

Tomasz Garstka

Nauczyciele – skutecznymi mediatorami¹

Podczas pracy w szkole nauczyciele są częstymi świadkami sporów czy kłótni między uczniami, między uczennicami, a również – może rzadziej – między chłopcami a dziewczętami. „Za naszych czasów tak nie było” – stwierdzają niektórzy pracownicy szkoły. Cóż, badania pokazują, że wbrew naszym przekonaniom wcale nie pamiętamy wiernie naszego dzieciństwa i młodości. Wspomnienia ulegają zatarciu oraz zniekształceniom pod wpływem późniejszych doświadczeń i sugestii². To fakt psychologiczny. A ponadto „za naszych czasów” formy ekspresji emocji były bardziej ograniczone przez egzekwowane zasady kulturowe. Dlatego być może nie dochodziło tak często do eskalacji konfliktów w szkole. Obecnie zapewne jest inaczej. Nauczyciele częściej są świadkami lub odbiorcami relacji o uczniowskich konfliktach („dostępność” zdarzeń), choć i tak występuje tendencja do przeceniania częstości „wojen” między uczniami. Dlaczego? Po prostu ostre bezpardonowe spory mocno nam zapadają w pamięć i łatwo je nam przywołać („dostępność” pamięciowa) na myśl o słowie „konflikt”.

Nieuchronność konfliktów

Konflikty w szkole miały, mają i będą mieć miejsce w relacjach rówieśniczych. Mylą się ci, którzy obwiniają rodziców uczniów o konfliktowość – „gdyby rodzice nie byli skonfliktowani, to i dzieci by nie były skore do konfliktów”. Podobnie mylą się ci, którzy wierzą, że istnieją metody wychowawcze, które wyeliminują konflikty z życia uczniów. Równie naiwne okazało

się przekonanie, że niewinne telewizyjne filmiki dla dzieci (w zamyśle edukacyjne) typu „Clifford – duży czerwony pies” oduczają agresji w konfliktach w przeciwieństwie do promujących agresję kreskówek typu „Power Rangers”. Są to jednak psychologiczne mity, o czym świadczą naukowe badania³.

Pierwszy mit to przekonanie, że dzieci, których rodzice starają się przy nich nie kłócić (odsyłają je na czas kłótni do drugiego pokoju), są mniej kłótlive i mniej agresywne. Jest odwrotnie. Okazuje się, że mimo wszystko dzieci te są świadkami 45% kłótni rodziców, a ich izolowane pozostawia wspomnienie niezgody między rodzicami. To, czego się uczą, to inicjowanie konfliktów. Natomiast dzieci, które są świadkami, jak rodzice kłócą się (nawet burzliwie, ale bez przemocy), a następnie dochodzą do porozumienia, godzą się i okazują sobie czułość – po pierwsze przeżywają mniejsze napięcie niż dzieci „chronione” przed konfliktami rodziców, po drugie – uczą się drogą modelownia procesu dochodzenia do zgody.

Drugi mit to wiara, że konflikty można wyeliminować. To pobożne życzenie. Wszyscy ludzie różnią się między sobą (dziś nauka mówi nam, że nawet te same geny u bliźniąt jednojajowych różnie aktywizują się u każdego z nich, a do tego dochodzi interakcja z nieidentycznymi czynnikami środowiskowymi już od życia płodowego). Różnice zaś tworzą potencjalny konflikt. Wybuchu konfliktu można uniknąć, gdy trzyma się określonych zasad i unika jego wyzwalaczy. Gdy

¹ Jestem wdzięczny uczestnikom szkoleń dla nauczycieli „Skuteczni mediatorzy”, które przygotowałem dla Instytutu Raabe.

² Por. Lilienfeld S.O. i in., *50 wielkich mitów psychologii popularnej*, Warszawa 2011, s. 117.

³ Patrz: Bronson P., Merryman A. *Rewolucja w wychowaniu*, Świat Książki, Warszawa 2011, s. 187-203.

różnice są eksponowane – konflikt się ujawnia. Nie zawsze przybiera to postać agresywnej walki czy podstępnej manipulacji. Czasem uruchamia ożywione spory, zakończone spontanicznym znalezieniem rozwiązania. Jednak gdy dochodzi do eskalacji, konieczne jest wdrożenie procedur służących rozwiązaniu konfliktu. Młodzi ludzie nie zawsze potrafią wyobrazić sobie pokojowe rozwiązywanie, wtedy trudną do przecenienia rolę może odegrać nauczyciel.

Warto wspomnieć też o trzecim micie, dotyczącym – rzekomo – pozytywnej roli programów edukacyjnych. Badania wykazały, że 96% ogółu programów dla dzieci zawiera zniewagi, obelgi, afronty. Programy w zamyśle edukacyjne i społeczne zawierają ich... blisko 67%. Do tego w 84% przypadków zachowania takie kwitowane są w tych programach jedynie śmiechem lub nie spotykają się z żadną reakcją. To, co dla dorosłych brzmi jak żart w tekście „bohatera” w telewizji, jest niedopuszczalne w interakcjach między dziećmi. Jednak dorośli często nie łączą jednego z drugim.

Drogi działań w konflikcie uczniowskim

Gdy uczniowie są w konflikcie, nauczyciel może wejść w różne role w tej sytuacji. Po pierwsze, może widzieć problem konfliktowej interakcji dzieci głównie jako swój problem, może nie odpowiadać nauczycielowi zakłócenie ustalonego porządku, podważenie wyobrażeń o „grzecznym dziecku” oraz poczucia kontroli nad uczniami, może więc próbować „pacyfikacji” konfliktu, stłumienia go, zaprzeczenia konfliktowi i doprowadzenia do wycofania swoich pretensji przez strony.

Po drugie, może chcieć pomóc uczniom w konflikcie. Może wtedy wybrać drogę admonicji. Podejmuje próby pośredniego nacisku na zwaśnionych rówieśników, by jak najszybciej rozwiązali spór. Może też zaproponować koncyliację – czyli przedstawić konkretne propozycje rozwiązania konfliktu. Propozycje te nie mają charakteru wiążącego. Może też polecić stronom eksperta. Ten również przedstawia swoje zdanie, które może (ale nie musi) być wzięte pod uwagę w rozwiązaniu konfliktu przez zaangażowane strony. Obie strony muszą oczywiście uznać eksperta za odpowiednią osobę do udzielenia pomocy. Nauczyciel może podjąć się arbitrażu. W takiej sytuacji znajduje najlepsze rozwiązanie konfliktu,

a obie strony – zgodnie z wcześniejszym zobowiązaniem – uznają je za rozstrzygające.

Po trzecie wreszcie nauczyciel może przyjąć na siebie rolę mediatora. Generalnie rola ta polega na wspieraniu uczniów w procesie rozwiązywania konfliktu, bez oceniania racji stron i wchodzenia w sojusz z którąś z nich. Nauczyciel nie bierze żadnej ze stron, pomaga w procedurze dochodzenia do wypracowania rozwiązania konfliktu.

Rola mediatora

Można wyróżnić dziewięć głównych ról pełnionych przez mediatora. Amerykańskie Stowarzyszenie Arbitrażu (*American Arbitration Association*) definiuje je następująco⁴:

1. **„Hydraulik komunikacji”** – osoba usprawniająca procesy komunikacji między stronami konfliktu, zwracająca uwagę na bariery komunikacyjne (krytyka, niesłuchanie się wzajemne itp.) i zwracająca uwagę na potrzebę ich likwidacji w dochodzeniu do porozumienia.

2. **„Szafarz praw”** – osoba legitymizująca, czyli wskazująca prawo, obu (wszystkich) stron konfliktu do udziału w procesie rozwiązywania konfliktu, wypowiedzania swoich poglądów, tym samym powodująca uznanie wzajemne tego prawa między stronami konfliktu.

3. **„Facylitator procesu”** – osoba formalnie dbająca o procedurę (opisaną dalej), przez to ułatwiająca przebieg procesu rozwiązywania konfliktu między stronami.

4. **„Trener”** – osoba, która w trakcie rozwiązywania konfliktu edukuje zaangażowane weń osoby o roli zasad, komunikacji, trzymania się procedury. Funkcja szczególnie ważna w warunkach szkolnych, gdy mediuje się w sporze między uczniami, którzy nie mieli w programie zajęć lekcyjnych (godzin wychowawczych) warsztatów z radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych.

5. **„Dostarczyciel zasobów”** – osoba oferująca wsparcie proceduralne i umożliwiającą kontakty z zewnętrznymi ekspertami, którzy proponują więcej możliwości rozwiązania konfliktu.

6. **„Poszukiwacz”** – osoba, która pomaga uczestnikom sporu zobaczyć ich problem z wielu

⁴ Moore Ch.W. *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 33-34.

punktów widzenia, wspiera w określeniu podstawowych kwestii i interesów (potrzeb) kryjących się za stanowiskami stron oraz poszukuje wspólnie z nimi sposobu rozwiązania konfliktu, który satysfakcjonowałyby obie strony.

7. „**Strażnik rzeczywistości**” – osoba ta „urealnia” radykalne cele bądź nierealistyczne rozwiązania konfliktu. Nie robi tego poprzez krytykę czy odrzucenie, ale poprzez pytania pobudzające do refleksji strony konfliktu.

8. „**Koziół ofiarny**” – osoba gotowa przyjąć na siebie część odpowiedzialności za rozwiązanie konfliktu, które jest niepopularne lub kontrowersyjne. Staje się w ten sposób gwarantem, że wypracowane rozwiązanie jest mądre i doprowadzi do zażegnania konfliktu. Wypracowane przez nie rozwiązania konfliktu mogą być niestandardowe. Wsparcie mediatora umożliwia wprowadzenie w życie tych rozwiązań. Rola ta jest szczególnie ważna w mediacjach konfliktów między młodzieżą sprawiającą trudności wychowawcze dorosłym.

9. „**Lider**” – osoba w tej roli przejmuje inicjatywę w procesie rozwiązywania konfliktu. W bardzo aktywny sposób porządkuje procedurę dochodzenia do rozwiązania. Czasem podsuwa też pomysły rozwiązań, których strony nie wzięły pod uwagę.

Mediator może elastycznie wybierać, jaką przyjmie rolę, stosownie do danej sytuacji konfliktowej i/lub danego etapu mediacji.

Procedura mediacyjna

Istnieją różne opisy tego, jak krok po kroku mediator ma prowadzić mediację. Przedstawię w dziewięciu etapach zintegrowany model mediacji w konflikcie między uczniami. Cele i opis każdego etapu uzupełnię propozycją pytań pomocniczych, które mediator może zadawać stronom konfliktu, by ułatwiać im jego rozwiązanie.

1. Stworzenie atmosfery sprzyjającej poszukiwaniu rozwiązania konfliktu

Mediator ma wzbudzić zaufanie uczniów i wytłumaczyć im, że będzie „życzliwą pomocą w rozwiązaniu konfliktu”. Nie będzie sojusznikiem jednej ze stron, nie będzie „pacyfikować”, a jedynie ułatwi znalezienie rozwiązania. Na tym etapie po-

winna zostać przedstawiona procedura mediacji oraz ustalone zasady prowadzenia rozmów (Co wam może pomóc w rozwiązaniu tego sporu? Co ustalimy, żebyście w jak najlepszych warunkach mogli poszukiwać rozwiązania waszego konfliktu?). Warto też ustalić, czy osoby w sporze są rzeczywistymi stronami konfliktu, czy też występują „w czyimś imieniu” (Czy na pewno reprezentujecie tu siebie i nie kłóciecie się za kogoś/w czyimś imieniu/w czyjejś obronie?) Na koniec powinny zostać wyjaśnione wszelkie wątpliwości młodych ludzi zaangażowanych w konflikt.

2. Pomoc w ustaleniu przedmiotu i źródeł konfliktu

Na tym etapie mediator bada, co wywołało konflikt między uczniami (O co poszło? Od czego się zaczęło?), co jest przedmiotem konfliktu (O co się kłóciecie/spieracie?) i jakie są źródła konfliktu. Możemy mieć do czynienia z pięcioma podstawowymi typami konfliktu⁵:

I. dotyczący relacji, złej komunikacji, uprzedzeń i stereotypów, odwetu (Co jest tu istotą/źródłem sporu: czy sposób, w jaki odnosicie się do siebie?)

II. dotyczący wartości, zasad, kryteriów oceny zachowań, światopoglądu, upodobań (Co jest tu istotą/źródłem sporu: czy różnica w tym, co uznajecie za ważne, odmienne zasady, jakich się trzymacie, różne upodobania?)

III. dotyczący posiadanych informacji, sprzecznych danych, odmiennej ich interpretacji (Co jest tu istotą/źródłem sporu: czy to, że czerpicie informacje z różnych źródeł i/lub stosujecie inne sposoby ich oceny?)

IV. dotyczący struktury sytuacji, wynikający z opozycyjnego określenia ról, nierównego rozkładu sił/władzy/kontroli określonych zasobów oraz innych czynników utrudniających współpracę, np. presji czasowej (Co jest tu istotą/źródłem sporu: czy sytuacyjne postawienie was w opozycji, niesprawiedliwy w waszym poczuciu podział zasobów potrzebnych do wykonania zadania, trudności organizacyjne itp.?)

V. dotyczący sprzecznych interesów (potrzeb) materialnych, proceduralnych i psychologicznych (Co jest tu istotą/źródłem sporu: czy o coś konkurujecie, czy wyklucza się zaspokojenie waszych potrzeb itp.?)

⁵ Op. cit., s. 76.

3. Umożliwienie stronom przedstawienia swoich stanowisk w konflikcie

Kontrakt zawarty z uczniami czy uczennicami na początku procesu mediacyjnego, mówiący o zasadach obowiązujących obie strony, ma dać im możliwość swobodnej wypowiedzi na temat swojego stanowiska w konflikcie, czyli własnego wyobrażenia na temat dobrego rozwiązania (Jak ty, X, chcesz rozwiązać wasz spór? A jak ty – Y? Co w tej chwili jest dla ciebie, X, a co dla ciebie, Y, oczekiwanym rozwiązaniem waszego sporu?). Na tym etapie strony powinny zostać uważnie wysłuchane przez mediatora i drugą stronę w konflikcie, by czuły się poważnie traktowane. Mediator jest tu „szafarzem praw” i tworzy stronom bezpieczne warunki dla ujawnienia ekspresji zaangażowania w konflikt w formie zgodnej z wcześniej przyjętymi zasadami.

4. Wpływ na niwelowanie niepotrzebnych aspektów konfliktu

Mediator, poprzez swoje interwencje, ma nadzorować proces komunikowania się stron (Czy nie powstają między wami bariery komunikacyjne, które trzeba wyeliminować? Jak możecie zadbać o dobre porozumienie?) i zwracać uwagę na blokujące ten proces uprzedzenia czy urazy (Czy nie ulegacie jakimś fałszywym wyobrażeniom/stereotypom na swój temat? Jakim? Czy nie ma między wami zaszłości, od których warto się wyrazić i głośno zdystansować?), ułatwić wzniesienie się ponad konflikt wokół wartości (Czy swoim postępowaniem nie naruszacie wzajemnie tego, co dla każdego z was jest ważne? Jeśli tak – jak to zmienić? Co macie do zrobienia mimo dzielących was różnic?), pomóc w przyjęciu za obowiązujące obie strony danych z określonych źródeł lub powołaniu osoby zaufania, wspólnego eksperta (Czy wiarygodność źródeł informacji jest uznawana przez was obydwie/obydwoje/obydwoh? Czy godzicie się, by wspólnie uznać za eksperta...?).

Uwaga! Wiele kłótni i „uczniowskich wojen” w szkole nie ma charakteru niezgodności między interesami (potrzebami) uczniów, ale jest przejawem wyłącznie trzech rodzajów konfliktu (I-III). Zastosowanie przez mediatora odpowiednich procedur pozwala na ich złagodzenie lub eliminację.

5. Mobilizowanie do poszukiwania istotnych potrzeb (prawdziwych interesów) skrywających się za przyjętymi stanowiskami

Mediator ma pomóc uczniom w konflikcie, dotrzeć do ich prawdziwych potrzeb, które mogą być wspólne, odmienne lub sprzeczne. Przyjęte stano-

wiska (pozycje w konflikcie) są sztywne. Tymczasem potrzeby za nimi stojące można zaspokajać na różne niekonfliktowe sposoby (Ty, X, mówisz, że chcesz rozwiązać ten konflikt w taki sposób..., a ty, Y, że w ten sposób. A czego tak naprawdę chce/potrzebuje każda/każdy/każde z was? Do czego dążycie?).

6. Facylitacja poszukiwania propozycji rozwiązań konfliktu. Polega ona na pierwszym etapie burzy mózgow. Zebrane powinny być wszystkie propozycje, jak można rozwiązać konflikt. Mediator ma czuwać nad niepoddawaniem ich krytyce. Jeśli przyjmuje rolę „poszukiwacza”, może podsuwać również własne pomysły. Musi też pomóc uczniom w uświadomieniu sobie, że dany konflikt może wynikać z sytuacji lub określenia ról (IV konflikt – strukturalny). Wtedy samo przededefiniowanie sytuacji powoduje, że konflikt znika (np. współzawodnictwo w nauce vs. relacje koleżeńskie).

7. Pomoc w analizie opcji rozwiązania konfliktu

Na tym etapie mediator jako „strażnik rzeczywistości” ma nadzorować prawidłową analizę każdej z propozycji rozwiązania konfliktu, czuwając nad realizmem i poziomem zadowolenia stron z każdej opcji (Które z rozwiązań w największym stopniu będzie zaspokajać wasze wspólne potrzeby? Które z rozwiązań oceniacie jako najbardziej realistyczne? Które ze sposobów zaspokajania waszych sprzecznych potrzeb w najmniejszym stopniu będą wam wzajemnie przeszkadzać?).

8. Zachęta do racjonalnego wyboru sposobu rozwiązania konfliktu

Rozwiązanie może mieć postać kompromisu (częściowej rezygnacji z własnych oczekiwań przez obie strony – W czym ty, X, decydujesz się ustąpić i jakiego ustępstwa oczekujesz od Y? A ty, Y?) lub konsensusu (rozwiązania w pełni satysfakcjonującego obie strony – Co zadowoliłoby i ciebie, X, i ciebie, Y?). Na tym etapie strony konfliktu muszą wybrać rozwiązanie konfliktu, które wspólnie uznają za najlepsze (Jakie rozwiązanie decydujecie się wcielić w życie? Po czym poznacie, że udało się wam rozwiązać konflikt?).

9. Czuwanie nad ewaluacją wprowadzenia rozwiązania w życie

Konflikt między uczniami jest ostatecznie rozwiązany, a praca mediatora zakończona sukcesem, jeśli ocena efektywności pozwala uznać wcielone w życie rozwiązania za spełniające swoją funkcję. Dlatego ważne jest, by sprawdzić realizację i efektywność

przyjętego w mediacji rozwiązania (Jak wprowadzone przez was w życie rozwiązania mają się do ustalonych wcześniej kryteriów sukcesu? Co świadczy o tym, że udało się wam zażegnać konflikt?).

Skuteczność mediatora

Aby być efektywnym mediatorem, warto⁶:

- czuwać nad komunikacją interpersonalną między zaangażowanymi w konflikt uczniami,
- dbać, by nie były łamane przyjęte zasady (koncentracja na przedmiocie konfliktu, a nie na atakach personalnych),
- czuwać, by strony konfliktu nie dokonywały ataków personalnych, ale zmagaly się z przedmiotem konfliktu, poszukując rozwiązania,
- umieć zachować postawę neutralną wobec stanowisk stron konfliktu,
- umiejętnie operować pytaniami uruchamiającymi refleksję,
- nie poprzestawać na przyjęciu oświadczeń co do stanowisk stron, ale wspierać je w dążeniu do odkrycia stojących za nimi istotnych potrzeb i rzeczywistych interesów,
- facylitować poszukiwania wielu różnych rozwiązań konfliktu,
- zachęcać do oceny propozycji rozwiązań z zastosowaniem jasnych kryteriów (stopnia zadowolenia stron, realności),
- zachęcać do poszukiwania rozwiązań, które dają korzyści i satysfakcję obu stronom (konsensus),
- czuwać nad eliminacją niepotrzebnych konfliktów (wokół wartości, relacji, informacji),
- podkreślać osiągnięcia stron w dochodzeniu do zgody,
- być osobą empatyczną wobec uczniów, którzy są stronami konfliktu,
- być osobą cierpliwą i wytrwałą w nadawaniu ram procesowi dochodzenia do rozwiązania konfliktu przez uczniów.

Korzyści z mediacji

Bezpośrednim celem mediacji jest pomoc uczniom będącym w konflikcie w jego rozwiązaniu, ale prowadzenie mediacji w szkole przynosi jeszcze cztery inne ważne, niebezpośrednie korzyści:

- po pierwsze, buduje w społeczności uczniowskiej przekonanie, że konflikt nie musi być destrukcyjny („Można się dogadać bez toczenia wojny”),
- po drugie, modeluje wśród uczniów zaangażowanych w konflikt umiejętności postępo-

wania w podobnych sytuacjach w przyszłości („Już wiemy, jak możemy się porozumieć i próbować znaleźć rozwiązanie”),

- po trzecie, buduje wśród uczniów i uczennic atmosferę bezpieczeństwa i otwartości („Możemy się spierać i nie zostaniemy za to potępieni”, „Konflikty same w sobie nie są złe. To tylko sposób ich rozwiązywania może być destrukcyjny”, „Mamy prawo dobrze traktować się nawzajem mimo naszych zażartych sporów”),
- po czwarte, wspiera kształtowanie się tożsamości indywidualnej uczniów i uczennic („Mamy prawo się różnić między sobą”).

Bibliografia

1. Balawajder K. *Konflikty interpersonalne: analiza psychologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1992.
2. Chępa S., Witkowski T. *Psychologia konfliktów*, Biblioteka Moderatora, Taszów 2004.
3. Czwartosz E., Czwartosz Z. *Typologia źródeł i procedury rozwiązywania konfliktów* [w:] Kozakiewicz A. [red.] *Nowa Szkoła. Skuteczne zarządzanie w praktyce*, Wydawnictwo Raabe, Warszawa 1999.
4. Czwartosz E., Czwartosz Z. *Zrozumieć konflikt* [w:] Kozakiewicz A. [red.] *Nowa Szkoła. Skuteczne zarządzanie w praktyce*, Wydawnictwo Raabe, Warszawa 1998.
5. Deutsch M., Coleman P.T. *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Wydawnictwa Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
6. Fisher R., Ury W., Patron B. *Dochodząc do TAK. Negocjacje bez poddawania się*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
7. Gordon T. *Wychowanie bez porażek w praktyce*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1998.
8. Gordon T. *Wychowanie bez porażek*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1995.
9. Haman W., Gut J. *Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy*, Ośrodek Negocjacji Kontrakt, Warszawa 2001.
10. Król-Fijewska M. *Stanowczo, łagodnie, bez lęku*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2000.
11. Moore Ch.W. *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.
12. Ury W.L. *Dochodząc do zgody*, Biblioteka Moderatora, Taszów 2006.
13. Ury W.L. *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

Autor jest psychologiem klinicznym, socjoterapeutą dzieci i młodzieży oraz psychoterapeutą psychoanalitycznym

⁶ Fisher R., Ury W. *Dochodząc do TAK. Negocjacje bez poddawania się*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.