



Ewa Maksymowska

## Konflikt konfliktowi nierówny

Ludzie wchodzą w konflikt z powodu jakiejś sprawy, kłócą się „o coś”. Zwykle jednak przedmiot konfliktu, czyli to, co jest „na wierzchu” i jest wprost nazywane, nie jest tym, o co tak naprawdę chodzi. Najczęściej bez sięgnięcia do prawdziwych potrzeb i motywów stojących za określonym stanowiskiem nie da się doprowadzić do trwałego porozumienia. Dobrze rozwiązany konflikt nie jest destrukcyjny. Wręcz przeciwnie – odczuwamy satysfakcję, że udało nam się z kimś dogadać.

Negocjowanie stało się ostatnio modne – jeśli chcesz pokazać się jako osoba nowoczesna, to zaproponuj negocjowanie w sprawie, w której masz inne zdanie niż oponent. Czy jest to słuszne?

Trzeba wiedzieć, że nie każdy konflikt jest negocjowalny. Są sytuacje, w których nie ma to sensu. Negocjowanie to dochodzenie do porozumienia na drodze czynienia wzajemnych ustępstw, rozumienie potrzeb oponentów i szukanie rozwiązań możliwych do przyjęcia przez wszystkich. Mamie nie podoba się nowy chłopak córki. Czy można negocjować, by mama trochę ustąpiła i bardziej go polubiła? A może córka trochę ustąpi i chłopak znacznie jej się mniej podobać? Wyraźnie widać, że potrzebne są tu inne sposoby rozwiązania tej trudnej sprawy.

A nieustający spektakl „negocjowania” w sprawie aborcyjnej? Każdy przedstawia swoje racje, wartości, obraz tego, co moralne, a co nie. To nie jest problem podlegający negocjacji, ponieważ nie są możliwe częściowe ustępstwa. Nie można sobie wyobrazić (albo moja wyobraźnia jest zbyt ograniczona), by jedna strona ustąpiła i wyraziła zgodę na dokonywanie tylko niektórych czynności medycznych, a innych, kolejnych, już nie. W szkole sytuacja bywa podobna – negocjowanie między oprawcą a ofiarą przemocy rówieśniczej nie wydaje się najlepszym sposobem rozwiązania kryzysu. Trzeba działać i rozmawiać, ale czy to będą negocjacje?

Ludzie wchodzą w konflikt z powodu jakiejś sprawy, kłócą się „o coś”. Zwykle jednak przedmiot konfliktu, czyli to, co jest „na wierzchu” i jest wprost

nazywane, nie jest tym, o co tak naprawdę chodzi. Najczęściej bez sięgnięcia do prawdziwych potrzeb i motywów stojących za określonym stanowiskiem nie da się doprowadzić do trwałego porozumienia.

Oto przykład sytuacji konfliktowej w jednej ze szkół.

*Woźna nie wpuszcza uczniów do szatni w czasie przerwy. Nie chce otwierać boksu twierdząc, że na tym polega porządek i dzieci mają się go uczyć. Rodzicom też zabrania wchodzenia do szatni. Maluchy mają rano problem z rozbieraniem się i spóźniają się na lekcje. Wychodząc ze szkoły, często nie potrafią dobrze się ubrać, a rodzice nie mogą im pomóc. Woźna twierdzi, że rodzice do szkoły wnoszą błoto, które potem na kapciach jest przenoszone na całą szkołę. Opracowywano już wiele kolejnych zasad ułatwiających dzieciom i rodzicom korzystanie z szatni, ale woźna zawsze znalazła jakiś sposób na to, by utrzymać obostrzenia. Argumentowała też logicznie, że przecież płacą jej za utrzymywanie czystości i porządku. Konflikty woźnej z dziećmi i rodzicami są w tej szkole na porządku dziennym – woźna pilnuje szatni jak twierdzi. Dlaczego woźna wkłada tak dużo wysiłku, by nikogo nie wpuszczać do szatni? Może trzeba zbudować bardziej precyzyjny regulamin? Chyba jednak nie tu należy szukać rozwiązania tej trudnej sytuacji.*

Aby rozwiązać problem, trzeba odpowiedzieć sobie na pytanie, o co tak naprawdę chodzi pani pracującej w szatni, o co walczy, na czym jej szczególnie zależy? Trzeba zobaczyć, że swoim zachowaniem podkreśla swoją ważną rolę w szkole i pokazuje, że jej praca

zasługuje na szacunek – jest ważna. Prawdopodobnie docenienie jej wysiłku uwolniłoby ją od konieczności sprawowania tej trudnej dla wszystkich, nadmiernej kontroli. W przeciwnym razie spirala będzie się nakręcać. Ta sytuacja to przykład tego, że za określonym zachowaniem i stanowiskiem w sporze stoją zwykle ważne psychologiczne potrzeby. Można powiedzieć, że przedmiot konfliktu i sporu ma charakter dwojaki: jawny i ukryty. Jawne jest stanowisko, czyli to, o czym ludzie mówią otwarcie. Ukryty jest zwykle ważniejszy psychologiczny motyw – interes. Trwałe rozwiązywanie konfliktów wiąże się z dochodzeniem do interesów, które są zwykle mniej oczywiste na pierwszy rzut oka.

Nierozpoznanie prawdziwych potrzeb stron, rozwiązywanie sporów jedynie w oparciu o stanowiska może sprawiać, że rozwiązanie sporu w ogóle nie jest możliwe lub jest bardzo nietrwałe.

Chcąc dobrze rozwiązać spór, powinniśmy zatem dotrzeć do prawdziwych, a nie jedynie deklarowanych jego przyczyn.

Konflikty rozwiązywać można w różny sposób:

- **Rozwiązania z użyciem przewagi** – władzy, siły, stanowiska, roli, pełnionej funkcji. W szkole ten sposób rozwiązywania sporów może mieć miejsce, gdy chodzi np. o zapewnienie uczniom bezpieczeństwa czy egzekwowanie regulaminu szkoły.
- **Arbitraż** – narzucenie rozwiązania sporu przez bezstronnego eksperta. Ta metoda może być użyteczna w przypadku sporu z rodzicami czy członkami rady pedagogicznej. Kto będzie tą osobą, którą strony konfliktu uznają za bezstronną, to sprawa otwarta. Może to być np. pracownik poradni psychologiczno-pedagogicznej, Rzecznik Praw Dziecka, dyrektor szkoły czy władze oświatowe.
- **Rozstrzygnięcie sądowe** to zdanie się na decyzję sądu w oparciu o przebieg procesu. Zanim jednak dojdzie do rozprawy sądowej, są inne instytucje o charakterze odwoławczym, do których mogą zwracać się zważnione strony (kuratorium, ministerstwo, władze lokalne itd.).
- **Głosowanie** – poddanie się woli większości. Jej podstawowym minusem jest to, że przegrana mniejszość może czuć się pokonana i szukać okazji, by się „odegrać” lub nie podejmuje współpracy, stawia opór. Nie zawsze też głosowanie prowadzi do najlepszego rozwiązania. Wpływ na wyniki gło-

sowania mogą mieć różne czynniki. Istotny może być tu sposób głosowania osób odgrywających w grupie największą rolę. Nie bez znaczenia może być lęk przed możliwą negatywną oceną wyrażenia opinii odmiennej od oczekiwanej. Głosowaniu są zwykle poddawane propozycje alternatywnych działań o różnej atrakcyjności dla poszczególnych osób i grup, np. rozwiązanie problemu, dokąd dzieci mogą jechać na wycieczkę.

- **Dążenie do uzyskania konsensusu** wydaje się zdecydowanie lepsze, choć bardziej czasochłonne.
- **Losowanie** – zdanie się na „los”, „fart”, i „palec boży”. Metoda jest stosunkowo rzadko stosowana, choć czasami użyteczna, ponieważ trudno sprzeczać się z tym, co przyniósł przypadek.
- **Negocjacje i mediacje** – poszukiwanie rozwiązań satysfakcjonujących wszystkie strony konfliktu. Wymaga sięgnięcia do prawdziwych potrzeb ludzi i wzięcia ich pod uwagę przy szukaniu rozwiązania. Ta metoda sprzyja rozwojowi szkolnej demokracji.

### Chcąc dobrze rozwiązać spór, powinniśmy zatem dotrzeć do prawdziwych, a nie jedynie deklarowanych jego przyczyn

To, jaki sposób rozwiązania konfliktu wybierzemy w konkretnej sytuacji, zależy od wielu czynników:

- **ocena sytuacji i szans na wygraną**  
Bywa, że rodzice czy uczniowie nie podejmują dyskusji z nauczycielami mimo odmiennej opinii w jakiejś sprawie. Wychodzą z założenia, że nie warto „zadzierać”, że szanse na wygraną są małe. Uważają, że spierając się, można więcej stracić niż zyskać.
- **wartości celu, który chcemy osiągnąć**  
W sprawach ważnych ludzie są gotowi podejmować walkę nawet wówczas, gdy na „zwycięstwo” mają niewielkie szanse. Nie ustępują łatwo, jeżeli sprawa ma dla nich znaczenie fundamentalne.
- **osobiste doświadczenia człowieka w rozwiązywaniu konfliktów**  
Spontanicznie reagujemy zgodnie z tym, czego nauczyliśmy się w dzieciństwie (i później w życiu) i jakie strategie dotychczas prowadziły do wygranej.

Są ludzie, którzy w sposób naturalny szukają konsensusu. Są też inni, którzy widząc różnicę interesów, podejmują bezpardonową walkę o swoje. Jeszcze inni jakby odruchowo podporządkowują się, przyjmując nieświadomie założenie, że nie ma co podejmować dyskusji, bo to nieprzyjemne i mało efektywne.

**Sposób rozwiązania konfliktu winien być dostosowany do rodzaju konfliktu, z jakim mamy do czynienia.** Można wyróżnić następujące rodzaje konfliktów:

- konflikt danych,
- konflikt wartości,
- konflikt relacji,
- konflikt strukturalny,
- konflikt interesów lub potrzeb.

## Konflikt danych

Konflikt danych powstaje na skutek niedostatecznych lub niepełnych informacji. Bywa, że osoby będące w konflikcie nie zdają sobie sprawy, że po prostu każda z nich wie coś innego. Ktoś niedokładnie usłyszał, źle zrozumiał, coś dodał, niewłaściwie zinterpretował to, co zobaczył czy usłyszał. Ludzie kłócą się zatem zamiast szukać dodatkowych informacji i weryfikować te, które mają. W zasadzie taki konflikt mógłby szybko zgasnąć, gdyby strony dokładnie dowiedziały się, jak to naprawdę było, ale... nie jest to takie proste! Ludzie oskarżają się o manipulowanie informacjami, ich utajnianie, nieudzielenie ich w odpowiednim czasie itd. Rodzice mogą mieć pretensje do nauczyciela opierając swą „wiedzę” jedynie na relacji dziecka, a ono albo coś słabo pamięta, albo nie chce się do czegoś przyznać, albo jakaś informacja mu po prostu umknęła.

**Konflikt danych rozwiązujemy, wyrównując poziom wiedzy stron, ilość i jakość informacji. KONFLIKTU DANYCH NIE NEGOCJUJEMY.**

## Konflikt wartości

Ludzie różnie definiują cele, do których warto dążyć, odmienne sposoby postępowania uznają za skuteczne i moralnie dopuszczalne. Różnie też pojmują dobro i zło. Wiele konfliktów wynika z odmiennych postaw i wyznawanych przez ludzi wartości. Należą one do najpoważniejszych i czasem najtrudniejszych do rozwiązania. Przykładem takiego konfliktu może

być różnica zdań między rodzicami a szkołą na temat celów wychowania. Czy ważne jest nastawianie dzieci na sukces w nauce (stopnie!), czy istotniejsza jest kreatywność lub wszechstronny rozwój (sport, hobby itp.)? A może umiejętność działania na rzecz innych? Czy dzieci powinny uczestniczyć w tzw. wyścigu szczurów, czy też nie? Przykładem konfliktu wartości jest przyzwolenie (lub jego brak) na ściąganie. Czy ściąganie należy bezwzględnie karać jako rzecz karygodną, czy też patrzeć na to zjawisko przez palce? Jedni piętnują ściąganie jako oszustwo, inni traktują je jako niewinną szkolną tradycję.

### Przykład 1

*Wychowawczynie klasy III bardzo dużo wagi przykładła do problemu uczenia dzieci współpracy w grupie. Zauważyła bowiem, że uczniowie byli zbyt mocno nastawieni na rywalizację. Dla nich nawet bycie czwartym czy piątym to porażka. Na zebraniu z rodzicami nauczycielka przedstawiła projekt zmiany kryteriów oceniania. Nacisk położony został na zespołowe rozwiązywanie zadań i wzajemną pomoc. Za prace zespołowe uczniowie otrzymywali jednakową ocenę, dobra współpraca była dodatkowo gratyfikowana. Dla podniesienia własnej oceny należało pomagać innym! Część rodziców nie chciała się zgodzić na tę propozycję. Dominującym argumentem było to, że we współczesnym świecie dzieci muszą uczyć się rywalizacji, wyróżnienia się i zaznaczania swojej osobowości. Ocena za zadania wykonywane w zespole nie daje wystarczająco jasnej informacji o indywidualnych „zasługach” dziecka. Podniesiono też problem „słabszych” dzieci, które mogą zaniżać poziom wykonania zadań zespołu, a więc obniżać oceny tych „lepszyc”. To, zdaniem części rodziców, nie będzie sprawiedliwe.*

### Przykład 2

*Gimnazjum w biednej gminie, Marek dojeżdża z leżącej nieopodal małej wsi. We wrześniu chłopca nie było dość długo w szkole. Zapytany o powód nieobecności powiedział, że rodzice kazali mu kopać kartofle. Wychowawczynie wzywa matkę, ponieważ Marek to zdolne dziecko i szkoda, by narobił sobie niepotrzebnych zaległości, a poza tym istnieje obowiązek szkolny... Jako wyjaśnienie sytuacji matka powiedziała: Proszę Pani, kartofle muszą być wykopane, a w telewizji zapowiadają wkrótce jakieś deszcze, a nawet przymrozki. On uzupełni to, co było w szkole, lekcje nie uciekną, wszystko da się nadrobić. A kartofli później nie da się wykopać...*

**Konflikty wartości rozwiązuje się przez budowanie takich relacji między ludźmi, aby mogli oni realizować to, co jest dla nich szczególnie cenne. Rozmawiamy więc o tym, co można zrobić, by zarówno twoje, jak i moje wartości były wzięte pod uwagę.**

### **TEGO TYPU KONFLIKTÓW NIE MOŻNA ROZWIĄZYWAĆ DROGĄ NEGOCJACJI I Z UDZIAŁEM MEDIATORA. Konflikt relacji**

Konflikty relacji powstają na skutek negatywnych emocji między ludźmi – „nie lubię go”, „złości mnie”, „nie chcę tego z nim robić” itp. Tego typu konflikty zaburzają współpracę w zespole, obniżają motywację do wspólnego działania. Nie lubimy przebywać w nieprzyjaznym środowisku. Emocje mogą długo zalegać, pamiętamy przykrości, jakich doznawaliśmy nawet dawno temu. Konflikty relacji mogą powstawać na skutek stereotypów we wzajemnym ocenianiu się, a także na skutek przypisywania ludziom złych intencji. Myślimy o osobie, która ma inne zdanie: „O! Jak się mądrzy!” lub interpretujemy: „Chce wprowadzić mnie w błąd”. Do konfliktu prowadzą też nieuprawnione uogólnienia. Kiedy nie zgadzamy się z opinią innej osoby, możemy spostrzegać ją jako wroga, kogoś gorszego, głupszego, bezwartościowego itp. Właściwie każdy konflikt wartości może na naszych oczach przestoczyć się w konflikt relacji. Ostentacyjne deklarowanie się jako ateista może powodować, że dla osoby bliskiej kościołowi będę „marnym” człowiekiem. Analogicznie może być przez ateistę postrzegana osoba deklarująca się jako głęboko wierząca i praktykująca. Podobne animozje mogą występować między zwolennikami partii X i partii opozycyjnej Y. Tymczasem poglądy człowieka w określonej sprawie to tylko jeden z jego wymiarów i to często nie najistotniejszy. W życiu nieraz spotkaliśmy się z opiniami, że „nauczyciele są...” albo że „rodzice są...”. Sami też byliśmy niejednokrotnie autorami takich „głębokich sentencji”. Te uogólnienia są nieuprawnione, jednak mimo to łatwo mogą stać się źródłem konfliktu relacji między nauczycielami i rodzicami. Konflikt relacji ma tendencję do narastania, rozwijania się. Znamy konflikty między ludźmi, w których nikt już nie pamięta, „o co poszło”. To też historia Kargula i Pawlaka z filmu „Sami swoi”! Czy taka sytuacja jest całkiem nierealna? Nauczyciel: „Przyszła do szkoły mama Kowalska i na pewno znowu będzie się kłócić o swoją córeczkę!”. Zanim pani Kowalska cokolwiek powie, nauczyciel już „wie”, jak tę mamę „utemperować”. Każde zdanie wypowiedziane przez nią będzie prawdopodobnie interpretowane jako kolejny

wyraz jej roszczeniowej postawy. Konflikt z mamą Kowalską jest tuż, tuż... Podobne nastawienie obserwować można u rodziców. Mama: „Fatalnie, że mojego syna uczy pani Nowak. Zawsze lubiła tylko grzeczne dziewczynki i stawiała im lepsze stopnie”. Wyobraź sobie, że syn dostał jedynkę. Mama pewno pomyśli lub powie: „Pani Nowak jak zwykle była niesprawiedliwa...”. Każda trochę słabsza ocena wystawiona przez panią Nowak będzie przez mamę interpretowana jako niesprawiedliwa i zaniżona, ponieważ... „ta pani taka już jest”. Obie strony „nakręcają się”. Wzajemna lub początkowo jednostronna niechęć nauczyciela i rodzica prowadzi do tego, że strony nie starają się zrozumieć, nie słuchają się, traktują się źle i czują się lekceważone przez oponenta.

Konflikt relacji rozwiązujemy poprzez lepszą komunikację, wzajemne poznanie się, wymianę pozytywnych emocji (jeśli to jest jeszcze możliwe i nie nosi znamion manipulacji!).

### **Konflikt strukturalny**

Konflikt strukturalny powstaje na skutek:

- niejednakowego dostępu do dóbr (informacji, decyzji, komputera itp.),
- pełnienia opozycyjnych ról (np. dyżurny – uczeń, szef – podwładny),
- presji czasowej (natłok zadań i problemów do omówienia, ograniczone możliwości komunikowania się indywidualnego, np. rodzica na wywiadówce),
- problemów technicznych i organizacyjnych (trudność w nawiązaniu kontaktu telefonicznego z nauczycielem na terenie szkoły),
- trudności w komunikowaniu się i integracji działań (nieodróżne kanały komunikacyjne, np. rodzice – nauczyciele).

Ten rodzaj konfliktów powstaje najczęściej niezależnie od intencji ludzi.

Przykładowe konflikty strukturalne w szkole:

- Dzieci nie odrabiają pracy domowej zadanej przez nauczyciela, bo pracy jest bardzo dużo i nie starcza na nie czasu. Lekcje odbywają się przez dwa kolejne dni.
- Uczniowie nie czytają lektur szkolnych, bo to jest praktycznie niemożliwe. Obliczono, że mu-



siałyby one dziennie czytać około 100 stron, nie licząc oczywiście tego, co mają zadane z innych przedmiotów.

- Dzieci proszą o powtórkę, a nauczyciel mimo to wyklada nowy materiał, ponieważ musi zrealizować cały materiał programowy – niezależnie od tego, jak szybko uczniowie są w stanie go przyswoić. – Uczniowie spóźniają się na lekcje np. we wtorki i czwartki, ponieważ w te dni autobus je dowożący ma taki właśnie rozkład jazdy.
- Uczniowie bardzo mocno przepychają się do okienka w stołówce szkolnej, ponieważ tylko pierwsi z kolejki będą mieli wystarczającą ilość czasu, by zdążyć wszystko zjeść i nie spóźnić się na kolejną lekcję.

Każda szkoła może wygenerować inny rodzaj konfliktu strukturalnego.

Konflikty strukturalne rozwiązujemy poprzez wprowadzenie takich zmian sytuacji, w których wchodzenie w konflikt nie jest sprawą nieuchronną.

## Konflikt interesów

Konflikt interesów powstaje, gdy ludzie stanowią dla siebie przeszkodę w zaspokajaniu swoich potrzeb, tzn. żadna strona nie może osiągnąć swoich celów bez zgody lub udziału drugiej strony. Strony nie pomagają sobie w osiągnięciu tego, na czym im zależy, a czasami sobie to utrudniają, czasami chcą uzyskać to samo, a to nie jest możliwe. Jeśli ktoś otrzyma reglamentowane dobra, to zabraknie ich dla kogoś innego. Przykładem może być sytuacja, w której większość rodziców chce, by ich dzieci rozpoczynały naukę o 8 rano, a w tej klasie mogą znaleźć się tylko nieliczni uczniowie. Potrzeby rodziców, których dzieci zaczynają lekcje później, nie mogą zostać zatem zaspokojone. Bój o tę właśnie klasę jest czasami zażarty. Może to być bój z dyrektorem, z wychowawcami klas, a bywa, że rodzice rozpoczynają walkę między sobą. Nauczyciele i rodzice różnie mogą widzieć pracę dziecka w szkole i w domu. Nauczyciele formułują zarzut, że w domu dzieci za mało pracują, zaś rodzice twierdzą, że to właśnie do domu przerzucana jest największa ilość pracy potrzebnej do opanowania programu. Konflikt interesów jest widoczny szczególnie w sytuacji, gdy szkoła chciałaby, by rodzice wyrazili zgodę na powtarzanie przez dziecko klasy, a rodzice te sugestie uznają za krzywdzące. Wspomnieć też można o sytuacji, w której rodzice nie zgadzają się, by z „mniej ważnych” przedmiotów (np.

WF) dziecko miało obniżoną ocenę, bo może mieć to wpływ na szansę dostania się do wymarzonego gimnazjum czy liceum. Nauczyciele tych „mniej ważnych” przedmiotów często czują się źle traktowani, nie chcą uchodzić za nauczycieli drugiej kategorii. Obserwacja życia szkolnego pokazuje, że większość konfliktów to właśnie konflikty interesów. Mogą należeć do nich np. niezgodnione i budzące sprzeciw zasady oceniania czy opresyjne, zdaniem uczniów, regulaminy szkolne.

**KONFLIKTY INTERESÓW PODLEGAJĄ NEGOCJACJOM. Jeśli każda ze stron jest gotowa zobaczyć i zaakceptować potrzeby oponenta i podejmie wysiłek poczynienia pewnych ustępstw w celu szukania rozwiązań zaspakajających najważniejsze interesy drugiej strony – jest szansa na znalezienie dobrego rozwiązania. Jeśli to okaże się trudne, można za przyzwoleniem obu stron poprosić o pomoc mediatora.**

## Zamiast podsumowania

Z konfliktami jako elementem życia społecznego spotykamy się właściwie na każdym kroku. Zwykle różnice zdań udaje się szybko wyjaśnić i dochodzi do porozumienia. Nie powinniśmy dopuszczać do eskalacji konfliktów. Trzeba szybko je rozwiązywać – nie mają jeszcze wówczas wielkiej siły niszczącej. Ważne jest również to, by do ich rozwiązywania używać odpowiednich sposobów. Nie powinniśmy więc podejmować prób negocjowania, gdy nie jest to odpowiedni sposób postępowania, a równocześnie jak najczęściej podejmować je, gdy jest to wskazane.

Dobrze rozwiązany konflikt nie jest destrukcyjny. Wręcz przeciwnie – odczuwamy satysfakcję, że udało nam się z kimś dogadać.

---

**Ewa Maksymowska** jest psychologiem, trenerem II stopnia Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, współpracuje z Niepubliczną Placówką Edukacji PEN, jest superwizorem grupy interwencji kryzysowych Biura Edukacji m.st. Warszawy.