

S. HALINA WRÓŃSKA CMW  
KUL, Lublin

## WYCHOWAWCA WOBEC KONFLIKTÓW W GRUPIE

Człowiek żyje i rozwija się jako istota społeczna poprzez rozliczne kontakty, więzi i grupy społeczne, które łączą go ze środowiskiem. Pierwszym środowiskiem człowieka jest rodzina. W miarę upływu czasu i rozwoju, człowiek wchodzi stopniowo w grupy szkolne, religijne, przyjacielskie, włącza się do różnych organizacji i stowarzyszeń. Wszędzie tam, gdzie ludzie spotykają się ze sobą, powstają grupy, mające wpływ na rozwój intelektualny i psychiczny młodego człowieka, na formowanie się jego osobowości i charakteru. Dlatego trudno oczekiwać skuteczności wychowania, jeśli nie otworzy się ono na grupy o charakterze wychowawczym i duszpasterskim.

Grupa, w której pragnie rozwijać się młody człowiek, powinna żyć według zasad regulujących odniesienie do jednostki: zasady pomocniczości, solidarności i współodpowiedzialności, równości i równouprawnienia oraz uznania autonomii osoby<sup>1</sup>. Przestrzeganie tych zasad przez całą grupę i poszczególnych jej członków sprawia, że wszelkie oddziaływanie bazuje na relacjach, które są nacechowane bliskością, życzliwością i dialogiem<sup>2</sup>.

Realizacja zasad życia grupowego na co dzień nie oznacza bezkonfliktowego rozwoju. W grupie niejednokrotnie pojawiają się kryzysy. Dynamika grupy nie przekreśla ani nie eliminuje konfliktów. Chociaż naturalnym odruchem człowieka jest unikanie konfliktów, to jednak nie muszą one być doświadczeniem przykrym i destruktywnym. Zawierają w sobie także wartości pozytywne i oczyszczają z nagromadzonych nieporozumień, urazów czy niedopowiedzeń. Powinny jednak podlegać kontroli, by nie rozwijały się w powiązaniu z silnymi

---

<sup>1</sup> Por. E. Pilarek, *Wspólnotowość środowiska szkolnego problemem katechetycznym*, Lublin 2003 (mps Arch. KUL), s. 150-156.

<sup>2</sup> Por. T. Kocór, *Jak animować katechetyczną wspólnotę dzisiaj*, w: *Postawy katechetów*, red. M. Majewski, Kraków 1996, s. 148.

i negatywnymi reakcjami emocjonalnymi, takimi jak gniew czy chęć zniszczenia przeciwnika<sup>3</sup>.

Zadania wychowawcy w grupie są czasami trudne do wykonania. Wychowawca nie powinien cofać się w obliczu konfliktów, nie może traktować grupy jak osobistej własności ani też pozwolić wchłonąć się przez nią i przez jej punkt widzenia. Gdyby chciał siebie umiejscowić w centrum zainteresowania, byłby manipulatorem, działającym dla korzyści własnych lub określonej grupy. Jest on powołany do tego, by działać razem z grupą w kierunku rozwiązywania sytuacji konfliktowych.

## 1. KONFLIKTY W GRUPIE

Dynamika duchowego życia i rozwoju grupy często doznaje zakłóceń i stagnacji wskutek pewnych wciąż istniejących mitów. Mity dotyczące życia grupowego są albo nieprawdziwymi oczekiwaniami, albo błędnymi pojęciami. Jednym z nich jest wyobrażenie powszechnego szczęścia: w grupie wszyscy powinni być szczęśliwi i zadowoleni; grupa powinna realizować każdą indywidualną potrzebę w sposób bezkonfliktowy. Błędny jest też mit wspólnotowości: wspólne cele, wspólne myślenie i działanie. Mit ten generuje przekonanie, że sensem istnienia grupy jest praca i aktywność, a nie odpoczynek. Taka postawa wyraża elementarny brak higieny psychicznej i namysłu. Dlatego jest ze swej natury konfliktogenna<sup>4</sup>.

Nim dojdzie do wewnętrznej integracji grupy, wcześniej przechodzi ona przez zjawiska zazdrości i rywalizacji. Konflikt jedności przejawia się w podziale na „my” i „wy”. Nieporozumieniem w grupie bywają konflikty interesów czy też konflikty na płaszczyźnie zmian i zachowywania własnej tożsamości<sup>5</sup>.

Konflikty mają najczęściej swoje źródło w niezrozumieniu autonomii ludzkiej rzeczywistości, co prowadzi do nowych napięć. Niewłaściwe rozumienie konfliktu i stosunku do niego powoduje unikanie go za wszelką cenę lub też ignorowanie. Przejawia się to w postawie człowieka pozornie miłego, który nigdy nie popada w irytację, nie kłóci się, nie dochodzi swego<sup>6</sup>. Człowiek taki

---

<sup>3</sup> Por. T. Kotlewski, *Dynamika wspólnoty i rola lidera*, Kraków-Sandomierz 1997, s. 27-28; M. Pollo, *Il gruppo come logo di comunicazione educativa*, Torino 1990, s. 147-156.

<sup>4</sup> Por. W. Szewczyk, *Małe grupy w parafii – samokształcenie, formacja i działanie*, Ateneum Kapłańskie 127(1996)526, s. 405-410.

<sup>5</sup> Oto przykład kilku konfliktów, które mogą wystąpić w wewnętrznej dynamice wspólnoty: konflikt pokoleń, niekiedy nie do rozwiązania; dwa odrębne światy; dwa sposoby patrzenia na historię i rzeczywistość; konflikt o władzę i zaszczyty; konflikt w rozumieniu jedności i różnic. Por. A. Manenti, *Vivere insieme. Aspetti psicologici*, Bologna 1991, s. 139; T. Kotlewski, dz. cyt., s. 33.

<sup>6</sup> Por. A.L. McGinnis, *Sztuka motywacji*, tłum. W. Wojciechowski, Warszawa 1992, s. 101-108.

zachowuje się tak, jakby konflikty nie istniały. Nie umacnia on kontaktów towarzyskich. Grupa odbiera go jako osobę nieciekawą, niezdolną do uczuć<sup>7</sup>. Jego postawa nie ma nic wspólnego z naturalną życzliwością, poszukiwaniem dobra i zrozumienia, które mają swoje źródło w miłości bliźniego<sup>8</sup>. Ponieważ ignorowanie konfliktu nie sprawia, że on zniknie, więc poszukuje się winnego zaistniałej sytuacji. Najczęściej jest to ktoś, kto wyróżnia się inteligencją, sposobem mówienia, ubiorem itp. Te zwyczajne różnice charakteru, występujące między ludźmi, są przedstawiane jako powód uprzedzeń i konfliktów, podczas gdy rzeczywiste konflikty polegają na poczuciu zagrożenia innością osoby oraz nieumiejętnością słuchania. Wynajdowanie kozła ofiarnego jest formą ucieczki od istoty konfliktu oraz próbą samoobrony i ratowania własnego wizerunku. Natomiast rozwiązanie konfliktu może nastąpić wówczas, gdy uprzedzenia grupy zostaną rozpoznane i nazwane<sup>9</sup>.

W wewnętrznej dynamice życia grupy wyodrębnia się trzy rodzaje konfliktów: konflikt zewnętrzny, wewnętrzny i konflikt nieświadomiony. Konflikt zewnętrzny powstaje między osobami, natomiast konflikt wewnętrzny dotyczy jednej osoby i ma miejsce wówczas, kiedy jej potrzeby wzajemnie się wykluczają. Konflikt nieświadomiony rozwija się, gdy członek grupy jego źródeł nie szuka w sobie, ale poza sobą, ponieważ nie ma odwagi stanąć w prawdzie<sup>10</sup>. Unikanie konfliktów niczego nie rozwiązuje, ponieważ prowadzi do kolejnych sytuacji konfliktowych. Istnieją takie wydarzenia, w których na konflikty wewnętrzne nakładają się konflikty zewnętrzne o charakterze jawnym lub ukrytym. Rozwój sytuacji konfliktowych może być czasami niebezpieczny dla trwałości grupy<sup>11</sup>.

Nierozwiązane konflikty indywidualne czy grupowe niszczą uczuciową komunikację w grupie. Konflikt omijany generuje wzajemne złośliwości, które chwilowo osłabiają napięcia, ale nie likwidują problemu. Efektem takiej sytuacji bywa rezygnacja i milczenie, jakby nic złego się nie wydarzyło. Nie rozwiązują konfliktu sprzeczne komunikaty, przebiegające na poziomie wyrażen werbalnych i ocen emocjonalnych, zawartych w gestach, postawach lub wybuchu nagromadzonych uczuć<sup>12</sup>.

Konflikty w grupie mogą ją zdeintegrować i bardzo osłabić. Ale konflikty życiowe i kryzysy, indywidualne lub grupowe, jeśli zostaną właściwie ukierun-

---

<sup>7</sup> Por. tamże, s. 105.

<sup>8</sup> Por. T. Kotlewski, dz. cyt., s. 34.

<sup>9</sup> Por. tamże, s. 36-39.

<sup>10</sup> Por. B. Kiely, *Psicologia e teologia morale. Linee di convergenza*, Marietti 1982, s. 206-237.

<sup>11</sup> Por. J. Słomińska, *Mechanizmy i funkcje grup młodzieżowych*, Warszawa 1986, s. 16-18.

<sup>12</sup> Por. H. Wrońska, *Katecheza a małe grupy szkolne i parafialne*, Lublin 2007, s. 130-132; R. Mucchielli, *La dinamica di gruppo*, Torino 1980, s. 47.

kowane i prawidłowo rozwiązane, mogą stać się etapem przechodzenia grupy ku dojrzałości. Irracjonalna wewnętrzna obawa przed jakimkolwiek konfliktem zazwyczaj skrywa lęk przed rozwojem i postępem, którego przebiegu nie da się przewidzieć. Nie należy jednak unikać konfliktów za wszelką cenę. Niekiedy trzeba je sprowokować, by się ujawniły i nie były bez końca tłumione i ukrywane. Konflikty czy kryzysy powinny być traktowane jako psychologiczne wezwanie do przemiany, wzrostu i postępu. W chrześcijańskiej tradycji jest to *misterium kenosis*, przejście od lęku i pustki do odnalezienia samego siebie. To wezwanie ma być odkryciem własnej najgłębszej tożsamości<sup>13</sup>.

## 2. DIALOGOWA POSTAWA WYCHOWAWCY W ROZWIĄZYWANIU KONFLIKTÓW

W rozwiązywaniu konfliktów istotna rola przypada wychowawcy. Aby problemy występujące w grupie mogły stać się okazją do rozwoju, zarówno indywidualnego poszczególnych osób, jak i grupowego, prowadzący musi wykazać się umiejętnością prowadzenia dialogu<sup>14</sup>.

Amerykański psycholog L.J. Beckman proponuje, by w rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych uwzględniać kilka zasadniczych elementów: szczerą komunikację w grupie, umiejętność określania istoty konfliktu, otwartość na punkt widzenia drugiej strony i zdolność do kompromisu<sup>15</sup>. Komunikacja interpersonalna powinna mieć formę dialogu, dzielenia się swoimi przeżyciami, wysłuchiwanie innej osoby w atmosferze zaufania, nacechowanej postawą zrozumienia. W każdej sytuacji musi być czas nie na dowodzenie własnych racji, ale na podjęcie próby zrozumienia drugiej strony i rozmowę z nią<sup>16</sup>.

W komunikacji międzyosobowej ważne jest to, jak odbierany jest partner spotkania. Krytyczny stosunek wychowawcy do niego, uprzedzenia, sądzenie jego postawy i myśli uniemożliwiają nawiązanie relacji. W dialogu należy zwracać uwagę na dobro, które już teraz wnosi rozmówca, a nie na przeszłe jego uchybienia, pomyłki, błędzenia czy niesprawiedliwe sądy. W wewnątrzgrupowej komunikacji trzeba podkreślać to, co łączy: wspólne dziedzictwo duchowe, kanon wartości, doświadczenia wspólnej drogi, wiarę itp. Wyrażaniu osobistej wiary powinny towarzyszyć czytelne gesty pojednania i zrozumienia. Najłatwiej i najszybciej można odnaleźć się wzajemnie w klimacie wspólnej modlitwy. W obliczu Boga i Jego miłości, nawet największe konflikty tracą

<sup>13</sup> Por. H. Wrońska, dz. cyt., s. 135-136; A. Manenti, dz. cyt., s. 60-64.

<sup>14</sup> Por. B. Strojnowska, J. Strojnowski, *Dynamika grupowa i jej zastosowanie w duszpasterstwie*, w: *Wybrane zagadnienia z psychologii pastoralnej*, red. Z. Chlewiński, Lublin 1989, s. Pbf0. L.J. Beckman, *Couples Decision-Making Processes Regarding Fertility*, w: *Social Demography*, red. K.E. Tauber, L.L. Baumpass, J.A. Sweet, New York 1987, s. 57-60.

<sup>16</sup> Por. A. Manenti, dz. cyt., s. 139.

swój absolutny wymiar. Komunikacja we wspólnej modlitwie uniemożliwia ucieczkę od konfrontacji z problemami i konfliktami<sup>17</sup>.

Nie można wykluczyć początkowych trudności młodzieży we wzajemnych relacjach osobowych. Młodzież bowiem poddawana jest oddziaływaniu tendencji społecznych, które preferują osobiste prawa i zainteresowania, a pomijają wrażliwość na uczenie się życia we wspólnocie. Mogą też pojawiać się opory, wynikające z wcześniejszych niepowodzeń grupy, połączone z niezrozumieniem przesłań wychowawcy oraz z naturalną trudnością nawiązywania relacji z kimś, kogo nie uważa się za osobę bliską<sup>18</sup>.

Napięcia w grupie przeżywa również wychowawca. Jeśli jest ich świadom i odpowiednio nimi kieruje, staną się one przejawem jego możliwości wychowawczych. Do napięć, które właściwie wykorzystane mogą okazać się twórcze, należy zaliczyć: napięcie między empatią a dystansem; napięcie między przekazem tego, co zdobył, a wspólnym poszukiwaniem; napięcie między własnym autorytetem a poczuciem równości oraz napięcie między realizowaną rolą a osobistą ekspresją<sup>19</sup>.

W sytuacji napięcia między empatią a dystansem wychowawca okazuje zaufanie wobec pragnienia każdego do bycia razem, również w chwilach wahania. Umie zachować autonomię w stosunku do przyjaźni jednostek w grupie. Jest przyjacielem każdego z osobna, a równocześnie wszystkich razem. Przyjaźni się z młodymi, ale nie tak samo jak oni między sobą. Neutralność pozwala mu być pośrednikiem między nimi<sup>20</sup>.

Napięcie między przekazem tego, co sam zdobył, a wspólnym poszukiwaniem może spowodować, że wychowawca pomoże młodzieży dostrzec rzeczywistość, jaka istniała przed nimi. Równocześnie wsłuchuje się w dążenia ludzi młodych z uwagą i ciekawością, ponieważ jest świadomy, że ich intuicje są ubogacające dla wszystkich<sup>21</sup>.

Współcześnie, wychowawca często doświadcza napięcia między własnym autorytetem a poczuciem równości. Proponuje on wartości, w które sam wierzy i o których świadczy, aby – opierając się na doświadczeniu życiowym – sprokować wiarę grupy. W tym samym czasie pozwala na krążenie informacji, pobudza dialog i szanuje oryginalność każdego członka grupy. Uznaje też prawo grupy do samodzielnego podejmowania decyzji<sup>22</sup>.

<sup>17</sup> Por. J. Wał, *Vademecum dialogu*, Kraków 1998, s. 45-48.

<sup>18</sup> Por. E. Maioli, J. Vecchi, *L'animatore nel gruppo giovanile*, Torino 1988, s. 77-78.

<sup>19</sup> Por. Salezjańska Organizacja Sportowa, *Animator grupy młodzieżowej*, Warszawa 1994, s. 87-88.

<sup>20</sup> Por. H. Wrońska, dz. cyt., s. 354.

<sup>21</sup> Por. E. Maioli, J. Vecchi, dz. cyt., s. 70.

<sup>22</sup> Por. tamże, s. 71.

Przeżywając napięcie między realizowaną funkcją a osobistą ekspresją, wychowawca nie podejmuje niespodziewanych decyzji ani nie używa systemu paternalistycznego. Pozwala ludziom młodym zbliżyć się do siebie jako do osoby i umie ukazywać własną ekspresywność w dialogu i podczas spotkań.

Rolą wychowawcy jest tworzenie sytuacji, w których można doświadczyć wartości wspólnego bycia (święta, imprezy kulturalne, wycieczki itp.). Poczynając od chwili, kiedy ma zamiar zaprosić młodych do bycia grupą, wychowawca wykorzystuje okazje do wspólnych spotkań dających satysfakcję. Pomaga znaleźć swoje miejsce w grupie za pomocą małych zadań, które wymagają wspólnej pracy. Podejmowane inicjatywy służą do wyodrębnienia, a następnie połączenia oczekiwań i zainteresowań jednostek. Żadne zainteresowanie nie może być z zasady obce wychowawcy. Ponieważ wokół wspólnych pasji mogą narodzić się formy współpracy i cele, które otwierają na wspólną drogę formacyjną, wychowawca pozytywnie ocenia zainteresowania oraz stara się przechodzić od fascynacji powierzchownych do głębszych oczekiwań zarówno na poziomie uczuciowym, jak i egzystencjalnym. Wreszcie, może podejmować działania i akcje, które mają na celu wyraźne przedstawienie propozycji utworzenia grupy. Wychowawca zaprasza do uczestnictwa w niektórych ważnych momentach działalności grupy i wydobywa wolę ich kontynuowania. Dyskretnie motywuje i pozwala młodzieży dostrzec, że jest możliwa realizacja zainteresowań<sup>23</sup>.

Grupa, która podejmuje zadanie do wykonania, przechodzi przez trzy etapy: dyskusji nad problemem, podejmowania decyzji i realizacji zadania. Każdy etap ma swoją specyfikę i wymagania. Wychowawca powinien zadbać o stworzenie odpowiedniej atmosfery, która pomoże owo zadanie wykonać i osiągnąć zamierzone przez grupę cele.

Na etapie dyskusji właściwą postawą wychowawcy jest otwartość i tolerancja. Wówczas głos zabierają wszyscy, mając możliwość swobodnego wypowiedzenia tego, co myślą, czują i planują. Równocześnie, słuchają uważnie tego, co mówią inni. Szczególnie dużo czasu poświęcają na przedyskutowanie spraw ważnych i trudnych. Decyzje dotyczące spraw drugorzędnych pozostawia się osobom kompetentnym w danym zakresie<sup>24</sup>.

Przy podejmowaniu decyzji w grupie istotne znaczenie ma obiektywizm i dalekowzroczność wychowawcy. Chociaż analizowana jest wypowiedź każdego, kto zabiera głos, to jednak szczególną wagę przywiązuje się do stanowiska osób kompetentnych. Podejmując decyzję, zrywa się czasem z rutyną

---

<sup>23</sup> Por. Salezjańska Organizacja Sportowa, dz. cyt., s. 97-100.

<sup>24</sup> Por. J. Słomińska, dz. cyt., s. 18-19.

i przyzwyczajeniami ze względu na nowe wymagania płynące z przyjętych zasad i celów grupy<sup>25</sup>.

W realizacji zadań grupowych, właściwymi postawami wychowawcy są twórczość i szacunek wobec innych. Wychowawca popiera nowe inicjatywy członków grupy. Nie traktuje instrumentalnie osób, którym się nie powiodło, nie wyklucza ich z grupy i nie usuwa w cień, ale podtrzymuje na duchu i pomaga w znalezieniu właściwego rozwiązania. Wzmacnia u nich także poczucie przynależności poprzez osobiste kontakty oparte na wzajemnym zrozumieniu i sympatii. Podobnie odnosi się do innych grup<sup>26</sup>.

Często problemy, jakie ma jednostka w grupie, nie wynikają z przyczyn tkwiących w tej grupie, ale z tego, że dana osoba związała się z inną grupą. Jeżeli w przynależności do grupy przeszkodzi jakaś inna grupa, wówczas jednostka ma tendencję do łączenia się z grupą pozytywnego odniesienia i z nią się identyfikuje. Przynależność formalna jest mniej istotna od tej, która następuje na płaszczyźnie identyfikacji. Stąd też konieczne jest, aby wychowawca, znając środowisko pozagrupowe, które nie pozostaje bez znaczenia dla kształtowania postaw jednostki, stwarzał możliwości zaangażowania w sprawy grupy, aby ona była dla jednostki grupą pozytywnego odniesienia<sup>27</sup>.

Jeśli konflikty ujawniają się z dużą intensywnością, a brak jest sposobów ich rozwiązania, wówczas grupa rozpada się lub panuje w niej stan permanentnej walki, pochłaniającej siły i uniemożliwiającej realizowanie przyjętych zadań. W takiej sytuacji, wychowawca umożliwia członkom grupy doświadczanie konfliktu, ale również pomaga w jego rozwiązaniu poprzez wspólne poszukiwania, rozmowy, ukazywanie konsekwencji podejmowanych działań<sup>28</sup>.

Warto mieć świadomość, że grupa nie od razu osiąga pełną dojrzałość. Byłoby jednak błędem, gdyby nie postępowwała naprzód w swoim rozwoju lub ulegała procesowi regresji. Wymienione wyżej wskaźniki funkcjonowania grupy powinny być przedmiotem analizy, dokonywanej okresowo przez wychowawcę i członków grupy. Pozwoli to na wychwycenie słabych punktów, które były lekceważone albo niedostrzegane. Wspólne uświadomienie istniejących problemów jest już poważnym krokiem na drodze do poprawy i dla kształtowania właściwych postaw<sup>29</sup>.

---

<sup>25</sup> Por. tamże, s. 19.

<sup>26</sup> Por. tamże, s. 20-21.

<sup>27</sup> Por. T. Witkowski, *By nie odpaść z grupy o charakterze religijnym*, Lublin 1994, s. 47-49; J. Słomińska, dz. cyt., s. 15-18.

<sup>28</sup> Por. A. Zellma, *Pomoc katechezy w rozwiązywaniu przeżywanych przez katechizowaną młodzież konfliktów (na przykładzie badań empirycznych)*, Roczniki Teologiczne 45(1998)6, s. 267-285; B. Strojnowska, J. Strojnowski, dz. cyt., s. 110-111.

<sup>29</sup> Por. H. Wrońska, dz. cyt., s. 355-356.

Kompetencja wychowawcy przejawia się w pewnych typowych sposobach udzielania pomocy, do których można zaliczyć: poszerzanie horyzontu grupy przez dostarczanie informacji; pomoc w uzyskaniu głębszej świadomości; towarzyszenie grupie w podejmowaniu decyzji oraz podtrzymywanie grupy w trudzie przejścia od słów do czynów. Każda grupa o charakterze wychowawczym ma własną specyfikę oraz aspiracje, które stara się zrealizować. Wychowawca w grupie umie formułować oczekiwania, oceniać obiektywnie sytuację oraz zaakceptować projekt. Zamiast dawać konkretne rozwiązania, pomaga grupie w odkryciu sytuacji, w jakiej się znajduje i na bazie własnego doświadczenia przekazuje pewne informacje i wskazuje, gdzie można znaleźć ich jeszcze więcej<sup>30</sup>.

Wychowawca nie może zastępować grupy. On tylko poddaje pod dyskusję działania, gdy nie są zgodne z wewnętrzną wolą grupy, gdy wybory są sprzeczne z oczekiwaniami i deklaracjami członków grupy lub zostały dokonane zbyt pośpiesznie, a także gdy na grupę są kierowane naciski wewnętrzne i zewnętrzne. Wychowawca podtrzymuje grupę w trudzie przechodzenia od słów do czynów, ułatwia rozdział zadań oraz koordynuje i weryfikuje ich wykonywanie. W spełnianiu tej funkcji jest jednak wyrozumiały, ale równocześnie wymagający i pobudzający do odpowiedzialnego działania<sup>31</sup>.

W grupie wychowawca często napotyka problemy interakcyjne, które, z jednej strony, utrudniają mu uwzględnienie psychospołecznych potrzeb uczestników, a z drugiej, uniemożliwiają pomaganie im w pracy i osiąganiu celów grupowych. Duża trudność wiąże się z orientacją wewnętrzną lub zewnętrzną członków grupy, wynikającą z określonej koncepcji pojmowania rzeczywistości. Uczestnicy o orientacji wewnętrznej w swoim zachowaniu i podejmowaniu decyzji wykorzystują jako bazę własne uczucia, spostrzeżenia, poglądy i pomysły. Wiedzą, że pewne ważne wiadomości można zdobyć wyłącznie poprzez własne doświadczenia. Efektywność wychowawcy mierzą przede wszystkim swoim zadowoleniem. Reagują na niego pozytywnie wówczas, gdy pozostawia im przestrzeń na własną odpowiedzialność i współdecydowanie<sup>32</sup>.

Członkowie grupy o przewadze orientacji zewnętrznej ufają autorytetom wskazującym im, co jest obiektywnie prawdziwe i dobre oraz co powinni robić. Nie polegają natomiast na informacjach płynących z własnych spostrzeżeń i odczuć. Nie potrafią obserwować przez dłuższy czas zachowań innych ludzi i opisać dokonujące się w nich zmiany. Ludzie o orientacji zewnętrznej ufają swojemu intelektowi, a nie swoim odczuciom. Czują się najlepiej, gdy obowiąz-

<sup>30</sup> Por. Salezjańska Organizacja Sportowa, dz. cyt., s. 89-90.

<sup>31</sup> Por. E. Maioli, J. Vecchi, dz. cyt., s. 70.

<sup>32</sup> Por. K. Vopel, *Poradnik dla prowadzących grupy. Teoria i praktyka zabaw interakcyjnych*, tłum. M. Jałowicz, Kielce 1999, s. 141.



zują wyraźnie określone normy i wszystko jest przez wychowawcę formalnie uregulowane<sup>33</sup>. Nie potrafią pracować nad problemami kompleksowymi. Jeśli wychowawca zaczyna pracować w takiej grupie, musi liczyć się z tym, że jej członkowie pragną usłyszeć od niego to, co powinni zrobić, oraz jak on ich ocenia. Traktują go raczej jako jednego spośród siebie, mało interesują się tym, jakim jest człowiekiem i co odczuwa. Wychowawca, który chce wspierać rozwój takiej grupy, ostrożnie włącza do dyskusji inne punkty widzenia. Wie, że podkreślanie elementów interakcyjnych może wywołać silny sprzeciw<sup>34</sup>.

Większość grup powstaje ze względu na jakiś cel. Mogą one osiągać swoje cele w sposób integracyjny lub perfekcyjny. Oba style pracy mają konsekwencje dla atmosfery i dla jakości rezultatów. O integracyjnym określaniu celów można mówić wówczas, gdy wychowawca wychodzi z założenia, że najlepsze rozwiązanie problemów rodzi się ze współpracy wszystkich uczestników grupy. Decyzje podejmowane przez wychowawcę są efektem wspólnego konsensusu. Członkowie grupy pracują z większym zaangażowaniem, jeśli dążą do celu, który został sprecyzowany wspólnymi siłami. W przypadku perfekcyjnego ustalania celów, wychowawca zakłada, że istnieje idealne rozwiązanie problemu, które musi być osiągnięte przez grupę, bez uwzględniania tego, na ile jest ona w stanie dokonać tego jako całość. W takim wypadku, odpowiedzialny czuje się tylko wychowawca, natomiast pozostali członkowie grupy ograniczają się do zajęcia pozycji mało zainteresowanych obserwatorów. Rodzaj współpracy jest dla wychowawcy bez znaczenia<sup>35</sup>.

Istnieje silny związek pomiędzy kulturą grupową o orientacji zewnętrznej i perfekcyjną realizacją celów. Wychowawca w takiej grupie zwraca uwagę na to, aby jej członkowie nie inwestowali swojej energii wyłącznie w górnołotne, czasem nierealistyczne cele, ale by tworzyli strukturę zdolną do sprawnego funkcjonowania<sup>36</sup>.

Specyficzne trudności w animowaniu grupy o charakterze wychowawczym powstają wówczas, gdy wychowawca naciska na grupę, by była bardziej szczerą, gdyż stopień osiągniętej przez nią otwartości traktuje jako potwierdzenie swej kompetencji. Jeśli wychowawca przestaje wspierać szczerą, a zaczyna jej żądać, wielu uczestników grupy zamyka się w sobie, ponieważ wprowadzona została nowa norma nakazująca bycie szczerym. Z tego względu, niezwykle

---

<sup>33</sup> Por. tamże, s. 139-140.

<sup>34</sup> Por. tamże, s. 140.

<sup>35</sup> Por. J. Słomińska, dz. cyt., s. 8-11.

<sup>36</sup> Por. Z. Barciński, *Skuteczna interwencja wychowawcza. Część IV: Wyglupy*, *Katecheta* 52(2008)7-8, s. 26-37; tenże, *Skuteczna interwencja wychowawcza. Część V: Drobne zakłócenia toku lekcji*, *Katecheta* 52(2008)11, s. 14-20; tenże, *Skuteczna interwencja wychowawcza. Część IX: Chaos w klasie*, *Katecheta* 53(2009)9, s. 20-28; tenże, *Skuteczna interwencja wychowawcza. Część XII: Dręczenie nauczyciela przez uczniów*, *Katecheta* 54(2010)1, s. 14-30.

istotne jest, aby wychowawca uwzględniał naturę konkretnej grupy i respektował realistyczne życzenia dyskrekcji ze strony jej członków. Grupy formalne są z reguły mniej otwarte niż grupy nieformalne<sup>37</sup>.

Można stwierdzić, że wewnętrzna dynamika grupy jest nieustającym procesem, w którym mieszają się różnorodne interesy i zjawiska. Rozpoznanie ich powinno prowadzić do wewnętrznej integracji. Jest to konieczny warunek wzrostu indywidualnego i całej grupy. Temu procesowi towarzyszą sukcesy, ale również porażki oraz różnego rodzaju konflikty, w rozwiązywaniu których istotna rola przypada wychowawcy.

## TUTOR AND CONFLICTS WITHIN A GROUP

### Summary

Each group has its own dynamism of development, which is mostly comprised of commonly shared values and personality features of a group and its leader. Conflicts are a natural phenomenon in the functioning of a group. If they are only half-solved, they lead to serious crises. The tutor plays a vital role in the process of conflict resolution. In order to convert problems arising within a group to become an occasion for both personal and group development, the tutor has to possess suitable skills of sincere communication with group members, he has to determine the source of the conflict, be open to another person's opinions and be capable of compromise.

**Keywords:** education, conflict, group dynamics, interpersonal communication, dialogue, cooperation

**Nota o Autorze:** S. DR HAB. HALINA WROŃSKA CMW, PROF. KUL – od 1986 r. pracownik naukowy w Instytucie Teologii Pastoralnej KUL; kierownik Katedry Katechetyki Formalnej; autorka książek i wielu artykułów naukowych z katechetyki; współautorka podręczników katechetycznych dla młodzieży szkół licealnych i zawodowych.

**Słowa kluczowe:** wychowanie, konflikt, dynamika grupy, komunikacja interpersonalna, dialog, współpraca

---

<sup>37</sup> Por. M. Pollo, *La scuola come sostegno all'identità personale e alla solidarietà*, w: *Educazione e scuola*, red. M. Delpiano, Torino 1995, s. 156-168.