

# Konflikt w grupie

Poradnik dla aktywistów



# Dlaczego w grupach walczących o zmiany społeczne zdarzają się konflikty

Jest kilka szczególnych cech oddolnych grup tworzących ruchy społeczne, które są potencjalnymi źródłami konfliktów: kultura „zrobić robotę”, nieefektywne spotkania i brak przejrzystości celów oraz fakt, że podważamy ogólnie przyjęte normy, ale nie gramy przecież na równych zasadach.

## Kultura „zrobić robotę”

Nazywamy siebie aktywistami. Chcemy wkroczyć do akcji i doprowadzić do zmian: chcemy zatrzymać wyniszczające systemy, chcemy stworzyć systemy zrównoważone i chcemy zrobić to teraz! Aktywiści mogą być bardzo sprawni w wykonywaniu zaplanowanych zadań - czasem kosztem czasu i energii zainwestowanych w zdrowe relacje wewnątrz grupy oraz kultywacji partycypacyjnych i kolektywnych praktyk pracy. Łatwym sposobem sprawdzenia czy grupa zachowuje zdrowy balans pomiędzy utrzymaniem wewnętrznej kondycji a realizacją zadań jest sprawdzenie jak wiele „zadaniowych” i „konserwacyjnych” ról spełnia grupa.

Właściwe proporcje ról zależą od funkcji grupy i ludzi w to zaangażowanych. Twoja grupa może osiągnąć równowagę z przewagą ról konserwacyjnych, przewagą ról zadaniowych, oraz z ich stosunkiem 50:50.

Mamy skłonność do tworzenia w naszych grupach kultury, która wynagradza wykonywanie zadań i odrzuca inwestowanie w interpersonalne związki jako stratę czasu.

### Spróbuj tego:

Podczas czytania znajdującej się na następnej stronie listy zadaniowych i konserwacyjnych ról w spotkaniach pomyśl o grupie, której jesteś częścią. Które z „zadaniowych” ról spełniasz w tej grupie? A które z ról „konserwacyjnych”? Czy grupa ma tendencje do pełnienia większej liczby ról zadaniowych, czy konserwacyjnych?

Jak w tej grupie wyglądałaby zdrowa równowaga? Co mógłbyś/mogłabyś zrobić, aby pomóc grupie osiągnąć równowagę?

## Zadaniowe role na spotkaniach

- Sugerowanie porządku spotkania
- Identyfikowanie zagadnień, którymi grupa ma się zająć
- Wskazywanie proponowanych problemów i rozwiązań w formie zadań
- Gromadzenie faktów
- Opiniowanie
- Identyfikacja problemów i alternatyw
- Wyjaśnienie i opracowanie pomysłów
- Grupowanie powiązanych zagadnień
- Wskazywanie sprzeczności
- Weryfikacja założeń i pomysłów
- Sugerowanie kolejnych kroków

## Konserwacyjne role na spotkaniach

- Bycie empatycznym dla innych
- Wyrażanie uczuć i zachęcanie innych do wyrażania własnych
- Oferowanie lub akceptowanie kompromisów
- Sugerowanie przebiegu dyskusji
- Organizowanie przerw
- Żarty i śmiech
- Zachęcanie nieśmiałych do udziału w dyskusji
- Nazywanie niewypowiedzianych problemów
- Podsumowywanie dyskusji
- Znajdywanie wspólnych płaszczyzn porozumienia
- Naświetlanie postępów i kierunków zmierzania grupy

Jeśli grupa nagradza postawę *zrobić robotę* i odrzuca inwestowanie w relacje interpersonalne jako stratę czasu, to *zadaniowe* skrzywienie może prowadzić do słabej komunikacji. Przez słabą komunikację rozumiemy sytuację, w której ludzie nie mają przestrzeni lub możliwości wyrażenia swoich uczuć, obaw czy potrzeb. To również oznacza, że ludzie są mniej zdolni do zwracania uwagi na uczucia, obawy i potrzeby innych.

## Niefektywne spotkania

Wielu ludzi wykształca w sobie awersję do spotkań. Można to zrozumieć, jeśli pomyśleć, że spędzili oni lata na spotkaniach nie mających oczywistego porządku, a dyskusja zataczała koła. Wykształcenie umiejętności zarówno aktywnej partycypacji jak i wspierania efektywnych spotkań jest kluczowe, aby grupa utrzymała się w perspektywie długoterminowej. Facylitowanie/moderowanie spotkań to coś więcej niż pozwolenie na wypowiedź każdemu, kto ma rękę w górze. To pomaganie grupie w posuwaniu się naprzód z jej zadaniami w partycypacyjny i włączający sposób.

Wiele oddolnych grup praktykuje podejmowanie decyzji metodą konsensusu, jednakże bez pełnego jej zrozumienia przez wszystkich w grupie i zrozumienia, który proces decyzyjny zastosować do jakiego rodzaju decyzji, łatwo może wywiązać się konflikt, spowodowany niezgodą i niemożnością znalezienia prostej ścieżki do rozwiązania. Sprawdź stronę internetową *Seeds for Change* by znaleźć więcej informacji na temat wspierania dyskursu i konsensusu.

## Brak jasności

Brak jasno określonych celów grupy może prowadzić do konfliktu. Wiele grup zawiązuje się, ponieważ pałają pasją związaną z pewnym tematem. Przez pewien czas taka strategia może się sprawdzać, lecz kiedy dołączają nowe osoby lub po osiągnięciu pierwszego sukcesu, jeśli grupa nie ma jasno ustalonych granic, wewnątrz których działa lub celów, do których dąży, może to doprowadzić, że każdy ciągnie w inną stronę. Nowi rekruci mogą zacząć dążyć do osiągnięcia trochę odmiennych celów, co rzecz jasna może być bardzo dobre, ponieważ nowe osoby wnoszą świeże pomysły, ale może także doprowadzić do konfliktu, gdy osoby będące w grupie dłużej zauważą, że staje się ona czymś, co bardzo odbiega od początkowej wizji.

## Podważanie norm społecznych nie jest łatwym zadaniem, a przecież nie gramy tutaj na równych zasadach

Aktywiści i aktywistki rzucają wyzwanie wielu głównym nurtom społecznym<sup>1</sup>. Stajemy w opozycji do kapitalizmu, rasizmu i patriarchy. Podważanie norm społecznych wiąże się także z ustaleniem, jak będziemy pracować i odnosić się do siebie wewnątrz grupy. Dla przykładu: jeśli nie chcemy pracować w zhierarchizowanej grupie, to jaki rodzaj poziomej struktury będzie odpowiedni? Lub jeśli nie chcemy, aby nasze relacje były seksistowskie, jak kobiety, mężczyźni i osoby queer mają odnosić się do siebie? Są to istotne kwestie, nic dziwnego więc, że kiedy próbujemy znaleźć w tym wszystkim drogę, zdarza nam się wypłynąć na wzburzone wody.

## Nierównoważny podział sił

Dwa częste przykłady nierównoważnego podziału sił w grupie to uprzywilejowanie i hierarchie nieformalne.

### Uprzywilejowanie

#### **Normy przyjęte w naszym społeczeństwie to normy grup dominujących:**

białych, zamożnych, pochodzących z klasy średniej, mężczyzn, etc. Nie chodzi tu wcale o liczebność. Pomimo tego, że ludzi biednych jest na świecie więcej, to interesy zamożnych są uznane i zabezpieczone w strukturach społecznych ze szkodą dla biedniejszych.

Każda grupa ma swoje dominujące jakości, wartości i zachowania, które popierane są przez grupę, podczas gdy pozostałe jakości i zachowania spychane są na margines.

Dla przykładu grupa, w której funkcjonuje kultura głośnej dyskusji będzie mieć w swoich szeregach także osoby ciche i wycofane, a grupa mocno uporządkowana i grzeczna zawierać będzie osoby lubiące wyrażać silne emocje. To główny nurt nadaje grupie ton, wyznacza styl komunikacji i osiąga akceptację własnych preferencji przez margines. Główny nurt

często nie jest świadomy siły swojego przebiccia w grupie. Jeśli osoby z głównego nurtu nie będą szczerze i nieustannie dokładały wysiłku do uświadamiania sobie tych różnic i nie zmienią swojego nastawienia w stosunku do marginalnych nurtów, pojawi się w końcu konflikt.

***Jesteśmy odpowiedzialni za to, co robimy z władzą, którą dają nam przywileje społeczne***

<sup>1</sup> Ang: Mainstream society

Niezależnie od koloru skóry, płci czy klasy społecznej, w jakiej się urodziliśmy, nie jesteśmy odpowiedzialni za fakt, że społeczeństwo daje nam różne stopnie przywilejów i niezасłużonej władzy. Jednakże jesteśmy odpowiedzialni za to, co robimy z tą władzą w naszych intymnych relacjach, grupach aktywistycznych i w szerszym kontekście, w społeczeństwie. Zrozumienie własnych przywilejów jest integralną częścią wprowadzania zmian społecznych.

Konflikt wokół przywileju może być bardzo subtelny i często trudny do sprecyzowania. Nierówny podział władzy w grupie najprawdopodobniej najszybciej dostrzegą osoby, które tej władzy mają mniej. Konflikt powstaje, gdy ktoś w grupie pragnie zwrócić uwagę na tę wewnętrzną dynamikę sił, ale reszta okazuje się jej nieświadoma, lub objawia niechęć do poświęcenia jej czasu.

**Na przykład kobieta w grupie może stwierdzić:** Zauważyłam, że większość zdań pada z ust mężczyzn. Chciałabym abyśmy o tym porozmawiali.

**Odpowiedzią może być:** To, że jesteśmy mężczyznami nie ma tutaj znaczenia, zwyczajnie mamy akurat dużo do powiedzenia. Jeśli kobiety chcą coś powiedzieć powinny zabrać głos!

Mężczyźni w grupie mogą nie do końca rozumieć swoje przywileje związane z płcią i nie poświęcać uwagi swojemu zachowaniu wewnątrz grupy, doprowadzając do konfliktu.

## Hierarchie nieformalne

Grupa może zostać zapoczątkowana przez małą paczkę znajomych, którzy wykształcają własne metody działania. Kiedy nowe osoby włączają się, założyciele mogą zakładać, że wewnętrzna kultura oraz zwyczaje, które wdrożyli w grupie, będą odpowiadać nowoprzybyłym. Przykładowo członkowie-założyciele mogą wykształcić zwyczaj, że wiedzą o wszystkim, co dzieje się w grupie, co w małych grupach może działać całkiem dobrze.

Jednakże kiedy grupa będzie się powiększać, coraz trudniej będzie dla każdego, a szczególnie nowicjuszy, być zawsze na czasie z rzeczami, które dzieją się w grupie. Może wykształcić się sytuacja, w której nowoprzybyli orientują się w jednym tylko aspekcie działań grupy, podczas gdy założyciele posiadają całościową perspektywę, tworząc nieformalną hierarchię wiedzy, umiejętności i siły.

Hierarchie nieformalne mogą także powstawać, kiedy ludzie wyspecjalizują się w pewnych obszarach działań. Przykładowo osoba, która zajmuje się pisaniem tekstów na stronę internetową grupy, może zyskać reputację dobrego redaktora. Jeśli ponownie poprosi się ją o to, wciąż będzie rozwijać ten obszar umiejętności, a taka rola będzie z nią coraz bardziej kojarzona. Jeśli nie wymieniamy się umiejętnościami i informacjami oraz nie rotujemy ról, w grupie może powstać nieformalna hierarchia wiedzy i umiejętności, co może doprowadzić do pojawienia się pretensji i konfliktu.

# Zrozumienie konfliktu

**Zrozumienie, co tak naprawdę jest najistotniejsze dla ciebie i drugiej strony konfliktu, to najlepszy punkt wyjścia do zrozumienia, o co tak naprawdę toczy się konflikt. To może także pomóc wam wymyślić potencjalne rozwiązania.**

## Docieranie do potrzeb

Analogia do góry lodowej jest bardzo pomocna w zrozumieniu konfliktu. Jedynie jedna dziesiąta góry jest widoczna nad wodą, podczas gdy dziewięć dziesiątych dziesięć dziesiątych pozostaje pod jej powierzchnią. W przypadku konfliktu ta widoczna część to nasze STANOWISKO.

Nasze stanowisko to nasze pierwsze rozwiązanie lub pierwsza odpowiedź na konflikt. Przykładowo konflikt może powstać pomiędzy dwiema osobami w grupie. Jedną z nich, nazwijmy ją Lindsay, czuje się sfrustrowana ilością czasu, jaką na spotkaniach zajmuje druga osoba, którą nazwiemy Jon. Stanowiskiem Lindsay będzie wstępna reakcja w stylu: *mówisz zbyt dużo* lub rozwiązanie bazujące na tej pierwszej reakcji, jak: *powinieneś mówić mniej na spotkaniach*.

Zaraz pod powierzchnią znajdują się nasze PRAGNIENIA. Te mogą odzwierciedlać, co jest dla nas ważne w danej, konkretnej sytuacji lub nasze wątpliwości czy obawy.

W tym przykładzie Lindsay PRAGNIE mieć więcej przestrzeni, aby dzielić się swoimi pomysłami i obawia się, że inne osoby mogą odejść z grupy, jeśli Jon będzie wciąż mówił więcej niż inni.

Poszperajmy trochę głębiej, a znajdziemy leżące u podłoża POTRZEBY. W tym poradniku gdy mówimy o POTRZEBACH mamy na myśli te uniwersalne, które każdy z nas posiada, takie jak potrzeba uznania, przynależności i zrozumienia. Kiedy nasze potrzeby są zaspokojone, jesteśmy zadowoleni i wszystko jest dobrze.

A co z Jonem? Jon zapoczątkował grupę i jest dobrze zorientowany w tematyce obecnej kampanii. Jego stanowisko to: *jeśli nie włożyłbym tyle w grupę, to by nie istniała*. Pragnie pozostać aktywny w kampanii i obawia się, że ludzie poodchodzą z grupy, jeśli nie będzie wskazywać jasnego kierunku. Potrzebuje efektywnej pracy i uznania dla swoich wysiłków.

# Geometria konfliktu

## STANOWISKO

Twoje pierwsze rozwiązanie lub pierwsza odpowiedź na konflikt

Lindsay

Jon

John powinien mówić mniej podczas spotkań

Bese mnie ta grupa by nie istniała

## Pragnienia

Co jest dla nas ważne w danej, konkretnej sytuacji, nasze wątpliwości, obawy

Chcę móc częściej dzielić się swoimi pomysłami

Chcę wygrać kampanię

Obawiam się, że ludzie odejdą z grupy, jeśli będzie za mało miejsca na ich pomysły

Obawiam się, że ludzie odejdą z grupy, jeśli nie będzie jasne, do czego właściwie dąży

Chcę, aby grupa przetrwała

## Potrzeby

W tej sytuacji nie zostały jeszcze zrealizowane

Potrzebuję równości

Potrzebuję być docenionym

Potrzebuję efektywności