako brak mocy sprawczej pośrednika. Jednak kompetencja do podejmowania decyzji jest tylko jednym z rodzajów mocy.

Jak zauważył amerykański naukowiec Jack R. O'Donnell, ludzie często nie zdają sobie sprawy z niektórych rodzajów posiadanej przez nich mocy, której mogliby użyć jako narzędzi podczas rozwiązywania konfliktu. Rozróżnia on dziewięć rodzajów takiej mocy, porządkując je według ich kosztów (najtańsze na początku, najdroższe na końcu):

1. Moc postępowania – zdolność do stopniowania organizacji procesu w taki sposób, by umożliwić stopniowe rozwiązywanie wszystkich sprzeczności.
2. Moc osobowości – zdolność do wpływania na decyzje, działanie i zachowanie innych za pomocą logiki, uporczywości, zaufania, przyjaźni itp.
3. Moc rekomendacji – zdolność do sterowania postępowaniem innych poprzez powoływanie się na precedensy, obowiązujące standardy, przykłady, własne poważanie w społeczeństwie i opinię publiczną.
4. Moc eksperta – zdolność do wykorzystania własnych umiejętności, wiedzy i doświadczenia dla wpływania na decyzje innych.
5. Umiejętność wykorzystania rezerw materialnych, czasowych, prognozy na przyszłość i wsparcia ze strony kolegów przy podejmowaniu niezbędnych decyzji.
6. Moc zamiany – umiejętność zamiany czegoś za coś w celu osiągnięcia niezbędnej decyzji.
7. Moc nagradzania – umiejętność nagradzania ludzi za podejmowanie określonych działań.
8. Moc hierarchii – umiejętność wykorzystania własnej pozycji zawodowej w celu wpływania na innych ludzi.
9. Moc karania – umiejętność wycofania poparcia lub zastosowania groźby ukarania, eskalacji konfliktu, publicznego podania do wiadomości stanu rzeczy, w celu wywarcia wpływu na decyzje innych. Jest to bardzo kosztowny środek, zwłaszcza gdy wziąć pod uwagę perspektywę dalszego rozwoju wzajemnych stosunków między stronami konfliktu.

Dla stron konfliktu wymienione wyżej rodzaje mocy właściwe są w różnym stopniu. Pośrednik (mediator) jest zainteresowany tym, by strony nie zrobiły użytku z posiadanych własnych mocy dla zaszkodzenia drugiej stronie, lecz by skierowały je na rozwiązanie konfliktu. Aby przyczynić się do konstruktywnej współpracy stron w celu rozwiązania konfliktu pośrednik (mediator) potrzebuje również mocy (uprawnień). Jednocześnie nie wolno mu zapomnieć, że wyłączne prawo do podejmowania decyzji mają strony konfliktu.

Proces pośrednictwa ma dwie orientacje:

- na osiągnięcie ugody,
- na polepszenie stosunków między stronami.

W rzeczywistym procesie pośrednictwa z reguły obecne są obie orientacje, a ich wzajemny do siebie stosunek kształtowany jest przez pośrednika na podstawie analizy konkretnej sytuacji. W literaturze można znaleźć wiele różnych stylów działalności mediatorów: ewaluatywny, wspomagający lub transformatywny. Style te są uwarunkowane własnym lub szerszym podejściem do sprawy oraz orientacją na ocenę lub ewentualnie kalkulacją na pomoc.

Mediatorzy orientujący się ściśle na systematyczne badanie wartości lub cech danego programu (mediacja ewaluatywna) wychodzą z założenia, że strony zwróciły się do nich w celu uzyskania pomocy w rozwiązaniu konkretnego, technicznego problemu. Strony często same przedtem zdefiniowały ten problem, a sformułowane jest to zazwyczaj w następującej formie: „Kto jest komu ile winien?”. Mediator ewaluatywny pomaga stronom dojść do zgody na drodze uczciwej oceny własnych pozycji, zysków i strat. Faktyczna ewaluacja dokonuje oceny aspektów prawnych sprawiedliwości określonej decyzji. Mediator działa jako sędzia rozjemczy i doradca. Najczęściej za pomocą „dyplomacji wahadłowej” i osobnych rozmów ze stronami. Mediator orientuje się bardziej na zabezpieczenie praw wynikających z systemu prawnego niż na realizację interesów stron. Jeśli orientuje się na pomoc przy rozwiązaniu konkretnego problemu, który warunkuje dany konflikt, używa podejścia ewaluatywno-wąskiego, jeśli koncentruje się na dążeniu do pogodzenia stron, używa podejścia ewaluatywno-szerokiego. Możliwe style mediacji, z którymi możemy się spotkać przy rozwiązaniu konkretnego problemu, przedstawia poniższy schemat.

		Styl oceny			
wąski		Wąski styl oceny (sędzia rozjemczy – doradca)		Szeroki styl oceny (styl dążący do przywrócenia pokoju)	
		Styl wspomagający wąski (prowadzący sekretarz)		Styl wspomagający szeroki (terapeuta)	
		Styl wspomagający		szeroki	

Mediator zorientowany na styl wąski i wspomagający (mediacja ewaluatywna) uważa za swoją misję polepszenie komunikacji między stronami w celu wspomagania ich tak, by same zdecydowały, co należy zrobić. Stara się zabezpieczyć postępowanie w celu podtrzymania pertraktacji. Nie udziela rad ani rekomendacji i nie pozwala sobie na stawianie prognoz co do przebiegu postępowania sądowego. Uważa siebie za kogoś,

kto odpowiedzialny jest za przestrzeganie niuansów postępowania, podczas gdy to strony odpowiadają za treść pertraktacji i poszukiwanie możliwych do przyjęcia rozstrzygnięć. Podczas pertraktacji przejmuje przede wszystkim rolę protokolującego sekretarza. Mediacja wspomagająca powstała jako wynik praktyki pracy mediatorów-wolontariuszy, choć styl ten w chwili obecnej często używany jest także przez zawodowych mediatorów.

Mediator pracujący w stylu wspomagającym i szerokim (mediacja transformatywna) pragnie pomóc stronom w realizacji ukrytych interesów. Oczekuje, że stosunki między stronami ulegną diametralnej zmianie, przechodząc z konfrontacyjnych na przyjazne i że przejście od walki do współpracy odbędzie się podczas rozwiązywania problemu w czasie procesu mediacji. Uważa on za konieczne przekraczanie granic przedmiotu konfliktu w celu odkrycia rezerw i potrzeb mogących zostać zaspokojonymi poprzez wymianę lub wspólne użytkowanie. W mediacji transformatywnej reguły postępowania w procesie mediacyjnym ustalają najczęściej strony, one też opracowują kryteria oceny propozycji.

Uważa się, że mediacja wspomagająca i mediacja transformatywna potrzebują więcej czasu. Zwolennicy mediacji ewaluatywnej twierdzą, że nawet gdy strony nie mogą się porozumieć, pragną one wiedzieć, jakie rozwiązanie jest najsprawiedliwsze. Zwolennicy mediacji wspomagającej i transformatywnej uważają za zaletę tych stylów, że pomagają one stronom zrozumieć ich własną odpowiedzialność za znalezienie rozwiązania. Zwolennicy mediacji transformatywnej twierdzą też, że zwolennicy innych stylów wywierają na swoich klientów większy nacisk w celu osiągnięcia porozumienia.

Berkowitz, ja i inni zanalizowaliśmy 284 przypadki międzynarodowego pośrednictwa w okresie od 1945 do 1989 r. Twierdzimy, że sukces pośrednictwa nie zależy jedynie od obranej strategii, lecz także od całego szeregu warunków. I tak, konflikty z odpowiednio mniejszą intensywnością (z krótkim terminem ważności i niewielką liczbą ofiar) dają się o wiele lepiej kierować przy pomocy działań pośredników zmierzających do przywrócenia pokoju niż konflikty intensywne. W przypadkach, w których siły stron konfliktów były równe, 53% konfliktów zostało zażegnanych, podczas gdy w konfliktach pomiędzy państwami, których siły nie były zrównoważone, rezultaty przyniosło jedynie 6% wysiłków rozjemców. Prawdopodobieństwo sukcesu było najwyższe w przypadkach, w których strony nie tylko dorównywały sobie siłą, lecz jednocześnie obie strony były stosunkowo słabe.