Dlaczego właściwie politycy i prawnicy

Rozmowa

Czy każdy spór to wcielone zło? Dlaczego jednomyślność jest groźna? Jakie zalety może mieć konflikt? Wyjaśnia to **dr Tomasz Witkowski**, psycholog społeczny, współautor książki „Psychologia konfliktów"

Maciej Sas
maciej.sas@gazeta.wroc.pl

Konflikt to od jakiegoś czasu dyżurny diabeł – gdyby wierzyć w to, co czytamy i widzimy we wszystkich dziedzinach życia, nie byłoby nic gorszego na świecie. Jeśli ktoś nie unika konfliktu, powinien zostać natychmiast potępiony. Ale książka, której Pan jest współautorem, wcale nie traktuje konfliktów jako czystego zła.

Bo bez konfliktu nie ma rozwoju. Straszyć można formą, jaką konflikt przybierze, a nie nim samym.

Chce mnie Pan przekonać, że konflikt to nie samo zło?

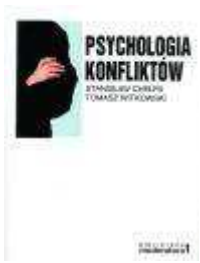
Tak, bo konflikt jest twórczy, inspirujący.

Zacznijmy od nauki – gdyby się kierować tylko tym, że konflikt to samo zło, do dzisiaj wierzylibyśmy, że to Słońce kręci się wokół Ziemi...

...a Ziemia jest płaska. W nauce krytyka to podstawowe narzędzia działania. Dlatego, jeżeli naukowiec jest świadomy, jeśli pracuje w sposób odpowiedzialny, to sam domaga się krytyki – choćby po to, by nie paść ofiarą własnych błędów.

Dlatego doktor Gregory House z popularnego serialu mówi do swoich asystentów: „Przestańcie się ze mną zgadzać!".

W literaturze znany jest taki termin, jak „paradoks Abilene". Odnosi się on do sytuacji, gdy w pewne upalne, letnie popołudnie w Stanach Zjednoczonych ktoś z rodziny zaproponował wspólny wyjazd do miasteczka Abilene. Większość zgodziła się, zapakowali się więc w samochód bez klimatyzacji. W kurzu i upale spędzili kilka godzin, zjedli niezbyt smaczny posiłek. Dopiero po powrocie zaczęli ze sobą rozmawiać. Okazało się, że właściwie nikt nie miał ochoty na tę wycieczkę. Ale też nikt nie zaprotestował, bo zgoda była przez nich traktowana jako pewna wartość. Nawet ten, który zaproponował wyjazd, w gruncie rzeczy nie miał na niego ochoty, ale chciał coś zrobić dla pozostałych członków rodziny. Oni natomiast nie chcieli mu sprawić przykrości, więc przez cały dzień katowali się w upale, bo woleli uniknąć konfliktu. I o tym się mówi w zarządzaniu, że jeśli panuje taka zgoda, a więc posunięcia zarządu nie są krytykowane, wszyscy się z nimi zgadzają, są jednomyślni, to jest to bardzo niebezpieczna sytuacja.



„Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami", Stanisław Chełpa i Tomasz Witkowski, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995. Dla naszych Czytelników mamy trzy egzemplarze tej książki z autografami autorów. Jak je zdobyć? Trzeba w poniedziałek po godzinie 9 wysłać mejl zatytułowany „Psychologia konfliktów" na adres: maciej.sas@gazeta.wroc.pl O tym, kto zdobędzie książkę, zdecyduje kolejność nadesłanych mejli.

Jak rozumiem, mogę to powtórzyć swojemu redaktorowi naczelnemu w czasie kolegium redakcyjnego?

Zdecydowanie tak. Oczywiście, niech pan pamięta, że nie można przesadzić w drugą stronę. Kiedy widzę, jak w firmach czy organizacjach każdą, nawet najdrobniejszą decyzję się dyskutuje i podważa, to widzę, jak to paraliżuje działanie. We wszystkim więc jest potrzebny umiar.

Kiedy konflikt może się przydać?

Przydaje się przede wszystkim do wyłapywania błędów. Bo jeżeli jakaś decyzja jest zła, to jednomyślność sprawia, że nie ma szans na naprawienie tego błędu. Analizujemy w książce mocno kontrowersyjną sprawę, jaką było zrzucenie bomby atomowej na Hiroszimę. To była decyzja jednomyślna, podjęta w sposób niekonfliktowy. Oczywiście, można się spierać, czy to była dobra decyzja, czy zła. Natomiast nikt nie brał pod uwagę przesłanek, które mogłyby uchronić przed tym. Już wtedy dysponowano informacjami od wywiadu, że Japończycy myślą o poddaniu się. Były dane wystarczające do tego, by podjąć decyzję na „nie", ale nikt w ogóle tego nie rozpatrywał. To przykład tzw. syndromu grupowego myślenia. Co ciekawe, dość często zdarza się, że takie decyzje podejmują ludzie bardzo inteligentni, przekonani o tym, że są ekspertami w danej dziedzinie.

Ale z drugiej strony trudno przeciwstawić się wspólnemu zdaniu np. 10 innych osób. To może oznaczać wykluczenie z grona, na którym nam zależy.

Na pewno łatwo nie jest. Przeprowadzono takie badania, w trakcie których grupy pracowały nad rozwiązaniem jakiegoś problemu. W części z nich autorzy eksperymentu podstawili anonimowo swojego człowieka, który miał podważać rozwiązania proponowane przez grupę: kłócił się z pozostałymi, dzięki czemu kierował ich na właściwe rozwiązanie. Grupy kontrolne nie miały takiego kogoś. One zwykle dochodziły jednomyślnie do rozwiązania nieprawidłowego lub gorszego od tego, do którego doszły grupy z „prowokatorem". Ten człowiek nie znał właściwego rozwiązania, ale miał za zadanie podważać to, co postanowi grupa. Potem członkowie grupy mieli zadeklarować, kogo wyeliminowaliby ze swojego grona. Jak łatwo przewidzieć, wybór padał zawsze na mąciciela, chociaż to dzięki niemu dochodzili do lepszego rozwiązania.

Do tego, że powinna panować jednomyślność, zwykle przekonują nas też politycy – ktoś, kto ma inne zdanie od nich, właściwie powinien zostać zastrzelony. Wobec tego, o czym Pan mówi, to oczywisty błąd.

Przecież demokracja z założenia opiera się na konflikcie – mamy opozycję, która będzie krytycznie patrzeć rządzącym na ręce. Jednomyślność mieliśmy w komunizmie czy w Niemczech faszystowskich. Tam wszyscy mieli myśleć w jeden, określony sposób. Ale konflikt musi istnieć. Inna sprawa, jaką formę przybiera. Jeśli on kończy się w sali parlamentu, a potem politycy przystępują do rzeczywistych działań, to w porządku. Jeśli natomiast kłótnie zajmują im cały czas, to nie jest to zdrowa sytuacja. W Polsce poziom dyskursu jest na bardzo niskim poziomie w porównaniu do innych krajów demokratycznych. Można powiedzieć, że jesteśmy politycznymi prostakami.



▶ W Polsce zupełnie nie przyjęło się rozwiązywanie sporów za pomocą mediacji. Zwykle

Istotą konfliktu jest podobno sposób, w jaki się go rozwiąże. Jedni ignorują takie nerwowe sytuacje, inni „biorą na przeczekanie", a najczęstszy sposób to po prostu kompromis: „ja coś uzyskam, ty coś uzyskasz i po kłopocie". Potem okazuje się, że nikt nie jest zadowolony...

To kiepska metoda, bo jest bardzo powierzchowna. Aby to pokazać, można przytoczyć klasyczną historię dwóch sióstr, które się kłóciły o pomarańczę. Wkroczyła matka, która przecięła owoc na pół, dała jednej córce jedną połówkę, drugiej – drugą. Dziewczyny zamknęły się w swoich pokojach. Jedna obrała pomarańczę ze skórki i zjadła miąższ, druga obrała swoją połówkę, wyrzuciła miąższ do kosza, a skórkę wykorzystała do pieczenia ciasta. To było rozwiązanie kompromisowe – ono pokazuje, że można rozwiązać niektóre konflikty (nie wszystkie!) w sposób mądrzejszy – gdyby matka dotarła do rzeczywistych potrzeb obu córek, a przecież im nie chodziło o całą pomarańczę, obie byłyby jednakowo zadowolone. To wzorcowy przykład, ale nie zawsze to się udaje, bo zdarza się, że obie strony chcą zjeść tę pomarańczę.

Demokracja z założenia opiera się na konflikcie – mamy opozycję, która będzie krytycznie patrzeć rządzącym na ręce

Wtedy jest kłopot...

No tak, ale są też mądrzejsze sposoby rozwiązania sporu. Podzielenie owocu na pół jest najprostsze. Ale można też zrobić tak, że matka dałaby jednej z sióstr nóż, mówiąc: „Ty przekroisz pomarańczę, a twoja siostra wybierze połówkę, która

tak bardzo kochają konflikty



FOT. 123RF

wolimy szukać zemsty na człowieku, z którym się spieramy

jej bardziej odpowiada". Wtedy nie może być mowy o niezadowoleniu, bo obie strony sporu miały wpływ na jego rozwiązanie.

Często sięga się po osoby trzecie, czyli mediatorów – szczególnie w sprawach społecznych czy nieporozumieniach małżeńskich.

Tak, ale tu znowu jesteśmy w ogonie. Niedawno wróciłem z Malty, która nieustannie jest na pierwszym miejscu w Europie, jeśli chodzi o liczbę konfliktów rozwiązywanych przy pomocy mediacji – ponad 86 procent. Dodajmy, że ma też najniższy wskaźnik przestępczości w Europie.

Sugeruje Pan, że jest prosty związek między liczbą mediacji a przestępczością?

Oczywiście, to jeden z najważniejszych czynników. Z tego, co pamiętam, to dla odmiany my mamy jedno z ostatnich miejsc w Europie pod tym względem. U nas niewielki odsetek konfliktów rozwiązuje się w ten sposób. Sam kształciłem mediatorów dla różnych potrzeb: biznesu, sądów, w sprawach gospodarczych. Zaczynaliśmy się tym zajmować jakieś 15 lat temu. Wtedy wydawało się, że mediator to zawód przyszłości – poszukiwany, dobrze płatny.

Zawiedzione nadzieje?

Zupełnie zawiedzione! Polacy nie chcą rozwiązywać konfliktów polubownie. To się wiąże zapewne z naszą kulturą, podejściem do sporów i chyba raczej poszukiwaniem zemsty niż rozwiązania sporu. Jesteśmy tzw. kulturą honoru, w której za policzek trzeba oddać co najmniej dwa. Podajmy przykład: w sporach sądowych w sprawach gospodarczych często strony dochodzą do takiej granicy, gdzie wartość nakładów poniesionych na prowadzenie sporu jest wyższa niż sam przedmiot tego sporu. Potem jest tylko pogoń za utopionymi kosztami, a więc: „Skoro już tyle wydałem, to się nie wycofam – pogrążę swojego przeciwnika jeszcze bardziej". I to właściwie jedyna satysfakcja z takiego rozwiązania sprawy.

Zamiast tego, lepszy byłby mediator. Zresztą, nie tylko chyba w takich sprawach.

Przydałby się szczególnie w sporach rodzinnych, gospodarczych, ale mediatorzy mają również duże osiągnięcia w sprawach karnych, w przypadkach osób, które pierwszy raz popełniły przestępstwo i ludzi młodocianych.

Brzmi to co najmniej dziwnie – ktoś kogoś pobił. Gdzie tu miejsce na mediacje? Do więzienia z nim!

Nie tak szybko. Z pewnością z mediacji jakieś korzyści może mieć sprawca pobicia. Bo dzięki mediacji wcale nie musi trafić przed sąd, a potem do więzienia, ale zadośćuczynić swojej ofierze w inny sposób. Czyli korzysta na tym. Korzyści ma też społeczeństwo – sprawy młodocianych rozwiązywane metodami z udziałem mediatora rzadko kończą się recydywą. Tacy ludzie mają szansę na poprawę i często z niej korzystają. Sprawy znajdujące swój finał w więzieniu często mają dalszy ciąg w postaci kolejnych przestępstw.

A co w tej sytuacji zyskuje osoba pokrzywdzona?

Bardzo często pokrzywdzeni czują lęk przed sprawcą. Proszę sobie wyobrazić, że młoda kobieta została zgwałcona, rozpoznała sprawcę, sąd skazał go na więzienie. Ale mija kilka lat i on wyjdzie na wolność. Ofiara żyje przez ten czas w strachu: „czy on nie będzie się chciał na mnie zemścić?".

Sądzi Pan, że będzie się mniej bała, jeśli zgodzi się na mediację?

Tak, bo razem ustalą formę zadośćuczynienia. Mediacje zdecydowanie redukują lęk przed zemstą sprawcy. Inna ważna sprawa – jest wielka różnica między karą a zadośćuczynieniem. Jeżeli ktoś popełnił przestępstwo (z różnych powodów), pobił kogoś, wytrzeźwiał, zaczyna żałować, to kara nie jest zadośćuczynieniem. Żeby pozbyć się poczucia winy, musi zrobić coś na rzecz swojej ofiary, wtedy czuje się przynajmniej po części zwolniony z winy. Jeśli więc spotka się z ofiarą i zapyta, co mógłby dla niej zrobić, by zmazać winy, a ofiara zada mu takąa pokutę, to ma poczucie, że odkupuje grzechy. A tak nie dzieje się w przypadku zamknięcia sprawcy w więzieniu, bo to wyłącznie kara. Podam przykład z życia – biznesmen został pobity przez młodego człowieka. To było pierwsze przestępstwo chłopaka. Sprawę poddano mediacji. Przedsiębiorca nie oczekiwał, że przestępca zrobi wiele na jego rzecz. Ale zapowiedział, że zrezygnuje z wszystkich roszczeń i z oddawania sprawy do sądu, jeśli ten człowiek w ciągu dwóch lat zda maturę.

Udało się?

Tak, młody człowiek – trochę z obawy przed więzieniem – zaczął się intensywnie uczyć. Chciał pokazać, że nie drzemie w nim samo zło. Zdał maturę, sprawa została zakończona. Podobno już nigdy nie wrócił na drogę przestępstwa.

Mówi się, że wroga nie będziemy się bać, jeśli go dobrze poznamy. Zakładając, że większość z nas boi się konfliktu, można założyć, że byłoby łatwiej, gdybyśmy nauczyli się zasad nim rządzących.

Jest też powiedzenie: „Najwięcej uczą nas nasi wrogowie". Bo przyjaciele nie mówią nam o naszych wadach i błędach.

Ale powinniśmy też powiedzieć o najtrudniejszym rodzaju sporów – tzw. konfliktach nierozwiązywalnych. To pojęcie powstało pod wpływem analizy takich konfliktów, jak izraelsko-palestyński. Wydaje się, że to spór nie do rozwiązania. Naukowcy badają, co powoduje, że ten konflikt nie wygasa. Jest kilka czynników, które o tym decydują. Jeden z nich to ofiary śmiertelne albo takie, w przypadku których zadośćuczynienie nie jest możliwe. Jeśli komuś zabito jedynego syna, to obawa zemsty jest wielka. W niektórych kulturach dominuje też wyraźne nawiązywanie do ofiar – co charakterystyczne jest też w Polsce – ci ludzie zginęli, nie możemy o tym zapominać. W takim przypadku rozwiązanie konfliktu jest niemożliwe. Ważną rolę gra czas – czasem musi wymrzeć kilka pokoleń, aby zatarła się pamięć o tych ofiarach, żeby się z nimi tak mocno nie utożsamiać.

Malta jest na 1. miejscu w Europie, gdy chodzi o liczbę konfliktów rozwiązywanych przez mediacje – ponad 86 procent



Dr Tomasz Witkowski

psycholog społeczny, autor książek popularyzujących psychologię, m.in.: „Psychologia kłamstwa. Motywy, strategie, narzędzia", „Psychomanipulacje" czy „Zakazana psychologia. Pomiędzy nauką a szarlatanerią".

A kolejny ważny czynnik?

To coś, co obserwuję w polskich partiach politycznych – stworzenie struktury społecznej, której znaczenie zależy od pozycji w konflikcie. Żeby było łatwiej, wróćmy do spraw izraelsko-palestyńskich. Tam ktoś, kto jest wojskowym, pracuje w wywiadzie czy służbach bezpieczeństwa, ma bardzo wysoką pozycję społeczną. Wyobraźmy sobie – zupełnie abstrakcyjnie – że udaje nam się rozwiązać taki konflikt. Nagle ci wszyscy ludzie okazują się niepotrzebni! Ludzie, którzy mają wysoką pozycję podporządkowaną konfliktowi, będą dbać o to, by ten konflikt nigdy nie został rozwiązany. Tak samo, jeżeli się buduje popularność partii na konflikcie i ludzie zyskują popularność dzięki temu, że on trwa, to rozwiązanie go jest dla polityków katastrofą.

Na chwilę wrócę jeszcze do spraw sądowych – proszę zwrócić uwagę na to, kto w Polsce staje się właścicielem konfliktu: sąd i prawnicy. Odbierając im ten konflikt, odbieramy im chleb.

Twierdzi Pan, że prawnikom nie zależy na skończeniu konfliktów?

Tak, bo co oni z tego mają? Jest taki stary dowcip o Żydzie prawniku, który na łożu śmierci przekazywał sprawy swoich klientów synowi: „Tą sprawą zajmujemy się już 15 lat, tą – 10 lat, z kolei tamten konflikt obsługujemy od 20 lat". Ale niebawem mu się polepszyło. Wzywa syna, a ten zachwycony opowiada: „Tato, nie uwierzysz – zakończyłem ten konflikt, którym zajmowałeś się od 20 lat" A ojciec na to: „Ty idioto! To ja 20 lat utrzymywałem rodzinę z tego sporu, a ty go skończyłeś w tydzień...". Jeśli spojrzymy racjonalnie na interesy prawników, to przecież one takie właśnie są. Tak jak psychoterapeuci, szczególnie psychoanalitycy, utrzymują się z trwającej latami terapii – im dłużej pacjent będzie cierpiał, tym lepiej. Myślę, że w przypadku prawników zakończenie połowy sporów nie zubożyłoby ich w ogóle. Ale przecież im nie płaci się za skutecznie zakończoną sprawę, ale za każdą rozprawę i za każde pismo procesowe osobno... ●