

## — WSTĘP —

### NASZE STEREOTYPOWE MYŚLENIE O KONFLIKCIE

Ludzie zazwyczaj boją się konfliktów. Wolą ustąpić, wycofać się byle tylko nie przeżywać złych, trudnych emocji, które często towarzyszą im w sytuacji konfliktowej. Są też tacy ludzie, którzy „żywią się” konfliktem. Gdy walczą o coś, spierają się – dopiero wtedy czują, że istnieją. Bywa to trudne dla otoczenia, szczególnie rodziny, ale też jest wyczerpujące dla nich samych. Obydwa podejścia do konfliktu nie są konstruktywne, nie sprzyjają mądrym rozwiązaniom. Strony postrzegają siebie nawzajem jako wroga, kogoś z gruntu nieżyczliwego, kogoś, kto intencjonalnie chce utrudniać życie, zrobić krzywdę, zaszkodzić, ośmieszyć. Niektórzy dążą do unikania takich sytuacji, wycofują się nawet kosztem własnego dobrego samopoczucia i obniżenia poczucia własnej wartości, nie podejmują starań rozwiązania konfliktu. Inni dążą natomiast do starcia się z „wrogiem” (w zamyśle odniesienia nad nim przewagi, pokonania go) bardziej niż do rozwiązania konfliktu. Zarówno jedno jak i drugie spojrzenie na konflikt powoduje, że mało realne staje się jakiegokolwiek porozumienie. Trudne jest przy takich strategiach poznanie i zrozumienie, o co tak naprawdę chodzi drugiej stronie, a nawet jasne przedstawienie, zaprezentowanie własnych potrzeb. Efekty niekonstruktywnego podejścia do konfliktu można dostrzec właściwie w każdej strukturze społecznej – rodzinie, społeczności sąsiedzkiej, zakładzie pracy, samorządzie terytorialnym, czy w szkole. Na co dzień doświadczamy tego, że w różnych obszarach otaczającej nas rzeczywistości ludzie walczą ze sobą, bywa, że zrywają kontakty, sięgają w sporach do sposobów często nieakceptowanych społecznie. Może to być plotka, ale też jawna agresja. Podejmują też rozmaite manipulacje, np. celowo budują czyjeś poczucie winy (które czasem są bardzo czytelne, a czasem trudno je rozpoznać), by osiągnąć zamierzony cel. Powstają znaczne koszty emocjonalne, dochodzi do utraty zaufania.

Nigdzie takie podejście nie jest właściwe, ale gdy dotyczy oświaty, organizacji mającej modelować pożądaną relację społeczną, jest to szczególnie bolesne.

Bywa, że szkoła jest miejscem rozmaitych konfliktów i kryzysów. Jest to szczególnie szkodliwe z racji podstawowych funkcji, które pełnić powinna. Gdy miejscem „walki” jest właśnie szkoła, a w spór zaangażowani są rodzice, nauczyciele i dyrekcja – najważniejsze dorosłe osoby dla dziecka – czynić to może prawdziwe spustoszenie w obrazie świata oraz budującym się u dziecka systemie wartości.

Nie jest zamiarem tej publikacji analizowanie przyczyn, dla których ludzie prezentują wobec siebie wrogie zachowania. Nie można jednak tego zjawiska bagatelizować, ponieważ jest ono powszechne.

Konflikty czasem wręcz uniemożliwiają pełnienie przez szkołę jej najważniejszej roli – uczenia i wychowania.

Konflikty w szkole mają w swym podłożu różne widzenie potrzeb i interesów dzieci, ale też dorosłych. Źle rozwiązywane – w sposób niekontrolowany zaczynają żyć własnym życiem. Sprawy dzieci zostają czasem gdzieś w tle, dorośli „okopują się” w swych stanowiskach, często walka trwa bardzo długo, jest dla wszystkich wyniszczająca i co najgorsze, utrudnia w sposób istotny spokojne, skuteczne i mądre oddziaływanie na dzieci.

Źle zarządzany konflikt czyni też szkołę miejscem niewiarygodnym z wszelkimi konsekwencjami takiego jej spostrzegania.

Nasz stosunek do konfliktu często jest stereotypowy, a dzięki temu wydaje się nam, że nasze rozwiązania i drogi, którymi podążamy w sytuacjach konfliktowych są optymalne. Takie okopanie się, trwanie w przekonaniu o słuszności własnych sądów utrudnia poszukiwanie lepszych rozwiązań i w tym sensie jest groźne. W swym życiowym doświadczeniu nauczyliśmy się, że konflikt to zło. Taką wiedzę otrzymaliśmy od naszych rodziców i nauczycieli i przekazujemy ją własnym dzieciom/uczniom. Ta wiedza buduje stereotypy myślenia o konfliktach.

Warto zrozumieć istotę działania stereotypów w ogóle, a w tym stereotypów myślenia o konflikcie. Stereotypy są zakodowanymi w umyśle wyobrażeniami, które w sposób nadmiernie uogólniający, uproszczony a często sztywny i odporny na zmiany, odnoszącymi się do jakiejś kategorii społecznej. Stereotypami są, na przykład, przyjęte z góry wyobrażenia, nierzadko tendencyjne, na temat wyglądu, zachowań i cech przedstawicieli określonej grupy. Wyobrażenia te wpływają na spostrzeganie danej grupy (por. Aronson, *Psychologia Społeczna*, 1995).

Stereotyp jest pewnym uproszczeniem i w tym sensie może być w naszym poznawaniu i rozumieniu świata bardzo pomocny. Nagromadzonych w do-

świadczeniu życiowym informacji, jest tak wiele, że zbawienna staje się możliwość łączenia ich w pewne kategorie – systematyzowanie i upraszczanie przez tworzenie stosunkowo prostych konstruktów typu przepis, schemat. Dotyczy to bardzo różnych spraw. Mamy opracowane dla osobistego użytku m.in. sposoby radzenia sobie z trudnymi sytuacjami. Przyjmujemy (często bez pełnej świadomości i kontroli) od własnych rodziców, rodziny i ważnych dla nas osób wiele przekonań dotyczących bardzo różnych dziedzin w tym sposobów zachowania się w sytuacjach konfliktu. Mamy więc w naszym repertuarze zachowań pewne schematy, „recepty” dotyczące tego, co robić gdy wyczuwamy nadchodzący konflikt.

Wśród nauczycieli funkcjonują stereotypy dotyczące rodziców w szkole (rodzice przychodzą do szkoły, bo mają pretensje), wśród rodziców stereotypy dotyczące nauczycieli jako grupy (np. nauczyciele matematyki są złośliwi, nie lubią dzieci). Myślimy stereotypowo o dyrektorach, w tym dyrektorach szkoły (należy bać się dyrektora).

Stereotypy przeszkadzają jednak w rozwijaniu naszej świadomości zgodnie ze zdobywanymi wiedzą i doświadczeniem. Mogą też utrudniać właściwy ogląd otaczającej nas rzeczywistości. Czasem schematyczne i uproszczone ujmowanie tego, co wokół się dzieje, uniemożliwia podjęcie trafnej decyzji lub dostrzeżenie prawdy. Stereotypy usztywniają nasze myślenie, mają przy tym własną dynamikę funkcjonowania, czyli znaczną siłę automatycznego uaktualniania się zwłaszcza w trudnych sytuacjach, np. nowych lub stresujących. Są również bardzo często uruchamiane w sytuacjach konfliktowych – zazwyczaj wysoko stresujących.

Dobrze jest rozpoznać swoje stereotypowe zachowania – głównie te, które mają swój udział w ważnych dla nas dziedzinach życia, np. realizacji roli zawodowej, budowaniu relacji z innymi ludźmi, typowych reakcjach na sytuacje konfliktowe. Można wtedy sprawdzić, na ile nam służą, a na ile nas ograniczają, a także zmieniać, jeśli zajdzie taka potrzeba.

W naszym stereotypowym myśleniu o konflikcie istnieje przekonanie, że konflikt to coś ewidentnie złego. Ale czy tak jest naprawdę?

Świat bez konfliktów nie wydaje się możliwy. Przecież ludzie funkcjonując w przestrzeni społecznej, pełnią różne role, mają sprzeczne interesy, rozbieżne potrzeby, do czego innego dążą, co innego im się podoba, różnią się systemami wartości. Konflikty są nieuniknione, często konieczne. Mają też bardzo ważną rolę do spełnienia. Są motorem zmiany.

Jednomyślność i brak konfliktów pozwala często na nieracjonalne utrzymywanie się złych, nieskutecznych a często wręcz szkodliwych rozwiązań

w organizacji. Dopiero, gdy np. w szkole pojawia się niezadowolenie, niezgoda na istniejące rozwiązania a w ślad za tym konflikt – pojawiają się szanse na pożądane zmiany. Zazwyczaj właśnie niezadowolenie zapoczątkowuje pozytywną przemianę.

To nie konflikt, rozumiany jako różnica zdań i potrzeb jest czymś złym – ale to, w jaki sposób podchodzimy do sporu – czy traktujemy go jako problem do rozwiązania czy też koncentrujemy się na emocjach i walce. Są w doświadczeniu każdego człowieka rozwiązane konflikty, gdy po głębokich sporach następuje pełne porozumienie. Inne natomiast, nierozwiązane, czy wręcz nienazwane nie pozwalają działać racjonalnie.

I tu warto zatrzymać się na naszych stereotypach. Postępujemy różnie zależnie od tego, co uznajemy za „dobre” rozwiązanie konfliktu. Są ludzie, którym stereotypy nie pozwalają podchodzić do konfliktu jako do zadania – nakazują ignorować problem lub walczyć zaciekle. To kumuluje negatywne emocje. Robi się coraz trudniej...

Konflikty w szkole wśród pracowników, te z rodzicami, między dziećmi, rządzą się tymi samymi prawami, co inne konflikty społeczne. Jednak przez to, że szkoła jest nośnikiem określonych norm, standardów zachowań ludzi – konflikty tam ujawniające się mają zdecydowanie większy ciężar gatunkowy. Są bowiem „wyposażeniem na przyszłość” młodego człowieka. Dorośli swym zachowaniem, podejściem do problemu modelują wobec dzieci określony styl zachowań społecznych.

W szkole jak w każdej organizacji za konfliktami stoją konkretni ludzie. I choć obiektywne warunki do tego by pojawiały się częściej lub rzadziej w danej organizacji, konflikty mogą być różne, to sposób podejścia do konfliktu zawsze zależy od ludzi.

Można oczekiwać, że dyrekcje szkół, nauczyciele, jako osoby, których jakość pracy w dużej mierze zależy od kompetencji interpersonalnych, powinni lepiej niż inne grupy społeczne radzić sobie z sytuacjami trudnymi, konfliktowymi. W wielu przypadkach zapewne tak jest, nie jest to jednak regułą. Silne emocje towarzyszące konfliktom oraz stereotypowe postrzeganie „przeciwnika” i najsukuteczniejszych sposobów wychodzenia z trudnych sytuacji, często są przeszkodą w osiągnięciu konstruktywnego rozwiązania. Nie bez znaczenia są też cechy osobowości osób pozostających w sporze.

Chciałybyśmy, aby niniejszy niezbędnik uzasadniał tezę, że konflikt warto traktować jako źródło zmiany. Chcemy przekonać, że warto jest konflikt postrzegać jako zjawisko naturalne, które warto nazywać i nim się zajmo-

wać. Szkołę natomiast widzieć jako miejsce, gdzie ludzie (wszystkie szkolne stany) uczą się konstruktywnych, a nie destrukcyjnych sposobów jego rozwiązywania.

„Jeśli zdefiniujemy konflikt jako niedopasowanie – idei, przekonań, zachowań, ról, potrzeb, pragnień, wartości itd. – to usunięcie tego niedopasowania prowadzi w pewien sposób do zmiany: postaw, percepcji, przekonań, norm, zachowania, ról, wzajemnych stosunków itp. Zakładam, że proces zmiany jest w swej istocie procesem rozwiązywania konfliktu. Dlatego też można potraktować zmianę jako rezultat konstruktywnego bądź destruktywnego procesu rozwiązywania konfliktu, proces zmian natomiast jako serię działań w tym procesie, które prowadzą do nowego (zmienionego) stanu końcowego. W ten sposób proces planowanej zmiany powoduje konflikt, odwrotnie, konflikty i sposoby ich rozstrzygnięcia wywierają duży wpływ na powodzenie planowanej zmiany”. Eric C. Marcus<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Eric C. Marcus, *Konflikt i procesy zmiany* (w:) M. Deutch, P.C. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Kraków 2005, s. 361.