

**DOCHODZĄC  
DO ZGODY**



WILLIAM L. URY

# DOCHODZĄC DO ZGODY

PRZEKSZTAŁCANIE KONFLIKTÓW  
W DOMU, W PRACY I NA ŚWIECIE

*Przełożyła  
Magdalena Wajda-Kacmajar*

BIBLIOTEKA   
**moderatora**

Taszów 2006

Redaktor serii:  
Tomasz Witkowski

Opracowanie redakcyjne  
tekstu i korekta:  
Jacek Czarnik

Projekt graficzny serii:  
Krzysztof Albin

Zdjęcie na okładce:  
© Corbis Polska

Projekty stron tytułowych  
i łamanie komputerowe:  
Jacek Czarnik

Z oryginału:  
*Getting to peace. Transforming conflict at home,  
at work, and in the world*  
Copyright 1999 © William L. Ury  
All rights reserved.

Copyright © 2006 for the Polish translation by  
MODERATOR Tomasz Witkowski

Wydanie pierwsze

MODERATOR  
tel. 074 86 98 202, e-mail: [moderator@moderator.wroc.pl](mailto:moderator@moderator.wroc.pl)  
[www.moderator.wroc.pl](http://www.moderator.wroc.pl)

ISBN 83-920207-9-0

Druk i oprawa:  
ABEDIK S.A., Poznań

# SPIS TREŚCI

Od autora	11
Podziękowania	13
Wprowadzenie	18
<b>CZEŚĆ I — BRAKUJĄCY KLUCZ</b>	<b>27</b>
<b>ROZDZIAŁ I — „TRZECIA STRONA”</b>	<b>29</b>
<i>Nowe spojrzenie na konflikt – zajście, w którym uczestniczą trzy strony</i>	32
Rozwiązywanie konfliktów w prostszych społeczeństwach	32
Wyzwanie dla nowoczesnych społeczeństw	35
<i>Od rodziny nuklearnej do rodziny ludzkiej</i>	37
W rodzinie	37
W miejscu pracy	38
W społeczności	40
W świecie pogrążonym w wojnie	42
W wielu dziedzinach	44
<i>Czym dokładnie jest „trzecia strona”</i>	44
Ludzie ze społeczności	45
Wykorzystywanie siły osób o równym statusie	45
Z perspektywy wspólnego interesu	47
Wspieranie braku przemocy i procesu dialogu	48
Dążenie do konkretnego celu – osiągnięcia „potrójnej wygranej”	49
<i>Kto jest „trzecią stroną”?</i>	49
Osoby z zewnątrz	50
Osoby ze środka konfliktu	51
Wewnętrzna „trzecia strona”?	52
Wszyscy razem	54
<i>„Trzecia strona” to my</i>	54
<i>Potencjał „trzeciej strony”</i>	56

## CZEŚĆ II — KRÓTKA HISTORIA KONFLIKTU 59

ROZDZIAŁ II — OD WSPÓLISTNIENIA...	61
<i>Archeologiczna zagadka</i>	64
Zaskakujący brak dowodów	67
Zagadka	72
<i>Współpracujący człekokształtni</i>	74
Współpracować, by rywalizować	74
Rosnący zasób	76
Najbardziej – jak dotąd – udany sposób na życie	77
<i>Logika współlistnienia</i>	77
Współpraca nie wyklucza konfliktu	78
Mało miejsca na przymus	79
Nauczyć się logiki	82
<i>System zarządzania konfliktem</i>	85
<i>Czyż przemoc nie leży w ludzkiej naturze?</i>	90
Pozorna sprzeczność	90
A co z szympanсами?	91
Zdolni do wojny, zdolni do pokoju	94
<i>Homo negotiator</i>	95
ROZDZIAŁ III — ... DO PRZYMUSU	99
<i>Rewolucja w życiu ludzkości</i>	102
Ludzie osiedlają się i zajmują rolnictwem	102
Populacja rośnie	104
<i>Konsekwencje dla konfliktu</i>	105
Rosnący zasób zmienia się w stały	106
„Zbyt wielu ludzi w tym samym miejscu”	107
„Walka idzie za tobą”	110
„Trzecia strona” słabnie	110
Warunki, nie pewniki	111
<i>Piramidy władzy</i>	112
Od współpracy do przymusu	112
Władza staje się nagrodą	114
Od relacji poziomych do pionowych	114
<i>Logika wojny</i>	115
Państwo prowadzi do wojny, a wojna tworzy państwa	116
Rozkaz zabijania	117
Wojna jest zaraźliwa	118

Przemoc ma sens	119
<i>Najbardziej śmiertelne stulecie</i>	120
Wojny światowe	120
Widmo masowej zagłady	121
Epidemia wojen etnicznych	123
A jednak, oznaki pokoju	124
<i>Dokąd teraz, ludzkości?</i>	126
ROZDZIAŁ IV — I Z POWROTEM?	129
Zmiana logiki	133
Od stałego zasobu, z powrotem do rosnącego	134
Od strzał do strzelb	136
Od korzyści jednostronnych do obustronnych strat	137
Od korzyści jednostronnych do korzyści obopólnych	140
Przykład Republiki Południowej Afryki	142
<i>Z powrotem ku sieci</i>	144
Splaszczanie piramid	144
Powrót sieci	147
<i>Zgromadzenie</i>	150
Więcej konfliktów	152
Zwiększona wrażliwość	152
Potencjalnie silniejsza trzecia strona	153
<i>Rewolucja negocjacyjna</i>	154
Negocjacje stają się wszechobecne	156
Negocjacje stają się koniecznością	158
<i>Powrót</i>	160
CZEŚĆ III — DZIESIĘĆ RÓL DLA „TRZECIEJ STRONY”	163
ROZDZIAŁ V — ZAPOBIEGAĆ: ŻYWICIEL, NAUCZYCIEL, BUDOWNICZY MOSTÓW	165
Potrzeby, umiejętności i relacje	167
1. <i>Żywiciel. Umożliwia ludziom realizację ich potrzeb</i>	170
Dziel się zasobami, dziel się wiedzą	172
Chroń	174
Szanuj	175
Oswobadzaj	178
Otwieraj drzwi	180

2. <i>Nauczyciel. Przekazuje ludziom umiejętności rozwiązywania konfliktów</i>	181
Zdelegalizuj przemoc	182
Ucz tolerancji	184
Ucz wspólnego rozwiązywania problemów	186
3. <i>Budowniczy mostów. Tworzy relacje ponad liniami konfliktów</i>	189
Twórz poprzeczne więzy	191
Realizuj wspólne projekty	192
Popieraj prawdziwy dialog	194
<i>Prewencja: najlepszy rodzaj interwencji</i>	200

ROZDZIAŁ VI — ROZWIĄZYWAĆ: <i>MEDIATOR, ARBITER, SPRAWIEDLIWY, UZDROWICIEL</i>	201
Interesy, prawa, władza – oraz relacje między nimi	204
4. <i>Mediator. Godzi sprzeczne interesy</i>	206
Każdy jest mediatorem	208
Doprowadź zwaśnione strony do wspólnego stołu	210
Ułatwiał komunikację	211
Pomagaj ludziom szukać rozwiązania	212
5. <i>Arbiter. Ustala sporne interesy</i>	213
Równorzędni partnerzy także mogą być Arbitrami	213
Likwiduj destrukcyjne konflikty	215
Popieraj sprawiedliwość	217
Zachęcaj do negocjacji	219
6. <i>Sprawiedliwy. Demokratyzuje władzę</i>	220
Pomagaj w doprowadzeniu silniejszych do stołu negocjacji	220
Buduj demokrację opartą na współpracy	221
Wspieraj pokojowe działania	226
7. <i>Uzdrowiciel. Naprawia nadwerżone stosunki</i>	228
Twórz odpowiedni klimat	229
Słuchaj i potwierdzaj	231
Zachęcaj do przeprosin	233
Celem jest pogodzenie	236

ROZDZIAŁ VII — POWSTRZYMYWAĆ: <i>ŚWIADEK, SĘDZIA, STRAŻNIK POKOJU</i>	237
8. <i>Świadek. Pilnuje, by nie doszło do eskalacji</i>	240
Wypatrywać wczesnych sygnałów ostrzegawczych	241

---

Udaj się na patrol	244
Zabieraj głos	245
Uzyskaj pomoc, szybko	246
9. Sędzia. Wyznacza granice dla walki	248
Ustal zasady sprawiedliwej walki	249
Usuwać zabójczą broń	252
Wzmacniaj mechanizmy obronne – bez agresji	255
10. Strażnik pokoju. Zapewnia ochronę	257
Wtrącaj się	258
Egzekwuj pokój	259
Zapobiegaj przemocy, zanim wystąpi	261
Nowi wojownicy	263
Łączenie wszystkich ról	264
Przerwać klasową bójkę	265
Zapobieganie przemocy na tle etnicznym	267
Zapobieganie wojnom	268
W stronę spójnego systemu	270
<b>WNIOSKI: W KIERUNKU WSPÓŁ-KULTURY</b>	272
<i>Szansa</i>	273
<i>Co mogę zrobić?</i>	274
1. Inaczej spójrz na przeszłość	275
2. Zdobądź pewne umiejętności	276
3. Zaczynij od zmian blisko domu	276
4. Mediuj we własnych sporach	277
5. Rób to, co robisz najlepiej	277
6. Zaoferuj swoje usługi	278
7. Wypełnij sobą lukę	278
8. Utwórz zwycięski sojusz	279
9. Nakłaniaj swoją organizację do odgrywania roli „trzeciej strony”	281
10. Wspieraj słabszą stronę w kontaktach z szerszą społecznością	281
11. Pomagaj budować instytucje „trzeciej strony”	282
12. Pomóż stworzyć ruch społeczny	282
<i>Uczmy się żyć razem</i>	283
Indeks	285



## OD AUTORA

Jestem antropologiem. Zmartwionym antropologiem. Martwię się, ponieważ plemię, które badam, jest zagrożone. Fakt badania zagrożonego plemienia przez antropologa nie jest niczym niezwykłym. Ale to plemię nie jest mi obojętne, bo do niego należę. I nie jest to jakaś mała grupa. To plemię ludzkie. Niebezpieczeństwo, które mu grozi, nie przychodzi z zewnątrz. Pochodzi z ludzkiego wnętrza – z nawyku angażowania się w destrukcyjne, nierzadko śmiertelne konflikty, które powstają, gdy tylko pojawia się poważna różnica zdań między dwiema osobami, grupami ludzi czy narodami.

Ta książka jest zapisem poszukiwań osobistych i związanych z moją pracą zawodową. Zawsze zastanawiałem się nad tym, jak my, ludzie, możemy żyć razem pomimo głębokich, dzielących nas różnic. Może dlatego, że w dzieciństwie byłem świadkiem ciągłych kłótni podczas posiłków w mojej rodzinie. I że chodziłem do szkoły z dziećmi reprezentującymi trzydzieści różnych narodowości i około tuzina wyznań religijnych. A może przez to, że dorastałem w cieniu zagrożenia nuklearnego, zastanawiając się z przyjaciółmi, jaka przyszłość nas czeka. Zmieniały się sytuacje, lecz towarzyszące mi pytanie pozostawało takie samo: czy jesteśmy po ludzku zdolni do współżycia bez nieustannego popadania w niszczące konflikty? Czy pokój jest możliwy – czy też możemy tylko o nim marzyć?

Nie zadowalała mnie rola obserwatora, zostałem zatem mediatorem, aby poznać praktyczne sposoby rozwiązywania konfliktów. W ciągu ostatnich dwudziestu lat pełniłem rolę mediatora w różnych sporach – od rodzinnych waśni do dzikich strajków w kopalniach węgla w Kentucky, od korporacyjnych walk o strefy wpływów do wojen etnicznych w krajach byłej Jugosławii oraz na Bliskim Wschodzie.

Pracowałem także nad problemem zapobiegania wojnie jądrowej, jako analityk i konsultant dla Centrum Zarządzania Kryzysowego przy Białym Domu. Podczas dyskusji z urzędnikami i naukowcami byłem często zdumiony faktem, że perspektywa czasowa, w jakiej ludzie przeprowadzają analizy, jest zwykle ograniczona do najbliższych pięciu czy dziesięciu lat – rzadko osiąga miarę długości ludzkiego życia. Tymczasem z punktu widzenia antropologa, stulecie czy milenium to krótkie okresy czasu. Dlatego zastanawiałem się nad tym, w jaki sposób nie tylko my, ale także nasze dzieci i dalsi potomkowie — w sytuacji, kiedy ludzkość z coraz większą inwencją wymyśla nowe rodzaje niszczycielskiej broni — możemy nauczyć się zrównoważonego współistnienia — trwałego i wolnego od zagrożenia całkowitym unicestwieniem.

W ciągu minionych lat spisywałem wnioski, do jakich dochodziłem. Książka, którą napisałem wspólnie z Rogerem Fisherem i Bruce'em Pattonem niemal dwadzieścia lat temu – „Dochodząc do TAK” – proponowała proces negocjowania umów satysfakcjonujących obydwie strony. W dziesięć lat później, w książce „Odchodząc od NIE”, starałem się omówić trudniejsze sytuacje, np. co dzieje się w chwili, gdy ludzi nie interesuje uzyskanie zgody.

Ta książka wykracza poza „TAK” i „NIE”. Problem, z którym musimy sobie poradzić, wykracza poza indywidualne transakcje i polega na czymś więcej, niż na radzeniu sobie z trudnymi ludźmi. Wyzwanie, które stoi przed nami obecnie, polega na zmianie kultury konfliktów mających miejsce w naszych rodzinach, w pracy, w społecznościach oraz w świecie. Chodzi o stworzenie kultury, w której nawet najpoważniejsze spory będą rozwiązywane nie poprzez użycie siły czy przymusu, lecz na zasadzie wzajemnych korzyści i dobrego współistnienia. Nie chodzi o eliminowanie różnic, ale o uczynienie świata miejscem, w którym będą one mogły bezpiecznie istnieć obok siebie.

# PODZIĘKOWANIA

Są pisarze, którzy piszą, jakby uprawiali rolę. Metodycznie sieją, dbają o zasiew i zbierają żniwo. Są i tacy, którzy tworzą w sposób mniej uporządkowany, jakby brali udział w polowaniu. Wędrują w poszukiwaniu zwierzyny, często przez wiele dni nie czyniąc żadnych postępów, aż nagle dostrzegają i łowią swoją ofiarę — jedno czy dwa zdania. Muszę wyznać, że należę do tej drugiej grupy. Podczas pisania, niczym naszym przodkom podczas polowań, jest mi niezbędna współpraca. Ta książka nie mogłaby powstać bez porad i wsparcia ludzi, z którymi łączy mnie więź intelektualna i emocjonalna — jesteśmy, w tym sensie, członkami tej samej wspólnoty. Im wszystkim jestem niezmiernie wdzięczny.

Pracę nad książką rozpocząłem niemal piętnaście lat temu, badając antropologiczne korzenie konfliktu. Wielu naukowców hojnie dzieliło się ze mną swoimi przemyśleniami. Podziękowania zechcą przyjąć w szczególności: C. K. „Bob” Brain, Robert Carneiro, Irven DeVore, Robert Foley, Robert Gordon, Jonathan Haas, David Hamburg, Donald Johanson, Bruce Knauft, William McNeill, Robert North, John Pfeiffer oraz Martin van Creveld.

Brian Ferguson podczas naszych licznych rozmów podzielił się ze mną swą encyklopedyczną wiedzą o antropologii wojny oraz ostrymi ocenami różnych teorii dotyczących przyczyn działań wojennych, prowadzonych w czasach prehistorycznych. Paleontolodzy Philip Tobias i Lee Berger pozwolili mi odwiedzić tereny prowadzonych wykopalisk oraz cierpliwie znosili moje uporczywe pytania o najwcześniejsze dowody na stosowanie przemocy przez ludzi. Z rozmów prowadzonych z Jane Goodall i Fransem de Waalem wiele

dowiedziałem się o tym, jak zachowaniami szympanśów można wyjaśnić nasze własne zachowania.

John Marshall, który z pasją broni praw Buszmenów, zapoznał mnie z plemieniem Juhoansi w Namibii, a Isak Bernard zabrał mnie na spotkanie z grupą Kua w Botswanie. Jestem szczególnie wdzięczny przedstawicielom starszyzny plemiennej Kua — o imionach Korakoradue, Xamgau, Ramones, Raseukua oraz Purana — za długie, bardzo pouczające rozmowy, jakie z nimi przeprowadziłem. Lorna Marshall i Megan Biesele także spędziły ze mną wiele godzin, opisując sposoby, które pozwalają Buszmenom radzić sobie z dzielącymi ich różnicami i osiągać porozumienie.

Za pomoc w zrozumieniu wojen klanowych na Nowej Gwinei jestem wdzięczny przede wszystkim Aki Tumi, Ru oraz Josephowi Anga za rozmowy, jakie ze mną odbyli; a także antropologom Marylin Strathern i Douglasowi Youngowi. W Malezji, Colin Nicholas z Centrum do Spraw Orang Asli<sup>1</sup> zapoznał mnie z plemieniem Semai oraz ich fascynującą kulturą. Wiele zawdzięczam także pracy Clayтона i Carol Robarchek. Antropolog Lye Tuck-Po przedstawił mi plemię Batek, niewielką grupę łowiecko-zbieracką, także mieszkającą w Malezji.

Za częściowe sfinansowanie moich badań jestem bardzo wdzięczny Carnegie Corporation<sup>2</sup> oraz Fundacji Johna D. and Catherine T. MacArthurów. Na wczesnym etapie mojej pracy korzystałem także ze wsparcia Projektu Zapobiegania Wojnie Atomowej przy Wydziale Nauk Politycznych im. Johna F. Kennedy'ego na Uniwersytecie Harvarda (John

---

<sup>1</sup> *Orang Asli* — określenie grup etnicznych wywodzących się od pierwszych ludzi zamieszkujących Malezję. (*przyp. tłum.*)

<sup>2</sup> *Carnegie Corporation* – korporacja utworzona w roku 1911 przez Andrew Carnegie, biznesmena i milionera. Andrew Carnegie dorobił się majątku na kolejach w USA oraz na produkcji stali. W wieku 65 lat sprzedał swoje firmy, przeznaczając około 80 procent swojego majątku na działalność dobroczynną. Carnegie Corporation zajmuje się „wspieraniem rozwoju i rozpowszechniania wiedzy”. Udziela dotacji na badania naukowe, finansuje zwalczanie analfabetyzmu na świecie, wspiera instytucje kulturalne. (*przyp. tłum.*)

F. Kennedy School of Government), którego dyrektorami są Graham Allison, Albert Carnesale oraz Joseph Nye. Przez cały czas mojej pracy intensywnie korzystałem ze wsparcia moich kolegów zajmujących się Programem Negocjacji na Wydziale Prawa Uniwersytetu Harvarda. Jestem szczególnie wdzięczny za zachętę, jakiej udzielił mi mój przyjaciel, nieżyjący już Jeffrey Rubin.

Miałem wiele szczęścia, współpracując z bardzo kompetentnymi asystentami, zajmującymi się zbieraniem danych. Cassia Herman pomogła mi doszukać się odpowiednich źródeł dotyczących antropologii wojny. Lara Olson zbierała informacje na wiele istotnych tematów, dzieliła się ze mną swoimi cennymi uwagami oraz umiejętnie nadzorowała pracę czworga studentów Uniwersytetu Harvarda w lecie roku 1993 – byli to: Sami Farhad, Benjamin Moerman, Rupa Roy oraz Jeanne Smoot. W trakcie kolejnych dwóch lat, Ben Moerman stał się moim najcierpliwszym i najdokładniejszym krytykiem. Czytał manuskrypt linijka po linijce, przekazując mi wiele głębokich uwag i sugestii, które miały znaczny wpływ na to, jak formułowałem swoje argumenty. Jestem mu za to niezmiernie wdzięczny.

Mam także spory dług wdzięczności wobec Lainy Reynolds, która energicznie i z oddaniem przeprowadziła wyczerpujące badania dotyczące treści zawartych w przypisach, przekazała mi wiele użytecznych uwag oraz wspierała mnie swoją wielką sprawnością w pracy z komputerem. Muszę także wspomnieć Josha Weissa – niestrudzonego, szybkiego i bardzo pomysłowego w wyszukiwaniu przykładów z wielu różnych dziedzin. Wniósł wiele świeżych sugestii i pomógł mi doprowadzić pracę nad książką do końca.

W ciągu tych lat korzystałem także ze wsparcia kilku profesjonalnych i wyjątkowo zdolnych asystentek i menedżerek. Były to Ellen Meyer, Lucia Miller, Linda Lane, Sheryl Gamble, Barbara Hausman, Barbara Drew, Martha Landry, Riana Robert oraz Jean Michael. Przez ostatnie cztery lata, Christine Quistgard pomagała mi znajdować czas na pisanie, będąc niezmiernie oddaną, opiekuńczą i dowcipną.

Podczas samej pracy pisarskiej pomagali mi cierpliwi pierwsi czytelnicy, którzy zawsze dbali o to, aby wyważoną krytykę łączyć ze słowami zachęty. Oto ci spośród nich, wobec których mam szczególny dług wdzięczności: Julie Adams, James Botkin, Francisco Diez, Nicholas Dunlop, Brian Ferguson, Patrick Finerty, Ronald Heifetz, Jill Kneerim, John Paul Lederach, John Naisbitt, Stephen Rhinesmith, Kumar Rupesinghe, Raphael Sagalyn, Alison Sander, Thomas Sander, Benjamin Sherwood, Ed Sketch, Alan Slifka, Mark Sommer, John Steiner, Graciela Tapia, Janice Ury, Joshua Ury oraz Mark Walton. Wiele także nauczyłem się podczas konsultacji z Lisą Gray Arback, Edwardem T. Hallem, Benem Levim, Ilaną Manolson oraz Robertem Mnookinem.

Pisanie często wymagało samotności. Za zaoferowane mi miejsca odosobnienia, chciałem podziękować João Santaelli Juniorowi, Paulo Drogerio de Oliveirze, Ruth Sporn, Finnowi Arnesenowi oraz gościnnym pracownikom Glacier View Ranch.

Mojemu pisaniu bardzo pomogła doskonała praca redaktorska. Jestem ogromnie wdzięczny Jane von Mehren za jej nieustanną przenikliwość i wsparcie, która wniosła wiele cennych sugestii oraz usunęła zbędne powtórzenia, Richardowi Markowi, który doszlifował tekst i wskazywał miejsca, gdzie konieczne były uzupełnienia, oraz mojemu przyjacielowi Marty'emu Linsky'emu, który pomógł mi opracować koncepcję całości oraz znaleźć właściwy ton.

Słowa, jak dowiedziałem się od Roberta Horna – mistrza języka wizualnego – dobrze jest uzupełnić grafiką. Jego ilustracje, pięknie opracowane przez Ann Yelin, sprawiają, że moje pomysły łatwiej jest zrozumieć i zapamiętać.

Pisarzowi niezbędni są agenci. Joni Evans i Michael Carlisle z William Morris Agency wierzyli w mój projekt nawet wówczas, gdy nie było to łatwe. Z zaraźliwym entuzjazmem nakłaniali mnie, aby książka była napisana bardziej przystępnie – niewątpliwie skorzysta na tym czytelnik.

Przekonałem się, że absolutnie konieczne jest wsparcie przyjaciół. Wszyscy byli mi pomocni, ale trzech spośród

nich miało szczególny wpływ na tę książkę. Mark Gerzon towarzyszył moim staraniom od samego początku, udzielając mądrych rad doświadczonemu pisarza i przyjacielskiego wsparcia. Kentyn Reynolds dyskutował ze mną o wielu tezach zamieszczonych w książce podczas naszych niezliczonych wędrówek w górach Nowego Meksyku, oraz okazał się nieustraszonym towarzyszem podróży na wyżynach Nowej Gwinei. David Lax, mój wierny przyjaciel, pełnił rolę specjalnego doradcy podczas naszych cotygodniowych rozmów, które trwają już od ponad dwudziestu lat.

Książka składa się z jednego „tak” i tysięcy „nie”. Nigdy nie mógłbym dobrnąć do tego „tak” bez zrozumienia ze strony moich kolegów oraz, przede wszystkim, bez wsparcia mojej rodziny. Moi synowie, Christian i Thomas, wykazali się cierpliwością mimo niedowierzania, że praca nad książką może trwać tak długo oraz przekonania, że zrobiłbym lepszy interes pisząc książki dla dzieci. Jednakże dużo bardziej niż komukolwiek innemu jestem wdzięczny mojej żonie Lizanne – wiernej zwolenniczce, szczerzej czytelniczce i odważnej współtowarzyszce podróży do Malezji. Zapewniła mi spokój, jakiego potrzebowałam, aby napisać *Dochodząc do zgody* – nawet nie wie, jak bardzo.

# WPROWADZENIE

## *Czy potrafimy utrzymywać ze sobą dobre stosunki?*

U schyłku wieku nie ma wyzwania ważniejszego dla każdego z nas i dla całej ludzkości niż umiejętność utrzymywania właściwych relacji z innymi ludźmi. Jak możemy nauczyć się żyć razem oraz konstruktywnie radzić sobie z największymi dzielącymi nas różnicami?

Wyzwanie to istnieje na wszystkich poziomach – od najniższego do najwyższego. Pośród wszystkich czynników decydujących o powodzeniu małżeństwa, jak twierdzą psychologowie, najważniejszym jest umiejętność rozwiązywania konfliktów na drodze współpracy. To samo dotyczy każdej innej relacji — między przyjaciółmi czy partnerami w interesach, sąsiadami czy narodami. Tak wiele zależy od naszej umiejętności współistnienia: nasze szczęście rodzinne, wyniki w pracy, trwałość wspólnot, a także – w epoce masowej zagłady – przetrwanie naszego gatunku.

Teraz, bardziej niż kiedykolwiek, musimy nauczyć się współpracować ze sobą. Przez wiele stuleci polegaliśmy na odgórnym decyzjach, na podstawie których działaliśmy. Teraz stare hierarchie upadają. Ojciec, szef czy król nie mogą już po prostu wydawać rozkazów. Nie możemy zmuszać innych do robienia tego, co chcemy – coraz częściej wszystko zależy od dobrowolnej współpracy. Nie mamy innego wyboru, jak nauczyć się wspólnie podejmować decyzje. A nie jest to łatwym zadaniem. Rzadko kiedy udaje nam się to w grupach kilkuosobowych, a co dopiero mówić o kilkuset osobach czy kilku miliardach.

Największą przeszkodą dla współpracy są destrukcyjne konflikty. Za każdym razem, gdy idziemy do szpitala, nasz stan zdrowia zależy od skutecznej współpracy pomiędzy

pielęgniarkami i lekarzami. Kiedy konflikty pomiędzy nimi stają się destrukcyjne, cierpi na tym opieka nad pacjentami, którzy mogą nawet umrzeć. Podobnie, zdrowie naszych rodzin, firm, społeczeństw oraz środowiska naturalnego zależy od skomplikowanych sieci współpracy pomiędzy osobami, organizacjami i całymi narodami. Sieci te są zbyt często rozrywane przez spory i przemoc.

Schemat destrukcyjnych konfliktów znany jest nam aż nadto dobrze. Mąż chce mieć mniej domowych obowiązków, żona chce, by robił więcej. Jedna grupa etniczna chce kontrolować konkretne terytorium, tego samego chce inna. Język konfliktów jest uniwersalny: „Chcę tego”. „Nie, to JA chcę tego”. „Mam rację”. „Nie, to JA mam rację! Ty się mylisz!”. Wkrótce jesteśmy uwikłani w spór, a rację w nim ma ten, który pozostał na placu boju<sup>3</sup>.

Niestety, konflikty są wszechobecne. Powodują, że rozpadają się rodziny, upadają przedsiębiorstwa, niszczone są całe narody.

Mordercze szaleństwo, które w kwietniu 1999 roku ogarnęło dwóch uczniów Liceum Columbine w miasteczku Littleton w stanie Ohio – w wyniku czego życie straciło czternaścioro młodych ludzi i jeden nauczyciel – jest przykładem ekstremalnym, lecz niestety nie wyjątkowym. W samych tylko Stanach Zjednoczonych każdego roku mordowanych jest dwadzieścia tysięcy ludzi; prawie milion dziewcząt i kobiet jest napastowanych lub gwałconych przez aktualnych

---

<sup>3</sup> Badania dotyczące małżeństw oraz umiejętności rozwiązywania konfliktu opisane są w pracy J. M. Gottmana i L. J. Krokoffa, *Marital Interaction and Satisfaction: A Longitudinal View*, opublikowanej w „Journal of Consulting and Clinical Psychology” nr 57 z 1989, s. 47-52. Więcej informacji na ten sam temat znajduje się w publikacji autorstwa Howarda Markmana, Scotta Stanleya i Susan L. Blumberg, *Fighting for Your Marriage* (Jossey-Bass, San Francisco 1994).

Informacje o związku pomiędzy rozwiązywaniem konfliktów w szpitalach a jakością opieki zdrowotnej pochodzą z pracy W. A. Knausa, D. P. Wagnera, J. E. Zimmermana oraz E. A. Drapera, *An Evaluation of Outcome from Intensive Care in Major Medical Centers*, opublikowanej w „Annals of Internal Medicine” nr 104 z 1986, s. 410-418.

czy byłych partnerów; ponad piętnaście milionów pozwów trafia do sądów, a na koszty prawne wydawane jest ponad sto pięćdziesiąt miliardów dolarów<sup>4</sup>.

Wojny w krajach byłej Jugosławii – z dziesiątkami tysięcy ofiar i milionami uchodźców – także, niestety, nie stanowią wyjątku na arenie światowej. U schyłku stulecia na świecie trwa ponad dwadzieścia różnych wojen i dziesiątki konfliktów na mniejszą skalę<sup>5</sup>. A znów w miejscach, gdzie nie toczą się wojny, mamy do czynienia z terroryzmem. Gdyby w furgonetce, której użyto do zamachu bombowego w World Trade Center w Nowym Jorku w lutym 1993 roku, umieszczono bombę atomową wielkości grejpfruta – jakiej projekt łatwo znaleźć w Internecie – nie przeżyłby nikt w promieniu pięciu kilometrów<sup>6</sup>. Każdy człowiek, w dowolnym miejscu, narażony jest na niebezpieczeństwo.

Konieczność umiejętności współistnienia jest obecnie jeszcze większa, ponieważ żyjemy w czasach jednoczenia się rodziny ludzkiej. Sześć miliardów ludzi, zamieszkujących obecnie ziemię, pochodzi od tej samej grupki ludzi – naszych wspólnych praprzodków – którzy kilkanaście tysięcy

---

<sup>4</sup> Dane statystyczne o przemocy w rodzinach pochodzą z National Coalition Against Domestic Violence (Krajowa Koalicja Przeciw Przemocy Domowej), *Facts about Domestic Violence*, 12.01.1999, s. 1. Doskonałe omówienie kwestii przemocy domowej znajduje się w książce K. J. Wilsona, *When Violence Begins at Home*, Hunter House, Alameda, CA., 1997; s. 8.

<sup>5</sup> W roku 1994, Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI – Sztokholmski Międzynarodowy Instytut Badań nad Pokojem) zidentyfikował trzydzieści jeden trwających „poważnych konfliktów zbrojnych”. SIPRI definiuje poważny konflikt zbrojny jako taki, w którym biorą udział wojska co najmniej jednego rządu oraz który obejmuje co najmniej tysiąc zgonów w wyniku walki rocznie. Zobacz: *SIPRI Yearbook 1995: Armaments, Disarmament and International Security*. Oxford University Press, Oxford 1995, s. 21-35.

<sup>6</sup> Zagrożenia związane z nuklearnym terroryzmem opisują Graham T. Allison, Owen T. Cote, Richard A. Falkenrath oraz Steven E. Miller, *Avoiding Nuclear Anarchy*. MIT Press, Cambridge, Mass., 1996. Na stronie 1. opisany jest możliwy scenariusz zamachu w WTC.

lat temu mieszkali na afrykańskich sawannach. Ludzkość zawsze była jednością w sensie biologicznym, a teraz jednoczy się także społecznie<sup>7</sup>. Od dziesięciu tysięcy lat w naszej historii istnieje jedna w miarę stabilna tendencja: zbliżanie się plemion zamieszkujących ziemię (ingathering), łączenie się w coraz większe i większe grupy, wreszcie stopniowe jednoczenie się ludzkości w jedną, współdziałającą i wzajemnie zależną, społeczność. Po raz pierwszy od zarania naszego gatunku, ludzkość nawiązała kontakt ze sobą.

Nigdy wcześniej w historii ewolucji gatunku ludzie nie musieli stawiać czoła wyzwaniu, jakim jest życie w jednej społeczności, złożonej z miliardów osób. Antropolodzy wyodrębnili na naszej planecie ponad piętnaście tysięcy grup etnicznych<sup>8</sup>. Zbliżenie plemion, zamiast przynieść złagodzenie konfliktów, oznacza – przynajmniej przez jakiś czas – zaostrenie wrogich zachowań. Ludzie muszą stawiać czoła istniejącym pomiędzy nimi różnicom, nierówności powodują zazdrość i zawiść, a tożsamość bywa zagrożona przez inne niż własne zwyczaje i wierzenia. Zbliżenie może wytworzyć więcej gorąca niż światła, więcej konfliktów niż zrozumienia. To spotkanie — tak jak nierzadko spotkania rodzinne — jest bardzo niespokojne.

W każdym miejscu świata, do którego trafiam, niezależnie od tego, czy rozmawiam z liderami politycznymi czy kierownikami taksówek, przedsiębiorcami czy nauczycielami, niemal zawsze spotykam się z brakiem wiary w możliwość zniwelowania dzielących nas różnic. Pewnego razu uczestniczyłem w spotkaniu naukowców i analityków politycznych, podczas którego jeden z referentów przedstawił ambitną propozycję dotyczącą zapobiegania wojnom w Trzecim Świecie. Wezwał supermocarstwa do wycofania wszystkich wojsk, które brały udział w zagranicznych konfliktach. Słuchacze poruszyli się nie-

---

<sup>7</sup> Nasze wspólne dziedzictwo opisane jest w pracy Rebeki L. Cann, Marka Stoneking oraz Allana C. Wilsona, *Mitochondrial DNA and Human Evolution*, „Nature” nr 325, 1.01.1987, s. 31-36.

<sup>8</sup> Informacja o piętnastu tysiącach grup etnicznych pochodzi z pracy Davida Maybury-Lewisa, *Millenium: Tribal Wisdom and the Modern World*. Viking, New York, 1992, s. 262.

spokojnie, zaskoczeni tą śmiałą, pozornie nierealną propozycją. Jeden z naukowców tak wyraził swoje obiekcje: „Chwileczkę! Wojny nie da się zatrzymać! To leży w ludzkiej naturze!”.

Kiedy pytam ludzi, dlaczego pokój wydaje im się tak bardzo niemożliwy, w odpowiedzi słyszę — artykułowane na wiele sposobów — trzy głęboko zakorzenione przekonania dotyczące konfliktów:

- „W sytuacjach kryzysowych nie ma innego sposobu”. W przypadku poważnej niezgody, nie mamy innego wyjścia niż poddać się lub walczyć. Walka, toczona za pomocą słów lub broni, jest „ostatnią instancją”, to ona rozstrzyga ostatecznie.
- „Poza tym, taka właśnie jest ludzka natura. Ludzie zawsze walczyli i zawsze będą to robić”. Niszczące konflikty, przemoc i wojna są nieodłączne od ludzkiego życia, nie da się ich unikać. Życie jest walką.
- „Jeden człowiek i tak nie może niczego zrobić”. Gdy walczą inni, najlepiej jest trzymać się od tego z daleka. „Czy byłbym w stanie cokolwiek zdziałać?”, zastanawiamy się. Jeżeli wtrącimy się w czyjś konflikt, zaszkodzimy sami sobie.

Każde z tych przekonań jest wystarczającym powodem do pesymizmu, a brane pod uwagę łącznie, wydają się nie do obalenia. Szanse na zmianę tak podstawowych i ugruntowanych wzorców zachowań są chyba niewielkie. Konflikty, które niszczą nasze rodziny, miejsca pracy, wspólnoty i cały świat, są powszechnie akceptowane jako nieunikniona i ważna część ludzkiego istnienia.

Czy wyliczone wyżej założenia dotyczące konfliktów są błędne? Niełatwo odpowiedzieć na to pytanie, ponieważ założenia te w zdradliwy sposób potwierdzają się same. Jeżeli uważasz, że nie możesz mieć wielkiego wpływu na powstrzymanie walk, nie zrobisz zbyt wiele. Starania zmierzające do powstrzymania masakr w Bośni czy Ruandzie były nieustannie torpedowane przez stwierdzenie „ależ ci ludzie walczą ze sobą od stuleci”. Sugerowało ono, że walki będą trwały kolejne stulecia, a zatem my, obserwatorzy z zewnątrz, nie możemy wywrzeć wielkiego wpływu na zmianę sytuacji. Fatalizm paraliżuje naszą wolę działania.

Codziennie karmieni jesteśmy wiadomościami o wojnach, przemocy na ulicach, strajkach, toczących się sprawach karnych i bitwach politycznych – nic zatem dziwnego, że ludzkość jawi się jako mająca naturalną skłonność do przemocy. W tym obrazie brak jednak jednego istotnego elementu: większość ludzi potrafi ze sobą współistnieć przez większość czasu. Nie zastanawiamy się nad tym zbyt często, ale wiemy o tym z własnego doświadczenia. Mimo różnic w temperamentach, zwyczajach i stylach komunikowania się, większości mężów, żon i dzieci udaje się ze sobą wytrzymać. Także większość sąsiadów potrafi mieszkać koło siebie, chociaż być może wyznają zupełnie inne – nawet podstawowe – wartości. Mimo sprzecznych interesów, pracownicy i kierownicy zakładów pracują ramię w ramię. Także większość narodów utrzymuje poprawne, pokojowe stosunki, pomimo licznych sporów. Przeważająca większość relacji pomiędzy poszczególnymi osobami, grupami, narodami czy krajami ma cechy raczej współistnienia niż nieustannych, destrukcyjnych konfliktów. Nawet w obecnym, najgorszym stuleciu, większość ludzi zamieszkujących świat żyje w warunkach pokoju, nie wojny. To pokój jest normą.

Nadszedł zatem czas, abyśmy przestali traktować pokojowe współistnienie jedynie jako wizję. Jest ono rzeczywistością. Nie chodzi o umniejszanie znaczenia konfliktów i wojen. Chodzi jedynie o przypomnienie nam o wyższości pokoju nad konfliktem. Warto także zastanowić się, dlaczego – skoro przemoc leży w ludzkiej naturze – ludzie nie zabijają się wzajemnie o wiele częściej. Wszyscy policjanci i żołnierze świata nie byłiby w stanie powstrzymać ludzi przed robieniem tego, co przychodzi im naturalnie.

Postrzeganie egzystencji ludzkiej jako ciągu pokojowego rozstrzygnięcia konfliktów, przerywanego okresami sporów – nie zaś odwrotnie – zmienia stojące przed nami wyzwanie z negatywnego, dotyczącego zakończenia wojen, w pozytywne – przedłużenia okresu pokoju. Naszym zadaniem nie jest zmiana jednej wartości bezwzględnej – wojny – w inną, jaką jest pokój. Nie chodzi o przejście od zera procent pokojowych kontaktów do stu procent, lecz raczej od mniej więcej dziewięćdziesięciu do dziewięćdziesięciu dziewięciu procent.

Znany ekonomista John Kenneth Galbraith, mając ponad osiemdziesiąt lat, przewrócił się i trafił do szpitala na poważną operację. Oczywiście, rodzina i przyjaciele byli bardzo zaniepokojeni, ponieważ operacja ta była ryzykowna, ze względu na jego wiek. Galbraith wieziony na wózku na salę operacyjną miał zamknięte oczy i wydawał się spać. Nagle wszyscy usłyszeli jego głos: „Podchodzę do tego z optymizmem”, zamruczał.

Niczym stan Galbraitha przed operacją, los plemienia ludzkiego uwikłanego w konflikt jawi się czasem dość ponuro. Od dwóch dekad zajmuję się niekończącymi się wojnami etnicznymi, konfliktami w miejscu pracy i rodzinnymi waśniami – zatem sam często wpadam w fatalistyczny nastrój. Czasem przeszkody wydają się nie do pokonania, komplikacje są częste, a postępy tak niewielkie, że mam wrażenie, iż nie osiągamy niczego. W takich sytuacjach powinienem mieć szczególnie pesymistyczne nastawienie. Pomimo to, niczym Galbraith, podchodzę do sytuacji z optymizmem.

Jestem optymistą nie tylko na podstawie własnych przekonań, lecz także pewnych faktów, które stanowią solidny fundament dla nadziei. Wśród konfliktu widziałem bowiem oznaki przemian. W wielu firmach związkowcy i przedstawiciele kierownictwa, którzy byli dotąd zagorzałymi antagonistami, tworzą niespotykane wcześniej partnerskie relacje. Wiele przedsiębiorstw, niegdyś gwałtownie ze sobą rywalizujących, poszukuje sposobów na współpracę – poprzez tworzenie strategicznych sojuszy i realizowanie wspólnych przedsięwzięć – a jednocześnie nadal konkuruje ze sobą. W wielu szkołach dzieci uczą się prowadzić mediacje pomiędzy swoimi rówieśnikami, powstrzymywać kłótnie i bójki. Nawet gangi uliczne ogłaszają zawieszenia broni.

Nagłówki gazet wciąż przynoszą wiadomości o trwających waśniach, jednak na arenie międzynarodowej pojawiają się oznaki dające nam pewną nadzieję. Kiedy zacząłem pracę w dziedzinie rozwiązywania konfliktów w połowie lat siedemdziesiątych, sprawy, którymi zajmowałem się wraz z kolegami, były uważane za nierozwiązywalne i trwałe: zimna wojna, konflikt arabsko-izraelski, apartheid w RPA oraz walki polityczno-religijne w Północnej Irlandii. W

ćwierć wieku później zimna wojna została zakończona. W Południowej Afryce, po wielu latach apartheidu, rozruchów i zamieszek, czarni i biali przeprowadzili niemal cudowną przebudowę systemu politycznego. W Północnej Irlandii katolicy i protestanci uczą się współistnienia. Nawet na Bliskim Wschodzie Arabowie i Izraelczycy dokonują pewnych postępów – dzieje się to powoli i boleśnie, często obie strony muszą wykonać krok wstecz, ale postęp jest wciąż widoczny.

Te pozornie nie powiązane ze sobą wydarzenia nie zapowiadają nadejścia ery harmonii, lecz podkreślają istnienie potencjału zmian. Każą nam zastanawiać się, czy nasze fatalistyczne założenia są właściwe. Sugerują, że w przyszłości możliwe będzie zapobieganie większości szkodliwych konfliktów w taki sam sposób, w jaki dzisiaj zapobiegamy większości chorób i epidemii.

A jeżeli okaże się, że wszystkie niewinne dzieci, kobiety i mężczyźni, którzy giną od zbłąkanych kul na ulicy, bomb podkładanych przez terrorystów czy wskutek nalotów bombowych, umierają niepotrzebnie z powodu „choroby”, której można zapobiegać tak samo, jak ospie czy gruźlicy? Jeżeli okaże się, że niszczycielskim konfliktom można było zapobiegać – tylko my po prostu tego nie wiedzieliśmy? Co się stanie, gdy okaże się, że największa przeszkoda w zapobieganiu konfliktom związana była z naszymi fatalistycznymi przekonaniem?

Gdybyśmy mogli przekształcić nasze spory w konstruktywny dialog, korzyść dla każdego spośród nas – oraz dla wszystkich razem – byłaby przeogromna. Nasze rodziny stałyby się szczęśliwsze, nasze miejsca pracy bardziej produktywnie, sąsiedzi sympatyczniejsi, a świat byłby bezpieczniejszy. Ponieważ jednak powszechnie panujące przekonania kwestionują możliwość wypracowania trwałego pokoju, nie mogę liczyć na to, że ktokolwiek zaakceptuje ją na wiarę. Dlatego napisałem tę książkę.

Omawia ona, po kolei, wszystkie fatalistyczne przekonania dotyczące konfliktów międzyludzkich. Część pierwsza proponuje inne niż przymus potencjalnie skuteczne podejście do rozwiązywania poważnych różnic w sytuacjach,

kiedy negocjacje są niewystarczające. Część druga bada korzenie konfliktów, przedstawiając dokładniejszy i bardziej pozytywny obraz przeszłości rasy ludzkiej, niż ten, który prezentowano nam do tej pory. Część trzecia omawia dziesięć praktycznych ról, jakie każdy z nas może odegrać, aby pomóc w dochodzeniu do zgody.

Krótko mówiąc, książka ta jest o tym, jak i dlaczego możemy teraz - jeżeli tylko zechcemy - nauczyć się współistnieć z innymi. Przeznaczona jest dla tych wszystkich, którzy - podobnie jak ja - kiedykolwiek pogrążyli się w pesymizmie z powodu toczonych wokół wojen. Dla tych, którzy zastanawiali się, czy będziemy mogli kiedykolwiek je powstrzymać - a jeżeli tak, to w jaki sposób.



## **BRAKUJĄCY KLUCZ**

*Filozof Hannah Arendt mogła mieć rację, gdy wkrótce po zakończeniu drugiej wojny światowej zasugerowała, że głównym powodem istnienia wojen nie jest ukryte pragnienie śmierci wśród ludzkości, ani też zysk producentów uzbrojenia. Działania wojenne są po prostu ostatecznym mechanizmem rozwiązywania różnic dzielących narody.*

*Oczywiście, strony każdego sporu – dużego czy niewielkiego, pomiędzy osobami czy grupami – mogą próbować rozmów prowadzących do porozumienia. Co się jednak dzieje, jeżeli nie osiągną zgody? Jeśli nie mogą lub nie chcą się zgodzić? Ostateczne rozstrzygnięcie spornych kwestii — niezależnie od kosztów — zapewnia walka. Przymus i siła mają tą zaletę, że są powszechnie rozumianym językiem. Jedna strona przegrywa i konflikt zostaje rozwiązany, przynajmniej na jakiś czas.*

*Czynnikiem, który nie pozwala na uzyskanie zgody – być może bardziej niż cokolwiek innego – jest brak alternatywy dla przymusu. Taka alternatywa przydałaby się wtedy, gdy konflikt staje się poważny. To właśnie ona jest brakującym kluczem.*



# ROZDZIAŁ I



## „TRZECIA STRONA”

*Czy to prywatna bójka, czy każdy może się przyłączyć?*

*(stare irlandzkie powiedzenie)*



Mój dobry znajomy, Herman Engel, wyszedł kiedyś na spacer z żoną w południowej części Manhattanu. Kiedy przechodzili przez ulicę, rozpędzony samochód zatrzymał się gwałtownie, omijając ich zaledwie o centymetry. Przestraszony i rozgniewany Herman uderzył pięścią w maskę samochodu.

Rozwścieczony młodzieniec, który kierował pojazdem, wysiadł krzycząc:

— Dlaczego uderzyłeś w mój samochód?

Engel odkrzyknął w odpowiedzi:

— Omal nie zabiłeś mnie i mojej żony!

Zebrał się tłumek gapiów. Engel był biały, kierowca czarny i nagle cała sytuacja nabrała rasowych podtekstów. Ludzie zaczęli popierać racje stron i wyglądało na to, że zajście rozwinie się w regularną burdę.

Nagle Engel zauważył za swoimi plecami starszego czarnoskórego mężczyznę. Jego ręka, skierowana dłonią w dół, poruszała się z wolna w górę i w dół, jakby człowiek ten chciał zasugerować młodemu kierowcy: „Dobrze już, uspokój się”. Młodzieniec wyraźnie toczył wewnętrzną walkę, by się opanować. Nagle wrócił do swojego samochodu, wsiadł i odjechał bez słowa.

Są różne powody eskalacji konfliktów. Podobnie jak w omawianej sytuacji, ludźmi może powodować gniew i lęk. Każda z osób może być przekonana, że ma rację. Każda ze stron może sądzić, że jest silniejsza i że wygra walkę. Wokół mogą zebrać się inni ludzie, opowiadający się po jednej ze stron. W bardzo krótkim czasie prywatna zemsta może zmienić spokojną dotąd okolicę w strefę wojny.

Spór pomiędzy Engelem a młodym kierowcą nie zakończył się przemocą dzięki temu, że interweniował ktoś z

tłumu, będący świadkiem zajścia. Nie znalazł żadnej ze stron, a jednak potrafił komunikować się w sposób wzbudzający szacunek. Bez wypowiedzania jednego słowa opowiedział się przeciwko przemocy. Ten człowiek był archetypiczną „trzecią stroną”.

## *Nowe spojrzenie na konflikt* — *zajście, w którym uczestniczą* *trzy strony*

Po raz pierwszy spotkałem się z udziałem „trzeciej strony” — jako systematyczną, pozbawioną przemocy alternatywą wobec użycia siły — podczas wizyty badawczej u plemienia Buszmenów na początku roku 1989<sup>9</sup>. Buszmeni żyją w głębi pustyni Kalahari. Są nadal plemieniem nomadycznych zbieraczy i myśliwych, chociaż ten sposób życia obecnie zanika. Żyjąc w niewielkich grupach, złożonych z około dwudziestu pięciu osób, tworzących „sieci” liczące mniej więcej pięciuset członków, Buszmeni są społeczeństwem względnie egalitarnym i nie mają formalnych liderów. Dobrze ilustruje to odpowiedź, jakiej Buszmen z plemienia Kung imieniem Twigum udzielił antropologowi Richardowi Lee, który uparcie pytał, czy Buszmeni mają wodzów: „Oczywiście, że mamy wodzów! Wszyscy jesteśmy wodzami. Każdy z nas jest wodzem sam dla siebie!”<sup>10</sup>.

### ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW W PROSTSZYCH SPOŁECZEŃSTWACH

Sekret stosowanego przez Buszmenów sposobu rozwiązywania konfliktów polega na czujnym, aktywnym i kon-

---

<sup>9</sup> Dwie grupy plemienne, które odwiedziłem, to Kua (lub Baqwa) w pobliżu Bothapatiu w Botswanie oraz grupa Juhoansi niedaleko Gautscha w Namibii. Wizyty te miały miejsce w kwietniu i maju 1989.

<sup>10</sup> Słowa Twigum o wodzach pochodzą z pracy Richarda B. Lee, *The Dobe !King*. Holt, Rhinehart and Winston, New York 1970, s. 89.

struktywnym udziale pozostałych członków społeczności. „W rozwiązywanie sporu angażowani są wszyscy krewni i przyjaciele, których prosi się o uspokajającą rozmowę z kłócącymi się osobami”, wyjaśnił mi Korakoradue, starszy plemienia Kua, gdy siedzieliśmy przy ognisku. W procesie tym uczestniczy cała społeczność.

Kiedy pojawia się poważny problem, zasiadają wspólnie – wszyscy mężczyźni i kobiety – i rozmawiają, rozmawiają i rozmawiają. Każda osoba ma możliwość wypowiedzenia swojego zdania. Ta otwarta, obejmująca wszystkich dyskusja może trwać całe dni – aż spór zostanie, dosłownie, przegadany. Członkowie społeczności intensywnie pracują, ustalając, jakie społeczne zasady złamano oraz co należy zrobić, aby przywrócić harmonię. *Kgotla* – jak nazywają taką dyskusję – pełni rolę sądu, z tą różnicą, że brak jest w nim opinii ławników i wyroku sędziowskiego. Decyzje podejmowane są na zasadzie powszechnej zgody. W przeciwieństwie do typowego postępowania sądowego, w którym jedna strona wygrywa a druga przegrywa, celem dyskusji jest stabilne rozwiązanie, które jest akceptowane zarówno przez uczestników sporu, jak i społeczność. Konsensus dotyczący odpowiedniego rozwiązania wyłania się stopniowo, w miarę rozwoju dyskusji. Po upewnieniu się, że spór został zażegnany, a jego uczestnicy nie żywią już urazy, starszyzna plemienna ogłasza osiągnięcie porozumienia.

Jeżeli temperamenty nagle dochodzą do głosu i sytuacja grozi użyciem przemocy, społeczność reaguje bardzo szybko. Ludzie zabierają zatrute strzały i ukrywają je daleko w buszu. Inni starają się rozdzielić antagonistów. Zaczynają się rozmowy. Buszmeni nie spoczną, dopóki spór nie zostanie w pełni rozwiązany.

— Pod żadnym pozorem — powiedział mi Ramones, jeden ze starszych plemienia Kua — nikomu nie wolno odejść do czasu, aż problem zostanie rozwiązany. Ludzie pójdą za kimś, kto odejdzie przed załagodzeniem sporu i doprowadzą go z powrotem. Na ogół ludzie nie gniewają się długo, więc i tak nie odchodzą.

— A co dzieje się, kiedy spór powstaje pomiędzy osobami z różnych grup? — zapytałem.

— Poślemy po tę osobę z innej grupy. Jeżeli nie przyjdzie, nasza grupa pójdzie do jego grupy i tam odbędzie się nasza rozmowa<sup>11</sup>.

Siedem lat później odwiedziłem plemię Semai, mieszkające w głębi lasów deszczowych na Malezji. Semai, którzy cieszą się reputacją najbardziej pokojowej grupy zamieszkującej Ziemię, także wykorzystują swoją społeczność do rozwiązywania sporów. Kiedy pojawia się konflikt, ludzie usilnie starają się uniknąć stawania po którejkolwiek ze stron, zwłaszcza wówczas, kiedy w sporze biorą udział ich bliscy krewni czy przyjaciele.

– Opowiadanie się po czyjejs stronie nie jest właściwe – wyjaśnił jeden z mężczyzn Semai. – Właściwym zachowaniem jest nakłanianie swoich krewnych, aby polubownie rozwiązali spór.

Podobnie jak u Buszmenów, w plemienu Semai także odbywają się długie dyskusje wszystkich członków społeczności, zwane *bcaraa'*. Opowiedziano mi o *bcaraa'* zwołanej w celu omówienia zachowania pewnego ojca, który uderzył czteroletniego syna za wrywanie posadzonych na polu roślin. Tak się nie robi, wyjaśniali mu ludzie. Nie są zwolennikami bicia dzieci ani przymuszania ich, by cokolwiek robiły, ani karania ich. Wnioskiem, który płynie z *bcaraa'*, jest nie tylko brak zgody na użycie przemocy, ale także akceptacja alternatywnych metod rozwiązywania problemów – poprzez ich omawianie i przeprosiny.

*Bcaraa'* organizowana jest nie tylko dla rozwiązywania sporów pomiędzy dorosłymi, ale także konfliktów między dziećmi. Kiedy dziecko z plemienia Semai uderzy inne, dorośli, zamiast karać dziecko, zwołują *bcaraa'*. Dzieci siadają w kręgu, omawiają sytuację, mówią o tym, jak można rozwiązać problem i naprawić relacje między nimi. W ten sposób wszyscy odnoszą korzyść z dyskusji, ucząc się,

---

<sup>11</sup> Opis procesu podejmowania decyzji wśród Buszmenów zaczerpnięty jest z artykułu Megan Bieseles, *Sapience and Scarce Resources: Communication Systems of the !Kung and Other Foragers*, opublikowanego w piśmie „Social Science Information” nr 17 z 1978, s. 939-940.

jak w pokojowy sposób radzić sobie z frustracjami i różnicami<sup>12</sup>.

## WYZWANIE DLA NOWOCZESNYCH SPOŁECZEŃSTW

Nasze gęsto zaludnione, mocno zurbanizowane i technologicznie złożone społeczeństwa różnią się znacząco od prostych społeczeństw plemion Semai czy Buszmenów. Jednak przynajmniej w jednej istotnej sprawie stoimy przed tym samym wyzwaniem. W miarę, jak nowoczesne rodziny, miejsca pracy i systemy polityczne stają się coraz mniej zhierarchizowane, wyzwaniem dla nas jest nauczenie się – jak uczyniły to prostsze społeczności – rozwiązywać dzielące nas różnice w sposób oparty na współpracy. Nie powinniśmy przenosić mechanicznie ich *kgotla* ani *bcharaa'*, lecz opracować nasze własne sposoby na mobilizowanie społeczności do pomocy w rozwiązywaniu konfliktu.

---

<sup>12</sup> Więcej informacji o sposobie rozwiązywania konfliktów przez Semai znajduje się w książce Roberta K. Dentana, *The Semai: A Nonviolent People of Malaya*. Holt, Rhinehart and Winston, New York 1968. Szczególnie istotny jest rozdział 6. Warto także zapoznać się z licznymi pracami na ten sam temat Clayтона A. Robarcheka, poczynając od jego pracy doktorskiej: *Semai Nonviolence: A Systems Approach to Understanding*, napisanej na University of California, Riverside i nie opublikowanej. Niektórzy autorzy starali się podważyć teorię o braku przemocy wśród Semai, cytując – bez kontekstu – słowa z pracy Dentana o „upojeniu krwią” żołnierzy Semai podczas powstania w Malezji w latach 50-tych. Dentan i Robarchek wyjaśnili tę kwestię w artykule *Blood Drunkennes and the Bloodthirsty Semai: Unmaking Another Anthropological Myth*, opublikowanym w „American Anthropologist” nr 89 z roku 1987 (s. 356-365). Piszą, że jednostka, w której służyli Semai, zabijała jednego człowieka co drugi rok – a większość tych zabójstw dokonywana była przez brytyjskich i malajskich żołnierzy i oficerów. Dodatkowo, „upojenie krwią” nie oznacza przyjemności, lecz zdezorientowanie i mdłości po oglądaniu wielkich ilości krwi.

Grupa Semai, którą odwiedziłem, mieszka w Bare Chee, co oznacza „równinę słoni”, w dolinie rzeki Tenlop. Moja wizyta miała miejsce w lipcu 1996.

W naszych społeczeństwach konflikt jest tradycyjnie uważany za proces dwustronny: mąż przeciw żonie, związeki przeciw pracodawcy, Arabowie przeciw Izraelczykom. Wprowadzenie „trzeciej strony” jest traktowane jako coś wyjątkowego, aberracja – wtrącanie się w nie swoje sprawy. Zapominamy o tym, co prymitywne plemiona wiedzą od dawna: każdy konflikt angażuje w istocie trzy strony. Żaden spór nie dzieje się w próżni. Zawsze są wokół nas inni ludzie – krewni, sąsiedzi, sojusznicy, osoby neutralnie nastawione, przyjaciele czy obserwatorzy. Każdy konflikt istnieje w społeczności, która stanowi „trzecią stronę” sporu.

„Trzecia strona” to otaczająca nas społeczność, która pełni rolę „naczynia”, w jakim rozgrywa się konflikt. Kiedy brak tego „naczynia”, poważny konflikt pomiędzy dwiema stronami łatwo może przekształcić się w niszczycielską walkę. Jednakże przy udziale „trzeciej strony” konflikt może zostać stopniowo przekształcony z konfrontacji we współpracę.

Dobłą analogią dla „trzeciej strony” jest system odpornościowy naszych ciał. Kiedy komórka zostaje zaatakowana przez wirus, wysyła chemiczny alert, budzący komórki dendrytowe drzemiące w każdej tkance ciała. Komórki dendrytowe z kolei mobilizują limfocyty T, które przybywają na pomoc. Limfocyty T można porównać do policji czy sił pokojowych działających na świecie, natomiast komórki dendrytowe to społeczność, która musi zostać obudzona, aby powstrzymać konflikt. „Trzecia strona” stanowi zatem rodzaj **s p o ł e c z n e g o s y s t e m u o d p o r n o ś c i o w e g o**, który zapobiega rozprzestrzenianiu się wirusa przemocy.

W górniczym regionie, gdzie pracowałem jako mediator i arbiter w sporach, związkowcy śpiewali piosenkę, w której refrenie powtarzały się słowa: „Po czyjej jesteś stronie?”. Było to wezwanie do przyłączenia się do protestów, zamiast biernego przyglądania się im. Buszmeni i przedstawiciele Semai z całego serca poparliby wezwanie do nie zachowywania bierności podczas sporu, lecz na pewno nie zgodziliby się z tezą, że w każdym konflikcie są tylko dwie strony. W odpowiedzi na pytanie z piosenki mogliby odpowiedzieć we własnym języku: „Jesteśmy po trzeciej stronie”.

## *Od rodziny nuklearnej do rodziny ludzkiej*

Spędzenie pewnego czasu w innej niż nasza społeczności często otwiera nam oczy, dając nowe spojrzenie na własną kulturę. To właśnie przydarzyło mi się po odwiedzinach u Buszmenów i Semai. Gdziekolwiek bym nie spojrział – od rodzinnego stołu do sali posiedzeń zarządu, od ratusza do sali sądowej – wszędzie zacząłem widzieć ślady działania trzeciej strony. To, co dostrzegałem, znacznie wykraczało poza działania profesjonalnych mediatorów takich jak ja. To była sama s p o ł e c z n o ś ć – w osobie sąsiadów, krewnych i przyjaciół – działająca jako „trzecia strona”, aby ułatwić zapobieganie sporom i rozwiązywanie ich. Przykłady te nadal są wyjątkami w nowoczesnym społeczeństwie, jednak ilustrują nam, jak wiele może osiągnąć „trzecia strona”, jeżeli pewnego dnia zyska siłę, a tego rodzaju interwencje staną się normą.

### W RODZINIE

„Pewnego wieczora moja mama i jej facet pokłócili się o to, dokąd mają wyjść” — opowiada osiemnastoletni Marquise Johnson, który został przeszkolony do roli mediatora wśród rówieśników w szkole, w jednej z najgorszych dzielnic Cleveland. — „Musiałem ich zmusić, żeby usiedli. To było najtrudniejsze, bo kiedy poprosiłem go, żeby usiadł, on tylko się na mnie gapił. Ale powiedziałem: «Pomogę wam rozwiązać ten problem – czy możecie usiąść?» Po wszystkim siedzieliśmy razem, śmiejąc się. Czuję się dumny. Kiedy skończę studia, chcę zostać pracownikiem społecznym albo psychologiem”<sup>13</sup>.

Amerykańskie zwyczaje dotyczące rozwiązywania domowych konfliktów różnią się znacznie od zwyczajów Semai, jednak odchodzą od bierności w kierunku aktywnej inter-

---

<sup>13</sup>Historia M. Johnsona pochodzi z artykułu Tamar Lewin, *Student Disputes Become Mediation Lessons*. „New York Times”, 15.06.1997, s. 12.

wencji miejscowej społeczności. Maltretowanie dzieci i bicie żon nie jest już traktowane – tak jak niegdyś – jako „sprawa rodzinna”. Sąsiedzi dzwonią na alarm i na scenę wkraczają pracownicy opieki społecznej, policja i sędziowie. Schroniska dla bitych żon oferują schronienie i poradę<sup>14</sup>.

Jednocześnie coraz częściej słychać głośne „tak” dla dialogu. Grupy wsparcia, poradnictwo małżeńskie oraz mediacja rodzinna stają się coraz bardziej powszechne – i to nie tylko wśród bogatszych części społeczeństwa. Rodzice dwunastoletniej Jane byli tak zajęci kłótniami, że zapomnieli o tym, jak ona się czuje. „Po mediacji słuchali bardziej siebie nawzajem, i mnie także”, mówi dziewczynka.

Jej ojciec dodaje: „Bez mediacji pewnie nadal kłóciłibyśmy się, a szkody miałyby znacznie szerszy zasięg”<sup>15</sup>.

Buszmeni nalegają na polubowne załatwienie sporu, zanim jego uczestnicy rozejdą się, każdy w swoją stronę. Podobnie, coraz więcej spraw rozwodowych zaczyna się od intensywnych starań zmierzających do rozwiązania spraw ekonomicznych oraz kwestii opieki nad dziećmi poprzez mediację – aby utrzymać w miarę poprawne stosunki pomiędzy stronami. Sytuacja taka może mieć miejsce nawet wówczas, gdy dzieci są już dorosłe – jak wyjaśniła pewna rozwodzająca się żona, „Będziemy musieli wspólnie być dziadkami”.

## W MIEJSCU PRACY

W miejscu pracy, wśród rywalizacji pomiędzy działami, spraw sądowych pomiędzy firmami, strajków, problemów pracowniczych oraz nieoczekiwanych wybuchów agresji, także pojawiają się oznaki działania „trzeciej strony”. „Kiedy przedstawiciele handlowi spierają się ze sobą, przeważnie dotyczy to klientów i terytoriów działania”, mówi Michael

---

<sup>14</sup> Więcej informacji dotyczących zmian w nastawieniu społecznym wobec przemocy domowej znajduje się w publikacjach Nancy Fraser, *Unruly Practices*, Minnesota University Press, Minneapolis 1989; oraz Susan Schechter, *Women and Male Violence: The Vision and Struggles of the Battered Women's Movement*. South End Press, Boston 1982.

<sup>15</sup> Opowieść o Jane pochodzi z artykułu Francisa Gibba, *Calming Family Conflict*. „Times of London”, 29.09.1998, s. 43.

Rosenberg, prezes firmy oferującej dostawę artykułów spożywczych do domu. Zawsze prosi kłócących się sprzedawców o zamienienie się klientami lub o pracowanie w zespole. „W ten sposób muszą pracować na rzecz firmy, zamiast martwić się o ochronę własnego terenu”<sup>16</sup>, wyjaśnia.

Tysiące firm i agend rządowych zatrudniło rzeczników – osoby, których głównym zadaniem jest pomoc pracownikom – czasem na zasadzie całkowitej anonimowości – w rozwiązywaniu sporów z kierownictwem oraz pomiędzy nimi samymi. Mediacja – niegdyś ograniczona do rozwiązywania sporów pomiędzy związkami a zarządem – jest coraz częściej używana do rozwiązywania skarg pracowników i klientów. Wiele firm z wyprzedzeniem zobowiązuje się do stosowania mediacji i arbitrażu zamiast rozwiązywania w sądzie sporów z klientami, dostawcami i partnerami. Spośród tysiąca największych korporacji w Ameryce, prawie dziewięćdziesiąt procent informuje o stosowaniu mediacji do rozwiązania sporu, aby zaoszczędzić pieniądze, uzyskać bardziej zadowolające rozwiązanie oraz utrzymać dobre relacje.<sup>17</sup>

Wewnątrz wielu organizacji, w zespołach obejmujących wiele funkcji pracują koordynatorzy, którzy pomagają przełamać konflikty istniejące pomiędzy wydziałami. Kierownicy także uczą się prowadzić mediacje pomiędzy członkami zespołów, swoimi pracownikami, a często także pomiędzy swoimi wieloma szefami. Sukces firmy zaczyna zależeć od umiejętności rozwiązywania przez pracowników niezliczonych konfliktów pojawiających się pomiędzy działami marketingu, produkcji czy sprzedaży i centralą, pracownikami i kierownikami oraz poszukiwania rozwiązania, które będzie dobre dla wszystkich stron oraz dla całej firmy.

---

<sup>16</sup> Wypowiedź Michaela Rosenberga pochodzi z artykułu Moreya Stetnera, *How to Mediate On-the-Job Conflicts*. „Investor’s Business Daily”, 31.12.1998, s. 1.

<sup>17</sup> Dane statystyczne dotyczące wykorzystywania mediacji w biznesie pochodzą z ankiety przeprowadzonej przez Uniwersytet Cornell i firmę Price Waterhouse, *The Use of ADR in U.S. Corporations*, 1997. Wyniki cytowane były w piśmie „Consensus”, październik 1998, s. 12.

## W SPOŁECZNOŚCI

We wczesnych latach dziewięćdziesiątych w Bostonie przemoc wśród nastolatków wydawała się być poza wszelką kontrolą. Co drugi dzień odbywały się strzelaniny – było ich trzykrotnie więcej niż dziesięć lat wcześniej. Dziesięcioletni chłopiec, który udał się na tradycyjną wędrówkę po słodycze w Halloween, zginął w strzelaninie pomiędzy gangami – podobnie jak nastolatek, który udawał się właśnie na spotkanie poświęcone zapobieganiu narkomanii. A jednak po tym, jak w roku 1992 ponad dwadzieścia młodych osób zginęło od broni palnej, w roku 1996 liczba ta spadła do zera.

Kluczem do rozwiązania sytuacji, zdaniem Paula Evansa, naczelnika policji w Bostonie, była współpraca. Zmobilizowano całą społeczność. Policja ściśle współpracowała z nauczycielami i rodzicami, wyszukując dzieciaki, które opuszczały lekcje lub których oceny pogorszyły się. Miejscowe władze i firmy zapewniały niespokojnej młodzieży porady, programy edukacyjne oraz możliwość pracy. Pracownicy opieki społecznej odwiedzali ich domy. Duchowni proponowali nauki i zapewniali rodziny zastępcze dzieciakom, które niemal nigdy nie miały w domu jednego z rodziców, a czasem obojga. Z członkami młodzieżowych gangów spędzali czas na ulicy doradcy społeczni (ludzie, którzy sami wcześniej należeli do takich gangów), ucząc ich rozwiązywania konfliktów za pomocą rozmów, nie strzałów<sup>18</sup>.

Boston nie jest odosobnionym przykładem skutecznego wykorzystania udziału „strony trzeciej”. W całej Ameryce najróżniejsze spory dotyczące społeczności – od kwestii często i głośno szczekających psów, poprzez konflikty pomiędzy właścicielami budynków i najemcami lokali, aż do sprzeczek o zabawki dzieci pozostawione na chodniku – są coraz częściej rozwiązywane przez odpowiednio przeszkolonych ochotników, pochodzących z tychże społeczności. „Polecam proces negocjacji z udziałem mediatora do rozwiązywania

---

<sup>18</sup> Opis metody zastosowanej w Bostonie do zwalczania przestępczości nieletnich pochodzi z artykułu Blaine'a Hardena, *Boston's Approach to Juvenile Crime Encircles Youth, Reduces Crime*, opublikowanego w „Washington Post” 23.10.1997, s. A3.

wszystkich sporów, jakie wydają się nierozwiązywalne,” stwierdził sędzia Clarence Seeliger po tym, jak mediacja przyczyniła się do rozstrzygnięcia trwającego przez ćwierćwiecze sporu o poprowadzenie autostrady przez dzielnice mieszkalne. „Oni [„trzeciej strony”] powstrzymali nas od wyciągnięcia broni i powystrzelania się nawzajem przy stole,” stwierdził Hal Rives, lider jednej ze stron sporu. „Nie sądzę, abyśmy byli w stanie osiągnąć porozumienie bez tych ludzi”<sup>19</sup>.

Niczym dzieci z plemienia Semai, również młodzi ludzie w Ameryce uczą się mediować. „Bez mediacji będę się z nią biła,” zagroziła Alisha, uczennica szóstej klasy w szkole imienia Martina Lutera Kinga. Zadała koleżance Elizabeth proste pytanie, a ta zareagowała obrzucając ją wyzwiskami i atakując. Jednakże zamiast walczyć, dziewczynki pobiegły do Centrum Rozwiązywania Konfliktów, znajdującego się na parterze szkoły, gdzie poprosiły o pomoc innego ucznia, przeszkolonego w mediacji. „Rozwiązały problem, ustalając, że postarają się zachowywać się wobec siebie poprawnie i nie napadać na siebie,” wyjaśnił Patrice Culpepper, uczeń jedenastej klasy, który prowadził mediację pomiędzy dziewczynkami. „Spotkaliśmy się jeszcze raz i wszystko układało się dobrze”<sup>20</sup>.

W ponad pięciu tysiącach szkół w całej Ameryce, dzieci uczą się mediacji pomiędzy rówieśnikami. Nie czekają, aż problemy przyjdą do nich – pojawiają się na placach zabaw i szkolnych korytarzach, tam gdzie problemy są obecne. Zwykle pracując w parach – chłopiec i dziewczynka – młodzi mediatorzy podchodzą do dzieci, które kłócą się lub biją i pytają, czy chcą omówić problem. Określane są pewne podstawowe zasady: nie przerywaj, gdy druga osoba mówi; mów o swoich uczuciach, zgódź się na poszukiwanie rozwiązania.

---

<sup>19</sup> Wypowiedzi sędziego Seeligera i Hala Rivesa, komisarza Departamentu Transportu stanu Georgia, odnoszą się do rozwiązania sporu o Presidential Parkway w Atlancie. Cytaty zamieszczone są w *World Mediation and Arbitration Report*, 1991, s. 258-59.

<sup>20</sup> Historia Alishy pochodzi z artykułu Tamar Lewin, *Student Disputes Become Mediation Lessons*. „New York Times”, 15.06.1997, s. 12.

W szkole podstawowej Melrose w Oakland program mediacji znacząco przyczynił się do zredukowania przemocy oraz zmniejszył o połowę liczbę dzieci zawieszanych w prawach uczniów<sup>21</sup>.

Ta tendencja do polubownego rozstrzygania sporów nie ogranicza się do Stanów Zjednoczonych. Pojawia się na całym świecie, często wykorzystując tradycje mediacji właściwe dla poszczególnych społeczeństw i kultur. Hawajczycy mają swoją tradycję *ho'oponopono*; Palestyńczycy nazywają ją *sulha*; a narody z Kaukazu wykorzystują jako mediatorów swoją starszyznę<sup>22</sup>. Przechodząc od jednego społeczeństwa do drugiego, wykorzystując miejscowe tradycje, mediacje stają się ogólnosiwiatowym ruchem.

## W ŚWIECIE POGRAŻONYM W WOJNIE

Wszystko rozpoczęło się od rozmowy, w której wzięli udział profesorowie uniwersyteccy oraz aktywiści działający na rzecz pokoju. Norweski socjolog Terje Rod Larsen i dyplomatka Mona Juul – małżeństwo stanowiące zespół negocjacyjny – zorganizowali serię nieoficjalnych, potajemnych rozmów pokojowych pomiędzy Izraelczykami i Palestyńczykami. Odbywały się one w Norwegii. Pierwszymi przedstawicielami Izraela byli dwaj aktywiści, Yair Hirschfeld i Ron Pundik, powiązani z przywódcami Izraela. Organizację Wyzwolenia Palestyny reprezentował ekonomista Abu Alaa oraz jego dwóch asystentów, Hassan Asfour i Maher el Kurd. Rozmowy przekształciły się w oficjalne spotkania i zakończyły się w roku 1993 tzw. porozumieniem z Oslo.

---

<sup>21</sup> Szkoła w Oakland opisana została przez Sharon Massey w artykule *Schools Find Pupil Mediators Cut Violence*. „Wall Street Journal”, 2.02.1994, s. 1.

<sup>22</sup> Opis hawajskiej metody mediacji *ho'oponopono* znajduje się w artykule Jamesa A. Wall, Jr. oraz Rondy Roberts Callister, *Ho'oponopono: Some Lessons From Hawaiian Mediation*, opublikowanym w „Negotiation Journal” nr 11:1, styczeń 1995. Więcej informacji o palestyńskiej tradycji *sulha* można znaleźć w książce Eliasa J. Jabbour, *Sulha: Palestinian Traditional Peacemaking Process*. House of Hope, Montreal, NC, 1993.

Świat zobaczył je w telewizji, która sfilmowała uścisk dłoni lidera OWP Jasera Arafata oraz premiera Izraela, Icchaka Rabina. Porozumienie to było największym przełomem po dziesięcioleciach gwałtownych konfliktów, mimo iż stanowiło zaledwie jeden krok na trudnej drodze do pokoju na Bliskim Wschodzie<sup>23</sup>.

„Trzecia strona” coraz częściej bierze udział w rozwiązywaniu sporów międzynarodowych, które niegdyś można było rozwiązać tylko działaniami wojennymi. Watykan zapobiegł wojnie o wyspy na Kanale Beagle pomiędzy Argentyną a Chile, pomagając wynegocjować podział terenu, który zaakceptowały obie strony<sup>24</sup>. Mediacje prowadzone przez społeczność międzynarodową pomogły zakończyć wojny w Namibii, Mozambiku, Kambodży, Nikaragui oraz Gwatemali. Nie tylko rządy interweniują w takich sprawach. Podobnie jak w przypadku rozmów w Oslo, coraz częściej organizacje pozarządowe i zwykli obywatele współpracują z oficjalnymi dyplomatami dla zbliżenia pomiędzy stronami i ułatwienia rozmów. Wspólnota Sant’Egidio – zgromadzenie społeczności chrześcijańskich – przyczyniła się do zakończenia wojny w Mozambiku.

„Trzecia strona” posuwa się czasem dalej, interweniując energicznie, aby przerwać agresję i działania wojenne. Kiedy świat był zaszokowany masakrami i gwałtami popełnianymi na bezbronnych muzułmanach w Bośni, siły międzynarodowe w końcu interweniowały, zniszczyły serbskie arsenały oraz pomogły chorwackim i muzułmańskim armiom doprowadzić równowagę sił do takiego punktu, w

---

<sup>23</sup> Opis negocjacji w Oslo znajduje się w artykule Amosa Elona *The Peacemakers*, opublikowanym w „New Yorker” z 20.12.1973, s. 77-85. Także w książce Davida Makovsky’ego, *Making Peace with the PLO: The Rabin Government’s Road to the Oslo Accord*. Westview, Boulder, CO. 1996; oraz w książce Jane Corbin, *The Norway Channel*. Atlantic Monthly Press, New York 1994.

<sup>24</sup> Analiza mediacji Watykanu w sporze o wyspy na Kanale Beagle znajduje się w artykule Thomasa Princena, *International Mediation – The View from the Vatican: Lessons from Mediating the Beagle Channel Dispute*, ogłoszonym w „Negotiation Journal” nr 3 z 1987, s. 347-66.

którym Serbowie stali się gotowi do rozmów. Gdy piszę te słowa, wynegocjowany pokój jest właśnie wprowadzany przy pomocy sił rozjemczych z dwudziestu czterech krajów.

## W WIELU DZIEDZINACH

„Strony trzecie” działają w wielu dziedzinach. To, czego dzieci uczą się w szkole, przenoszą na grunt domowy. Piętnastoletnia Makita Moore, mediator rówieśniczy, opowiada:

„Zanim odbyłam szkolenie, kiedy mama wchodziła do mojego pokoju i zaczynała mówić do mnie, naprawdę się wściekałam. Teraz wiem, jak jej słuchać. A kiedy ja nie podnoszę głosu, ona także mnie słucha. Nasze kontakty bardzo się poprawiły”<sup>25</sup>.

To, czego czarni i biali mieszkańcy Południowej Afryki nauczyli się podczas negocjacji związkowych w latach osiemdziesiątych, znacznie przyczyniło się do przełomowych negocjacji politycznych prowadzonych w latach dziewięćdziesiątych, w wyniku których zakończył się apartheid<sup>26</sup>. Nie tylko przemoc jest zaraźliwa, współpraca także.

## *Czym dokładnie jest „trzecia strona”?*

„Trzecia strona” to l u d z i e – z danej społeczności – posługujący się pewnym rodzajem siły – siły osób o równym statusie – wykorzystujący ją z perspektywy wspólnego interesu – wspierający określony p r o c e s dialogu i brak przemocy oraz starający się zrealizować określony cel – potrójną wygraną.

---

<sup>25</sup> Wypowiedź ta przytoczona jest w artykule Tamar Lewin, *Student Disputes Become Mediation Lessons*. „New York Times”, 15.06.1997, s. 12.

<sup>26</sup> Wpływ doświadczeń z negocjacji związkowych na proces polityczny w RPA opisany został w pracy Patti Waldmeir, *Anatomy of a Miracle*. Horton, New York, 1997; s. 28-29.

## LUDZIE ZE SPOŁECZNOŚCI

W przeciwieństwie do ostatecznego arbitra, jakim jest król czy autorytatywny rząd, „trzecia strona” nie jest osobą czy instytucją dominującą nad pozostałymi. Jest to raczej pojawiająca się wola społeczności. To impuls, którego źródłem są relacje łączące wszystkich członków danej wspólnoty.

Zrozumienie, w jaki sposób taka amorficzna jednostka może zapobiec poważnym konfliktom, może być trudne. Ludzie zwykle zwracają się ku wyższym władzom, aby rozstrzygnęły ich konflikt, ale prawdziwego współistnienia nie można osiągnąć na mocy odgórnych nakazów. Może ono wyjść jedynie od stron zaangażowanych w spór i otaczających je ludzi. Centralne planowanie nie jest mechanizmem pozwalającym na kierowanie skomplikowaną, dynamiczną gospodarką na mocy dekretów – czego jaskrawym dowodem był upadek systemu komunistycznego. Na tej samej zasadzie, odgórna reakcja na złożone i dynamiczne konflikty byłaby zdecydowanie niewłaściwa. Tak samo jak na wolnym rynku, inicjatywa musi pojawić się nie tylko w rządzie, ale i w innych miejscach – wśród obywateli oraz instytucji. Wolny rynek to twór definiowany przez ludzi i organizacje wchodzące w swobodne interakcje – to samo dotyczy „trzeciej strony” w sporach. Ludzie mogą wnieść swój wkład w działania „trzeciej strony”, lecz nikt nie może wydawać jej rozkazów. Podobnie jak rynek, „trzecia strona” o r g a n i z u j e s i ę s a m a i rządzi się swoimi własnymi, naturalnymi prawami. W miarę jak każda osoba daje jej coś od siebie, powstaje potężna siła.

## WYKORZYSTYWANIE SIŁY OSÓB O RÓWNYM STATUSIE

W jednej z bajek Ezopa, Północny Wiatr i Słońce kłócili się o to, kto jest potężniejszy. Wreszcie uzgodniły, że ten, kto pozbawi wędrownego pasterza jego płaszcza, wygra. Północny Wiatr próbował pierwszy, ale im mocniej dął, tym mocniej chłopiec trzymał swój płaszcz. Następnie nadeszła kolej Słońca: ogrzało chłopca swymi promieniami. Już po

chwili chłopiec zdecydował się zrzucić płaszcz i kąpać się w słonecznych promieniach<sup>27</sup>.

Metoda Północnego Wiatru to tradycyjne zastosowanie przeważającej siły, natomiast rozwiązanie zastosowane przez Słońce to podejście „trzeciej strony” – wykorzystuje ono siłę perswazji. Wywiera wpływ na strony sporu wyłącznie poprzez odwoływanie się do ich interesów oraz do norm obowiązujących w danej społeczności. „Trzecia strona” korzysta z mocy presji wywieranej przez osoby o równym statusie społecznym oraz z siły opinii publicznej. Opiera się na sile ludzi.

Prosty eksperyment może zilustrować wpływ „strony trzeciej” w jego najbardziej podstawowej formie. Wprowadź neutralną trzecią osobę do sporu pomiędzy dwojgiem ludzi. Nawet jeżeli ta osoba nie będzie się odzywać, ton głosu uczestników sporu zwykle złagodnieje, będą także bardziej kontrolować swoje zachowania. Jeżeli osoba trzecia jest człowiekiem wzbudzającym szacunek, efekt ten będzie jeszcze wyraźniejszy<sup>28</sup>.

W każdym konflikcie zwykle istnieje możliwość udziału nie jednoosobowej „strony trzeciej”, lecz wielu osób. Pojedyncze osoby mogą nie wywierać zbyt wielkiego wpływu. Ale wspólnie mają potencjalnie o wiele większą siłę, niż obie strony biorące udział w konflikcie. Organizując koalicję, mogą równoważyć siły pomiędzy stronami i chronić tę z nich, która jest słabsza.

— Czy widzicie patyki, które trzymam w ręku? – to pytanie zadał raz swojej grupie Tsamko, Buszmen z plemienia Juhoansi. – Pojedynczy patyk łatwo się łamie, ale jeżeli trzymasz wiele takich patyków, nie możesz ich złamać<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Bajka ta jest cytowana na podstawie *The Fables of Aesop and Others: With Designs on Wood by Thomas Bewick*. Methuen, London 1903; s. 325-26.

<sup>28</sup> Doskonale omówienie wpływu obecności „trzeciej strony” na konflikt znajduje się w pracy J. Rubin i B. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. Academic Press, New York, 1975; s. 54-57.

<sup>29</sup> Cytat pochodzi z pracy Megan Biesele *Learning a 'New' Language of Democracy: Bushmen in an Independent Namibia*. Wydawnictwo powielaczowe, 1989, strona 13.

Ostatecznie, siła nie pochodzi od rządów, nawet nie od jakichś nadrzędnych sił, ale od ludzi, którzy postanawiają być posłusznymi (lub nie) wobec rządu, bądź okazywać (lub nie) szacunek nadrzędnej sile. Jeżeli wolę tych ludzi można zmobilizować do działania, to ona zwycięży.

## Z PERSPEKTYWY WSPÓLNEGO INTERESU

Pewien dyrektor przedsiębiorstwa, który brał udział w prowadzonym przeze mnie seminarium na temat negocjacji, opowiedział historię o tym, jak pewnego dnia na czteropasmowej autostradzie nie zauważył kierowcy, który chciał go wyprzedzić. Sfrustrowany kierowca wyprzedził go w końcu po prawej stronie, zatrafił i wykonał obraźliwy gest. Dyrektor rozzłościł się, przyspieszył i zaczął wyprzedzać go z prawej. Kiedy zrównał się z nim, opuścił swoją szybę, żeby wykrzyknąć odpowiedź, a kierowca drugiego samochodu zrobił to samo. Patrząc na rywala dyrektor nagle powiedział „Przepraszam”. Tamten nie mógł przez chwilę wydobyć głosu, ale w końcu także zawołał „Przepraszam!”. Na koniec każdy z nich pokazał drugiemu gestem: „Niech pan jedzie pierwszy”, — „Nie, pan pierwszy!”.

– Co stało się z twoim gniewem? – zapytałem dyrektora.

– Nie wiem – odparł. – Chyba nagle dostrzegłem, jak idiotyczny był ten konflikt.

To właśnie jest spojrzenie z perspektywy „trzeciej strony” – a jak ilustruje ten przykład, patrzeć w ten sposób mogą także uczestnicy sporu. Większość tego typu spraw prezentowana jest wyłącznie z dwóch stron – bierze się pod uwagę tylko za i przeciw – tymczasem zwykle istnieje także ich „trzecia strona”. Z perspektywy tej właśnie strony można zobaczyć i docenić prawdę zawartą w każdym z konkurencyjnych punktów widzenia. Wspólne interesy często okazują się ważniejsze niż różnice. Ludzie przypominają sobie, że w ostatecznym rachunku wszyscy należą do tej samej, szerokiej społeczności.

Udział osób trzecich może pomóc skłóconym stronom osiągnąć właśnie tę perspektywę.

„W ciągu paru minut mediator sprawił, że śmiałem się wraz

z osobą, z którą się kłóciłem”, powiedział pewien uczeń szkoły średniej z Nowego Jorku. „Wiedziałem, że jeżeli mogę spokojnie rozmawiać i działać zamiast się złościć, to być może nigdy już nie będę musiał się kłócić!”<sup>30</sup>.

## WSPIERANIE BRAKU PRZEMOCY I PROCESU DIALOGU

Na początku wojny w Wietnamie, w samym środku strzelaniny na polach ryżowych pomiędzy żołnierzami amerykańskimi a siłami Wietkongu, sześciu mnichów podeszło do linii ognia.

„Nie patrzyli ani w lewo, ani w prawo. Zwyczajnie szli przed siebie”, wspomina David Busch, jeden z amerykańskich żołnierzy. „Było to naprawdę dziwne, bo nikt do nich nie strzelał. Kiedy przeszli przez taras, nagle opuściła mnie wszelka chęć do walki. Po prostu czułem, że nie chcę już tego robić, przynajmniej nie tego dnia. Wszyscy musieli czuć się podobnie, ponieważ wszyscy odłożyli broń. Zaprzestaliśmy walki”<sup>31</sup>.

Niczym owi mnisi wędrujący przez ryżowe pole, czy starszy człowiek na rogu ulicy na Manhattanie z historyjki Hermana Engela, „trzecia strona”, cicho lub głośno, mówi „nie” wobec przemocy. A jednocześnie mówi „tak” dialogowi. Podobnie jak wśród Buszmenów czy Semai, przedstawiciele „trzeciej strony” nakłaniają strony sporu, aby usiadły i spokojnie, z szacunkiem, omówiły dzielące ich różnice. Innymi słowy, osoby reprezentujące „trzecią stronę” koncentrują się na samym procesie. Dla nich s p o s ó b, w jaki ludzie rozstrzygają różnice, jest tak samo ważny, jak r e z u l t a t tych rozmów.

---

<sup>30</sup> Wypowiedź ta pochodzi z książki Lindy Singel, *Settling Disputes*. Westview, Boulder, CO. 1994, s. 156.

<sup>31</sup> Historia ta opowiedziana została przez Davida Bucha w artykule *Culture Cul-de-Sac*, opublikowanym w „Arizona State University Research”, wyd. wiosna/lato 1994. Jestem wdzięczny Danielowi Golemanowi za wskazanie mi tej opowieści, którą cytuję w swojej książce *Inteligencja Emocjonalna*. Wyd. polskie: Media Rodzina, Poznań 1997.

## DAŻENIE DO KONKRETNEGO CELU – OSIĄGNIĘCIA „POTRÓJNEJ WYGRANEJ”

Spór trwał dziewięć lat i trafił aż do Sądu Najwyższego USA, bez rozstrzygnięcia. Wydział Transportu stanu Georgia chciał umieścić estakady autostradowe w zabytkowej dzielnicy Atlanty. Mieszkańcy tej dzielnicy sprzeciwiali się temu. Społeczność miasta chciała rozwiązania sporu i budowy autostrady przed terminem igrzysk olimpijskich, których Atlanta miała być gospodarzem. Dwóch mediatorów zabrano się do pracy i po zaledwie dziewięciu spotkaniach pomogli zwaśnionym stronom wypracować rozwiązanie. Była nim budowa czteropasmowej, naziemnej ulicy, połączona ze znacznym zwiększeniem terenów parkowych. Wszyscy – zarówno bezpośrednie strony sporu, jak i mieszkańcy miasta – stwierdzili, że są zadowoleni.

W przypadkach takich jak ten, osoby reprezentujące „trzecią stronę” starają się znaleźć rozwiązanie, które realizuje uzasadnione potrzeby stron konfliktu, a jednocześnie odpowiada potrzebom społecznym. Celem działań „trzeciej strony” jest uzyskanie „potrójnej wygranej”<sup>32</sup>.

### *Kto jest „trzecią stroną”?*

Przez dziesięciolecia Afryka Południowa była głównym przykładem niesprawiedliwości rasowej na naszej planecie. Podczas mojej pierwszej wizyty, na początku roku 1989, wszystkie osoby, z którymi rozmawiałem, spodziewały się, że represje, terror i walki partyzanckie będą trwały jeszcze długo. Moje własne doświadczenia potwierdzały ich przypuszczenia. Antropolog David Webster, który zdecydowanie sprzeciwiał się apartheidowi, na kilka dni przed naszym spotkaniem został zastrzelony na progu własnego domu, na oczach żony przez szwadron śmierci popierany przez rząd. W kilka tygodni po mojej długiej wieczornej rozmowie z

---

<sup>32</sup> Spór o Presidential Parkway w Atlancie opisany jest w *World Mediation and Arbitration Report*, 1991, s. 257-59.

Antonem Lubawskim, politycznym oponentem rządu RPA w Namibii, on także zginął od kul. Konflikt wydawał się nie do rozwiązania.

W sześć lat później, podczas kolejnej wizyty w RPA, miałem wrażenie, że przyjechałem do zupełnie innego kraju. Nelson Mandela, który podczas moich poprzednich odwiedzin przebywał w więzieniu, został prezydentem. Były prezydent, F.W. de Klerk, był obecnie drugim zastępcą Mandeli. Czarni i biali, wcześniej oddzieleni od siebie przepaścią, która wydawała się nie do pokonania, szukali sposobów na współpracę w celu budowania pokojowej i bogatej Republiki Południowej Afryki. Zamiast strzelać, budowali mosty porozumienia.

Transformacja konfliktu w Południowej Afryce wydawała się wówczas nieomal cudem, lecz naprawdę wynikała ze skoordynowanych, praktycznych działań „trzeciej strony”: – w trzech różnych formach, omówionych poniżej.

## OSOBY Z ZEWNĄTRZ

„Musicie wierzyć,” powiedział arcybiskup Desmond Tutu, „że to imponujące zwycięstwo nad apartheidem byłoby zupełnie niemożliwe, gdybyśmy nie mieli tak znaczącego wsparcia społeczności międzynarodowej”<sup>33</sup>. Świat zewnętrzny zdecydowanie sprzeciwiał się rasizmowi, propagowanemu przez reżim RPA. Rządy nakładały sankcje gospodarcze. Federacje sportowe stosowały ostracyzm wobec drużyn z RPA. Organizacja Narodów Zjednoczonych zapewniała polityczne i gospodarcze wsparcie dla Afrykańskiego Kongresu Narodowego, którym kierował Mandela. Międzyrządowe organizacje wysyłały na mediacje grupki znanych polityków. Kościoły mobilizowały opinię publiczną, a studenci na uniwersytetach organizowali protesty. Pod wpływem opinii publicznej, uczelnie i firmy z USA podjęły decyzję o zaprzestaniu inwestowania w Południowej Afryce. Od zwykłych

---

<sup>33</sup> Wypowiedź biskupa Tutu pochodzi z przemówienia, jakie wygłosił w Nowym Orleanie podczas spotkania Council on Foundations w dniu 18.04.1999.

### KTO JEST „TRZECIĄ STRONĄ”?



### KTO MOŻE STANOWIĆ „TRZECIĄ STRONĘ”

obywateli do rządów, zewnętrzne „trzecie strony” wspólnie wspierały demokratyczną społeczność.

### OSOBY ZE ŚRODKA KONFLIKTU

Jeszcze bardziej krytyczne były „trzecie strony” będące w samym środku konfliktu. Nelson Mandela i F.W. de Klerk byli mocno związani z własnymi grupami, walcząc o obronę ich interesów, a jednocześnie odgrywali rolę stron trzecich poszukujących pozbawionego przemocy rozwiązania sytuacji. Para ludzi reprezentująca obie strony zaangażowane w spór może stanowić najbardziej skuteczną „trzecią stronę”. Osobno nigdy nie byłiby postrzegani jako neutralni, natomiast razem mogą wydawać się dobrze zrównoważeni. Jako osoba z zewnątrz, o nastawieniu neutralnym, jestem pod wrażeniem istotnych zalet „trzecich stron” pochodzących ze środka konfliktu. W przeciwieństwie do osób z zewnątrz, takie „trzecie strony” doskonale znają sam konflikt i jego uczestników. Wyższe jest także prawdopodobieństwo, że będą zajmować się rozwiązaniem konfliktu aż do końca, aż do wdrożenia wynegocjowanej ugody<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> Więcej informacji o koncepcji par wewnętrznych „trzecich stron” znajduje się w pracy Paula Wera i Johna Paula Lederacha, *Mediating Conflict in Central America*, „Journal of Peace Research”, nr. 28:1, luty 1991, s. 85-98.

Z Mandelą i de Klerkiem współpracowały tysiące innych osób, zdecydowanych zakończyć podziały oparte na kolorze skóry. Liderzy kościelni i biznesmeni spotykali się z przedstawicielami białego rządu, Afrykańskiego Kongresu Narodowego oraz z innymi grupami politycznymi, aby wypracować Narodowe Porozumienie Pokojowe. Powstała niespotykana wcześniej sieć specjalnych komitetów rozwiązujących spory, działających w całym kraju na poziomie lokalnym, regionalnym i ogólnokrajowym. Komitety, złożone z osób pochodzących z różnych środowisk, które wcześniej nie rozmawiały ze sobą ani nie współpracowały, zapobiegły wielu gwałtownym konfrontacjom między białymi policjantami i czarnymi obywatelami. Stanowiły też doskonały poligon doświadczalny dla postaw i zachowań demokratycznych<sup>35</sup>.

W taki sposób powstało silne nowe centrum, które potrafiło oprzeć się presji ekstremistów obecnych po każdej stronie. Interwencja z zewnątrz była pomocna, lecz w ostatecznym rachunku to funkcjonujące wewnątrz „trzecie strony” wykonały najważniejszą pracę.

## WEWNĘTRZNA „TRZECIA STRONA”?

Uwięziony przez dwadzieścia siedem lat, źle traktowany przez białych, Nelson Mandela znalazł w sobie siłę, by przebaczyć swoim prześladowcom i ciemńycielom swojej rasy. Byłem pod wrażeniem, kiedy usłyszałem go mówiącego o swoich białych przeciwnikach, gdyż jego głos i zachowanie nie zdradzały urazy. Ta wewnętrzna przemiana nastawienia była wynikiem samotnych przemyśleń jednej osoby, jednak na tym się nie skończyło. W nadziei na odbudowę Południowej Afryki, w której czarni i biali mogliby żyć wspólnie w pokoju i dobrobycie, Nelson Mandela przekonał najpierw swoich współpracowników, a następnie resztę ludzi, do wejścia na tę samą trudną drogę przebaczenia i

---

<sup>35</sup> Doskonały opis i analiza południowoafrykańskiego porozumienia pokojowego znajduje się w książce Petera Gastrowa, *Bargaining for Peace*. United States Institute of Peace Press, Washington DC, 1995.

zgody. W ten sposób zmiana nastawienia jednego człowieka spowodowała emocjonalną przemianę wśród milionów i wytworzyła polityczną siłę, której działanie miało daleko- siężne skutki.

Z drugiej strony przepaści, F.W. de Klerk, uprzednio główny obrońca apartheidu, zdał sobie sprawę, że powoduje on dyskryminację oraz dominację mniejszości nad większością. Przyznając publicznie, że apartheid był błędem, pomógł swoim rodakom, przywiązanim do starego systemu, zaakceptować bolesną konieczność rezygnacji z władzy i przywilejów na rzecz czarnej większości.

Szybkość transformacji w RPA i jej zaskakująco duży zakres, nie dadzą się wytłumaczyć samą zmianą nastawienia. Konieczna była także zmiana uczuć i ducha. Nie jest to łatwe do zdefiniowania. Dlatego trudno opisać „wewnętrzną trzecią stronę”. Nie można jednak — choć jest nieuchwytna — umniejszać ani zaprzeczać jej znaczeniu, ponieważ w ostatecznym rachunku utrwalony konflikt rozwiązywany jest w znacznym stopniu dzięki emocjonalnemu, psychologicznemu i duchowemu zaangażowaniu stron. „Trzecia strona” ujawnia się jako rodzaj „sumienia” u osoby zaangażowanej w konflikt. To „głos”, który namawia ją do wybaczenia dawnych krzywd; to umiejętność słuchania drugiej strony i okazywania empatii; to impuls skłaniający nas do respektowania praw drugiego człowieka.

Wewnętrzna „trzecia strona” instynktownie ceni życie i brzydzi się przemocą. Podczas drugiej wojny światowej dowództwo armii USA ze zdumieniem dowiedziało się, że co najmniej trzech na czterech strzelców, wyszkolonych do zabijania, nie potrafiło zmusić się do naciśnięcia spustu w sytuacji, gdy widzieli osobę, którą mieli zabić. Co ciekawsze, było tak również w sytuacjach, kiedy samemu strzelcowi groziło zastrzelenie. Ludzie ci powstrzymywali się od strzelania tak długo, jak długo sądzili, że ich dowódca tego nie widzi<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Informacje dotyczące reakcji amerykańskich strzelców podczas bitwy, oraz cytaty pochodzą z pracy S.L.A. Marshalla, *Men Against Fire: The Problem of Battle Command in Future War*. Peter Smith, Gloucester, MA, 1978 [1947], s. 78.

Psychiatrzy odkryli, że główną przyczyną nerwicy frontowej nie jest lęk przed śmiercią, lecz lęk przed zabijaniem. Pułkownik S. L. A. Marshall, który prowadził rozmowy z żołnierzami piechoty, doszedł do następujących wniosków:

Rozsądnym jest zatem przekonanie, że przeciętna, zdrowa jednostka – człowiek, który potrafi znieść psychiczny i fizyczny stres związany z walką – nadal posiada wewnętrzny, zwykle nieuświadomiony opór wobec zabijania innych ludzi. Opór ten powoduje, że z własnej woli nie odbierze on życia drugiemu człowiekowi, jeżeli można tego uniknąć. Mimo że jest niemożliwe, aby człowiek ten kiedykolwiek przeanalizował własne uczucia na tyle dogłębnie, by wiedzieć, co powstrzymuje jego dłoń, to jednak coś ją powstrzymuje. W takiej chwili człowiek staje się, nieświadomie, osobą odmawiającą służby wojskowej z uwagi na przekonania<sup>37</sup>.

Wewnętrzny opór wobec przemocy jest dobrze skrywaną tajemnicą. Podczas rozmów okazało się, że każdy strzelec uważał, iż był jedynym nie wykonującym rozkazów. Opór wobec przemocy można oczywiście osłabić, lecz można go także umocnić. Tu właśnie jest ukryty potencjał obudzenia wewnętrznej „trzeciej strony”.

## WSZYSCY RAZEM

Osoby z zewnątrz dają siłę osobom ze środka konfliktu, ci z kolei mobilizują tych z zewnątrz, a obydwie grupy inspiruje wewnętrzna „trzecia strona”. Współpracując ze sobą, mogą zmienić bieg nawet takich zadawnionych konfliktów, jak ten w RPA.

## *„Trzecia strona” to my*

Wiosną 1987 roku wraz z innymi naukowcami odwiedziłem kwaterę główną strategicznego dowództwa sił powietrznych USA (SAC), która znajduje się w Omaha w stanie Nebraska. Podczas tej wizyty otrzymaliśmy dokładne informacje o wszelkich aspektach amerykańskiej gotowości na wojnę nuklearną ze Związkiem Radzieckim. Nasz

---

<sup>37</sup> S.L.A. Marshall, *op.cit*

wojskowy przewodnik zaprowadził nas do podziemnego centrum dowodzenia i pokazał nam, jak można komunikować się z każdym silosem oraz bazą lotniczą w Ameryce. Pod koniec odwiedzin wprowadził nas na pokład wielkiego samolotu, którego prezydent USA miałyby używać w razie ataku jądrowego. Zgodnie z planem, wyjaśnił przewodnik, prezydent powinien wznieść się w powietrze w samolocie, by uniknąć ataku, i kierować wojną z powietrza. Samolot był naszpikowany urządzeniami komunikacyjnymi i wyposażony w gigantyczną antenę, która pozwalała na łączność nawet z łodziami podwodnymi na Pacyfiku. Wszystko było zaplanowane w najdrobniejszych szczegółach – a załoga w liczbie osiemdziesięciu osób stała w gotowości dzień i noc, mogąc w każdej chwili wzbić się w powietrze.

Kiedy nasz przewodnik zaprosił nas do zadawania pytań, podniosłem rękę.

– Nie chcę wyjść na aroganta – powiedziałem – ale gdybym był na miejscu prezydenta w sytuacji kryzysu nuklearnego, chciałbym przede wszystkim porozmawiać z radzieckim premierem, abyśmy mogli wypracować sposób na powstrzymanie tej wojny. Czy ten samolot ma połączenie z „gorącą linią”, i czy na pokładzie jest tłumacz języka rosyjskiego?

Pracownik Departamentu Obrony spojrział mi prosto w oczy i odparł:

– Komunikowanie się z Rosjanami nie jest n a s z y m zadaniem. To robota dla Departamentu Stanu.

Właśnie to nastawienie – „to nie nasze zadanie” – jest powszechne w sytuacjach konfliktowych. Kiedy wybucha spór, naszym pierwszym odruchem jest nie wtrącać się do niego, ponieważ uważamy, że to nie nasza sprawa. Albo też opowiadamy się po jednej ze stron. Oba te rozwiązania przyczyniają się do eskalacji konfliktu. Parafrazując Edmunda Burke’a, dla triumfu siły trzeba jedynie, aby dobrzy ludzie niczego nie robili.

Jednakże zadanie osiągnięcia zgody jest zbyt ważne, abyśmy mogli powierzać je innym. Nie można wyznaczyć do niego tylko wyjątkowych liderów, takich jak Mandela, ani władz. Proste społeczeństwa, takie jak plemię Semai, wiedzą już od dawna, że każdy człowiek jest odpowiedzialny

za zapobieganie szkodliwym konfliktom. „Musisz pomóc rozwiązać spór,” wyjaśnił mi jeden z Semai. „Jeżeli nie interweniujesz, a między tymi ludźmi wydarzy się coś złego, jesteś za to odpowiedzialny”. W Bostonie hasło skutecznie prowadzonej w mediach kampanii przeciw przemocy brzmiało: „Prawdziwi przyjaciele nie pozwalają przyjaciółom walczyć”. Tak mogłaby brzmieć dewiza „trzeciej strony”.

Rola „trzeciej strony” nie jest łatwa. Pochłania wiele czasu i energii. Ludzie, którzy wchodzą w środek sporu, mogą spotkać się z krytyką jednej lub obu stron za „wścibstwo” czy „wtykanie nosa w nie swoje sprawy”. Ale ponieważ konflikty zagrażają bezpieczeństwu naszych rodzin, wynikom naszych zakładów pracy oraz bezpieczeństwu naszych wspólnot, ich rozwiązanie leży w naszym własnym interesie. Wszyscy jesteśmy bezpośrednio tym zainteresowani.

Możemy nie myśleć o sobie jako o „trzech stronach” – i zwykle tego nie robimy. A jednak każdy z nas ma szansę wystąpić w takiej roli w konflikcie rozgrywającym się w naszym otoczeniu – jako osoba z zewnątrz lub ktoś ze środka konfliktu. Jesteśmy rodziną, przyjaciółmi, współpracownikami, sąsiadami, gapiami, świadkami. Nawet gdy nie ma nikogo, kto mógłby być „stroną trzecią”, każdy z nas może mediować w sporze, w którym sam uczestniczy, przyjmując rolę tej „trzeciej strony”.

Krótko mówiąc, „trzecia strona” to nie jest jakiś tajemniczy czy specjalny „ktoś”. To my.

## *Potencjał „trzeciej strony”*

W pewnym sensie, „strona trzecia” nie jest niczym nowym. Przez cały czas działa. Tyle tylko, że nie wymyślono dla niej nazwy, a jej potencjał nie został rozpoznany. Nie ma także powszechnej akceptacji odpowiedzialności za toczące się wokół nas konflikty.

Mimo iż nie zawsze myślałem o tym w takich kategoriach, przez cały okres mojej pracy zawodowej i jako mediator, i jako pisarz, zajmowałem się badaniami nad „trzecią stroną”. Mam jednak wrażenie, że dopiero zaczynam poznawać jej niesamowite możliwości.

Pewna historia z czasów drugiej wojny światowej jest doskonałą ilustracją potencjału trzeciej strony. W sercu podbitej przez nazistów Europy, w czasie gdy miliony Żydów były wywożone do obozów koncentracyjnych, pewna społeczność złożona z trzech tysięcy rolników postanowiła dać schronienie żydowskim uciekinierom do czasu, aż będą mogli być przewiezieni w bezpieczne miejsce. Przez cztery lata mieszkańcy wioski Le Chambon ryzykowali życiem, broniąc niewinnych ludzi przed nazistami i ich najemnikami. Liczba uratowanych nie była mała – oszacowano, że wioska ocalała dwa i pół tysiąca Żydów, przeważnie dzieci.

Działania ludzi z Le Chambon nie uszły uwagi władz. Wioska znajdowała się niedaleko Vichy, a urzędnicy rządowi podejmowali różne działania w celu nakłonienia mieszkańców, aby wydali swoich gości. Wysyłali do wioski policjantów i autobusy do przewozu ludzi, ale mieszkańcy Le Chambon odmawiali współpracy z policją i chowali uciekinierów. Kiedy naziści przejęli kontrolę nad regionem, gestapo przeprowadziło nagłą akcję i schwytało kilkoro dzieci. Zostały wywiezione, wraz ze swoim gospodarzem, do obozu koncentracyjnego. Gestapo skazało także na śmierć doktora Rogera Le Forestiera, lokalnego przywódcę, aby przestraszyć innych. Jednak nawet w sytuacji zagrożenia życia własnego i swoich rodzin mieszkańcy wioski odmówili wydania swoich gości<sup>38</sup>.

Co ciekawe, ich odwaga sprawiła, że niektórzy z dotychczasowych przeciwników ukrywania Żydów poczuli się poruszeni i zmienili zdanie. Starania rządu Vichy dotyczące realizacji nazistowskich poleceń stały się bardziej niedbałe. Później niemiecki wojskowy dowódca tego regionu, major Schmebling, wzruszony zeznaniami doktora Le Forestiera podczas procesu, starał się wyjaśnić dowódcy gestapo, pułkownikowi Metzgerowi, dlaczego walka z mieszkańcami Le Chambon nie miała sensu. „Powiedziałem Metzgerowi, że taki rodzaj oporu nie ma nic wspólnego z przemocą, z

---

<sup>38</sup> Historia wioski Le Chambon i wypowiedź majora Schmeblinga pochodzą z książki Philipa Hallie, *Lest Innocent Blood be Shed*. Harper and Row, New York 1994 [1979], s. 245.

czymkolwiek, co można zniszczyć przemocą”. Metzger nie był jednak przekonany i nalegał, aby Schmebling użył przeważającej siły. Jednak Schmebling opóźnił realizację tych planów, aż wreszcie Francja została wyzwolona, a żydowscy uciekinierzy uratowani.

Dlaczego mieszkańcy wioski tak przejęli się losem nieznanym? Kiedy w wiele lat później zadano mu to pytanie, Roger Darcissac, miejscowy pastor, wyjaśnił: „To było bardzo proste. Nie zastanawialiśmy się, dlaczego. Było to po prostu ludzkie. Tylko tyle mogę wam powiedzieć”. Starszy wieśniak odezwał się niczym echo: „Byliśmy ludźmi, po prostu”<sup>39</sup>. Hannah Arendt w swojej analizie prozaicznych i biurokratycznych metod eksterminacji, stosowanych przez nazistów, użyła zwrotu „banalność zła”<sup>40</sup>. Mieszkańcy Le Chambon ucieleśniają „banalność przyzwoitości”.

Najbardziej niezwykle jest to, że oni sami uważali swoje zachowanie za zupełnie zwyczajne. Nie mieli zbyt wiele do powiedzenia na ten temat. Nie uważali się za bohaterów. I nie była to sprawa skromności: wydaje się, że nigdy nie przyszło im do głowy, iż mogliby zachować się inaczej. Kiedy ludzie popełniają morderstwa i szerzą chaos, łatwo jest szukać wytłumaczenia w ludzkiej naturze. Prawdą jest, że takie gwałtowne i pełne przemocy zachowania dobrze mieszczą się w zakresie ludzkich działań. Jednak to samo dotyczy postaw i zachowań zmierzających do zapobiegania przemocy, właśnie takich jak decyzja ludzi z Le Chambon o ochronie Żydów przed pewną śmiercią. Przykład tej wioski pokazuje, że ludzie mogą traktować jako zwyczajne zachowania altruistyczne – tak samo, jak za zwyczajne uważamy przemoc i wojnę. Na tym właśnie polega potencjał „trzeciej strony”.

---

<sup>39</sup> Wypowiedź pastora Rogera Darcissac oraz mieszkańca Le Chambon pochodzą z filmu *Weapons of the Spirit*, którego scenarzystą, reżyserem i producentem był Pierre Sauvage. Chambon Foundation i Greenvalley Productions, 1989.

<sup>40</sup> Określenie „banalność zła” pochodzi z książki Hannah Arendt *Eichmann w Jerozolimie*. Wydawnictwo Znak, Kraków 1998.