

ZMIANA KULTURY KONFLIKTÓW SPOŁECZNYCH

Dorota Litwin-Lewandowska

Zakład Filozofii i Socjologii Polityki, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie,
Plac Litewski 3, 20-080 Lublin, d.litwin.lewandowska@gmail.com

Streszczenie. W świadomości społecznej istnieją ugruntowane przekonania, które skłaniają do przyjęcia pesymistycznej wizji dotyczącej obecności konfliktów w życiu jednostek i zbiorowości jako jedyne go sposobu eliminowania różnic międzyludzkich. Powszechność akceptacji dla rozwiązywania konfliktów w kategoriach wygrana-przegrana prowadzi często do angażowania się podmiotów w wyniszczające konflikty, skutkujące niejednokrotnie destrukcją jednej ze stron. Wyzwaniem współczesnego człowieka jest zmiana kultury konfliktów społecznych, polegająca nie na eliminacji różnic, ale na stworzeniu warunków ich ujawniania, współistnienia i konstruktywnego rozwiązywania. Przyjęcie logiki obustronnych korzyści pozwala na zmianę percepcji konfliktu równoznacznej z definiowaniem go w kategoriach konstruktywnego sporu. Proces zmiany kultury konfliktów determinowany jest kreowaniem postaw kooperacyjnych warunkowanych akceptacją stosownego katalogu wartości ogólnoludzkich. Dominacja struktur poziomych we współczesnym świecie charakteryzujących się wybitną konfliktogennością wyraźnie unaocznia potrzebę zmiany w kierunku przewartościowania konfliktu na proces niosący ze sobą pozytywne skutki dla społeczeństw i państw.

Słowa kluczowe: konflikt społeczny, kooperacja, konstruktywny spór, kultura, system demokratyczny, społeczeństwo

W świadomości i mentalności ludzkiej istnieją ugruntowane poglądy, postawy, przekonania i nastawienia do kwestii rozwiązywania sprzeczności i konfliktów społecznych, a także zapobiegania im. Widoczne się one w trzech stanowiskach: pierwsze, w sytuacjach kryzysowych jedynie skutecznym sposobem jest walka, drugie, konflikty są nieodłącznym elementem ludzkiego życia i trzecie, jednostka nie jest w stanie zapobiec konfliktowi. Przekonania te potraktowane łącznie skłaniają do przyjęcia pesymistycznej wizji dotyczącej obecności konfliktów w życiu społecznym jako jedyne go sposobu eliminowania różnic. Ze stwierdzeń tych wynika, że pokutuje pogląd, iż konflikty są „powszechnie akceptowane jako nieunikniona i ważna część ludzkiego istnienia”¹. Niemniej domeną teraźniejszości są pokojowe stosunki między podmiotami, destrukcyjne konflikty nie występują często, a w związku z tym funkcjonują one na zasadzie pokojowego współistnienia.

¹ W. L. Ury, *Dochodząc do zgody. Przekształcanie konfliktów w domu, w pracy i na świecie*, Taszów 2006, s. 22.

Nieuchronność konfliktów społecznych podkreślana jest w cywilizacyjnym sposobie ich interpretowania². William L. Ury, antropolog, śledząc historię różnych społeczności od zarania dziejów, doszedł do wniosku, że człowiekowi żyjącemu we współczesności grozi niebezpieczeństwo, które on sam zainicjował. Wynika ono z tradycji angażowania się w wyniszczające konflikty w sytuacji, gdy pojawią się różnice między dwoma osobami, grupami czy narodami. Człowiek stoi więc przed poważnym wyzwaniem, którego ideą jest zmiana kultury konfliktów społecznych:

Chodzi o stworzenie kultury, w której nawet najpoważniejsze spory będą rozwiązywane nie poprzez użycie siły czy przymusu, lecz na zasadzie wzajemnych korzyści i dobrego współistnienia. Nie chodzi o eliminowanie różnic, ale o uczynienie świata miejscem, w którym będą one mogły bezpiecznie istnieć obok siebie³.

Z punktu widzenia antropologa ludzkość przechodzi kolejną wielką zmianę, zapoczątkowaną w epoce renesansu, porównywalną do rewolucji rolniczej sprzed 10 tys. lat. Doświadcza mianowicie rewolucji wiedzy, na którą składają się zdobycze epoki renesansu, rewolucji przemysłowej i wieku informacji. Wiedza nie jest zasobem stałym, jest podzielna, co więcej, koniecznością jest współdziałanie w celu osiągnięcia coraz lepszych wyników w coraz krótszym czasie. Wiedza jest ponadto nową formą władzy, która może służyć do podporządkowywania jednych drugim, ale może też wyzwalać i stwarzać szanse na samodzielność ekonomiczną i suwerenność. Wobec wysokiej profesjonalizacji i specjalizacji, koniecznością jest współpraca naukowa różnych zespołów badawczych, a konkurencja determinowana jest przez czynnik czasu. Taka „filozofia współpracy” skutkuje zwiększaniem wiedzy, czyli dobra, którego jest coraz więcej do podziału. Ujemną stroną tego procesu jest pojawienie się *mentalności korzyści jednostronnych*, a to oznacza, że jedna strona wygrywa, a druga przegrywa. Rewolucja wiedzy doprowadziła do zaostrzenia logiki konfliktu, a tym samym pojawienia się ryzyka przegranej przez obie strony. Istnieje jednak prawdopodobieństwo, że skoro obie strony mogą przegrać, to i obie mogą wygrać. Korzyści obustronne polegają więc na tym, że strony nie tracą tego, co mogłyby stracić w wyniku obustronnej przegranej. Logika obustronnych korzyści nie jest równoznaczna z likwidacją konfliktów o sumie zerowej, ale zwiększa prawdopodobieństwo wyboru metod pokojowych jako sposobu rozwiązania konfliktu, a nie zastosowania siły i dążenia do zneutralizowania czy wręcz eliminacji przeciwnika. W.L. Ury jest zdania, że: „Rewolucja wiedzy oferuje nam największe szanse – od dziesięciu tysięcy lat – na stworzenie współ-kultury opartej na współistnieniu, współpracy i konstruktywnym konflikcie”⁴.

² Zob. A. Chodubski, *Cywilizacyjna interpretacja konfliktów społeczno-politycznych* [w:] *Konflikty społeczno-polityczne w III Rzeczypospolitej*, pod red. A. Wojtasa i M. Strzeleckiego, Warszawa 2001, s. 20.

³ W.L. Ury, *Dochodząc do zgody...*, s. 11–12.

⁴ Tamże, s. 133–140, cyt. s. 162.

We wskazaniu czynników pomocnych przy regulacji i rozwiązywaniu konfliktów na zasadzie wygrana-wygrana można kierować się twierdzeniem Maxa Webera, by istotnych przyczyn procesów makrohistorycznych doszukiwać się w mikrodziedzinie ludzkich motywacji, postaw i wartości. Teza ta znalazła rozwinięcie i zastosowanie w pracach teoretyków, np. Everett Hagen wprowadził pojęcie osobowości innowacyjnej, a David Mc Clelland podniósł znaczenie motywacji do osiągnięć⁵. Uwzględniając także wyniki badań W. Ury'ego, spostrzeżenie M. Webera może być wielce przydatne w poszukiwaniu skutecznych regulacji, rozwiązań czy eliminacji pojawiania się sytuacji konfliktotwórczych obecnie i w przyszłości. Za proces makrohistoryczny można uznać zmianę percepcji konfliktu oraz rozstrzygania sprzeczności i konfliktów społecznych z wykorzystaniem kooperacji, a za mikrodziedzinę ludzkich motywacji – podmiotowość i prawa innych, tolerancję odmienności i umiłowanie zgody. Jednym z warunków tego jest istnienie nonkonformistycznych postaw, reprezentowanych przez dojrzałe jednostki zdolne zmieniać świadomość społeczną.

Proces konstruktywnego podejścia do rozwiązywania sprzeczności i konfliktów nie został jednak zapoczątkowany w minionym stuleciu, ponieważ już w starożytności funkcjonowały struktury prawno-organizacyjne, takie jak amfiktionie w Grecji czy kolegium feudałów w Rzymie posiadające kompetencje rozwiązywania sporów bez użycia siły i stosowania środków przymusu. Mimo iż w stosunkach międzynarodowych atrybutem niezależności państwa była możliwość zastosowania przemocy, wykorzystywano także mediacje i arbitraż jako sposoby na pokojowe ułożenie stosunków z oponentem. Dynamiczne zmiany nastąpiły wskutek braku przyzwolenia na pozbawione humanitaryzmu sposoby i środki prowadzenia konfliktów na arenie międzynarodowej i przyjęcia zasady zakazu prowadzenia wojen. Doświadczenia obu wojen światowych skłoniły społeczeństwa do formalnoprawnych regulacji stosunków między podmiotami polityki międzynarodowej, artykułowanych w umowach i traktatach międzynarodowych. Powołano też organizacje, których misją jest pokojowe rozstrzyganie sporów, światowe, takie jak Liga Narodów czy Organizacja Narodów Zjednoczonych oraz o charakterze regionalnym, np. Liga Państw Arabskich, Organizacja Państw Amerykańskich czy Organizacja Jedności Afrykańskiej⁶.

Mimo osiągnięcia wysokiego stopnia rozwoju cywilizacyjnego, nadal powszechnie dominuje postrzeganie konfliktu jako zjawiska negatywnego, niosącego ze sobą destrukcję, bezład, charakteryzującego się przede wszystkim wrogością, agresją i chęcią wyeliminowania przeciwnika. Pożądana jest jednak zmiana podejścia do konfliktu i dostrzeżenie w nim jego pozytywnych aspektów, które bez względu na nasze stanowisko, obiektywnie występują w konflik-

⁵ Zob.: P. Sztompka, *Socjologia zmian społecznych*, Kraków 2005, s. 224–227.

⁶ W. Malendowski, *Regulacja sporów międzynarodowych i konfliktów zbrojnych w systemie Organizacji Narodów Zjednoczonych* [w:] *Spory i konflikty międzynarodowe. Aspekty prawne i polityczne*, pod red. W. Malendowskiego, Wrocław 2000, s. 67–68, 71, 77–78.

cie. Konflikt to nie tylko antagonizm, to także współpraca. Nie wyklucza się tym samym jednoczesnego współdziałania podmiotów będących w konflikcie⁷. Współczesne podejście do problematyki konfliktu mówi nie tylko o jego niszczącej sile i dysfunkcyjności, ale także o pozytywnych skutkach wynikających z pojawienia się konfliktu⁸. Zmiana postawy wobec sytuacji konfliktogennej i samego konfliktu wydaje się być niezbędną i dotyczy w pierwszej kolejności decydentów, ale także całego społeczeństwa. Podstawową kwestią jest więc nabycie umiejętności rozwiązywania konfliktów poprzez współpracę:

Konflikt rozwiązany konstruktywnie, zadowalająco dla wszystkich, dzięki kooperacji wszystkich uczestników, wnosi w obszar życia społeczno-politycznego nowe pomysły na integrację istniejących sprzeczności i neutralizuje negatywne emocje⁹.

Pomocne w konstruktywnym rozwiązywaniu konfliktów mogą być takie wartości, jak: wzajemność, równość, wspólnota społeczna, prawo do myślenia i niestosowanie przemocy. Wzajemność polega na takim traktowaniu oponenta, jakiego by sobie życzyła strona konfliktu. Standardem unikania czy przeciwdziałania konfliktom destrukcyjnym są zasady zobowiązujące do niestosowania przemocy, nieuczciwych praktyk i odpowiedzialność. Równość nakłada na strony moralne zobowiązanie do sprawiedliwego traktowania siebie nawzajem, do uznawania własnych potrzeb i prawa do wolności sumienia, myśli i opinii oraz wolności od przymusu i wymuszania. Wspólnota społeczna odnosi się do postrzegania stron konfliktu jako członków tej samej społeczności, do świadomości wspólnego systemu wartości i norm. Prawo do myślenia jest równoznaczne ze stwierdzeniem, iż nikt nie jest nieomylny. Natomiast niestosowanie przemocy fizycznej i psychicznej sprowadza się do ustępstw na rzecz przeciwnika¹⁰.

⁷ M. Deutsch, *Współpraca i rywalizacja* [w:] *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, pod red. M. Deutscha, P.T. Coleman, Kraków 2005, s. 21. Problem znajduje też odzwierciedlenie w funkcjonalnej koncepcji konfliktu Lewisa Cosera, zob.: J. Mucha, *Konflikt i społeczeństwo. Z problematyki konfliktu społecznego we współczesnych teoriach zachodnich*, Warszawa 1978, *passim*; P. Tobera, *Konflikt i konkurencja* [w:] *Konflikty społeczne w Polsce w okresie zmian systemowych. Studia, komunikaty, eseje*, t. 1, Rzeszów 2000, s. 124.

⁸ Dla porównania, w prakseologicznym ujęciu konfliktu używa się pojęcia kooperacji pozytywnej i kooperacji negatywnej. W pierwszym przypadku konflikt występuje, gdy strony mają zgodne cele i intencje, ale działania ich są niezgodne, w drugim – gdy cele nie są zgodne, interesy sprzeczne; zamiennie wykorzystuje się pojęcie walki, Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrosocjalne*, Warszawa 1990, s. 17. Sposoby definiowania konfliktów społecznych, zob.: H. Białyszewski, *Teoretyczne problemy sprzeczności i konfliktów społecznych*, Warszawa 1983, s. 34–38; J. Mucha, *Konflikt i społeczeństwo...*, s. 11–15; J. Sztumski, *Konflikty społeczne i negocjacje, jako sposoby ich przezwyciężania*, Częstochowa 2000, s. 9–14; A. Słabosz, *Konflikt społeczny i negocjacje*, Kraków 1995, s. 23; D. Długosz, A. Garbacik, *Podstawy zarządzania konfliktami społecznymi*, Poznań 2000, s. 12.

⁹ A. Golec, *Konflikt polityczny: myślenie i emocje. Raport z badania polskich polityków*, Warszawa 2002, s. 23.

¹⁰ M. Deutsch, *Współpraca i rywalizacja...*, s. 34–35.

Konflikt jest sytuacją niecodzienną i wymaga od uczestników podejmowania innych niż zazwyczaj działań¹¹. W.L. Ury poleca stosowanie swoistego, trójstopniowego „systemu zarządzania konfliktem”, który jest wykorzystywany przez buszmenów aby, po pierwsze – zapobiec konfliktowi zanim się pojawi, po drugie – rozwiązać konflikt, jeśli nie udało mu się zapobiec, po trzecie – powstrzymać to, czego nie udało się rozwiązać¹².

Istnieją pewne warunki skutecznego podejścia do rozwiązania konfliktu o zasadniczym charakterze. Przede wszystkim strony powinny akceptować fakt występowania konfliktu. W niektórych sytuacjach stan konfliktogennyh stosunków między podmiotami jest wypierany ze świadomości, bo jest to stan dostarczający nieprzyjemnych doznań jednostce. Ponadto strony powinny być wewnętrznie spójne, gdyż istnienie wewnętrznych podziałów oznacza mniejszą skuteczność w działaniach, może grozić rozłamem, wewnętrznymi rozbieżnościami w kwestii podejmowanych działań¹³. Uczestnicy konfliktu powinni też akceptować reguły i zasady walki, umożliwiające obu stronom doprowadzenie do satysfakcjonującego je wyniku. Ważne są w tym przypadku procedury rozwiązania konfliktu, np. z pomocą arbitra czy mediatora, drogą przetargu czy wyniszczającej walki, co może stanowić *modus vivendi* itp.¹⁴

W sytuacji konfliktowej możliwe jest więc przyjęcie różnych orientacji jako strategii działania. Zaliczamy do nich orientację kooperacyjną, rywalizacyjną i wycofania¹⁵. W tym opracowaniu zostanie przedstawiona orientacja kooperacyjna.

Orientację kooperacyjną charakteryzują dwie postawy związane z dążeniem: po pierwsze, do współpracy i po drugie, do kompromisowego rozwiązania konfliktu drogą przetargu lub negocjacji. Strony koncentrują się na celach i poszukiwaniu cech wspólnych. Stosunki między skonfliktowanymi stronami determinuje zasada równości, przejawiająca się w postaci uznawania argumentacji oponenta i zasadności jego racji, wzajemnym uznawaniu celów za priorytetowe oraz traktowaniu oponenta jako partnera. Ponadto problem sporny jest wyraźnie zdefiniowany, a proces komunikacji przebiega prawidłowo. W sytuacji konfliktu właściwa komunikacja między stronami jest niezwykle pożądana, gdyż umożliwia odpowiedni poziom wymiany informacji, propozycji, pozwala

¹¹ Występują określone strategie radzenia sobie z konfliktem: unikanie (odsuwanie konfliktu w czasie, niedostrzeganie go, przekonywanie, że nic nie zaszło), rezygnacja z działania (poddanie się bez walki, poddanie się po walce, przegrana), szukanie wsparcia (odwoływanie się do autorytetów, poszukiwanie sojuszników i budowanie koalicji, poszukiwanie partnera w negocjacjach, który podzielałby pogląd strony), odwołanie się do strony trzeciej (wejście na drogę prawną, odwołanie się do arbitra); podjęcie walki w celu eliminacji przeciwnika, postrzeganie konfliktu jako problemu wymagającego rozwiązania (podjęcie negocjacji, wsparcie mediatora), D. Długosz, A. Garbacik, *Podstawy zarządzania konfliktami...*, s. 33–34.

¹² W.L. Ury, *Dochodząc do zgody...*, s. 88.

¹³ J. Mucha, *Konflikt i społeczeństwo...*, s. 107–109.

¹⁴ D. Długosz, A. Garbacik, *Podstawy zarządzania konfliktami...*, s. 35–37.

¹⁵ A. Golec, *Konflikt polityczny...*, s. 21–29.

też na inspirowanie poszukiwania nowych rozwiązań. Podkreśla się rolę twórczego myślenia, dzięki któremu strony sięgają do nowych zasobów czy obszarów i zyskują możliwość niekonwencjonalnego sposobu kreowania nowej rzeczywistości. W ten sposób sam konflikt motywuje do poszukiwania rozwiązania problemu, ale tylko w sytuacji poczucia braku zagrożenia własnego *status quo*:

Okoliczności sprzyjające twórczemu przełamywaniu impasów są bardzo zróżnicowane, lecz ich wspólną cechą jest to, że dostarczają jednostce środowisko, w którym nie czuje się zagrożona ani nie znajduje się pod presją¹⁶.

Traktowanie konfliktu jako wspólnego problemu do rozwiązania jest kwestią zasadniczą. Kluczowe staje się przede wszystkim zredefiniowanie konfliktu tak, by uczestnicy nie byli zorientowani względem siebie konfrontacyjnie, lecz kooperacyjnie. Istotne znaczenie ma potencjał poznawczy stron konfliktu w postaci inteligencji, zdolności, osobistych doświadczeń życiowych i praktyki wynikającej z udziału w konfliktach, umiejętność poszukiwania, gromadzenia, analizowania i syntetyzowania informacji i wiedzy oraz cechy charakteru, np. otwartość, kompromisowość czy postawa nonkonformistyczna. Podobne znaczenie mają warunki rozgrywania się konfliktu i prowadzenia rozmów, tzn. możliwość bezpośredniej komunikacji oraz wymiany wiedzy i informacji, kontakty z ekspertami, tło społeczne, które akceptuje innowacyjność i kompromisowość, tradycja i wzorce rozwiązywania konfliktów. Niewątpliwie konstruktywnemu rozwiązaniu konfliktów sprzyja przyjazna atmosfera towarzysząca poszukiwaniu nowych rozwiązań. Oprócz tego, ważne jest wykorzystywanie twórczej pracy indywidualnej i twórczej współpracy, która jest bardziej efektywna, bo potencjalnie gwarantuje większą liczbę możliwych rozwiązań, choć niesie ze sobą ryzyko nieskutecznej kooperacji. Takiego niebezpieczeństwa nie ma w przypadku pracy zindywidualizowanej, ale ta może nie być tak kreatywna, jak praca w zespole. Należy podkreślić też znaczenie napięcia społecznego w grupie, która rozwiązuje problem. Odpowiedni poziom napięcia, utrzymującego się na poziomie dreszczyku emocji motywuje jednostki i zmusza je do poszukiwania alternatyw. Istotne jest, aby napięcie nie przekroczyło progu tolerancji na stres, ponieważ wówczas zahamowaniu ulega twórcze myślenie, jednostki tracą też samoświadomość swego stanu psychicznego i samokontrolę, a wówczas może pojawić się chęć wycofania się z sytuacji konfliktu. Bardzo przydatne w rozwiązywaniu konfliktu jest naprzemienne stosowanie myślenia dywergencyjnego (otwartego) i konwergencyjnego (zamkniętego). Pierwsze polega na wolnym dostępie do możliwych idei, myśli, symboli i obrazów, drugie – na ich syntezie i tworzeniu alternatyw rozwiązania problemu¹⁷. Proces ten zamyka się w

¹⁶ P.T. Coleman, M. Deutsch, *Kilka wskazówek, jak rozwijać twórcze podejście do konfliktu* [w:] *Rozwiązywanie konfliktów...*, s. 352; A. Golec, *Konflikt polityczny...*, s. 22.

¹⁷ P.T. Coleman, M. Deutsch, *Kilka wskazówek...*, s. 352–353, 357.

cyklach gromadzenia, przetwarzania i wyboru oraz syntezy i wyboru najlepszego wyjścia z sytuacji konfliktu.

Takie podejście jest pewnym ideałem, który rzadko ma miejsce, zwłaszcza w sytuacji konfliktu politycznego, w którym do podziału są ograniczone często w sposób formalnoprawny dobra. Dlatego nawet podjęcie kooperacji jako idei rozwiązania występuje wspólnie z tendencjami rywalizacyjnymi między stronami. Kooperacja musi zresztą spełniać określone warunki, a są nimi: dobra znajomość problemu, znajomość alternatyw, nastawienie na współpracę, rozumienie racji innych stron, czyli zdolność decentracji, jasne przedstawienie swojego stanowiska, zdolność uzgadniania i koordynowania różnych punktów widzenia czy wyjście poza własną perspektywę¹⁸.

Konflikt jest wręcz genetycznie związany z demokracją, stanowi o jej trwaniu i możliwości rozwoju struktur demokratycznych. Skoro demokracja opiera się na równości, to w przypadku kolizji interesów podmiotów pojawia się konflikt, z którego dopiero może wyłonić się kompromis podjęty na zasadzie konsensusu¹⁹. Nie jest możliwe uniknięcie konkurencji, rywalizacji, kolizji czy sprzeczności, które są naturalnymi i przyrodzonymi właściwościami struktur demokratycznego państwa. Problemem jest natomiast sama idea ich rozwiązywania oparta na kooperacji lub rywalizacji.

Współczesne demokracje są pluralistyczne, opierają się na wielości i różnorodności, ale jednocześnie są systemami wybitnie konfliktogennymi. Obserwując toczące się konflikty, można postrzegać demokrację jako niekończący się ciąg działań jednych sił politycznych przeciwko innym, niekiedy z wykluczeniem możliwości porozumiewania się drogą negocjacji politycznych²⁰. Zasady i wartości demokratyczne umożliwiają jednak takie funkcjonowanie niekiedy skrajnie różnych podmiotów, aby ich konfrontacja prowadziła do kompromisu, konsensu, by była budująca.

Specyfiką organizacji o dominacji struktur poziomych jest wysoka konfliktogenność, wynikająca z różnorodności podmiotów je tworzących, posiadających wielorakie interesy, niekiedy wręcz sprzeczne, wykluczające się czy przeciwstawne. Takie organizacje nie tylko nie są zainteresowane tłumieniem konfliktów, ale wręcz ich ujawnianiem się, istnieją ponadto kanały instytucjonalizacji konfliktów. Problemy te były podkreślane m.in. w teorii Lewisa Cosera, który systemy o takich właściwościach charakteryzował jako luźne, elastyczne, otwarte, i Roberta Dahla, obaj podkreślali znaczenie ujawniania konfliktów, ich przecinania i nakładania się²¹. Demokracje są systemami wybitnie konfliktogen-

¹⁸ A. Golec, *Konflikt polityczny...*, s. 23.

¹⁹ G. Satori, *Teoria demokracji*, Warszawa 1994, s. 119–123.

²⁰ J. Golinowski, *Osobliwości konfliktów ideologicznych w społeczeństwie okresu transformacji ustrojowej* [w:] *Polskie spory polityczne XX wieku*, pod red. J. Waskana, Bydgoszcz 2002, s. 89.

²¹ J. Mucha, *Konflikt i społeczeństwo...*, s. 116–118.

nymi, także dlatego, że dysponują słabym aparatem przymusu, mają w zamian duże możliwości przeobrażania konfliktów w negocjacje.

Konflikt polityczny ze swojej istoty powinien mieć znaczenie konstruktywne, ponieważ dzięki niemu różne jednostki, grupy i kategorie społeczne mają możliwość realizowania własnych interesów. Jednak w systemach politycznych przybiera on najczęściej postać konfliktu destrukcyjnego, głównie z powodu rywalizacji międzypartyjnej, determinowanej dążeniami ugrupowań politycznych do uzyskania i utrzymania jak największego poparcia społecznego, a tym samym władzy lub dostępu do niej. Mottem walki politycznej jest konflikt, natomiast proces polityczny zamyka się w cyklach wyborczych, w uproszczeniu można byłoby więc stwierdzić, iż trwa permanentna kampania wyborcza. Występuje wyraźny niedostatek dążeń do ugody, kompromisu, konsensu i uzgadniania decyzji drogą przetargów i negocjacji: „W świecie politycznym negocjacje są kręgosłupem demokracji. Gdyby w każdej sprawie podejmowano decyzje tylko poprzez głosowanie, demokracja szybko zostałaby sparaliżowana (...) Negocjacje stały się główną metodą dochodzenia do podjęcia decyzji w demokratycznych państwach”²².

Konfliktowi towarzyszy specyficzny kod językowy, wyraźnie nacechowany emocjonalnie, mający na celu wytyczenie granic, zmobilizowanie elektoratów i poróżnienie społeczeństwa: „Taki język nie nadaje się do formułowania i rozwiązywania problemów wymagających metaanalizy, która stanowi obecnie warunek sprawnego rządu”²³.

Konflikt polityczny może mieć charakter konstruktywny, jeśli strony będą dążyć do kooperacji, a nie rywalizacji i współzawodnictwa. M. Deutsch proponuje szereg zasad współpracy, którego celem jest kooperacyjne rozwiązywanie sprzeczności, niezgodności, odmienności między różnymi siłami politycznymi. Pozwalają one jednocześnie przeformułować konflikt z rywalizacji, wrogości i walki na kooperację i pojednanie. Są to następujące normy zachowania kooperacyjnego: postrzeganie problemu z różnych perspektyw; doszukiwanie się wspólnych interesów; skoncentrowanie uwagi na problemie, a nie na przeciwniku, unikanie ataków personalnych; szacunek dla odmiennych poglądów; nieodrzućanie propozycji oponenta; dostrzeganie pozytywów drugiej strony; nieunikanie odpowiedzialności za własne błędne decyzje, nieprzerzucanie jej na drugą stronę; nienoszenie urazy, dostrzeganie potrzeb innych; umożliwianie drugiej stronie przyczynienie się do rozwiązania problemu; otwarte, szczere, uczciwe komunikowanie się, ale w granicach rozsądku, tak by szczerść w wyrażaniu opinii nie przyniosła szkody drugiej stronie oraz kierowanie się etyką²⁴. Wydaje się, że wymienione normy zachowania kooperacyjnego nie tylko wpisują się w katalog

²² W.L. Ury pisze o „rewolucji negocjacji”, przywołuje też określenie *Homo Negotiator*, tenże, *Dochodząc do zgody...*, s. 156, 159.

²³ J. Staniszkis, *O władzy i bezsilności*, Kraków 2006, s. 155.

²⁴ M. Deutsch, *Współpraca i rywalizacja...*, s. 32–33.

wartości i norm demokratycznych, ale wyznaczają odpowiedni kierunek postrzegania sytuacji konfliktogennych i konfliktu jako platformy porozumienia, współpracy, działania we wspólnym interesie i dla dobra ogółu. Pojawiająca się sytuacja konfliktogenna sygnalizuje potrzebę naprawienia otaczającej rzeczywistości społeczno-politycznej. Powinna być więc postrzegana w kategoriach pozytywnych, stanowiąc jednocześnie wyzwanie dla decydentów, by wykazać się profesjonalizmem i predyspozycjami do pełnienia funkcji publicznych. Przecież demokracja przedstawicielska nie jest grą o sumie zerowej, a w związku z tym nawet przegrany w konflikcie zyskuje pewne dobra, które są czymś na kształt rekompensaty za udział w grze politycznej. Dlatego w demokracji nigdy nie ma zwycięzcy ostatecznego, są tylko zwycięzcy poszczególnych cykli czy potyczek.

Podobnie jak demokratyczne państwo, współczesne społeczeństwa są coraz mniej zhierarchizowane, a coraz bardziej spłaszczone, poziome, bogate w społeczności lokalne czy zrzeszenia, które są potencjalnymi podmiotami mogącymi służyć za moderatora w rozwiązywaniu konfliktów. W.L. Ury radzi odejść: „od bierności w kierunku aktywnej interwencji miejscowej społeczności”²⁵.

Genezy różnego zorientowania jednostek na konflikt należy doszukiwać się w uwarunkowaniach społecznych i ich osobistych doświadczeniach, a nie tylko w ich zindywidualizowanych motywacjach. Tym samym dużą rolę przyznaje się psychologicznej orientacji jednostki jako zespołu orientacji: poznawczych, czyli struktury oczekiwań, motywacyjnych, czyli uświadomionych i zaspokojonych potrzeb i motywów, oraz moralnych, czyli przywilejów i obowiązków w odniesieniu do stron. Te trzy orientacje występują wspólnie i oddziałują na siebie wzajemnie, ponadto dotyczą różnych doświadczeń jednostki i dlatego dają pełny obraz podejścia do konfliktu²⁶.

W celu zmiany postaw jednostek, grup i szerszych zbiorowości wobec konfliktu zasadne wydaje się zastosowanie odpowiednich technik wpływu społecznego. Percepcja konfliktu zależy m.in. od postrzegania samej sytuacji konfliktotwórczej i opinii na jej temat, oceny szans własnych i przeciwnika, postaw wobec przedmiotu i stron konfliktu. Opinie, oceny i postawy mogą być kształtowane drogą różnych form oddziaływania, takich jak socjotechnika, propaganda, agitacja czy perswazja. Stosowanie różnorodnych zabiegów socjotechnicznych umożliwia kreowanie sytuacji konfliktotwórczej albo, w kierunku jej wyciszenia, czyli minimalizowania sprzeczności i napięć, albo w kierunku doprowadzenia do wybuchu konfliktu. J. Sztumski zauważa jednak, że wyciszanie sytuacji konfliktogennej skutkuje przede wszystkim przeobrażeniem potencjalnego konfliktu jawnego w konflikt ukryty, który jest znacznie trudniejszy do zdiagnozowania, zdefiniowania, opanowania i rozwiązania, a także nie mniej destrukcyjny, niż jawny²⁷.

²⁵ W.L. Ury, *Dochodząc do zgody...*, s. 35, 37–38.

²⁶ P.T. Coleman, *Konflikt a władza...*, s. 116.

²⁷ J. Sztumski, *Uwarunkowania konfliktów społecznych w procesie transformacji* [w:] *Konflikty społeczne w Polsce...*, s. 73–74.

Istotnym czynnikiem wpływu na społeczeństwo są środki masowego przekazu, kreujące opinię publiczną. Jednak przekazywanie gotowych wzorców, opinii i postaw powoduje, iż społeczeństwo nie odczuwa potrzeby konfrontowania się, uzgadniania stanowiska czy zwykłej wymiany poglądów. Taka sytuacja sprzyja elitom władzy, które umacniają przez ten medialny wpływ własne *status quo*. Pozbawienie komunikacji społecznej jej zasadniczej funkcji i sprowadzenie jej do roli instrumentu umacniania władzy czyni społeczeństwo bezwolnym i bezmyślnym: „Socjotechniczny walor operacjonalizacji językowej staje się instrumentem represywnego podporządkowania człowieka”²⁸. Jednocześnie ułatwia sterowanie społeczeństwem w kierunku skonfliktowania go, wytworzenia podziałów, a w dalszej kolejności – zyskania poparcia społecznego przez dane ugrupowania polityczne. Takie „ubezwłasnowolnienie” obywateli nie może mieć miejsca w demokratycznym państwie, które powinno być przecież forum dyskusji i debat, mających służyć interesowi społecznemu i realizowaniu potrzeb społeczeństwa, a nie elit władzy. Nagminnym zjawiskiem w demokracji jest więc motywowanie społeczeństwa do opozycji względem przeciwników politycznych rządzących, a nie do podejmowania wysiłków na rzecz ogółu. Decydenci celowo przywołują więc pewne problemy, najczęściej dotyczące sfery wartości, nierozwiązywalne jednoznacznie, choć prawnie już uregulowane, takie jak aborcja czy kara śmierci, i próbują drogą wytworzenia sytuacji konfliktu zyskać kapitał polityczny. Rolą apolitycznych autorytetów opinii publicznej, organizacji pozarządowych, instytucji oświatowych, a także wolnych mediów powinno stać się uświadamianie społeczeństwu jego podmiotowości i prawa do wyboru podejmowania debat społecznych faktycznie dla niego istotnych oraz motywowania go do komunikowania się na szerokich forach.

Biorąc pod uwagę te stwierdzenia, wydaje się, iż sytuacją o wiele bardziej korzystną dla rządzących i społeczeństwa powinna być otwarta postawa na konflikt i postrzeganie go nie jako zła koniecznego, ale remedium na wady funkcjonalne i strukturalne systemu. Piotr Tobera twierdzi, że: „możliwe jest przekształcanie konfliktów w procesy konkurencji. Podstawą tego rozumowania jest stwierdzenie, że niemal wszystkie nasze zachowania są wyuczone. Możemy więc tak ukierunkować wychowanie i społeczną refleksję, aby w innym dostrzeżać nie wroga, lecz naszego sojusznika lub ewentualnego konkurenta”²⁹.

Czy to w przypadku państwa, czy społeczeństwa najbardziej spektakularne są konflikty międzygrupowe, niejednokrotnie przybierające postać konfliktów destrukcyjnych, gdy dochodzi do sprzeczności celów i działań, gdy strony wzajemnie się kontrolują lub minimalizują czy udaremniają wzajemne działania. Takie konflikty są oparte na rzeczywistych interesach dotyczących zasobów i dostępu do nich, podziału dóbr czy realizacji wartości³⁰. Zdaniem P. Tobery:

²⁸ J. Golinowski, *Osobliwości konfliktów ideologicznych...*, s. 92–94, cyt. s. 93.

²⁹ P. Tobera, *Konflikt i konkurencja...*, s. 134.

³⁰ R.J. Fisher, *Konflikt międzygrupowy* [w:] *Rozwiązywanie konfliktów...*, s. 166–167.

„pożywką konfliktów jest ekspansja egoizmu indywidualnego, jak i egoizmu grupowego, których wspólnym mianownikiem jest zachłanność, czyli nienasylenie potrzeb”³¹.

Problem realizacji potrzeb, celów czy interesów jest niemożliwy do wyeliminowania z życia społecznego. Są one jednocześnie konkurencyjne wobec siebie i jako takie są jednym z głównych motywów konfliktów. Realistyczna definicja konfliktu grupowego sprowadza się do postrzegania go przez pryzmat niezgodności, zachowań i uczuć, jest więc taką „sytuacją społeczną, w której występuje niezgodność celów i wartości między dwiema (i więcej) stronami, próby wzajemnego kontrolowania się stron i antagonistyczne uczucia względem siebie nawzajem”³².

Konflikty międzygrupowe niejednokrotnie angażują opinię publiczną, która staje się stroną w konflikcie i dynamizuje go³³. Mogą one prowadzić do zmian strukturalnych. Krystalizacja interesów przebiega łącznie z procesem identyfikacji grupowej, angażując tym samym mechanizmy wewnątrzgrupowe, prowadzące do solidarności grupowej, spójności wewnętrznej, ale także powstania antagonizmów międzygrupowych i pojawienia się relacji my–oni, faworyzowania grupy własnej i postawy wrogości wobec przeciwnika³⁴.

Obecny stan wiedzy o konfliktach społecznych pozwala na praktyczne wykorzystanie istniejącego dorobku naukowego z dziedziny socjologii polityki, socjologii konfliktów, socjologii organizacji i zarządzania czy psychologii społecznej w celu kreowania rzeczywistości społecznej poprzez konflikt, czyniąc z niego strategię przynoszącą pozytywne rezultaty.

W latach 60. XX w. wieku rozpoczęto badania nad konfliktami w celu określenia ich konstruktywnych skutków, a teoria konstruktywnego sporu była jednym z osiągnięć tych badań. Konstruktywnym można nazwać taki spór, gdy strony konfliktu, pomimo ewidentnie dzielących je różnic, dążą do osiągnięcia porozumienia. Zgodnie więc z tą teorią istnieje konieczność rozważnego podejścia do problemu, ukierunkowanego na syntetyzowanie rozwiązań proponowanych przez strony. Konstruktywny spór polega na: klasyfikowaniu i organizowaniu informacji służących wyciąganiu wniosków; przedstawianiu stanowiska i uzasadnianiu go w kategoriach racjonalnych; kwestionowaniu własnego stano-

³¹ P. Tobera, *Konflikt i konkurencja...*, s. 120.

³² R.J. Fisher, *Konflikt międzygrupowy...*, s. 168.

³³ Każdy konflikt, wyłączając intrapersonalne, opiera się na co najmniej dwustronnych relacjach występujących między podmiotami konfliktu, choć w rzeczywistości, poza uwikłanymi w konflikt aktorami, bierze w nim udział także strona trzecia pod postacią np. opinii publicznej, rodziny, społeczności lokalnej czy pracowników, którzy z roli biernych, neutralnych obserwatorów mogą przejść do roli czynnego uczestnika czy negocjatora. Tło społeczne jest czymś na kształt widowni, która może rozgrywający się na scenie dramat, zapowiadający brak happy end'u przekształcić w epicką epopeję.

³⁴ R.J. Fisher, *Konflikt międzygrupowy...*, s. 166–168, 172–173; P. Tobera, *Konflikt i konkurencja...*, s. 120.

wiska przez stanowisko przeciwne, co ma prowadzić do konfliktu konceptualnego; aktywnym poszukiwaniu nowych rozwiązań determinowanych przez ciekawość poznawczą; przeformułowaniu własnego punktu widzenia, syntetyzowaniu i integrowaniu; oraz na wysokich osiągnięciach, pozytywnych relacjach i dobrej kondycji psychicznej. W konstruktywnym sporze nie ma zwycięzcy i zwyciężonego, w zamian jest wypracowana wspólnie ostateczna decyzja o dużej wartości dla stron. Istnieją też warunki określające konstruktywny spór. Od tego czy konflikt przybierze konstruktywny, czy destrukcyjny charakter zależy kontekst w którym występuje, a może on być kooperacyjny bądź rywalizacyjny. Tylko w kontekście kooperacyjnym możliwe jest występowanie sporu konstruktywnego, który daje stronom poczucie satysfakcji z konfrontowania własnych stanowisk, ponieważ przejawia się on w wysłuchiowaniu bez uprzedzeń przeciwnika, motywuje do zdobywania nowych informacji, dzięki empatii prowadzi do zintegrowania odmiennych wcześniej stanowisk, ostatecznie prowadzi do syntezy sprzeczności i różnych punktów widzenia, w efekcie tegoż pojawia się zgoda. Oprócz kontekstu, istotne są także umiejętności związane z prowadzeniem samego konfliktu, takie jak chociażby doświadczenie i dojrzałość społeczno-emocjonalna, polegająca na – jak twierdzi D. Tjosvold – równoczesnym niezgadzaniu się ze stanowiskiem adwersarza i akceptowaniu jego punktu widzenia oraz uznawaniu jego kompetencji poznawczych. Takie podejście wzbudza wzajemną sympatię i stwarza dobry klimat do rozwiązania konfliktu. Bardzo przydatną umiejętnością jest także przyjmowanie różnych perspektyw postrzegania przedmiotu sporu, która daje podstawy do skutecznej komunikacji, zrozumienia punktu widzenia przeciwnika, ułatwia też przeformułowanie problemu oraz przyczynia się do pozytywnego nastawienia do drugiej strony. Jeszcze innym warunkiem sprzyjającym jest funkcjonowanie stron w cyklach różnicowania i integrowania stanowisk. W konstruktywnym sporze nie ma miejsca na pozbawione racjonalności argumenty – jest w zamian zasadność, logiczne myślenie oparte na indukcji i dedukcji, czy wnioskowanie.

Racjonalny spór wymaga, aby uczestnicy mieli otwarty umysł oraz zmieniali swoje wnioski i stanowiska, jeśli druga strona w przekonywający sposób przedstawi swoje racjonalne uzasadnienia, dowody i logiczne rozumowanie³⁵.

Badania nad konstruktywnym sporem pozwoliły na sformułowanie pewnych wniosków. Przede wszystkim stwierdzono związki między nim a myśleniem kreatywnym, które pozwala jednostkom na przyjmowanie różnych perspektyw poznawczych i twórczego formułowania problemów, umożliwiającego znajdowanie nowych rozwiązań. Takie podejście do konfliktu nie prowadzi do osiągnięcia jedynie zwykłej zgodności³⁶, ale opartej na rzeczywistym porozu-

³⁵ D.W. Johnson, R.T. Johnson, D. Tjosvold, *Konstruktywny spór. Wartość intelektualnej opozycji* [w:] *Rozwiązywanie konfliktów...*, s. 66, 68, 70–72, tabela. s. 67, cyt. s. 72.

³⁶ Taka zgodność może być wynikiem ustępstwa czy poddania się.

mieniu, jakościowo istotnym dla stron. Konstruktywny spór wymaga zastosowania rozumowania kognitywnego – strony korzystają więc ze strategii złożonych i rozumowania wyższego rzędu w celu znalezienia rozwiązania, co ma wpływ na podniesienie jakości rozwiązywanych problemów. Ponadto występuje dążenie do zdobywania oraz wymiany wiedzy i informacji, a także wniosków. Takie podejście dodatnio wpływa na procesy zapamiętywania oraz motywuje do odniesienia obopólnego sukcesu. Zmianie na korzyść ulega też percepcja przeciwnika, powodując pojawienie się poczucia sympatii wobec niego i traktowania go jako partnera w sytuacji trudnej. Wzajemna atrakcyjność stron wzrasta i utrzymuje się po zakończeniu sporu, podobnie jak postawy ukształtowane wobec przedmiotu sporu. Konstruktywny spór uczy więc nowych kompetencji poznawczych, ale także korzystnie wpływa na kondycję psychiczną jednostki³⁷.

Wiedza o konstruktywnym rozwiązywaniu konfliktów społecznych jest szczególnie przydatna w rozwiązywaniu tzw. konfliktów trudno rozwiązywalnych. Jest to taki typ konfliktu, którego źródła sięgają daleko w przeszłość, jest wieloprezydentowy i wielopłaszczyznowy, nie poddaje się lub jest oporny na próby jego rozwiązania, jest dziedziczony przez następne pokolenia, charakteryzuje go cykliczność (okresy walki są przerywane okresami względnego pokoju), zdominowany jest przez negatywne emocje, jest głęboko zakorzeniony w świadomości społecznej, a stereotypy i uprzedzenia utrudniają rozwiązanie³⁸. Jest konfliktem głęboko destrukcyjnym. Zalicza się do nich konflikty interpersonalne, w mikroskali społecznej, np. rodzinne, czy makrokonflikty, np. konflikt izraelsko-palestyński czy rasowy w USA. Dzięki interwencji w konflikt, destrukcja stron ulega przeobrażeniu w konstruktywny związek między nimi, choć zawsze istnieje ryzyko odrodzenia się pozostałości konfliktu w nowej postaci: „Ślady te pełnią rolę ziarna, które powoduje odrodzenie się destrukcyjnego konfliktu, szczególnie gdy agresja, przemoc stały się problemem przewlekłym”³⁹.

Podsumowując, konflikt świadczy nie tylko o istnieniu sprzeczności, ale jego pojawienie się może znamionować ich rozwiązanie. Jest zatem niczym katalizator, który przyspiesza rozwiązanie sprzeczności. W trakcie konfliktu zainteresowani aktorzy mają możliwość przedstawienia swych racji i znalezienia *modus vivendi* lub podjęcia wyniszczającej walki. Oznacza to, że żadna ze strategii rozwiązania konfliktu nie zasługuje na pozytywną bądź negatywną ocenę przed jej praktycznym zastosowaniem. Zresztą sam konflikt nie jest ani pozytywnym, ani negatywnym zjawiskiem: „Zawsze grozi chaosem, destrukcją i nieobliczalnymi kosztami. Jest elementem inherentnym w społeczeństwach z tych samych powodów, co porozumienie czy kompromis. Jego rola nie jest

³⁷ Zob. szerzej na temat wniosków z badań na konstruktywnym sporze: D.W. Johnson, R.T. Johnson, D. Tjosvold, *Konstruktywny spór...*, s. 72–76.

³⁸ Szczegółowa charakterystyka tego typu konfliktu zob.: P.T. Coleman, *Konflikt trudno rozwiązywalny* [w:] *Rozwiązywanie konfliktów...*, s. 425–431.

³⁹ S. Opatow, *Agresja i przemoc* [w:] *Rozwiązywanie konfliktów...*, s. 419.

jednoznacznie szkodliwa czy katastrofalna, ale wieloznaczna i poliwalentna⁴⁰. Niemniej wydaje się, że społeczeństwa, w których konflikty przebiegają z dużą intensywnością, w których nie istnieje wola konstruktywnego ich rozwiązania, mogą doświadczać patologii wspólnoty moralnej, przejawiającej się w ścisłej kategoryzacji my–oni i ekskluzywnym traktowaniu własnej grupy. Atrofia ta przejawia się w dokonywaniu np. przestępstw o charakterze ideologicznym⁴¹, niczym nieuzasadnionych, nagannych moralnie i niedopuszczalnych w demokratycznym państwie, a wyrażanych przez używanie takich określeń jak np. „wykształciuchy” czy „łże-elity”⁴².

Najpoważniejszym chyba skutkiem takich zjawisk w systemach demokratycznych może być pojawienie się patologicznej świadomości społecznej, której kształtowanie w „cywilizacji wizyjnej” dzięki mass mediom i oddziaływaniu profesjonalnych socjotechników jest po prostu łatwe. Ta wadliwość poznawcza może przejawiać się w negatywnej postaci stereotypów, czyli w przesądach prowadzących do szowinizmu grupowego, może powodować zwiększanie się dystansów społecznych, dając początek segregacji, dyskryminacji i jej skrajnej postaci – eksterminacji, czy też może skutkować pojawieniem się myślenia grupowego, polegającego na utracie poczucia rzeczywistości przez grupę wskutek nadmiernej integracji i izolacji od otoczenia⁴³.

THE CHANGE OF SOCIAL CONFLICTS CULTURE

Summary. There are established beliefs in social consciousness that make one take a pessimistic view concerning the occurrence of conflicts in the life of an individual as well as a community, being the only way to eliminate interpersonal differences. Thinking in the category of victory-defeat is a commonly accepted way of resolving conflicts, which leads to engaging subjects in devastating conflicts resulting repeatedly in the destruction of one of the warring parties. The change of the culture of social conflicts is a challenge for a modern man. This, however, does not consist in the elimination of differences but rather in the creation of conditions conducive to their disclosure, coexistence, and constructive resolution. Accepting a reciprocal benefits logic enables to change the perception of conflict thus defining it in the category of constructive dispute. The process of the change of conflict culture is determined by the creation of co operational attitudes conditioned by the acceptance of the applied catalogue of universal values. The domination of highly conflict-prone horizontal fabrics in the modern world points clearly to the need to reevaluate conflict to a process bringing positive effects to societies and countries.

Key words: social conflict, cooperation, constructive dispute, democratic system, society

⁴⁰ M. Kłusak, *Konflikt społeczny i możliwość jego regulacji* [w:] *Konflikty społeczno-polityczne w III Rzeczypospolitej...*, s. 139. Zob. szerzej o funkcjach konfliktów społecznych: J. Sztumski, *Konflikty społeczne i negocjacje...*, s. 62–66.

⁴¹ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2002, s. 188–189.

⁴² T. Lis, *Polska, głupcze!*, Warszawa 2006, s. 118–119, 251–253.

⁴³ P. Sztompka, *Socjologia...*, s. 299–306.