

AGNIESZKA DRAGON | Uniwersytet Wrocławski, Polska

## **Sposoby radzenia sobie z konfliktem. Wykorzystanie potencjału sytuacji konfliktowych drogą ku międzykulturowemu zrozumieniu**

The ways of dealing with the conflict.  
Exploiting the potential of the conflict situations  
to intercultural understanding

### Streszczenie

W artykule zaprezentowano analizę zjawiska konfliktu podkreślając potencjał sytuacji konfliktowych dla osiągnięcia międzykulturowego zrozumienia.

Autor przedstawił koncepcję kultury i opracowania naukowe opracowane przez Geerta Hofstede, Gerta Jana Hofstede i Michaela Minkow, które pokazują różnice w radzeniu sobie z sytuacjami problemowymi.

Autor pokazał sposoby doświadczania konfliktu przez uczestników mediacji i jego rozumienie na podstawie rezultatów własnych badań.

Spojrzenie na konflikt z perspektywy komunikujących się stron konfliktu może być inspiracją do doceniania różnic i zauważania stref wspólnych oraz znalezienia optymalnego rozwiązania problemu.

Słowa kluczowe: konflikt, komunikowanie, pogranicza kultur, kultury narodowe, międzykulturowe zrozumienie

### Abstract

In this paper the author presents an analysis of the conflict emphasizing the potential in this situation for achieving an intercultural understanding.

Author presents the concepts of the culture and scientific studies described by Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede and Michael Minkow, which show as differences in the process of dealing with problematic situations.

Author shows the ways in which mediation participants experience and understand the conflict based on the results of your own research.

Looking at the process through the prism of the communicating parties in the intercultural conflict may be an inspiration to appreciate the differences and notice the common areas in order to find an optimal solution to the problem.

Keywords: conflict, communication, borderlands of cultures, national cultures, intercultural understanding

## Wprowadzenie

Faktem są dziś wielkie migracje z krajów biednych do bogatych, z krajów zniewolonych do krajów widzianych jako wolne, ale też wiele osób żyjących w dostatku przemieszcza się w pojedynkę bądź z osobami najbliższymi. Rodziny podróżują po świecie i coraz częściej wybierają miejsca inne niż kraj pochodzenia i dorastania. Ruchy migracyjne oraz szybki przepływ informacji sprawiają, że częściej dochodzi do kontaktów ludzi z różnych kultur i to na niespotykaną dotychczas skalę. Umożliwia to wysoki stopień rozwoju nauki i techniki, dzięki któremu rozrosły się środki masowego przekazu, nowoczesne sposoby przemieszczania się, wreszcie internet. Zderzenia międzykulturowe często powodują wiele rodzących się sprzeczności i konfliktów. Jak zauważają Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede i Michael Minkow, do konfliktów tych dochodzi, pomimo że nikt ich nie chce i że wszyscy z ich powodu cierpią (Hofstede & Hofstede & Minkow, 2011, s. 391).

Jeden z czołowych polskich wspinaczy skalnych, Rafał Porębski, zamieszkał wraz z rodziną w okolicy hiszpańskiej Siurany. Rodzina zamieszkała w jurcie wybierając niestereotypowy sposób na życie. Ten kontrkulturowy model funkcjonowania w społeczeństwie wypchnął Rafała i jego rodzinę na margines tradycyjnego życia wioski. Bohaterowie eseju pt. „Unplugged” w reżyserii Rafała Szopy i Macieja Tarnawskiego, Rafał „Pazur” Porębski i jego rodzina – Ula i Huna – spotykali się z różnym przyjęciem ze strony lokalnych mieszkańców.

Ula wspomina:

*Dostałam tu w dupę od ludzi. Ale to właściwie była bolesna konfrontacja moich naiwnych wyobrażeń na temat. Padłam ofiarą myślenia stereotypowego na temat ludzi w Hiszpanii. (...) Tutaj to jest mała społeczność.*

*Zostałam wiedźmą żyjącą za wioską, budzącą wśród ludzi dużo dziwnych emocji. (...) Ludzie w tej wiosce są zamknięci, pouprzedzani, projektują na ciebie swoje wyobrażenia. Trudno się jest przez to przebić.*

*Ludzie cię krytykują, oni nie rozumieją tego, jak ty żyjesz, zaczynają mówić, że może ty zaniedbujesz swoje dziecko żyjąc w takich warunkach.*

Wypowiedź znajomej Uli i Rafała ukazuje, że kobieta widzi swoją rzeczywistość podobnie:

*Jesteśmy tutaj od 8 lat i jesteśmy mniej więcej w takiej samej sytuacji jak Ula i Rafał. My nie mamy bliskich przyjaciół w wiosce. Dlaczego? Wydaje mi się, że tutejsi ludzie nie lubią obcych i to jest bez znaczenia czy jesteś z Polski czy z miejscowości oddalonej o 40 km stąd. Trudno jest się z nimi zintegrować. Oni nie mają ochoty poznawać nowych ludzi.*

Rafał zauważa:

*My musimy niestety w tym systemie istnieć. Musimy z tymi ludźmi obcować.*

Z wypowiedzi Rafała możemy odczytać świadomość tego, że współistnienie na tym samym terenie wiąże się z koniecznością komunikowania. Narratorzy poruszają w swych wypowiedziach kwestie obcości, inności. Spostrzeżenia narratorów pokazują międzykulturowy charakter ich codziennego funkcjonowania oraz komunikowania i trudności, jakie rodzi współwystępowanie grup społecznych o odmiennych cechach kulturowych. Odmienność zapatrywań na rzeczywistość mieszkających obok siebie ludzi może ułatwiać dzielenie się na „my” i „oni” oraz prowokować stereotypowe patrzyenie na siebie nawzajem. Wspomina o tym w swojej wypowiedzi Ula:

*Jest pokusa, żeby zacząć o nich [mieszkańcach wioski – A. D.] myśleć w szablonowy sposób, że to są ciemni, zamknięci ludzie, którzy nie mają o niczym pojęcia. Rodzi to taką sytuację, że oni patrzą na ciebie »z góry« przez pryzmat swoich wyobrażeń na twój temat, a ty patrzysz na nich przez pryzmat swoich wyobrażeń na ich temat i w ogóle nie ma bezpośredniej komunikacji.*

Narratorka opisuje zjawisko związane z brakiem zrozumienia sytuacji czy skryptu, w którym znajdują się aktorzy i ich kompetencji w tym zakresie, czyli prezentowanych wartości, przekonań i ocen. Paweł Boski uznaje, że zjawiska te są zawsze osadzone w określonym kontekście, poza którym mogą się okazać bezużyteczne. Autor zauważa, że „ów kontekst często jest podnoszony do rangi stylu życia, stąd takie pojęcia jak kultura humoru, narzekania, samarytanizmu, itp.” (Boski, 2009, s. 23).

W odniesieniu do mieszkańców wioski oraz osób zamieszkujących jej peryferia możemy mówić o kontakcie z Innością/Obcością, co wiąże się z występowaniem w tej społeczności różnic w postrzeganiu rzeczywistości i rozumowaniu, które mogą stać się powodem powstawania sytuacji konfliktowych.

## Konflikt międzykulturowy

Przebieg interakcji i komunikacji może być przyczyną lub rezultatem wystąpienia konfliktu. Kamila Kamińska zauważa, że konflikt jest doświadczeniem potężnie angażującym obydwie strony z różnymi rezultatami i konsekwencjami (Kamińska, 2010, s. 26). Etymologicznie słowo konflikt oznacza starcie i najczęściej używa się go do określenia sytuacji, w której jedna ze stron (osób, grup, narodów) uniemożliwia osiągnięcie celu drugiej stronie. Konflikt, to „sprzeczność interesów, poglądów, niezgodność, spór, zatarg, kolizja” (Słownik Wyrazów Obcych, 1995, s. 582). Roger Fisher, Wiliam

Ury i Bruce Patton pokazują, że konflikt jest zjawiskiem szerszym niż wynikałoby ze znaczeń słownikowych. Autorzy zauważają, że konflikt posiada implikacje materialne, moralne i psychologiczne, a termin „konflikt” stosuje się zarówno do opisania różnic między ludźmi, jak i sposobów ich likwidacji. (Fisher & Ury & Patton, 2000, s. 9). Każdy rozpoczynający się konflikt ma tendencję do pogłębiania się – eskalacji. Badacze wydają się być zgodni, że mechanizmy pogłębiania się konfliktu są oparte o procesy psychologiczne zachodzące w jednostkach oraz o procesy społeczne, które zachodzą w grupach (por. Reykowski, Skarżyńska (red.), 1999, s. 179–180; Oyster, 2002, s. 277–279; Chełpa & Witkowski, 1999, s. 147–149; Allerd, Deutch & Coleman (red.), 2005, s. 251). Istotne znaczenie dla przebiegu konfliktu będzie więc miało postrzeganie społeczne uczestników konfliktu.

Jak zauważa Kamińska, możemy wyróżnić dwie główne tendencje w podejściu do konfliktu. Jedna z nich opisuje konflikt jako zjawisko szkodliwe, ukazując jego negatywne znaczenie i utożsamiając go z walką o zrealizowanie swoich celów oraz dążeniem do zneutralizowania lub wyeliminowania przeciwnika. Druga zwraca uwagę na pozytywne strony konfliktu, jako sytuacji, która jest okazją do rozwagi, namysłu, zmiany i pomaga w procesie uczenia się. (Kamińska, 2010, s. 26–27). Wyjątkowy potencjał wychowawczy dostrzega w konflikcie Andrzej Olubiński, który dowodzi, iż „w wychowaniu dialogowym i podmiotowym, preferującym stosunki symetryczne, kładącym nacisk na osobę wychowanka, wolny wybór wartości, emancypację jego sił i możliwości – konflikt spostrzegany jest jako szansa dynamicznego rozwoju, jako czynnik, dzięki któremu można osiągnąć wyższy poziom wzajemnego porozumienia, akceptacji, zaufania, jako element wzmacniający więzi oraz pobudzający do konstruktywnej aktywności.” (Olubiński, 2001, s. 3–4). Autor rozróżnia szerokie i wąskie rozumienie konfliktu uznając, iż „w najszerszym ujęciu konflikt to swoisty stan rozbieżności pomiędzy poszczególnymi elementami jakiegoś systemu lub pomiędzy systemami, jest to wszelkie zetknięcie się sprzecznych dążeń, czy tendencji.” Dla celów artykułu przyjmuję tę wąską definicję sytuacji konfliktu (w kontekście stosunków interpersonalnych) która mówi że „...jest to taki rodzaj interakcji pomiędzy partnerami, który polega na dążeniu jednej ze stron do określonego stanu rzeczy wtedy, gdy druga strona chciałaby jego zmiany”. (Coser, *The Functions of Social Conflict*, New York, 1960, za: Olubiński, 1987, s. 11–12).

Szczególnym rodzajem konfliktu będzie konflikt międzykulturowy, którego uczestnicy często odmiennie postrzegają, interpretują i oceniają otaczającą ich rzeczywistość ze względu na uwarunkowania kulturowe, które decydują o tym, jak ludzie myślą i rozumieją. Paul R. Kimmel podkreśla, że różnice kulturowe odgrywają istotną rolę w sposobach zbierania informacji, wnioskowania i podejmowania decyzji (Kimmel, 2005, s. 455). Autor wskazuje, że kiedy osoby z różnych kultur zmuszone są do współdziałania, w idealnych okolicznościach dochodzą do zrozumienia dzielących ich różnic kulturowych, co stwarza pewną wspólnotę interesów i sprzyja lepszej komunikacji i rozwiązywaniu problemów (Kimmel, 2005, s. 449). Jerzy Nikitorowicz zauważa, że „społeczeństwa, które nie wykorzystują sytuacji i warunków do kontaktów z innością i odmiennością, to społeczeństwa kształtujące postawy zamknięte” (Nikitorowicz, 2001, s. 17). Podobnego zdania jest Christof Wulf, który podkreśla, że uświadamianie sobie i wskazywanie różnic historycznych i kulturowych umożliwia porozumienie z „innym” (Wulf, 2016, s. 447). Wulf przygląda się zagadnieniom inności w zglobalizowanym

świecie i postuluje docenianie różnic przy uwzględnieniu wartości jakie są konieczne do zrozumienia innych. Wulf pisze: „*Dostrzeganie różnicy i inności oraz uznanie różnorodności kulturowej stwarza także szansę zauważenia stref wspólnych i wzajemnego zbliżenia*” (Wulf, 2016, s. 447–448). W sytuacji konfliktu człowiek często nie widzi możliwości rozwiązania trudnej sytuacji i nie zauważa tego, co łączy. Józef Koziński zwraca uwagę, że wbrew temu, co się zazwyczaj uważa „*sytuacje konfliktowe, w których ludzie dążą do całkowicie sprzecznych celów i w których suma wygranych równa się zeru, dość rzadko występują w życiu. W większości konfliktów cele obu graczy nie tyle są sprzeczne, co niezgodne: A i B; co więcej – jak podkreśla T. Kotarbiński (1965) – w sytuacji konfliktowej mogą istnieć cele wspólne.*” (Koziński, 1990, s. 44). Poszukiwanie „stref wspólnych” i możliwości zbliżenia stanowisk nie jest więc tak beznadziejne, jak człowiekowi uczestniczącemu w sporze często się wydaje.

Na podstawie przytoczonych poglądów można wysnuć pewne wnioski odnoszące się do odczytywania (przedstawiania sobie) przez ludzi sytuacji konfliktu – w szczególności konfliktu międzykulturowego.

Po pierwsze, często ludziom trudno jest przyjąć, że można się różnić i że to jest „OK”. Kimmel wskazuje, że ludzie boją się zrozumieć kulturę podmiotową drugiej osoby obawiając się, że będzie to równoznaczne z aprobatą dla tej kultury i wyznawanych przez drugą osobę wartości (*relatywizm kulturowy*). Kimmel pisze „*Proces eksploracji międzykulturowej nie wymaga od nas akceptacji wartości innej osoby ani też sprzeniewierzenia się naszym własnym przekonaniom. W procesie tworzenia nowego zbioru znaczeń (mikrokultury) podczas spotkania międzynarodowego opowiadamy się za niektórymi z naszych wartości, a jednocześnie pozostajemy otwarci na argumenty innych.*” (Kimmel, 2005, s. 460).

Po drugie, dopiero przyjęcie tego, że się różnimy, pozwala (1) podjąć próbę stworzenia sposobu rozmawiania i (2) osiągnąć rezultat uzgodnień, który będzie odpowiadał wszystkim uczestnikom sytuacji. Wysłuchanie kogoś i bycie otwartym na odmienne idee i wartości nie znaczy, że zgadzamy się z współrozmówcą. Wychodząc z błędnego założenia (zrozumienie = aprobata), szczególnie w sytuacji konfliktowej, trudno jest wysłuchać innych. Tymczasem, kluczem do porozumienia a niejednokrotnie pojednania wydaje się przyznanie, że się różnimy oraz uwzględnianie tych różnic.

## Język jako system komunikacyjny

Środkiem wyrażania myśli, ale również głównym czynnikiem kształtującym myślenie jest język. Nasze postrzeganie świata jest mocno uwarunkowane przez język, którym go opisujemy. Edward Hall eksplikuje, że ludzie z odmiennych kręgów kulturowych, posługujący się różnymi językami, przebywają w różnych „*rzeczywistościach zmysłowych*”, ponieważ człowiek i kultura oddziałują na siebie wzajemnie tworząc siebie – konkretne odczucie może być oceniane zupełnie inaczej przez osoby pochodzące z różnych kultur (Hall, 2009, s. 12–15).

Filozof Ludwik Wittgenstein w 1953 roku odnotował: „*Granice mojego języka są granicami mojego świata*”. W maksymie tej wyraża się przekonanie, że język jest naszą

nieustającą aktywnością i nieustannie oddziałuje na wszystko, co postrzegamy. (Stewart & Logan, Stewart (red.), 2002, s. 80–96). Rozumienie związku między językiem, którym mówimy, a realizowanym za jego pomocą działaniem sprzyja otwartości i większej bezpośredniości.

Edward Sapir i Benjamin Lee Whorf sformułowali hipotezę Język → Percepcja, nazywaną od ich nazwisk hipotezą „Sapira – Whorfa”. Mówi ona, że istnieje współzależność i związek między językiem, który wpływa na to jak spostrzegamy i percepcją decydującą o kształcie języka mówionego i pisanego.

John Stewart i Carol Logan, pisząc o komunikacji werbalnej, przedstawiają język jako system, w którym znajdują się różne rodzaje słów i reguły rządzące ich kombinacjami. Autorzy pokazują, że język można rozpatrywać z trzech punktów widzenia: jako system; rodzaj aktywności; jako „zupę językową”, na którą składają się kultura w której żyjemy, role które gramy, sposób w jaki mówimy. Nie jest on więc tylko systemem, którego używamy, czy wykonywaną czynnością, a wręcz „przekracza swym zakresem każdego z nas”. Można powiedzieć, że przydarza nam się i uzależnia sposób komunikowania się. „Zupa językowa, w której żyjemy warunkuje to, w jaki sposób rozumiemy to, co postrzegamy, nasze myśli i nasze doświadczenia.” (Stewart & Logan, Stewart (red.), 2002, s. 81–82).

Pamiętając o tym, że ludzie przypisują różne znaczenie tym samym słowom, nie powinniśmy poddawać się złudzeniu „właściwego znaczenia”. Każdy człowiek posiada własne rozumienie ważnych terminów i dobrze jest się upewnić, że komunikujące się osoby mają to samo na myśli. „Postawy, uczucia, opinie i zachowania, które nazywamy »znaczeniami«, są rezultatem negocjacji między ludźmi.” (Stewart & Logan, Stewart (red.), 2002, s. 97).

## Komunikowanie międzykulturowe

Obszarem, na którym toczą się negocjacje, obszarem Inności i zróżnicowań jest kulturowe pogranicze. Krystyna Dziubacka pisze o pograniczu jako formie rzeczywistości społecznej, w obrębie której na skutek zderzenia „konkurencyjnych wzorów kulturowych” tworzą się nowe, odmienne wartości (Dziubacka, 2014, s. 14–15). Wyjaśniając znaczenie pojęcia „pogranicze”, Arkadiusz Urbanek podaje, że może być ono rozumiane jako zetknięcie odmiennych „tradycji, obyczajów i walorów kultury” egzystujących ze sobą narodów (Urbanek, 2014, s. 61). Justyna Pilarska widzi pogranicze jako teren „wspólnego doświadczania” (Pilarska, 2014, s. 41). Pilarska i Urbanek podkreślają, że saturacja treści sąsiadujących kultur tworzy społeczeństwo pogranicza i kreuje nowe wartości społeczne i kulturowe (Pilarska, Urbanek, 2/2016, s. 10). Podejmując rozważania nad współczesną wielokulturowością Alicja Szerłaż eksplikuje, że mieszanie i przenikanie się kultur powoduje tworzenie się wielu pograniczy kulturowych w obrębie jednej struktury (Szerłaż, 1/2016, s. 77). Nikitorowicz, wskazując na istnienie pograniczy terytorialnych – ale również pograniczy treściowych powstałych w wyniku procesów akulturacji, interakcyjnych oraz osobowych – pokazuje, że konflikt jest wynikiem ich istnienia, wynikiem „określania granic terytorialnych,

*kulturowych i świadomościowych, określenia warunków i sytuacji ich przekraczania*". Autor przedstawia też inną perspektywę wskazując, że to właśnie dzięki pograniczom kultur kształtuje się dialog między kulturami, otwarte postawy, interakcja z różnicą kulturową (Nikitorowicz, 1/2016, s. 56–57 za: Nikitorowicz, 2015, s. 125–134). Takiego samego zdania jest Szerłaż, która uważa, że relacje żyjących w bezpośrednim sąsiedztwie grup społecznych o odmiennych cechach kulturowych mogą stwarzać warunki do dialogu, porozumienia, współdziałania z jednej strony, a z drugiej tworzyć antagonizmy, rodzić nacjonalizm lub separatyzm (Szerłaż, 1/2016, s. 78–79). Nikitorowicz jest zdania, że możliwości przeciwdziałania konfliktom coraz częściej odnajduje się w międzykulturowym dialogu, polityce wielokulturowości, działaniach edukacyjnych przeciwdziałających izolacjonizmowi i etnocentryzmowi, rozwijaniu kontaktów, komunikacji społecznej i międzykulturowej (Nikitorowicz, 1/2016, s. 58).

Wiele ze spotkań z osobami lub grupami osób przebiega płynnie i zgodnie. Sytuacja przedstawia się inaczej, kiedy uwikłany w emocje człowiek uczestniczy w sytuacjach, w których trudno jest zrozumieć drugiego, w których ludzie się dzielą. Czym jest granica? Odpowiadając na pytanie jako psycholog społeczny, Dariusz Doliński widzi przede wszystkim granice między „ja” a „nie ja” oraz między grupą własną a obcą. Badania psychologiczne wykazują, że wchodząc w relacje z drugą osobą bardziej lubimy ludzi, którzy są do nas podobni. Co ciekawe, grupy darzą się wzajemną sympatią, szanują się czy gardzą sobą lub się nienawidzą niezależnie od podobieństwa między nimi. (Doliński, Cytowska & Dziubacka (red.), 2014, s. 7–8). Trudności z osiągnięciem konsensusu, z wzajemnym zrozumieniem, trudności z akceptacją inności zwiększają potrzebę skutecznego porozumiewania, lepszej komunikacji. Pisząc o komunikowaniu międzykulturowym, Alicja Szerłaż wskazuje, że jest ono poznawaniem innej kultury i wielokierunkowym działaniem, w rezultacie którego zmieniają się wzajemne relacje (Szerłaż, 2001, s. 36). Marian Golka zwraca uwagę zarówno na podobieństwa do innych kultur, jak i różnice istniejące w wielu aspektach życia społeczno – kulturowego oraz podkreśla, że znaczna część codziennego komunikowania ma charakter międzykulturowy. Golka wskazuje, że może ono dotyczyć odmienności klasowych między ludźmi, odmienności zawodowych, generacyjnych, ale też powodowanych różnicą płci czy wynikających z różnic osobowościowych (Golka, 1/2016, s. 42). Nikitorowicz uznaje komunikację międzykulturową za proces poszukiwania wspólnych wartości poza „różnicowaniami i współzawodnictwem”, poza „rywalizacją o pierwszeństwo”. Autor jest przekonany, że owocny kontakt z innymi kulturami wymaga „zakorzenienia we własnej tożsamości kulturowej” i wskazuje na potrzebę „...poszukiwania dróg do kształtowania osobowości otwartej i tolerancyjnej, z poczuciem własnej wartości i godności i jednocześnie gotowości do zauważania, słuchania oraz chęci zrozumienia i uznania Innych” (Nikitorowicz, 2004, s. 94). Tego samego zdania jest Kimmel, który w procesie komunikacji międzykulturowej widzi potrzebę uświadomienia sobie własnych uniwersaliów i podzielenia się nimi ze sobą nawzajem (Kimmel, 2005, s. 463). Kimmel dodaje, że aby lepiej się komunikować i rozwiązywać problemy potrzeba empatycznej współpracy (Kimmel, 2005, s. 462). Wskazując na podstawowe cechy osobnicze ważne w eksploracjach międzykulturowych – skromność i uprzejmość (Stanley Hoffman 1984, Lloyd Etheridge 1987) – Kimmel pisze: „Jeśli osiągnęliśmy poziom kulturowego zrozumienia, to okazujemy skromność, gdyż jesteśmy świadomi kontekstu,

założeń kulturowych i ograniczeń własnego stanowiska. Okazujemy uprzejmość, gdyż potrafimy lepiej dostrzec, jak nasze działania i słowa wpływają na innych” (Kimmel, 2005, s. 467).

Poglądy te pokazują, że komunikowanie międzykulturowe, szczególnie w sytuacjach problemowych, wymaga pokonania wielu trudności. Sytuacje takie z natury nie są jednoznaczne i zmuszają do działania w okolicznościach niepewności, kiedy to wszystko może się wydarzyć i nie wiadomo, co to będzie. W trakcie procesów komunikowania i rozwiązywania problemów może ujawnić się wiele elementów zmiennych kulturowo, które będą kształtowały sposoby radzenia sobie z sytuacją.

Różnice kulturowe oraz różne, uwarunkowane nimi, sposoby rozwiązywania problemów interesowały Geerta Hofstede, który przez czterdzieści lat prowadził zaawansowane pomiarowo badania nad kulturami narodowymi w ponad siedemdziesięciu krajach. Aleksandra Winiarska zwraca uwagę na to, że pomimo krytyki metodologii oraz europejskiej perspektywy badań, praca Hofstede jest obecna w wielu pozycjach, które podejmują temat różnych, charakterystycznych dla kultur narodowych, sposobów rozwiązywania problemów. (Winiarska, Gmurzyńska & Morek (red.), 2014, s. 254).

## Zaprogramowanie umysłu – koncepcja kultury i opracowanie naukowe Geerta Hofstede, Gerta Jana Hofstede i Michaela Minkow

G. Hofstede, G.J. Hofstede i Minkow patrzą na kulturę, jak na zaprogramowanie umysłu wspólne grupom kulturowym. Zaprogramowanie umysłowe składa się z systemu podstawowych wartości, które przyswoiliśmy sobie w dzieciństwie i które stały się dla nas tak naturalne, że już sobie ich nie uświadamiamy. Świadome i bardziej powierzchowne przejawy kultury, jak rytuały, bohaterowie, symbole, również opierają się na systemie podstawowych wartości (Hofstede & Hofstede & Minkow, 2011, s. 391–392). Wspomniani autorzy przedstawili w książce „*Kultury i organizacje*” opracowany czterowymiarowy model różnic kulturowych wskazując na podstawowe, wspólne wszystkim krajom problemy oraz różne sposoby ich rozwiązywania. Zdaniem autorów dotyczą one:

1. Stosunku do władzy i społecznych nierówności;
2. Relacji między jednostką a grupą;
3. Kobiecości i męskości, ich wyobrażeń oraz następstw emocjonalnych i społecznych urodzenia się dziewczynką bądź chłopcem;
4. Sposobów radzenia sobie z niepewnością i dwuznacznością.

Na podstawie badań empirycznych powstał czterowymiarowy model różnic kulturowych, w którym każdy z krajów zajmuje określoną pozycję na skali wymiaru. (Hofstede & Hofstede & Minkow, 2011, s. 46).

Na podstawie przeprowadzonych badań przedstawiono wspomniane podstawowe problemy jako cechy kultury, które zostały zmierzone i porównane z innymi kulturami, co pozwoliło przypisać poszczególnym krajom określoną pozycję w skali każdego wymiaru. Pozycje danego kraju można więc porównać z innymi kulturami.

Pojęcie dystansu władzy zostało zdefiniowane jako „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych)



członków instytucji lub organizacji. Termin „instytucje” określa podstawowe struktury społeczne, takie jak rodzina, szkoła czy społeczność lokalna, „organizacje” natomiast, to miejsca pracy. Wymiary dystansu władzy i indywidualizmu są ze sobą negatywnie skorelowane i większość krajów o wysokim poziomie indywidualizmu osiąga niski wskaźnik dystansu władzy. (Hofstede & Hofstede & Minkow, 2011, s. 73–74, III).

Zakładając, że kultura i osobowość nie są od siebie niezależne (chodzi o narodowe społeczności, a nie jednostki, które mogą mieć zróżnicowane osobowości w każdej kulturze), badacze pokazują, że wśród niektórych kultur działanie w sytuacji niepewności wiąże się z odczuwaniem przez jej członków dużego dyskomfortu psychicznego.

Ludzie z kultur o silnym unikaniu niepewności wykazują wyższy poziom stresu. Jak dowodzą G. Hofstede, G.J. Hofstede i Minkow „wydają się innym wiecznie zajęci, niespokojni, nerwowi, agresywni i podejrzliwi, osoby zaś z kultur o niskim unikaniu niepewności robią wrażenie znudzonych, wyciszonych, zrelaksowanych, opieszających, opanowanych i powolnych” (Hofstede & Hofstede & Minkow, 2011, s. 204–205).

Autorzy ujmują poglądy związane z silnym unikaniem niepewności w jednym zdaniu stanowiącym credo ksenofobii: „Inne znaczy niebezpieczne”, a słabe unikanie niepewności ujmują w sentencji „Inne znaczy ciekawe” (Hofstede & Hofstede & Minkow, 2011, s. 209).

Oto zestawienie różnic pomiędzy społeczeństwami o silnym i słabym unikaniu niepewności pokazujące skrajne bieguny tego wymiaru.

**Tabela 1.** Podstawowe różnice pomiędzy społeczeństwami o słabym i silnym unikaniu niepewności i normy ogólne i rodzina.

Słabe unikanie niepewności	Silne unikanie niepewności
» Niepewność jest naturalną częścią życia; życie należy przyjmować takim, jakie jest	» Właściwa życiu niepewność jest stałym zagrożeniem, z którym należy walczyć
» Niski poziom stresu i brak niepokoju	» Wysoki poziom stresu i silny niepokój
» Nie powinno się okazywać otwarcie agresji i uczuć	» We właściwym czasie i miejscu można dać ujście agresji i uczuciom
» W testach osobowościowych wyższe wyniki na skali „życzliwości”	» W testach osobowościowych wyższe wyniki na skali „neurotyzmu”
» Sytuacje dwuznaczne i z trudnym do określenia ryzykiem nie budzą niepokoju	» Akceptacja „ryzyka oswojonego” strach przed sytuacjami dwuznacznymi i z trudnym do określenia ryzykiem
» Dzieci dostają bardzo ogólne wskazówki co do tego, co jest nieczyste lub zakazane	» Surowe zasady dokładnie określające dzieciom co jest nieczyste i zakazane
» Słabo rozwinięte „superego”	» Silnie rozwinięte „superego”
» Zwracanie się do obcych w podobny sposób co do swoich	» Zwracanie się do obcych w inny sposób niż do swoich
» Inne znaczy ciekawe	» Inne znaczy niebezpieczne
» Życie rodzinne toczy się spokojnie	» Życie rodzinne jest pełne stresu i napięć
» Satysfakcjonujące życie rodzinne (jeśli kraj jest zamożny)	» Duża troska o wychowanie dzieci (jeśli kraj jest zamożny)

Źródło: G. Hofstede & G.J. Hofstede & M. Minkov (2011). Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Na podstawie składowych z baz danych IBM i ich rozwinięcia zostały ustalone wskaźniki unikania niepewności (UAI) dla 76 krajów i regionów. Kraje osiągnęły wskaźnik od 8 do 112 UAI. (Hofstede & Hofstede & Minkow, 2011, s. 201–202). Unikanie niepewności pozwala jednocześnie unikać sytuacji dwuznacznych. Klarowne struktury w relacjach, instytucjach i organizacjach pozwalają – zdaniem członków kultur o wysokim wskaźniku UAI – na prawidłowe przewidywanie i interpretowanie wydarzeń. Czynniki skorelowanymi z unikaniem niepewności są narodowość oraz średnia wieku. Obsesyjne unikanie dwuznaczności prowadzi do podejmowania działań ryzykownych. Przykładem tego paradoksu może być np. wściekłość bójki z potencjalnym przeciwnikiem zamiast wstrzymania się i poczekania na rozwój wydarzeń. G. Hofstede, G.J. Hofstede i M. Minkow nazywają takie podjęcie większego ryzyka „ryzykiem oswojonym”. W kulturach o niskim unikaniu niepewności ryzyko podejmowane jest rutynowo, a także w sytuacjach „ryzyka nieoswojonego” czego przykładem może być zmiana pracy, czy angażowanie się w działania o nieokreślonej do końca strukturze. (Hofstede & Hofstede & Minkow, 2011, s. 205).

Charakterystyczne dla kultur o silnym unikaniu ryzyka jest to, że podjęcie „ryzyka oswojonego” nie przeszkadza. Stres i pośpiech sprzyjają takiemu schematowi działania.

Wyodrębniony przez autorów pozycji „*Kultury i organizacje*” wymiar męskość – kobiecość jest związany z przypisywaniem największej ważności czynnikom męskim bądź kobiecym.

Czynniki kobiece, to: relacje z przełożonym (dobrze układające się), współpraca (z ludźmi nastawionymi na współpracę), miejsce zamieszkania (praca daje możliwości dogodnego zamieszkania dla pracownika i jego rodziny), gwarancja zatrudnienia (poczucie bezpieczeństwa związanego ze stałym zatrudnieniem). „Męskość” charakteryzuje społeczeństwa nastawione na klarowne określenie ról oraz asertywność, a „kobiecość” społeczeństwa, w których obserwujemy przenikanie się ról i skromność. (Hofstede & Hofstede & Minkow, 2011, s. 148–149).

Na podstawie składowych z baz danych IBM i ich rozwinięcia zostały ustalone wskaźniki męskości (MAS) dla 76 krajów i regionów. Kraje osiągnęły wskaźnik od 5 do 110 MAS. (Hofstede & Hofstede & Minkow, 2011, s. 150–151).

Kultury o wysokim wskaźniku męskości największą wagę przywiązują więc do takich czynników jak: zarobki (wysokie dochody), uznanie (uznanie za wykonywaną pracę), awans na wyższe stanowiska, wyzwanie (praca dająca poczucie osobistej satysfakcji). Dla społeczeństw męskich ważniejsze od relacji z innymi i jakości życia są wyzwania, zarobki i postęp. Konflikty rozwiązywane są przez demonstrację siły oraz walkę, a nie na drodze kompromisu i negocjacji. (Hofstede & Hofstede & Minkow, s. 148, 163, 177).

G. Hofstede, G.J. Hofstede i Minkow rozważają problem poczucia szczęścia i czerpania radości z życia, uznając osiągnięcie szczęścia za uniwersalne dążenie ludzi w każdej kulturze. „Szczęście”, czyli subiektywne poczucie dobrobytu (*subjective well-being*), jest prognozowane, kiedy obecne jest poczucie kontroli nad życiem, a czas wolny jest postrzegany jako ważna wartość osobista. Naukowcy uważają, że badanie szczęśliwości ma sens. Minkow na podstawie analiz Ingleharta poczynił własne analizy. Odkrył on: 1. stabilność wzajemnego skorelowania szczęścia, poczucia kontroli nad życiem i istotności czasu wolnego, które tworzą jeden silny wymiar; 2. pozytywną

korelację tego wymiaru z ważną rolą przyjaciół; 3. negatywną korelację ze wskaźnikiem oszczędności jako wartościowej cechy przekazywanej dzieciom. (Hofstede & Hofstede & Minkow, 2011, s. 285–288).

Na podstawie składowych z baz danych IBM i ich rozwinięcia zostały ustalone wskaźniki wymiaru przyzwolenie – restrykcyjność (IVR) dla 93 krajów i regionów. Kraje osiągnęły wskaźnik od 0 (Pakistan) do 110 (Wenezuela) IVR. (Hofstede & Hofstede & Minkow, s. 150–151).

Autorzy proponują taką oto definicję tego wymiaru: „*Przyzwolenie, to zgoda na zaspokajanie podstawowych i naturalnych pragnień jednostki związanych z czerpaniem radości życia i zabawy. Przeciwny biegun – restrykcyjność – to przekonanie, że czerpanie radości powinno być nadzorowane i ściśle regulowane normami społecznymi*” (Hofstede & Hofstede & Minkow, 2011, s. 291).

Różnice kultur narodowych wpływają też na proces negocjacyjny, m.in. wspomniana „męskość” w społeczeństwie, poza skłonnością do siłowego rozwiązywania konfliktów „*sprawia, że negocjatorzy i ich przełożeni zachowują się w sposób pewny siebie i wyraźnie sympatyzują ze stroną silniejszą.*” (Hofstede & Hofstede & Minkow, 2011, s. 407).

„Kobiecość” będzie dążyła do kompromisowego rozwiązywania konfliktów. Na rytuały i strukturę procedur w procesie negocjacyjnym będzie wpływać unikanie niepewności. Przejawia się ono w (nie)tolerowaniu pojawiających się niejasności, dwuznaczności i (nie)ufności wobec nowych i nieoczekiwanych zachowań drugiej strony. Wynik osiągnięty na skali przyzwolenie – restrykcyjność będzie miał wpływ na atmosferę negocjacji i skrupulatność w przestrzeganiu protokołu. (Hofstede & Hofstede & Minkow, 2011, s. 407).

Postanowiłam przeanalizować wspomniane badania i sprawdzić jakie usytuowanie w modelu różnic kulturowych opracowanych przez Hofstede zajmują Polacy. Polska, osiągając wysokie wskaźniki na diagramie wymiaru męskości i unikania niepewności przy jednoczesnym współwystępowaniu restrykcyjności i orientacji krótkoterminowej, zapisała się jako żyjąca przede wszystkim przeszłością i terażniejszością kultura przyzwyczajona do hierarchiczności instytucji i organizacji, dla której ważne są wyzwania, zarobki i postęp, a działanie w sytuacji niepewności wiąże się z odczuwaniem przez jej członków dużego dyskomfortu psychicznego. Konflikty zaś chętniej rozwiązywane są przez demonstrację siły oraz walkę, niż na drodze kompromisu i negocjacji.

Paweł Boski przestrzega jednak przed bezkrytycznym przyjęciem i cytowaniem rezultatów tych badań. Przypomina on, że pierwotnie projekt badawczy i jego wyniki przeznaczone były do użytku wewnętrznego i miały pomóc udoskonalić system zarządzania. Wyłonione wymiary kultury posłużyły porównaniom międzykulturowym, a ograniczenie interpretacji do organizacji ustąpiło interpretacji ogólnokulturowej. (Boski, s. 91). Boski zarzuca Hofstede stronniczość w omawianiu każdego z wymiarów kulturowych, która powoduje, że niektóre kultury są „lepsze” czy „zdrowsze” od innych oraz promowanie kultury holenderskiej i protestantyzmu. Autor uznaje, że oprócz wymiaru dystansu władzy (PDI) w przypadku pozostałych wskaźników empirycznych nasuwają się „poważne wątpliwości interpretacyjne”. Pokazuje, że u innych badaczy, jak GLOBE czy Shaloma Schwartz, przejście od skal czynnikowych do nadania im nazwy i sensu teoretycznego jest mało problematyczne, a w pracy Hofstede

ten problem jest pierwszoplanowy. Projekt badawczy GLOBE<sup>1</sup> jest kontynuacją prac Hofstede. Te projekty to wieloletnie przedsięwzięcia mocno osadzone w psychologii organizacji i zarządzania. Niektóre wymiary z projektu GLOBE są wysoko negatywnie skorelowane z wskaźnikami z pracy Hofstede – np. wskaźnik unikania niepewności UAI – co stanowi jeden z mocnych argumentów przeciwko mapie świata wg pozycji „Kultury i organizacje”. Boski nie odbiera jednak pionierskości pracy Hofstede i uznaje, że odkrył on znaczenie wymiarów kulturowych oraz to, że kulturę można mierzyć. (Boski, s. 125, 126, 129, 135).

## Założenia i metodologia

Jedną z przestrzeni, w której ludzie negocjują, radzą sobie z problemami i dążą do rozwiązania konfliktu jest mediacja<sup>2</sup>. Ta procedura radzenia sobie z konfliktem zakłada uczestnictwo trzeciej, bezstronnej i neutralnej strony – mediatora. Próbę znalezienia polubownego rozwiązania i porozumienia się w drodze mediacji podejmują ci, którym nie udało się samodzielnie wyjść z trudnej sytuacji, w którą się uwikłali. Przy stole mediacyjnym siadają osoby, które prezentują odmienne wartości, przekonania i oceny. Każdy z uczestników wnosi w interakcję swoje doświadczenia, znaczenia i oczekiwania. Boski wypukła, że odmienne kulturowe zaprogramowanie konfrontujących się osób może być przyczyną stereotypowego zniekształcenia partnera i kierowania się wobec niego uprzedzeniami (Boski, s. 40). Uczestnicy mediacji często nieadekwatnie oceniają działania drugiej strony konfliktu i sytuację. By osiągnąć porozumienie i naprawić nadwerżone lub zerwane relacje, uczestnicy muszą zauważyć i poznać inny niż własny sposób widzenia rzeczywistości i wykazać się wielokierunkowym działaniem.

Uwzględniając powyższe rozważania uznałam, że mediacja może być przestrzenią/sytuacją wymagającą komunikowania międzykulturowego które, jak zauważa Golka, może nieść w rezultacie „porozumienie a nawet zrozumienie” (Golka, 1/2016, s. 41).

Podejmując analizę procesu mediacji, starałam się dostrzec tworzącą się w jej ramach przestrzeń społeczną i psychologiczną, kiedy to skonfliktowane osoby spotykają się w celowo zaaranżowanej sytuacji – każda, by zrealizować swoje interesy (merytoryczne, psychologiczne, proceduralne).

Od 15-tu lat pełnię funkcję mediatora i obserwuję przebieg procesów mediacji, zachowania skonfliktowanych osób, a także zachowania mediatorów. Wysłuchiwałam wypowiedzi ponad stu dwudziestu zwaśnionych stron, zarówno w trakcie mediacji, jak i po jej zakończeniu. Doszłam do przekonania, że mediacja jest przestrzenią społeczną,

1 GLOBE był realizowany w 62 krajach, które zostały pogrupowane w 10 regionów geokulturowych, a jego uczestnikami było ponad 17 000 menedżerów średniego szczebla w organizacjach zajmujących się finansami, przemysłem spożywczym i telekomunikacją. Projekt GLOBE bada wartości kulturowe obecne w życiu („praktyki”) oraz uwzględniane w pragnieniach i planach („wartości”).

2 Terminy mediacja i negocjacje nie są używane zamiennie, a rozumiane jako dwie procedury rozwiązywania konfliktu. W trakcie mediacji skonfliktowane strony negocjują ze sobą w obecności mediatora, próbując zmienić zróżnicowane interesy we wspólny cel. Mediator wspiera negocjacje stron konfliktu.

w której zachodzą różnorodne procesy, manifestowane są różne postawy i osiągane różne cele. Postanowiłam poddać badaniom przeprowadzone mediacje. W swoich analizach przyjąłam hermeneutyczną postawę badawczą (dającą zgodę na rozumienie i interpretację) oraz podejście fenomenograficzne, pomocne w poznawaniu doświadczania tego zdarzenia życiowego i jego rezultatów. Zadbałam, by opisywane przez badanych fragmenty życia podlegały ich subiektywnej interpretacji. Badane procesy mediacyjne były spotkaniem uczestników powiązanych toczącym się w ich sprawie postępowaniem przed sądem. Dokładnie zapoznałam się z dostępną dokumentacją sądową spraw, które mnie interesowały. (Dragon, 3/2016, s. 241). W rezultacie przeprowadzonych badań jakościowych zebrałam materiał, który odsłonił sposoby doświadczania konfliktu przez uczestników mediacji, jego rozumienie i różne podejścia do jego rozwiązywania. Niektórym udało się osiągnąć porozumienie, a czasem nawet pojednanie. Ale wśród badanych znalazły się także osoby, które podjęły próbę polubownego rozwiązywania konfliktu bez powodzenia.

## Sposoby radzenia sobie z konfliktem

Narratorzy wyrażali swoje opinie dotyczące rozmów przy mediacyjnym stole i sytuacji, która była powodem przystąpienia do rozmów. Często czuli się oni „ekspertami” niosąc osobiste przeżycia ze spotkań mediacyjnych. Dzielili się swoim postrzeganiem procesu mediacji.

Analiza badanych procesów wykazała, że chęć zakończenia konfliktu jest ważną, znaczącą dla losów sprawy okolicznością. Innymi czynnikami znacznie zwiększającymi szanse porozumienia mogły być zmęczenie długo trwającym konfliktem i moment, w którym uczestnicy zaczęli traktować drugą stronę jako partnera. Kiedy strony przestawały widzieć sytuację jako zero – jedynką pojawiała się możliwość kooperacji i dążenia do wspólnego dobra. Jeśli scenariusz układał się w ten sposób, uczestnicy procesu mediacji podejmowali dialog i rozpoczynali poszukiwanie wspólnych wartości. Starali się ze sobą współdziałać i poszukiwać możliwości obustronnie korzystnych, by doprowadzić do rozwiązania problemu. Taka umiejętność kooperacyjnego radzenia sobie z konfliktem pozwalała budować wspólne wartości i zakończyć przeciągający się konflikt, a także powrócić do poprawnych relacji.

Ci, którym udało się w drodze mediacji porozumieć doceniali to, że mediacja jest dobrym rozwiązaniem, które nie dopuszcza do eskalacji konfliktu; pozwala szybko zakończyć sprawę; zaoszczędzić czas i pieniądze; uniknąć długo trwającego postępowania sądowego; poznać punkt widzenia drugiej strony; zachować kontrolę nad procesem; zrealizować swój interes. Badani narratorzy dostrzegali długofalowe rezultaty udziału w mediacji traktując zmiany w życiu jako konsekwencje tego, ważnego ich zdaniem, wydarzenia życiowego. Potencjał mediacji podkreślali również badani, którym nie udało się rozwiązać konfliktu w procesie mediacji.

Jako badacz zwracałam uwagę nie tylko na to, co usłyszałam, ale również na to co nie zostało wypowiedziane. Moi rozmówcy doceniali mediację jako procedurę, która pomaga negocjującym stronom rozwiązać spór szybko i sprawiedliwie, przy

minimalizacji kosztów i bez rozgłosu, a jednocześnie prezentowali opór przed rozwiązywaniem konfliktów w drodze mediacji. Żaden z badanych nie zdecydował się na ponowny wybór tej procedury radzenia sobie z konfliktem<sup>3</sup>. Wszyscy narratorzy mieli o niej dobre zdanie i uważali ją za potrzebną alternatywę procesu sądowego, ale zdaniem niektórych badanych niekoniecznie nadawała się ona do rozwiązania ICH konfliktu czy sporu, który nie powinien być rozwiązywany na drodze mediacji ze względu na dostrzegane ograniczenia tej procedury.

Podnosząc ograniczenia mediacji uczestnicy procesów zakończonych porozumieniem dostrzegali, że wynikiem mediacji często jest kompromis, który charakteryzuje się tym, że żadna ze stron nie realizuje w pełni swoich interesów, bo aby zyskać to na czym zależało jej najbardziej, z czegoś musiała ustąpić. Jako wadę mediacji narratorzy wskazywali również brak jednoznacznej odpowiedzi na pytanie „kto wygrał?”. Widać w tym potrzebę jednoznacznych rozstrzygnięć co do winy i racji po każdej ze stron. Badanym trudno było nie rozpatrywać sytuacji w kategoriach wygranej – przegranej. Narratorzy mówili o tym tak:

*Jak mediacja jest, to jest kompromis, gdzie po prostu nikt do końca nie jest zadowolony z tego.” „Ja dzisiaj to bym poszedł na tę sprawę sądową. Jakby ktoś przyszedł do mnie i mówił „Ty mnie obraziłeś, idę z tym do sądu”, to powiedziałbym „idź”. „A może pójdziemy na mediację?” „Nie, nie pójdziemy. Idź do sądu, jeśli zrobiłem coś złego, to mnie ukarzą”.*

W niektórych sprawach, choć nie brakowało szans na porozumienie, strony decydowały się na powrót na drogę sądową, rezygnując z kontroli nad procesem i oddając swój konflikt do rozstrzygnięcia przez zewnętrznego eksperta – tu sędziego. Narratorzy często uzasadniali rezultat braku porozumienia i swoją rezygnację z procesu mediacji przekonaniem, że TA konkretna sprawa nie nadawała się do mediacji. Nie były to jednak tak zwane sprawy „niemediacyjne”, a charakter konfliktu w mojej ocenie nadawał się do rozwiązania w drodze tej polubownej procedury.

Oto relacje, które mogą być tego przykładem:

*Takie coś jest potrzebne. Myśmy się w tym momencie nie dogadali, bo to taka mała sprawa była. A w ważniejszych sprawach – tu będzie dochodziło do porozumień.*

*Mediacja, to w każdej sprawie, poza tymi, gdzie ktoś zrobił krzywdę prawdziwą.*

*Mediacja jest dobra w innych sprawach akurat. A nie tutaj, gdzie nastąpiło zabójstwo.*

*W innych, mniej ważnych sprawach, rzeczywiście można dojść do porozumienia jakiegos tam, nie trzeba po tych sądach się włóczyć.*

Odczucia badanych wydawały się podobne, chociaż rodzaje spraw kierowanych do mediacji, w których uczestniczyli wypowiadający się narratorzy różniły się od siebie.

---

<sup>3</sup> Analiza akt sądowych po ośmiu – dziesięciu latach od postępowania mediacyjnego wykazała, że żadna z osób uczestnicząca w badanych procesach nie skorzystała z procedury mediacji przy okazji kolejnych sporów sądowych.

Badani mieli przekonanie, że mediacja nadaje się do innych spraw. Uzasadniali to na różne sposoby. Dla niektórych ICH sprawa była „za poważna”, dla innych „zbyt błaha”.

Rezygnacja z wpływu na rozwiązanie i przekazanie decyzji w ręce organu zewnętrznego – tutaj sądu – mogła wiązać się też z korzyścią psychologiczną związaną z uwolnieniem się od podejmowania trudnej decyzji. Być może badani, zrzekając się odpowiedzialności za ustalenia i rezultat mediacji, chcieli uniknąć poczucia winy za potencjalnie źle podjęte decyzje i zachować poczucie „ty mi kazałeś”, które pozwala nie mieć do siebie pretensji w przyszłości. Odrzucenie odpowiedzialności, to utrata kontroli, której konsekwencją jest ograniczenie swobody, ale niektórzy wybierają właśnie taki sposób poradzenia sobie z problemem w obliczu niepokoju i niepewności związanych z negocjacjami z osobą, z którą pozostaje się w konflikcie.

Sądzę, że zjawisko rozumienia konfliktu i zachowania w sytuacjach konfliktowych oraz korzystania z procedury mediacji wymaga dalszych badań z udziałem wszystkich biorących w niej udział podmiotów.

## Wnioski dotyczące wykorzystania potencjału sytuacji konfliktu

Miejsce, w którym dorastamy, ma wpływ na to co myślimy, czujemy i jak się zachowujemy. To, jak postrzegamy, jakie informacje uznamy za najważniejsze, to, jak negocjujemy (kooperacyjnie/rywalizacyjnie) związane jest z kulturą podmiotową oraz zwyczajowym sposobem rozumowania. Kultura jest więc wymiarem, który oddziałuje na sposób postrzegania konfliktu, jego rozumienie i zachowanie człowieka w sytuacjach konfliktowych.

Różne kultury w charakterystyczny dla siebie sposób radzą sobie z konfliktem i jak pisze Kimmel, poprzez sposoby radzenia sobie z konfliktami ujawniają swój charakter (Kimmel, 2005, s. 486). Konflikt jest najczęściej uznawany za negatywne zjawisko społeczne. Rzeczywiście może on być niszczący, jeśli podnosi poziom negatywnych emocji, wzmagając niechęć i rujnując relacje. Gdy kolejne działania stron prowadzą do pogłębienia konfliktu, mówimy o jego eskalacji. Ale konflikt ma też pozytywne strony. To, czy okaże się on destrukcyjny, czy konstruktywny zależy od działań zaangażowanych w niego stron. Jeśli jego uczestnicy potrafią znaleźć potencjał w tej nowej i trudnej sytuacji, może się ona stać okazją do wprowadzenia nowych rozwiązań, pozytywnych zmian, rozwoju, budowania dobrych relacji. Zakończenie sporu i naprawa zaburzonych stosunków wymaga umiejętności jasnego przedstawienia swoich racji, a w konfliktach międzykulturowych również ich podłoża – przyswojonych nieświadomie podstawowych założeń kulturowych. Empatia, wyobraźnia, innowacyjność, zaangażowanie, elastyczność, wytrwałość oraz analizowanie stanowisk negocjacyjnych w kontekście szerszej pojętych środowisk, a nie tylko naszego sposobu myślenia, będzie sprzyjało konstruktywnemu sporowi, który stanie się eksploracją międzykulturową i będzie sprzyjał budowaniu pokoju (Kimmel, 2005, s. 466). Przychyłam się do tego poglądu wyrażając przekonanie, że umiejętne wykorzystywanie potencjału sytuacji konfliktowych może pomóc w budowaniu wartości i nowej jakości koegzystencji. Docenianie różnic i odwoływanie się do alternatyw, zamiast przedstawiania sztywnych stanowisk,

może pozwolić na poszukiwanie nowego, lepszego, innego rozwiązania problemów oraz wkroczenie na drogę ku międzykulturowemu zrozumieniu.

## Bibliografia

- Allred, K.G. (2005). *Złość i odwet w konflikcie. Znaczenie atrybucji*. W: M. Deutch, P. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka* (s. 236–253). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Boski, P. (2009). *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, ACADEMICA Wydawnictwo SWPS.
- Chełpa, S., Witkowski, T. (1999). *Psychologia konfliktów*. Wałbrzych: Oficyna wydawnicza UNUS, Wydanie II.
- Deutsch, M., Coleman, P.T. (2005). *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Wydanie I.
- Doliński, D. (2014). *Wprowadzenie*, W: B. Cytowska, K. Dziubacka (red.), *Człowiek na pograniczach. Interdyscyplinarne aspekty społeczno – kulturowego funkcjonowania* (s. 7–8). Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe.
- Dragon, A. (2016). *Proces mediacji. Typologia uczestników i szanse porozumienia*. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, Rok LXXVIII (3/2016), s. 239–252.
- Dziubacka, K. (2014). *Pogranicze jako obszar doświadczeń generowanych zmianą funkcji granicy. Wybrane aspekty życia społecznego na polsko – niemieckim pograniczu*, W: B. Cytowska, K. Dziubacka (red.), *Człowiek na pograniczach. Interdyscyplinarne aspekty społeczno – kulturowego funkcjonowania* (s. 11–30). Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe.
- Golka, M. (2016). *Komunikowanie międzykulturowe. Przypomnienie głównych tez*, W: A. Szerląg (red.), *Multicultural Studies Tom I* (s. 41–52). Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe.
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2000). *Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne.
- Hall, E. (2001). *Poza kulturą*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hall, E. (2009). *Ukryty wymiar*. Warszawa: Wydawnictwo MUZA.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkow, M. (2011). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kamińska, K. (2010). *The role of conflict in transformative learning theory context – The Northern Ireland case*, W: K. Kamińska (red.), *Conflict. Intercultural learning change* (s. 25–36). Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe.
- Kimmel, P.R. (2005). *Mediacje*. W: M. Deutsch, P.T. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka* (s. 519–543). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Wydanie I.
- Kozielecki, J. (1990). *Konflikt, teoria gier i psychologia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nikitorowicz, J. (2016). *Wartość dialogu międzykulturowego w przewyciężaniu konfliktów na pograniczach kulturowych*, W: A. Szerląg (red.), *Multicultural Studies Tom I* (s. 53–63). Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe.
- Nikitorowicz, J. (2004). *Wartość międzykulturowości*, W: A. Szerląg (red.), *Edukacja ku wartościom* (s. 83–96). Kraków: Oficyna Wydawnicza IMPULS.



- Nikitorowicz, J. (2001). *Pogranicze, tożsamość, edukacja*. Białystok: Trans Humana.
- Olubiński, A. (1987). *Konflikty małżeńskie, a warunki i efekty wychowania w rodzinie*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Olubiński, A. (2001). *Konflikty rodzice–dzieci. Dramat czy szansa?* Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Oyster, C.K. (2002). *Grupy. Psychologia społeczna*. Poznań: Zysk i S-ka, Wydanie I.
- Pilarska, J. (2014). *Pogranicze kulturowe I jego aksjologiczne konteksty – casus bośniackiej tożsamości pogranicza*, W: B. Cytowska, K. Dziubacka (red.), *Człowiek na pograniczach. Interdyscyplinarne aspekty społeczno – kulturowego funkcjonowania* (s. 41–58). Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe.
- Pilarska, J. Urbanek, A. (2016). *Europejskie pogranicza kultur – wyznaniowe, prawne i społeczne konotacje zjawiska – tytułem wprowadzenia*, W: A. Szerląg (red.), *Multicultural Studies Tom II* (s. 9–12). Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe.
- Reykowski, J. (1999). *Konflikty polityczne*. W: K. Skarżyńska (red.), *Psychologia polityczna* (s. 169–195). Poznań: Zysk i S-ka, Poznań.
- Stewart, J., Logan, C. (2002). *Komunikowanie się werbalne*. W: J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi* (s. 80–105). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szerląg, A. (2001). *Ku wielokulturowości. Aksjologiczny sens wychowania w rodzinie na litewskim pograniczu kulturowym*. Kraków: Oficyna Wydawnicza IMPULS.
- Szerląg, A. (2016). *Polacy na wileńskim pograniczu kultur: przestrzenie (nie)porozumienia a budwa międzykulturowej wspólnoty*, W: A. Szerląg (red.), *Multicultural Studies Tom I* (s. 77–88). Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe.
- Urbanek, A. (2014). *Cudzoziemiec w więzieniu – na pograniczu obyczajów I tradycji*, W: B. Cytowska, K. Dziubacka (red.), *Człowiek na pograniczach. Interdyscyplinarne aspekty społeczno – kulturowego funkcjonowania* (s. 41–58). Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe.
- Winiarska, A. (2014). *Kwestie kulturowe w mediacji*, W: E. Gmurzyńska, R. Morek (red.), *Mediacje. Teoria i praktyka* (s. 249–269). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer, Wydanie II.
- Wulf, Ch. (2016). *Antropologia. Historia – kultura – filozofia*. Warszawa: Centrum Badań nad Zagładą Żydów.

---

## **Agnieszka Dragon**

dr, adiunkt, mediacje, interwencja kryzysowa  
Zakład Edukacji Międzykulturowej i Badań nad Wsparciem Społecznym  
Instytut Pedagogiki, Uniwersytet Wrocławski  
ul. J.W. Dawida 1, 50–527 Wrocław  
e-mail: agnieszka.dragon@uwr.edu.pl