

JANUSZ REYKOWSKI

Sprzecznosc interesow jako zrodlo konfliktow

SPRZECZNOŚCI I KONFLIKTY INTERESÓW

Zarówno nasze codzienne, osobiste doświadczenie, jak też obserwacja życia publicznego wskazują, że sprzeczności i konflikty między ludźmi to zjawiska powszechne. Występują we wszystkich ludzkich wspólnotach – wśród rodzin, wśród pracowników korporacji i urzędów, w świecie polityki i biznesu, w organizacjach społecznych i kościołach i wszędzie indziej. Rozgrywają się między jednostkami i między grupami (organizacjami, instytucjami, narodami, państwami, religiami itp.).

Sprzecznosc i konflikt

Ogromna część istniejących między ludźmi sprzeczności nie ma żadnych konsekwencji. Są one tylko potencjalnym źródłem konfliktów. Tak np. rozbieżność poglądów politycznych albo rozbieżność wyobrażeń o wychowaniu dzieci nie przekształcają się w sytuację konfliktową, jeśli ludzie nie mają okazji, aby się o niej przekonać – nie dyskutują o polityce, nie wychowują wspólnie dzieci. To samo dotyczy sfery interesów – mieszkańcy miast i rolnicy mogą mieć sprzeczne interesy co do cen żywności, bo dla jednych bywa korzystne, kiedy one maleją, a dla drugich, kiedy rosną. Ale ta sprzeczność nie musi tworzyć sytuacji konfliktowych, jeśli nie powstają okoliczności, w których przedstawiciele obu stron muszą w tej sprawie podejmować jakieś decyzje, a więc, kiedy ceny żywności ustalane są przez bezosobowy mechanizm rynkowy. Kiedy sprzeczność przekonań, sprzeczność wartości czy interesów zostaje ujawniona, powstaje **sytuacja konfliktowa**.

Do konfliktu dochodzi, gdy chociaż jedna ze stron upiera się przy realizacji swoich celów mimo sprzeciwu drugiej strony lub podtrzymuje pogląd, który inni kwestionują. Albo atakuje drugą stronę. Ale sytuacja konfliktowa nie przekształca się w **konflikt**, o ile wystąpią jakieś okoliczności, które go mogą powstrzymać – np. obecność innych osób, lęk przed konsekwencjami i inne.

Wiele konfliktów mija, nie wywołując żadnych negatywnych skutków, a jest też i niemało takich, które przynoszą skutki pozytywne – przyczyniają się do powstania nowych idei, nowych odkryć czy nowych pomysłów ułożenia życia. Są ważnym czynnikiem rozwoju osobistego, a także postępu cywilizacyjnego i społecznego. Ale są też konflikty,

które przynoszą skutki wprost przeciwne – powodują pogorszenie warunków życia jednostek i grup – dezorganizują rodzinę, instytucję, państwo, przynoszą zniszczenia, nie-szczęście i śmierć. Są to **konflikty destruktywne**.

Nie każda sytuacja konfliktowa przeradza się w konflikt i nie każdy konflikt przybiera formy destruktywne. Dynamika całego tego procesu – transformacja sprzeczności w sytuacje konfliktowe, sytuacji konfliktowych w aktywny konflikt, aktywnego konfliktu w konflikt destruktywny – zależy od rozmaitych psychologicznych i społecznych czynników.

Realistyczna teoria konfliktów

Dość powszechnie uważa się, że jednym z głównych źródeł konfliktów między ludźmi jest sprzeczność interesów. Pogląd ten leży u podstaw realistycznej teorii konfliktów, której zasady oparte na badaniach Sherifa (Sherif i Sherif, 1953; Sherif 1958) sformułował Campbell (cyt. Tajfel i Turner 1979). Według tej teorii ludzie, aby utrzymać się przy życiu, zachować dobrostan, zapewnić rozwój, muszą zaspokajać swoje potrzeby. Dla zaspokojenia potrzeb konieczne jest uzyskanie rozmaitych dóbr. Zasoby dóbr są ograniczone, dlatego jest niemal regułą, że dążenia ludzi do uzyskania dóbr przeciwstawiają ich innym ludziom dążącym do tych samych dóbr lub te dobra już posiadających. Innymi słowy występuje sprzeczność interesów.

Sprzeczność interesów (tak między jednostkami, jak grupami), to powszechny, nieusuwalny składnik życia. Jest ona czynnikiem sprawczym konfliktów i walk między ludźmi. Natomiast zbieżność interesów skłania ludzi do współpracy. Chodzi tu, jak zauważają Tajfel i Turner (1979), nie tylko o dobra materialne, ale także o status i władzę.

Twierdzenie, że prazródłem konfliktów i walk między ludźmi jest sprzeczność osobistych czy grupowych interesów, wydaje się zgodne z potocznym zdrowym rozsądkiem, ale przedstawia sprawę konfliktów w bardzo uproszczony sposób. Nie uwzględnia ono, że pojawienie się i rozwój konfliktów zależą w dużym stopniu od tego, jak ludzie rozumieją swe własne interesy, w jakich kategoriach ujmują ich sprzeczność oraz jakimi sposobami radzą sobie z konfliktowymi sytuacjami. Omówieniu tych kwestii poświęcona będzie dalsza część tego tekstu.

JAK LUDZIE ROZUMIEJĄ SWE WŁASNE INTERESY

Pogląd, że interesy rządzą światem, jest bardzo rozpowszechniony, przy czym myśli się tu przede wszystkim o interesach materialnych (Heilbron 2001). Ale właściwie co to jest osobisty interes?

Materialne interesy ludzi przejawiają się w różny sposób

Na pierwszy rzut oka wydaje się, że podstawowe interesy ludzi są podobne. Każdy (prawie) musi dbać o to, aby się wyżywić, aby mieć dach nad głową, chronić swe zdro-

wie i życie, myśleć o przyszłości swojej i swoich dzieci. Prawie każdy chciałby też uczynić swoje życie lepszym i przyjemniejszym, lepiej zaspokajać swoje potrzeby życiowe. Dla ich zaspokojenia konieczne jest posiadanie różnych dóbr materialnych.

W rzeczywistości podobieństwo materialnych interesów dotyczy głównie prostych sytuacji życiowych – gdy ludzie muszą ratować się przed głodem, niebezpieczeństwem utraty zdrowia czy życia, zagrożeniem swojej wolności itp. Tam, gdzie elementarne potrzeby ludzi są zaspokojone, własne interesy mogą być rozumiane różnorako, bo to, co ludzie zaliczają do swych potrzeb życiowych zależy od warunków kulturowych, w których ich życie przebiega. Mieszkańcy afrykańskich wsi mają na ten temat inne wyobrażenia niż mieszkańcy europejskich miast, a w ogóle różne społeczności nawet tego samego kraju mogą się pod tym względem bardzo od siebie różnić. Tym bardziej że treść potrzeb zmienia się wraz ze zmianą warunków życiowych i zmianami cywilizacyjnymi.

Jedną z ważnych konsekwencji zmian cywilizacyjnych jest wzrost potrzeb materialnych – zwiększenie ilości i różnorodności dóbr, które ludzie uznają za niezbędne do godziwego życia. Jest to potencjalnym źródłem sprzeczności interesów związanych z zapotrzebowaniem na surowce, energię, żywność, ludzką pracę itp. W skali globalnej zjawisko to można zaobserwować w związku z rozwojem zacofanych dawniej krajów, takich jak: Chiny, Indie, Brazylia. Postęp, jaki się w tych krajach dokonuje, zwiększa zapotrzebowanie na różne dobra (w tym także na czyste powietrze), których wcale nie jest za dużo.

Jednym z najbardziej pożądaných dóbr, występujących w niemal wszystkich historycznie znanych społeczeństwach, są pieniądze jako uniwersalny środek dostępu do niemal wszystkiego, co jest niezbędne dla zaspokajania podstawowych potrzeb człowieka. Dlatego troska o własny interes koncentruje się, w dużym stopniu, wokół spraw pieniężnych, np. takich jak pensje, zarobki, zyski, emerytury, podatki, pożyczki itp. Ważną rolę, jeśli idzie o dostęp do dóbr, odgrywa także społeczna pozycja człowieka, w szczególności status społeczny (pozycja, stanowisko, tytuł itp.) i władza. Rywalizacja o status i władzę (np. o kierownicze stanowisko) może więc służyć polepszaniu dostępu do dóbr.

Interesy ludzi dotyczą nie tylko dóbr materialnych

Człowiek potrzebuje nie tylko dóbr, które zaspokajają bezpośrednio jego materialne potrzeby, ale także narzędzi, które ów dostęp ułatwiają lub umożliwiają. Takim narzędziem są np. środki transportu. Ale dla zaspokojenia materialnych potrzeb człowieka niezbędne są nie tylko materialne przedmioty, ale także inni ludzie. Mogą być niezbędni jako „instrumenty” do wykonania różnych zadań praktycznych (np. trudnych lub ciężkich prac, do zastąpienia w obowiązkach), do rozwiązania życiowych problemów (np. związanych ze zdrowiem, bezpieczeństwem), do ułatwienia i uprzyjemniania życia (dostarczenia informacji, załatwienia jakiejś sprawy, rozrywki) itp.

Są też interesy związane z faktem, że życie ludzkie przebiega we wspólnotach, co pociąga za sobą konieczność podziału pracy, podziału odpowiedzialności, podziału uzyskanych korzyści (lub strat) itp. W tych sytuacjach interesy ludzi nie dotyczą bezpośrednio dóbr materialnych, lecz sposobu uczestniczenia we wspólnych zadaniach, tego „kto, co powinien zrobić”, „kto, za co odpowiada”, „kto ponosi zasługi, a kto winy”. Od wyników tych podziałów zależy zaspokojenie potrzeb życiowych, osiąganie przyjemności lub unikanie cierpienia, bezpieczeństwo, wygoda i w ogóle wszystkie te warunki, które wyznaczają jakość ludzkiego życia.

Dobra symboliczne

Wielu autorów zajmujących się znaczeniem interesów osobistych (w tym tacy jak Helwecjusz, Adam Smith, James Madison, nie mówiąc już o współczesnych ekonomistach) ujmowało je w kategoriach materialnych. Ale „osobiste dobro” nie sprowadza się do posiadania czy pomnażania dóbr materialnych (Lane, 2003). Ludziom chodzi też o szacunek, uznanie, honor, cześć, sławę, poczucie autonomii itp. a więc o pewne dobra symboliczne. Zarówno dążenie do pomnażania materialnych korzyści (lub obrona przed stratami), jak i dążenie do szacunku, do powiększania swojej chwały lub do obrony swego honoru mają głębokie źródła w „ludzkiej naturze”. Pierwotnym źródłem troski o materialny interes jest konieczność zaspokajania potrzeb życiowych, a troski o wartości symboliczne – potrzeba podtrzymania i podwyższania poczucia własnej wartości. Dla człowieka bardzo ważne jest jedno i drugie.

Utrzymanie i umocnienie pozytywności własnego ja (poczucia własnej wartości) uzależnione jest od spełnienia określonych kryteriów, przy czym ludzie różnią się tym, jakie kryteria są dla nich najważniejsze (Crocker i Park, 2003). Można wymienić dwie ich główne kategorie: kryteria „sprawnościowe”, a więc standardy, na podstawie których człowiek ocenia swoje kompetencje i osiągnięcia (co potrafi, czego dokonał, z czym sobie radzi lub nie radzi) oraz „moralne”, a więc standardy, na podstawie których ocenia, czy jego postępowanie spełnia wymagania obowiązujące w społeczeństwie (czy w jego własnej grupie) – chodzi tu o wymagania uznawane przez wspólnotę za fundamentalne. Bogdan Wojciszke dowodzi, że ogromna większość naszych ocen dotyczących innych ludzi i samego siebie dokonuje się w tych właśnie kategoriach (Wojciszke, 2009). Tak więc w interesie każdego jest uzyskanie i potwierdzenie przekonania o tym, że spełnia kryteria, na których opiera się poczucie jego własnej wartości, a więc jest dobrym w tym, co robi (dobrym fachowcem, dobrym sportowcem, dobrym uczniem), a także, iż postępuje słusznie, chwalebnie, dzielnie, ofiarnie itp.

Przekonania te mogą być potwierdzane przez pewne obiektywne informacje, np. o wykonaniu trudnych zadań, o osiągnięciach życiowych, o przestrzeganiu zasad moralnych itp., ale same te informacje są na ogół niewystarczające. Według sformułowanego

przez Tessera Modelu Utrzymywania Poczucia Własnej Wartości (SEM – *Self Esteem Maintenance Model*) zachowanie pozytywnej oceny samego siebie uzależnione jest od porównania własnych osiągnięć czy własnego postępowania z osiągnięciami i postępowaniem innych ludzi, których uważamy za podobnych do siebie (należących do tej samej kategorii), a przede wszystkim tych, którzy znajdują się od nas stosunkowo blisko (Tesser 2003). To dzięki tym porównaniom tworzymy wyobrażenie o tym, jaką wartość mają nasze dokonania czy na jaką ocenę zasługują nasze kompetencje.

Fakt, że poczucie własnej wartości zależy, w wielkim stopniu, od społecznych porównań, ma istotny wpływ na sposób rozumienia własnych interesów. Interes ten rozumiany jest nie tylko (i nie tyle) w kategoriach bezwzględnej ilości uzyskiwanych zasobów (bogactwa, statusu, wpływu i władzy), ale w kategoriach porównawczych – czy jest to mniej czy więcej w porównaniu do tego, co uzyskali inni. Z tego powodu cudze sukcesy mogą być odbierane jako zagrożenie dla „ja”, chyba że są to sukcesy osób lub grup, z którymi się identyfikujemy (własnej rodziny, własnej drużyny, własnego kraju itp.).

W wielu sytuacjach ocena czyichkolwiek walorów i osiągnięć – stwierdzenie, kto jest dobry, a kto jeszcze lepszy – nie jest oczywista. Na ogół jest ona społecznie ustalana. Przejawy społecznej aprobaty, takie jak pochwała, zainteresowanie, podziw, szacunek, przyczyniają się do umacniania poczucia własnej wartości, a przejawy dezaprobaty – krytyka, lekceważenie, ignorowanie, pogarda, wywołują silne reakcje obronne. Dlatego własny interes ujmowany jest z reguły jako dążenie do zdobywania pozytywnych ocen, wyróżnień, tytułów, nagród itp.

Dobro symboliczne i dobro materialne

Własny interes wyraża się w dążeniu do celów materialnych i celów symbolicznych, ale te dwa rodzaje celów często współwystępują. Sukces materialny ma na ogół dwójakie znaczenie: przyczynia się do lepszego zaspokojenia potrzeb życiowych (ma znaczenie użyteczne) i do umocnienia pozytywnego obrazu samego siebie (ma znaczenie symboliczne). Realizacja celów materialnych, takich jak powiększanie zysku czy gromadzenie majątku, może mieć różne funkcje symboliczne, np.:

- może służyć realizacji potrzeby osiągnięć (Mc Clelland, 1962), a więc dążenia do osiągnięcia lub przekraczania pewnych stawianych sobie standardów doskonałości (co z kolei ma wpływ na poczucie własnej wartości),
- może służyć dążeniu do podwyższania społecznego statusu – jak wiadomo w bardzo wielu społeczeństwach uznanie, szacunek, prestiż wiążą się bezpośrednio z materialnym stanem posiadania,
- może też służyć realizacji potrzeby dominacji, a więc zdobywania kontroli nad ludźmi. Kontrola ta stanowi dowód swojej „lepszości”, wyższości czy przewagi, a jej potwierdzeniem są zachowania wyrażające uległość, posłuszeństwo czy lęk.

Standard materialny jest też dogodnym narzędziem społecznych porównań – w pewnych grupach społecznych stan materialny jest bezpośrednią miarą wartości człowieka, a tym samym poczucia własnej wartości. Zjawisko to określane jest jako kult pieniądza (Ossowska, 1985).

Materialne niepowodzenie, takie jak np. obniżanie pensji, bywa traktowane nie tylko w kategoriach utraconych korzyści, ale także w kategoriach ambicji (jako upokorzenie). Nic więc dziwnego, że pracownik może dużo łatwiej znieść obniżenie wynagrodzenia, jeżeli jest to spowodowane złą sytuacją firmy, niż wtedy, jeśli jest to związane z przeniesieniem na niższe stanowisko.

Związek między troską o korzyści materialne (dążeniem do gromadzenia dóbr) i troską o dobra symboliczne przybrał szczególną formę w doktrynie protestanckiej, we wczesnych stadiach kapitalizmu. Według Maxa Webera etos protestancki zawierał moralny nakaz dążenia do bogactwa, ascetycznego stylu życia i pochwałę ciężkiej pracy. Tak więc gromadzenie bogactwa posiadało charakter moralno-religijny i traktowane było, jako obowiązek wobec Boga (Lane 2003), a ubóstwo, jako dowód moralnej niższości (Berend, 2001). Przejawy tego sposobu myślenia można spotkać i dzisiaj, np. w niektórych społecznościach w Stanach Zjednoczonych.

Wewnętrzne konflikty interesów

Fundamentem poczucia własnej wartości jest głębokie przekonanie, że „jestem osobą, która postępuje tak jak powinna”, że moje działania są „z natury” pozytywne, moralne, słuszne. Greenwald (1980) nazwał taki sposób myślenia zjawiskiem pozytywnego sprawstwa (*benefactance* – w języku angielskim jest to neologizm).

Ludzie na ogół bronią się przed sytuacjami i informacjami, które to przekonanie mogłyby podważać. Przekonanie to w pewnych kulturach przybiera formę „poczucia honoru”. Poczucie honoru wymaga, aby chronić obraz własnej osoby, jako tej, „która postępuje tak jak powinna” i przeciwstawiać się każdemu, kto swoimi wypowiedziami czy zachowaniem obraz ten mógłby kwestionować. Honor może zostać naruszony przez krytykę, objawy lekceważenia, naruszenie praw, które dotyczą nie tylko własnej osoby, ale także członków własnej rodziny czy grupy, w tym także własnego kraju.

Zachowanie poczucia honoru wymaga bezkompromisowych reakcji wobec każdego, kto jest winien jego naruszenia. Brak takiej reakcji naraża człowieka na kompromitację. Istnieją kulturowo określone przepisy, jak ta reakcja ma wyglądać – czy ma to być pojedynek, krwawa zemsta itp. Krwawa zemsta jest typową reakcją w tzw. kulturach honoru. Obrona własnego honoru jest bezwarunkowym wymaganiem w „kulturach honoru” tj. takich, w których obrona honoru traktowana jest jako jedna z głównych wartości – krwawa zemsta jest w nich moralnym nakazem (Boski, 2009). Od spełnienia tego nakazu zależy reputacja jednostki.

Zachowanie przekonania, że „jestem osobą, która postępuje tak, jak powinna”, może opierać się też na kryteriach wewnętrznych, na przeświadczeniu, że postępuję zgodnie z własnymi standardami. Jest to podstawą poczucia godności. Zachowanie poczucia własnej godności w mniejszym stopniu zależy od tego, jaki inni postępują wobec nas – zależy w pierwszym rzędzie od tego, jak my sami postępujemy (Stewart, 2001).

Obrona honoru ma priorytet wobec wszystkich innych celów – nie liczą się wtedy ani korzyści materialne, ani własne zdrowie czy życie. Ale tak poszczególni ludzie, jak i całe społeczeństwa (lub ich części) różnią się tym, jak ujmują sprawy honoru. W jednych kategoria honoru odnoszona jest do bardzo szerokiego kręgu spraw, a w innych tylko pewnego szczególnego ich rodzaju. Jedne w sytuacji naruszenia honoru wymagają bezpośredniej fizycznej reakcji, a inne zakazują takiej reakcji, ale tworzą specjalne sądowe procedury, w ramach których można dochodzić zadośćuczynienia. W jednych szczególną wagę przypisuje się do honoru, w innych do poczucia własnej godności.

Sposób traktowania honoru ma wielkie społeczne konsekwencje. Zdano sobie sprawę z tego już kilkaset lat temu. Siedemnasto- i osiemnastowieczni autorzy przeciwstawiali „pasję”, czyli silne irracjonalne emocje wywołane przez obronę honoru i dążenie do „chwały” (*glory*), interesowi, czyli trosce o dobra materialne. Hume pisał, że osobisty interes jest źródłem bardziej pokojowych i nieszkodliwych motywów niż dążenie do chwały. Ten, kto kieruje się osobistym interesem, może być chłodny i rozważny, przewidywalny, obliczalny i podatny na perswazję. Natomiast ten, którym rządzą „gorące pasje”, wzbudzone przez takie dobra, jak chwała, honor, obrona czci jest uparty, zeterminowany, nieskłonny do kompromisów (Holmes, 1990).

Autorzy głoszący przewagę materialnego interesu nad interesami symbolicznymi sądzili, że wprawdzie skupienie na materialnych korzyściach to aktywność mało szlachetna i raczej niska, ale dla życia społecznego dużo lepsza niż rycerskie ideały, które pobudzały ludzi do wzajemnego wyrzynania się.

W Polsce, w odróżnieniu od krajów Europy Zachodniej, wartościom symbolicznym, takim jak honor, a przede wszystkim honor narodowy, przydaje się nieraz większą wagę niż materialnym (Boski, 2009).

Ilustracją takiego nastawienia jest stosunek do Powstania Warszawskiego. Decyzja o rozpoczęciu Powstania spotyka się z aprobatą szerokich kręgów społecznych, bo wartości symboliczne związane z obroną wolności i honoru narodowego uznane zostały za ważniejsze, niż koszty, które stolica poniosła – ludzkie życie i zniszczenie miasta. Krytycy Powstania uważają, że nie powinno się było wartościom symbolicznym podporządkowywać tak fundamentalnych dóbr, jak możliwość przeżycia wielkich rzesz mieszkańców miasta, tym bardziej że nie było szans na zrealizowanie politycznych i militarnych celów walki.

Podobna rozbieżność zaznaczyła się w trakcie sporu o rosyjski raport na temat przyczyn katastrofy smoleńskiej. Jedni oceniali go w kategoriach pragmatycznych (zarzucając mu, że zawierał istotne braki, jeśli idzie o diagnozę przyczyn), a inni w kategoriach symbolicznych (obraza honoru narodowego). Te dwie postawy prowadzą do zupełnie różnych zachowań w sytuacji sprzeczności stanowisk.

Sposób rozumienia własnych interesów a zachowania w sytuacjach konfliktowych

To, czy sprzeczność interesów ujmowana jest w kategoriach materialnych czy symbolicznych ma istotny wpływ na pojawianie się i przebieg konfliktów między ludźmi. Dobra materialne tym się na ogół charakteryzują, że można je dzielić, wymieniać lub pomnażać, a więc stwarzają, potencjalnie, możliwość poszukiwania pokojowych rozwiązań pojawiających się między ludźmi konfliktów. Konflikt o dobra materialne może stawać się groźniejszy wtedy, gdy dotyczy on możliwości straty, niż możliwości zysku. Spór, o ile podnieść pensje, jest łatwiejszy do rozwiązania niż spór, o ile je obniżyć – wiąże się to ze zjawiskiem, które wykryli Kahneman i Tversky nazywając je awersją wobec straty (*loss aversion*) – krzywa narastania negatywnej wartości straty jest dużo bardziej stroma, niż narastania pozytywnej wartości zysku (Quattrone i Tversky, 1988).

Sprzeczność interesów staje się dużo trudniejsza do rozwiązania, kiedy w grę wchodzi dobra symboliczne. Sukces, sława, władza, status mają to do siebie, że oceniane są, bardzo często, w kategoriach porównawczych. Tak więc ich wartość zależy od tego, co osiągnęli inni. Dotyczy to także dóbr materialnych, ocenianych nie ze względu na ich użyteczność, lecz symboliczne znaczenie. Sprzeczność interesów ujmowana w kategoriach symbolicznych staje się trudna do rozwiązania, bo w sposób automatyczny może ustawiać strony na antagonistycznych pozycjach. Nie jest to jednak sytuacja nieuchronna. Symboliczna miara sukcesu nie musi opierać się na porównaniach z innymi ludźmi – może opierać się na porównaniach z tym, co my sami osiągnęliśmy w przeszłości, czyli na porównaniach ipsatywnych, czy – jak określa to Tesser – temporalnych (Tesser, 2003).

Szczególnie groźne konflikty powstawać mogą wtedy, gdy sytuacja konfliktowa ujmowana jest w kategoriach honoru (lub podobnych, np. takich jak cześć, dobre imię). Dobra te są z natury niepodzielne i często nadają sytuacji konfliktowej cechę gry o sumie zerowej. Dlatego sytuacje te mogą uruchamiać bardzo silne konflikty, które szybko ulegają eskalacji, doprowadzając do destruktywnych efektów.

SPOSÓB UJMOWANIA SPRZECZNOŚCI INTERESÓW

Sprzeczność interesów jako sytuacja współzależności

Sprzeczność interesów to pewien rodzaj współzależności między ludźmi. W zasadzie jest to współzależność negatywna, czyli taka, w której szanse realizacji naszych celów

(albo rozmiar osiąganych korzyści) są negatywnie skorelowane z szansami (korzyściami) innych. Gdy nasze rosną – ich maleją i *vice versa*. Przeciwnością współzależności negatywnej jest współzależność pozytywna, a więc taka, gdy szanse i korzyści rosną wspólnie (Deutsch, 2006). Przykładem tej pierwszej sytuacji może być przetarg albo wybory na stanowisko prezesa (jeśli ja wygram, to inni przegrają), przykładem tej drugiej – udział w grze zespołowej, w której każdy sukces któregoś z członków drużyny przyczynia się do sukcesu całego zespołu.

W sytuacjach współzależności pozytywnej ludzie wykazują tendencję do współpracy, a w negatywnej – tendencję do rywalizacji i walki. Chyba że nie czują się na siłach, by stanąć do rywalizacji, to ustępują lub wycofują się. Rzeczywiste sytuacje życiowe nie są jednak, na ogół, tak jednoznaczne, ponieważ występują w nich współzależności obu rodzajów.

Współwystępowanie zależności negatywnej i pozytywnej można zilustrować na opisywanym przez B. Malinowskiego prostym przykładzie stosunków między rybakami i rolnikami na jednej z wysp Archipelagu Trobriandzkiego. Ich interesy były pozytywnie sprzężone, ponieważ każda ze stron otrzymywała od drugiej to, czego jej brakowało: rolnicy otrzymywali ryby, a rybacy – jarzyny. Sukces każdej ze stron (dobry połów, dobry urodzaj) był w interesie ich obu. Równocześnie jednak ich interesy były negatywnie sprzężone, ponieważ każda ze stron dążyła do zwiększenia swoich korzyści kosztem drugiej – chodziło o to, aby dać mniej, a dostać więcej. Dlatego, jak pisał Malinowski, „...w transakcjach pełno jest nieustannych tarć, ...wiele sarkania i wzajemnych inwektyw...” (1958, str. 326).

Tego rodzaju dwoiste relacje występują w bardzo wielu różnych sytuacjach społecznych. Jest stosunkowo niewiele takich, które zaliczyć można jednoznacznie do jednej lub drugiej kategorii. Jednakże dość często się zdarza, że ludzie dostrzegają tylko jeden rodzaj zależności – koncentrują się na zależności negatywnej.

Współwystępowanie pozytywnej i negatywnej współzależności dość łatwo odtworzyć w warunkach eksperymentalnych, stosując metody teorii gier. Jedną z często stosowanych procedur polega na tym, że stawia się badane osoby w sytuacji wyboru między dwiema strategiami: jedną, tzw. strategią kooperatywną, jest korzystna dla gracza i jego partnera, pod warunkiem że partner wybierze taką samą. Jeżeli jednak partner wybierze strategię przeciwną („rywalizacyjną”), to on zyska, a dany gracz straci. Druga strategia – „rywalizacyjna” może przynieść zysk kosztem partnera, ale może też przynieść stratę. Tak więc ta sama sytuacja może być ujmowana w kategorii sprzeczności interesów i wspólnoty interesów.

Prawdopodobieństwo, że zostanie ona zaklasyfikowana do jednej lub drugiej kategorii zależy w dość znacznym stopniu od macierzy wypłat – jak wielkie kary lub nagrody otrzymują gracze za wybór strategii kooperatywnych i rywalizacyjnych. Manipulując tymi macierzami, eksperymentator może zwiększać lub zmniejszać gotowość uczestni-

ków do stosowania danych strategii (Grzelak, 1978). Podobne zjawiska występują w sytuacjach naturalnych. Tak np. przez odpowiednie ustawienie wynagrodzeń można skłaniać pracowników do tego, by opłacała im się współpraca lub przeciwnie, by osiągać mogli większe korzyści, kiedy między sobą rywalizują. Wynikałoby z tego, że to sytuacja dyktuje ludziom, jak się mają zachować – współpracować czy rywalizować i walczyć. Ale macierz wypłat nie jest jedynym warunkiem tego, jak ludzie rozumieją daną sytuację – jakie znaczenia jej przypisują.

Model „podwójnej troski”

Sposób ujmowania sytuacji sprzeczności zależy w dużym stopniu od tego, jaki człowiek ma stosunek do swojego i cudzego dobra. Badacze zajmujący się zachowaniami ludzi w sytuacjach konfliktowych zwrócili uwagę na fakt, że ludzie na ogół uwzględniają w jakimś stopniu zarówno dobro własne, jak i cudze, choć zwykle nie w równych proporcjach. Zjawiska ta opisuje model „podwójnej troski” (*dual-concern model*), który sformułowali Pruitt i Rubin (1986). Jest prawdą, że czasami ludzie myślą wyłącznie o dobru własnym (czyli przyjmują postawę całkowicie egoistyczną), a czasami tylko o cudzym (przyjmując postawę altruistyczną), ale takie jednostronne ujmowanie sytuacji zdarza się rzadko.

Na ogół troska o własne dobro narzuca się ludziom niemal automatycznie, ale jest też niemało takich sytuacji, kiedy automatycznie narzuca się troska o cudze dobro, np. wtedy, gdy chodzi o własne dziecko lub inną bliską osobę, a także wtedy, gdy widzimy, że ktoś znalazł się w trudnej i niebezpiecznej sytuacji – choroby, zagrożenia życia, katastrofy itp. W takich sytuacjach można zapomnieć o swoich potrzebach i poświęcić się całkowicie ratowaniu tego, kto znalazł się w potrzebie. Takie „wyłączenie” troski o siebie może zdarzyć się nie tylko w sytuacjach ekstremalnych. Nieraz spotykamy ludzi, którzy tak bardzo zaangażują się w swoje zadania zawodowe lub w załatwianie cudzej sprawy, że ich własne potrzeby schodzą na dalszy plan.

We wszystkich tych sytuacjach realizacja cudzego dobra dokonuje się kosztem własnego dobra, a więc można by powiedzieć, że zachodzi tu obiektywna sprzeczność interesów. Wszakże ta sprzeczność nie koncentruje uwagi zaangażowanych w pomaganie osób, nie prowadzi więc do powstania sytuacji konfliktowej.

Są sytuacje, kiedy dla ratowania innych ludzi trzeba poświęcić bardzo ważne własne dobro lub też narazić się na ogromne niebezpieczeństwa, a więc w tych wypadkach obiektywna sprzeczność interesów jest bardzo duża. Jak wiadomo, jest wiele osób, które mimo tej sprzeczności podejmują działania dla ratowania tych, którzy znaleźli się w potrzebie. Szczególnie uderzającym przykładem takiego zachowania jest pomoc, jakiej w czasie okupacji niemieckiej w krajach europejskich udzielano Żydom. Pomoc ta, szczególnie w Polsce, narażała ratujących i ich rodziny na natychmiastową śmierć (Oliner i Oliner, 1989; Reykowski, 2002).

W sytuacjach konfliktowych troska o własne dobro ulega nasileniu, ale nie znaczy to, że troska o cudze dobro musi zanikać. Może się ona utrzymać się z różnych powodów. Pruitt i Rubin wymieniają dwa ich rodzaje: autentyczne zainteresowanie cudzym dobrem i zainteresowanie instrumentalne, kierowane względami na własne dobro.

Autentyczne zainteresowanie może opierać się na **pozytywnych uczuciach** wobec drugiej strony – sympatii, wdzięczności, przyjaźni, miłości, szacunku, podziwu itp. Dlatego spór, kłótnia, nawet walka z osobami, które lubimy, kochamy czy cenimy prawie nigdy nie przybiera skrajnych form – odczuwamy silny wewnętrzny opór przed zrobieniem czegoś, co mogłoby przynieść im prawdziwą krzywdę. U niektórych ludzi taki opór może zniknąć w stanie bardzo silnego afektu.

Autentyczne zainteresowanie może też być konsekwencją **osobistego systemu wartości**, gdy integralnym składnikiem tego systemu są zasady sprawiedliwości, współczucia czy szacunku dla innych oraz przekonanie, że inny człowiek stanowi „dobro samo w sobie” (ma wartość autoteliczną). W takim wypadku w sytuacji sprzeczności interesów dobro drugiej strony będzie stanowiło ważny czynnik, z którym się trzeba liczyć niezależnie od tego, czy to jest dla samego siebie korzystne czy niekorzystne (Reykowski, 1984).

Instrumentalnie motywowana troska o cudze dobro wiąże się z poczuciem pewnej zależności od drugiej strony – z przekonaniem, że może ona nam przynieść korzyść lub zaszkodzić. Jest to zatem pośrednia troska o **własny interes** związany z nadzieją na wdzięczność czy obawą przed rewanżem. Reakcje te nie muszą być wynikiem świadomej kalkulacji. Mogą pojawiać się spontanicznie pod wpływem lęku lub odczucia, że bardziej opłacalne jest uwzględnienie potrzeb drugiej strony niż bezwzględne postawienie na swoim. Owa „opłacalność” nie zawsze wynika z reakcji drugiej strony. Może chodzić o reakcję świadków zdarzeń. Okazując umiar, wielkoduszność, nie wykorzystując swojej przewagi, można spotkać się z uznaniem otoczenia. Można też uzyskać poczucie przewagi moralnej.

Troska o cudzy interes ze względu na oczekiwanie osobistej korzyści słabnie lub zanika, jeżeli okazuje się, że żadnych korzyści ani zagrożeń nie można się spodziewać. Zjawisko to można zaobserwować m.in. w prostych sytuacjach eksperymentalnych.

Jedną z takich sytuacji jest gra nazwana „Ultimatum” (*Ultimatum Bargaining Game*), w której pierwszy gracz ma rozdzielić pewną sumę pieniędzy między siebie i partnera. Drugi gracz albo akceptuje tę propozycję i otrzymuje przyznany mu udział, albo odrzuca, a wtedy obaj gracze nie dostają nic. Wprawdzie z punktu widzenia racjonalnej interpretacji własnego interesu każda oferta powinna być zaakceptowana przez drugiego gracza, bo „coś” jest więcej niż „nic”, ale jak pokazuje doświadczenie, zbyt niskie oferty bywają z reguły odrzucane. Tak więc jest to sytuacja, w której trzeba uwzględnić cudzy interes w dobrze rozumianym interesie własnym. Doświadczenie pokazało, że typowym zachowaniem pierwszego gracza jest oferta równego (lub prawie równego) podziału. Wszakże wtedy, gdy reguły gry osłabiają pozycję drugiego

gracza, wysokość składanej mu oferty obniża się. Jest to zachowanie, z punktu widzenia kalkulacji czystego własnego interesu, racjonalne. Widać więc, że „szczodrość” okazywana w sytuacjach pierwszego typu wynikała z kalkulacji własnych interesów.

Ta konkluzja jest jednak prawdziwa tylko częściowo. Okazuje się bowiem, że wtedy, gdy drugi gracz zostaje pozbawiony jakiegokolwiek wpływu na grę, a więc można w ogóle pominąć jego interesy, wielkość oferty, jaką otrzymuje, bywa wyższa niż ta, którą otrzymywał „partner słaby” (De Dreu, 2010). Jak widać, w takiej sytuacji mogą włączać się inne motywy, takie jak np. wymóg „przyzwoitego zachowania” – bycia fair. Eksperymenty te ilustrują tezę, że w sytuacji konfliktu interesów (gdy chodzi o materialny zysk) ludzie biorą pod uwagę coś więcej niż własny zysk.

Jest jeszcze inny rodzaj motywów, które skłaniają do liczenia się z cudzym dobrem. Jest to **podporządkowanie normom** społecznym – nakazom moralności, przyzwoitości, grzeczności. Normy takie narzucane są przez religie (np. w chrześcijaństwie norma miłości bliźniego), przez państwo (np. w formie prawa handlowego czy prawa karnego), przez rodzinę (np. wymagany od dzieci obowiązek liczenie się z interesami innych członków rodziny) itp. Każdy dobrze usocjalizowany członek społeczeństwa w swoim postępowaniu liczy się z wymaganiami społecznymi, które chronią dobra wszystkich członków społeczeństwa i których konflikt nie unieważnia.

Zakres obowiązywania takich norm jest jednak niemal zawsze ograniczony. Tak np. wszystkie prawie społeczności wymagają uczciwego postępowania w relacjach między członkami własnej grupy, ale oszukiwanie obcych jest często usprawiedliwiane, a nawet popierane. Litość wobec przegranych ma zastosowanie w konfliktach wewnątrzgrupowych (między swoimi), ale nie koniecznie w konfliktach międzygrupowych.

Troska o cudze dobro może mieć różny stopień. Z jednej strony może uwzględniać tylko skrajne zdarzenia – zagrożenie życia lub zdrowia, ruinę materialną, klęskę życiową. Z drugiej strony może obejmować bardzo szeroki zakres cudzych interesów materialnych i symbolicznych. Wtedy mimo konfliktu ludzie liczą się nie tylko z krzywdą materialną, ale też z cudzym poczuciem godności, z cudzymi ambicjami czy z dobrym samopoczuciem.

Jeśli w sytuacji konfliktowej cudze dobro jest brane pod uwagę, to zwiększy się prawdopodobieństwo, że obok sprzecznych ludzie dostrzegą także wspólne interesy. A nawet wtedy, gdy negatywne emocje wezmą górę i dojdzie do eskalacji konfliktu, pojawiać się będą tendencje powstrzymujące przed nadmiernie agresywnymi reakcjami, co sprzyja przerwaniu lub rozwiązaniu konfliktu.

Uwarunkowania stosunku do własnego i cudzego dobra

W sytuacji sprzeczności interesów można zaobserwować trzy prototypowe postawy wobec własnego i cudzego dobra – tzw. społeczne orientacje (McClintock i Van Avermeat,

1982): indywidualistyczną (ignorowanie cudzego interesu), prospołeczną (uwzględnienie cudzego interesu także wtedy, gdy wiąże się to ze zmniejszeniem osobistych korzyści) i rywalizacyjną (gdy chodzi o to, aby druga strona skorzystała mniej niż my nawet wtedy, gdy wiąże się to ze zmniejszeniem własnych korzyści). Na podstawie wielu różnych badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych i w Europie stwierdzono, że w sytuacjach eksperymentalnych orientację prospołeczną okazuje od 40 do 50% badanych, indywidualistyczną – ok. 40%, a rywalizacyjną – ok. 10% (Van Lange 1999). Choć ludzie mogą się różnić tym, jakie społeczne orientacje dominują w ich zachowaniu, to, jak się okazuje, te same osoby mogą okazywać różne orientacje w różnych sytuacjach (Grzelak 1995).

Wybór strategii zależy od różnych czynników, a w szczególności od tego, jak ludzie definiują sytuację, jak oceniają partnera i jak dużą wagę przypisują do swych własnych interesów.

ZNACZENIE DEFINICJI SYTUACJI

Troska o interes partnera może zależeć od społecznej definicji sytuacji. Pojęcia, za pomocą których społeczne sytuacje są definiowane, zawierają, *implicite*, pewne wskazówki co do kryteriów podziału dóbr materialnych i symbolicznych. Mogą być definiowane w kategoriach, które sugerują równy podział (bo zakładają równość partnerów), inne zakładają podział „według zasług”, a jeszcze inne wymagają dzielenia się lub poświęcenia czegoś dla innych.

Pewne sytuacje definiowane są głównie w kategoriach rywalizacyjnych, a więc takich, w których interesy partnera liczą się mało albo wcale (np. targ, dyskusja parlamentarna, demonstracja uliczna, gra w siatkówkę, odpieranie zbrojnego ataku itp.). Są także takie, w których na czoło może wysuwać się konieczność wzajemnej koordynacji i uwzględniania dobra partnerów (np. konferencja naukowa, zespołowe przygotowywanie referatu, bal, wspólna podróż i in.). Nie znaczy to, że rywalizacyjna definicja sytuacji wyklucza troskę o dobro partnera. W sytuacjach takich bywa przywoływana zasada fair play (czy zasada rycerskości), która powstrzymuje partnerów przed wykorzystywaniem do końca swojej przewagi.

Znaczenie definicji sytuacji można zilustrować, odwołując się do wyników eksperymentów wykonanych przez dwóch badaczy z Kalifornii (Ross i Ward 1995). Wykorzystali oni eksperymentalną grę opartą na modelu dylematu więźnia (wyżej opisywaną), w której uczestnicy muszą wybrać między dwiema strategiami: kooperatywną oraz indywidualistyczną (czy rywalizacyjną). Jak się okazało, wśród czynników, które wpływały na wybór strategii, ważną rolę odgrywała nazwa gry: ci, którym powiedziano, że jest to „Gra brokerów z Wall Street” dużo rzadziej wybierali strategię kooperatywną.

ne, niż ci, którym powiedziano, że jest to „Gra społecznościowa” (*community game*). Jak widać, definicja sytuacji jako „biznesowej” sugerowała orientację rywalizacyjną.

Sposób definiowania nie jest jednoznacznie zdeterminowany przez cechy sytuacji, zależy bowiem w niemałym stopniu od osobistych predyspozycji. Tak np. są ludzie, którzy sytuacje społeczne spostrzegają wyłącznie lub prawie wyłącznie w kategoriach rywalizacyjnych, a więc zawsze jest to dla nich pole zmagania, w którym lepszy wygrywa, a gorszy przegrywa. Dla takich ludzi różnice sytuacji dotyczą tylko możliwych i dopuszczalnych sposobów walki.

Definicja sytuacji, zawierając wskazówki co do norm, które w niej obowiązują, sugeruje (czy nakazuje), jak się mamy zachować, a także określa, co się komu należy – co jest od nas oczekiwane, jakie mamy uprawnienia, co jest, a co nie jest słuszne itp. Bardzo ważną cechą tych norm jest to, że wyznaczają one zasady sprawiedliwego podziału. Na ich podstawie tworzą się nasze oczekiwania dotyczące tego, co jest sprawiedliwą płacą, sprawiedliwym traktowaniem, sprawiedliwym podziałem obowiązków. Normy takie są ramą dla określenia naszych własnych interesów, dla wyznaczania naszych aspiracji i roszczeń.

Przypisywane sytuacji normy podziału (dóbr materialnych i symbolicznych) mają kluczowe znaczenie dla ograniczania konfliktów między ludźmi (Argyle, Henderson, Furnham, 1994). Ludzie godzą się na nierówny dostęp do dóbr, jeżeli normy dostępu są przez nich akceptowane, a więc uznawane za sprawiedliwe i w praktyce przestrzegane.

Do kategorii bardzo ważnych społecznych norm należą te, które wiążą społeczny status z dostępem do dóbr. Ludzie, którzy mają przekonanie, że dostęp ten jest zgodny z tymi normami, uznają za sprawiedliwe dostrzegane przez siebie nierówności. Ilustracją takich ocen mogą być opinie respondentów uzyskane w toku badań prowadzonych jakiś czas temu w Stanach Zjednoczonych, a dotyczących rozumienia pojęcia równości wśród pracowników fizycznych (Lane 1959).

Respondent K.: *„Jeśli jesteś profesorem to, jak myślę, zasługujesz na to, co otrzymujesz. Ja jestem malarzem i nie powinienem zarabiać tyle co ty.”*

Respondent C.: *„Uważam, że każdy, kto ma potencjał, aby stać się człowiekiem nauki, albo profesorem, albo prawnikiem, albo lekarzem powinien mieć możliwość dążenia do tych stanowisk, ale wielu z nas zostało stworzonych do tego, aby obsługiwać maszynę w fabryce”.*

Respondent R.: *„... jeśli jesteś bystry i masz odpowiednie zdolności powinieneś odpowiednio zarabiać. Jeśli masz niskie zdolności to, do diabła, powinieneś mało zarabiać”.*

Powyższa analiza nasuwa ważny wniosek: konflikty interesów nie rozgrywają się, na ogół, w pustce społecznej. Są one uwarunkowane kolektywnymi wyobrażeniami o tym,

co jest sprawiedliwe, a więc powstają wtedy, gdy ludzie dochodzą do przekonania, że nie otrzymują tego, co w danej sytuacji na mocy „sprawiedliwych praw” im się należy. Wszakże ocena sprawiedliwości może ulegać tendencyjnym zniekształceniom, tym większym, im sytuacja, której dotyczy, bardziej angażuje własne ja (Skarżyńska, 1985).

Wiele zależy od klarowności norm. W dobrze zorganizowanych instytucjach, mających długie tradycje, w których zasady przyznawania różnych dóbr (pensji, nagród, awansów, prestiżu) i rozdziału obowiązków są dobrze sprecyzowane i uznawane przez pracowników, a więc dowolność interpretacyjna jest bardzo ograniczona, występuje stosunkowo niewiele konfliktów. Mogą się one pojawiać w tych sytuacjach, dla których nie wypracowano uzgodnionych norm podziału dóbr lub zadań, a także w tych, co do których mogą istnieć różnice interpretacji norm. W instytucjach czy społecznościach, w których normy nie zostały wypracowane lub są one kwestionowane przez część członków, sytuacje konfliktowe są na porządku dziennym.

Dotyczy to również społeczeństwa jako całości. W dobrze urządzonym państwie prawa, regulaminy, normy określające, czego należy oczekiwać od obywateli i od funkcjonariuszy państwa, są precyzyjnie zdefiniowane. Może to zmniejszać skalę konfliktów. Chaos prawny będzie je zwiększał.

Jednym z najprostszyc przykładów zasad, które mogą zapobiegać konfliktom jest prawo o ruchu drogowym. Dzięki tym zasadom, jeśli są przestrzegane, obiektywne sprzeczności interesów między uczestnikami ruchu drogowego, choć powszechne, bardzo rzadko doprowadzają do konfliktów. Na drogach publicznych ciągle przecież ktoś komuś przeszkadza, ciągle ktoś komuś utrudnia realizację nieraz bardzo ważnych potrzeb, ciągle też ktoś komuś potencjalnie zagraża. Mimo to rzadko dochodzi do poważniejszych konfrontacji między kierowcami, ponieważ normy prawa dokładnie określają, kto, jak powinien się na drodze zachować.

To samo można powiedzieć o stosunkach w rodzinie. Życie rodzin opiera się na pewnych zasadach i zwyczajach, które określają zakres oczekiwań i wymagań dotyczących każdego z jej członków. Do konfliktu interesów w sytuacjach rodzinnych dochodzi przede wszystkim wtedy, gdy mąż i żona, rodzice i dzieci, rodzeństwo czy kuzyni mają rozbieżne przekonania o tym, czego mogą od siebie oczekiwać. Tam, gdzie nie ma odpowiednich norm, albo normy są lekceważone, sprzeczności łatwo przemieniają się w konflikt.

W wielu współczesnych rodzinach obserwujemy wzrost konfliktów wynikający z rozchwiania norm. W tradycyjnych patriarchalnych rodzinach sprzeczności interesów rzadko przekształcały się w sytuacje konfliktowe, ponieważ istniejąca i uznawana przez członków rodziny hierarchia władzy i szacunku zapewniała jasne procedury rozstrzygnięcia spornych spraw. We współczesnych rodzinach, w których obowiązują

demokratyczne zasady równości między płciami, a różnice wieku nie zakładają, że starsi automatycznie mają większe prawa niż młodszy, sprzeczności interesów muszą być negocjowane, a reguły współżycia, w tym reguły podziału, wspólnie ustalane. Jest to dla wielu ludzi trudne wyzwanie.

W okresie dużych zmian społecznych dochodzi do załamania obowiązujących dotychczas norm, w związku z czym zwiększa się liczba konfliktów między ludźmi. Szczególnie tragiczne konsekwencje przynosi załamanie głównych norm regulujących stosunki między dużymi grupami społecznymi. Dzieje się tak wtedy, gdy dochodzi do upadku państwa. Przykładem takiej sytuacji był upadek państwa jugosłowiańskiego. Podobnie upadek państwa polskiego w wyniku niemieckiej i radzieckiej agresji doprowadził do załamania norm współżycia między ukraińską i polską społecznością, co doprowadziło do krwawych wydarzeń i aktów ludobójstwa.

ROLA ZAUFANIA

W eksperymentach typu dylemat więźnia przekonano się, że wybór strategii – kooperacyjnej lub rywalizacyjnej – zależał od tego, kim był partner (jak go przedstawiano). Tak np. w grze z partnerem przedstawianym jako student kierunków biznesowych, gracz częściej wybierał strategię rywalizacyjną niż wtedy, gdy partnera przedstawiano jako studenta teologii (De Dreu, 2010). Jedną z interpretacji tego wyniku zwraca uwagę na rolę zaufania. W sytuacji gry, takiej jak dylemat więźnia i w wielu innych sytuacjach życiowych, wybór strategii zależy od zaufania do drugiej strony. Jeśli druga strona nie budzi zaufania, a więc można przypuszczać, że troszczy się wyłącznie o własne dobro, a lekceważy cudze, przyjęcie wobec niej strategii kooperacyjnych może być lekkomyślnością.

Zaufanie do „drugiej strony” zależy w głównej mierze od tego, kim ona jest: czy to ktoś bliski czy daleki, swój czy obcy, uważany za sojusznika czy przeciwnika, akceptowany czy odrzucony, podobny do nas czy różny. Nasze wyobrażenia o danej osobie czy danej kategorii osób, a więc nasze stereotypy i uprzedzenia, będą więc miały duży wpływ na nasze reakcje. Duży wpływ będą też miały nasze ogólne wyobrażenia o ludziach i społecznych stosunkach.

Ogólne wyobrażenia o ludziach opierają się zwykle na kolektywnie wytwarzanej koncepcji świata. Koncepcja taka zawiera przekonania o tym, czego, od kogo można się spodziewać. Jednym z przykładów takiej koncepcji jest wiara, że „życie to gra o sumie zerowej” (Wojciszke, Baryła, Różycka, 2009). Jest to przekonanie, że stosunki między ludźmi mają charakter antagonistyczny, że inni będą starali się nas wykorzystać, a korzyści osiąmane przez jednych ludzi są zawsze opłacane stratami drugich. Ta koncepcja świata opiera się na założeniu, że ludzie są z natury źli i egoiści. Skłania ona do zachowań indywidualistycznych (troski tylko o własne dobro) lub rywalizacyjnych (dążenie do tego, by zyskać kosztem straty drugiego).

Koncepcja świata zwykle różnicuje ludzi, przypisując różnym ich kategoriom różne cechy i postawy. W szczególności różnicuje ich z punktu widzenia tego, czy są (mogą być) dla nas przyjaźni czy wrodzy, a także, czy są silni czy słabi (Fiske, 2010). Można powiedzieć, że każdy z nas dysponuje mapą umysłową, która wskazuje, jakim kategoriom ludzi, w jakim stopniu można ufać, a komu ufać nie można. To od miejsca na tej mapie umysłowej zależy, czy w sytuacji konfliktu interesów pojawi się troska o dobro drugiej strony, czy się nie pojawi, a także to, jakie dobro może zostać uwzględnione.

Ważnym kryterium podziału ludzi bywa ich narodowość lub pochodzenie etniczne. Tak np. niektórzy Polacy wykazują duży stopień nieufności wobec Żydów, Rosjan czy Niemców. Są też inne ważne kryteria kategoryzowania ludzi, takie jak: kolor skóry, religia, polityczna przynależność, zawód, wiek, płeć itp. Do każdej z takich kategorii przypisywane są pewne stereotypowe wyobrażenia, na podstawie których mogą być budowane określone postawy, np. niechęć do Rosjan, lekceważenie kobiet, zaufanie (lub brak zaufania) do ludzi pewnych zawodów (policjantów, lekarzy, polityków). Jednym z podstawowych kryteriów podziału ludzi jest odróżnienie tych, którzy są uznani za „swoich”, i tych, których uznaje się za „obcych”. W polskim społeczeństwie obserwuje się niski stopień zaufania do „ludzi w ogóle”, a wysoki – do bliskich (Skarżyńska i Radkiewicz, 2007).

ZNACZENIE WŁASNYCH INTERESÓW – ROLA „POKUSY”

Zgodnie z modelem „podwójnej troski” wybór strategii – kooperatywnej lub rywalizacyjnej – zależy, w niemalym stopniu, od natężenia osobistych motywów i od znaczenia przypisywanego interesom drugiej strony. Skłonność do wyboru strategii kooperatywnych maleje wtedy, gdy troska o własny interes osiąga bardzo duże natężenie, a troska o interesy cudze – bardzo małe.

Wielkość troski o własny interes wzrasta, gdy ludzie mają poczucie silnego deficytu. Poczucie takie może wynikać z niezaspokojenia podstawowych potrzeb życiowych, np. z powodu głodu, braku dachu nad głową, ograniczenia szans życiowych, śmiertelnego zagrożenia, niebezpieczeństwa dla kogoś z bliskich. Troska o własny interes może też osiągnąć bardzo duże natężenie, gdy człowiek staje przed wielkimi pokusami – wielkiego zarobku, wielkiej kariery, sławy lub wielkiej władzy, a osiągnięcie tych celów wymaga prześcignięcia innych lub usunięcia ich z drogi. Wielkość pokusy to wartość względna – jej ocena zależy od aktualnej sytuacji człowieka – dla szeregowego funkcjonariusza aparatu państwowego możliwość awansu na stanowisko kierownicze może być wielką pokusą, a dla kogoś innego wielką pokusą jest szansa uzyskania stanowiska ministra. To samo dotyczy innych dążeń.

Sytuacje wielkiej pokusy mogą rodzić w ludziach bardzo silne pragnienia, takie jak chciwość, żądza władzy, żądza sławy, pragnienie wystawnej konsumpcji, kariera itp.

Pragnienia takie mogą uzyskać dominujący wpływ na postępowanie człowieka, niejako monopolizując jego aktywność życiową.

Chciwość (i pokrewne stany motywacyjne) bywa bardzo potężnym motywem działań człowieka. Uważa się, że przyczyniła się ona do powstania wielkich fortun, ale także wielkich krzywd, ponieważ jest to motyw, który może zmniejszać lub usuwać wszelką troskę o innych, a w szczególności o tych, z którymi ma się sprzeczne interesy. Ale chyba rzadko kiedy występuje w formach „czystych”. Ludzie, którzy z determinacją dążą do realizacji jakiegoś swojego interesu, chyba niemal z reguły są przekonani, że „to im się należy” z racji pochodzenia czy talentu, czy nakładu pracy, czy jakichś innych wyjątkowych cech. Chciwość jest uzasadniana własnymi szczególnymi prawami – przekonaniem, że ma się szczególnie tytuł do uzyskiwania znacznie więcej niż inni. Ten sposób myślenia jest dość typowy dla ludzi, którzy mają poczucie siły (De Dreu, 2010).

Chrystia Freeland (2011) znana publicystka mająca wiele bliskich kontaktów wśród ludzi bardzo bogatych (należących do kategorii „megabogaczy”) zaobserwowała występujące w tej grupie powszechne, jak pisze, wyobrażenie o swojej wyższości nad resztą społeczeństwa i wynikające z tej wyższości przekonanie o swoim prawie do bogactwa. Temu stanowisku towarzyszy filozofia pokrewna społecznemu darwinizmowi.

Bardzo wysoka pozycja materialna i społeczna nie musi prowadzić automatycznie do społecznego darwinizmu. Tak np. wśród arystokracji angielskiej w dziewiętnastym wieku występowało przekonanie nie tylko o swojej naturalnej wyższości nad resztą społeczeństwa i związanych z tym materialnych oraz politycznych przywilejach, ale także o wynikających z tej pozycji obowiązkach wobec społeczeństwa (Tuchman, 1994). Ale, jak stwierdza Freeman, i wśród współczesnych „krezusów” spotyka się osoby, które wykazują się wysokim poziomem społecznej odpowiedzialności.

Sposób ujmowania sprzeczności interesów a konflikty

„Maksymalizowanie własnego interesu jest podstawowym faktem życia, a także istotną przesłanką wielu ważnych koncepcji i twierdzeń psychologii...” piszą Wojciszke i Cisłak (2006). Teza ta, w świetle przedstawionej tu analizy, wymaga pewnych ograniczeń.

Przede wszystkim trzeba uwzględnić, że zgodnie z modelem „podwójnej troski” w sytuacji sprzeczności interesów wielu ludzi dostrzega cudzy interes i liczy się z nim. Znaczący jest, że dążenie do maksymalizacji własnego interesu jest w pewien sposób ograniczone.

To liczenie się z cudzym interesem zależy od różnych czynników. Do bardzo ważnych należą normatywne wymogi sytuacji. Wymogi te ograniczają zakres własnych roszczeń i zapewniają gotowość do uwzględniania roszczeń cudzych. Jeden z głównych

wymogów jest zapisany w umysłach w formie pojęcia sprawiedliwości. Wprawdzie ludzie mogą się spierać o interpretację tego pojęcia i tendencyjnie je modyfikować, ale na ogół nie gubi ono swej podstawowej funkcji – regulacji roszczeń własnych i cudzych.

Liczenie się z cudzym interesem zależy też od tego, jak spostrzega się „drugą stronę”. Jeżeli jest ona obdarzana zaufaniem, to zwiększają się szanse, że jej interes będzie brany pod uwagę, co wyrażać się może w poszukiwaniu kooperatywnych rozwiązań istniejących sprzeczności.

Ale gotowość do uwzględniania cudzego interesu może słabnąć i zanikać w tych przypadkach, kiedy własnym interesom nadana zostaje bardzo duża waga – zjawiska, takie jak chciwość, żądza władzy, chęć zemsty, dążenie do chwały, ambicja itp. mogą zdobywać pełną kontrolę nad dążeniami człowieka, a wtedy dobro innych ludzi, czy jakiegokolwiek wymagania normatywne to dobro mające chronić, przestają mieć znaczenie. To wtedy właśnie można powiedzieć, że „maksymalizowanie własnego interesu jest podstawowym faktem życia” – jest ono podstawowym faktem życia dla osób owładniętych przez bardzo silne namiętności.

Nasuwa się następująca konkluzja: stwierdzenie, że w sytuacji poważnej sprzeczności interesów konflikt i walka między ludźmi są nieuchronne, jest znacznym uproszczeniem. To, czy dojdzie do konfliktu i czy konflikt doprowadzi do walki, zależy od tego, w jakich kategoriach każda ze stron definiuje swoje interesy i jak definiuje sytuację sprzeczności interesów. Konflikt jest dużo bardziej prawdopodobny wtedy gdy troska o dobro drugiej strony jest bardzo mała, a o dobro własne bardzo duża, niż wtedy, gdy obie strony, a przynajmniej jedna z nich, liczy się z dobrem drugiej. Tak np. można spodziewać się większej ilości konfliktów w zakładzie pracy, w którym przedsiębiorca koncentrując się wyłącznie na własnych zyskach, dąży do maksymalnego wykorzystania czasu i sił pracowników, niż w takim, w którym przedsiębiorca, myśląc o swoich interesach, liczy się z ich zadowoleniem. Sprzeczność politycznych interesów dużo prędzej doprowadzi do ostrych konfliktów, jeśli polityk uzna, że jego interes wymaga zniszczenia konkurentów, niż wtedy, gdy dostrzeże korzyści wynikające z przekształcenia konkurentów w sojuszników.

POSTĘPOWANIE W SYTUACJI KONFLIKTU INTERESÓW

W sytuacji konfliktu interesów pojawiają się tendencje do:

- „Usunięcia przeszkody”, a więc pozbycia się ludzi, którzy stoją nam na drodze;
- „Obezwładnienia” tych, którzy nas atakują lub mogą zaatakować;
- „Podporządkowania” ludzi, którzy mogą być do czegoś potrzebni;
- „Zadania szkody” ludziom, którzy w jakiś sposób nam szkodzili lub szkodzą;
- „Zniszczenia” tych, którzy nie będąc do niczego potrzebni, mogą być przeszkodą lub zagrożeniem.

Tendencje takie są hamowane przez lęk, zasady moralne, troskę o „drugą stronę” lub przez zewnętrzne ograniczenia, takie jak prawny zakaz egzekwowany przez władze. Mogą przejawiać się w formie bezpośredniej fizycznej przemocy lub formach pośrednich przy użyciu środków ekonomicznych, politycznych, symbolicznych, prawnych itp. Ale nie ujawnią się, jeżeli ludzie nie mają odpowiednich sił czy środków, aby zaatakować i podjąć walkę.

Przemoc jako reakcja w sytuacji konfliktu interesów

W sytuacji konfliktu najprostszą, najbardziej prymitywną reakcją jest usiłowanie zagarnięcia pożądanego dobra lub próby zmuszania innych, aby się nam podporządkowali. Tak często zachowują się małe dzieci. Widząc w rękach innego dziecka atrakcyjny przedmiot, próbują go odebrać lub krzykiem zmusić dorosłego, aby dał mu, czego się domagają. U ludzi dorosłych ta prymitywna reakcja może przekształcać się w różne, nie-raz bardzo złożone strategie przemocy indywidualnej i grupowej.

Przemoc ma różne formy. W dawniejszych społeczeństwach była to przede wszystkim przemoc fizyczna. Była ona jednym z głównych sposobów osiągnięcia pożądanego dóbr. Przemocą można było powiększyć swój stan posiadania – zdobyć ziemię, stada, surowce, dostęp do wody – odbierając je innym ludziom. Przemocą można było podporządkować sobie innych ludzi i zmusić ich do niewolniczej pracy albo do wykonywania różnych usług.

Stosowanie przemocy prowadziło do krwawych walk, a przegrani, jeśli nie zostali wytepieni, stawali się niewolnikami, sługami, poddanymi, a kobiety – także nałożnicami. W najlepszym razie mogli stracić część swego dobytku na rzecz zwycięzców.

Společna regulacja konfliktów

Od najdawniejszych czasów wspólnoty ludzkie tworzyły coraz bardziej złożone systemy norm, które miały ograniczać konflikty i regulować stosowanie przemocy. Konflikty można ograniczać, ustanawiając normy, które określają, co się komu należy i kto do czego ma prawo. Z kolei ograniczeniu przemocy służą normy, które zakazują pewnych zachowań lub wskazują zakres ich dopuszczalności. Prawa obowiązujące we wspólnocie chroniły własność (przedmiotów, ludzi) oraz chroniły zdrowie i życie.

Przykładem takich bardzo wczesnych regulacji jest Dekalog. Przykazania Dekalogu określały prawa do szacunku („Czcij ojca swego i matkę swoją”), prawo własności czy wyłączności („Nie kradnij”, „Nie cudzołóż”, „Nie pożądaj żony bliźniego swego” „Ani żadnej rzeczy, która jego jest”). Ograniczały także stosowanie przemocy („Nie zabijaj”).

Bardzo szczegółowe zasady regulacji konfliktów dotyczące nietykalności cielesnej i ochrony własności zawiera kodeks Hammurabiego zawierający 282 paragrafy.

Stwierdza on np. *Jeśli ktoś połamie członki awilu (człowiekowi wolnemu) połamie mu się członki. Jeżeli wybije zęby awilu wybije mu się zęby. Jeżeli wybije zęby muszkemu (człowiekowi półwolnemu) zapłaci mu jedną trzecią miny srebra. Jeśli obywatel (albo było albo owcę, albo osła, albo świnie, albo barkę skradł, a jeśli (było) to boga, albo pałacu, (aż) po trzydziestokroć to odda; jeżeli (było) to muškena po dziesięciokroć to zwróci; jeżeli (zaś) złodziej tego (co trzeba) oddać nie ma, zostanie zabity.*

Normy służące ograniczaniu i regulowaniu konfliktów dotyczyły stosunków wewnątrzgrupowych. W stosunkach międzygrupowych regulacje te nie obowiązywały. Plemiona czy klany wyrzynały się wzajemnie, grabiły dobytek innych plemion i porywały ich kobiety, zmieniały ich w niewolników czy eksploatowały w inny sposób.

Różnice między normami wewnątrz- i międzygrupowymi ilustruje biblijna interpretacja przykazania „Nie zabijaj”. To boskie przykazanie odnosiło się tylko do stosunków wewnątrz wspólnoty Żydów, a już nie do obcych plemion. Mówi o tym następujący fragment Biblii:

„Jeńców (Midianitów) i łup przywiedli wtedy do Mojżesza. I rzekł do nich Mojżesz: Jakże to! Zostawiliście przy życiu wszystkie kobiety?

...Przeto teraz zabijcie wszystkich chłopców..., zabijcie też wszystkie kobiety, które już obcowały z mężczyznami. Ale zostawcie dla siebie przy życiu wszystkie małe dziewczęta...” Księga Liczb, 31, 15-18.

Trzeba dodać, że norma „nie zabijaj” miała też ograniczone zastosowanie w konfliktach wewnątrzgrupowych. Biblia opisuje, jak w trakcie wędrówki przez pustynię dochodziło do masowych, zarządzanych przez starszyznę, zabójstw w celach, jak można sądzić, politycznych, ale zawsze uzasadnianych bezpośrednio wyrażoną wolą Boga.

Różnica w traktowaniu swoich i obcych nie dotyczy jedynie plemienia Izraela sprzed ok. 3000 lat. Można ją zaobserwować we wszystkich kulturach, także obecnie. Ilustruje to m.in. badanie przeprowadzone w kilku krajach, a dotyczące ograniczeń wynikających z konieczności humanitarnego traktowania przeciwnika w trakcie wojny. Osoby badane, w większości studenci, z reguły formułowały większe wymagania wobec armii przeciwnika niż wobec armii własnej. Szczególnie dużą różnicę tych wymagań zaobserwowano w próbie wojskowych amerykańskich (Levy 1998).

Hierarchia społeczna jako mechanizm ograniczania przemocy

W grupach ludzkich (podobnie zresztą jak wśród innych żyjących społecznie ssaków) częstość stosowania przemocy zmniejsza się, kiedy dochodzi do wytworzenia hierarchii opartej na relacji siły. Przez wiele stuleci ścisła hierarchizacja ludzi stanowiła efektywny mechanizm kontroli nad konfliktami interesów. W systemie tym wyodręb-

niały się pozycje kasty przywódczej, kapłanów, posiadaczy (ziemi, trzody), sług i niewolników czy poddanych. Określał on, co się komu należy w zakresie dóbr materialnych, władzy i szacunku, uwzględniając też różnice płci i wieku. Wyższym pozycjom odpowiadał szerszy zakres władzy i większe dochody (większy majątek) i, co oczywiste, wyższy szacunek. Ci, którzy znajdowali się najniżej – niewolnicy, chłopci pańszczyźniani – mieli znikomą ilość praw, za to bardzo dużo ciężkich obowiązków. Znikome prawa miały też kobiety. Ale dzięki stabilnemu systemowi ról i pozycji każdy znał swoje miejsce, wiedział, jakie są jego uprawnienia i zobowiązania.

Ścisłe zhierarchizowanym społeczeństwem była średniowieczna Europa. Tak np. w czternastowiecznej Anglii ukształtowała się hierarchia, w której najwyższą pozycję (poza królem) miał książę (*duke*), następnie markiz (*marquesse*), potem hrabia (*earl*), wicehrabia (*viscount*) i baron. Pozycja była skorelowana z dochodem. Jak stwierdzano, dochód roczny księcia to ok. 5000 funtów, hrabiego – 2000, wicehrabiego – 1000. Ale były wyjątki (James 2009).

System hierarchiczny określał także obowiązki związane z zajmowaną pozycją – poddani mieli obowiązki wobec władcy (ekonomiczne i militarne), a władcy mieli obowiązki wobec poddanych – sprawowania nad nimi opieki i zapewnienia bezpieczeństwa. Sprawowali też funkcje sądownicze. Cały tak zbudowany system, a w szczególności stabilna hierarchia społeczna, przyczyniał się do ochrony pokoju wewnętrznego – ograniczania obszaru konfliktów i zapobiegania ich destruktywnym konsekwencjom, bowiem tak długo, jak reguły systemu były przestrzegane, nie pojawiały się poważniejsze powody do konfliktów i stosowania przemocy. Gwałtowne konflikty ożywały jednak, jeśli ustanowiony porządek został w jakimś miejscu naruszony.

Jednym z powodów walk wewnętrznych, które co jakiś czas pojawiały się w królestwie angielskim, było naruszanie przez monarchę uznawanych praw. Tak np. bunt arystokracji angielskiej przeciw Edwardowi II i Ryszardowi II były reakcją na nierówne traktowanie arystokratycznych poddanych i arbitralne formy rządów nieliczące się z ustalonymi tradycyjnie zasadami (James 2009).

Do wielkiego zaostrzenia walk doszło także wtedy, gdy zakwestionowany został cały system zasad, na których dotychczasowy porządek społeczny był budowany, jak to się stało wtedy, gdy pojawił się ruch protestancki.

System ten nie zapewniał pokoju zewnętrznego – krwawe konflikty między państwami czy ludami były na porządku dziennym. Do pewnego ograniczenia tych konfliktów przyczyniało się poszerzanie zakresu wspólnot, a tym samym zakresu wspólnych praw. Takim poszerzaniem było umacnianie wspólnoty chrześcijan i papieżstwa jako przywództwa tej wspólnoty. Papież mógł pełnić funkcję „najwyższego rozjemcy”, ograniczając konflikty między chrześcijanami. Jednym ze sposobów ograniczenia był ogłaszany przez

papieża „Pokój Boży” – czas, w którym zbrojne konflikty były zakazane. Rozpad chrześcijańskiej wspólnoty w wyniku Reformacji doprowadził do wybuchu wielu długotrwałych, krwawych konfliktów.

Prawa obowiązujące chrześcijan nie obowiązywały w stosunkach z „niewiernymi”.

Ważnym środkiem regulowania konfliktów, funkcjonującym w ludzkich społeczeństwach od bardzo dawnych czasów, była funkcja sędziego, który miał rozsądzać spory między członkami społeczności i egzekwować obowiązujące prawa. Funkcję tę spełniali władcy, panowie feudalni, kapłani, a także specjalnie powoływani funkcjonariusze (sędziowie). Już w starożytnej Babilonii funkcję tę próbowano regulować.

Kodeks Hammurabiego zawiera m.in. następujący zapis:

Jeśli sędzia wyrok wydał, ..., tabliczkę opieczętowaną sporządził, a następnie wyrok swój zmienił [i] sędziemu temu udowodni się zmianę wyroku raz wydanego, (kwotę) roszczenia, o którą w sprawie tej chodziło po dwunastokroć da i przed zgromadzeniem z krzesła sędziowskiego usunie się go i już nie powróci i razem z sędziami, podczas rozprawy sądowej nie zasiądzie.

Możemy powiedzieć, że od najdawniejszych czasów ludzkość podejmowała próby regulowania dostępu do ograniczonych zasobów i hamowania toczonej o nie walki. Konflikt i walka pojawiały się bądź wtedy, gdy zasady te zostały przez kogoś naruszone, bądź też w sytuacjach, dla których reguły nie zostały wypracowane. A także wtedy, gdy na skutek społecznych zmian istniejące dotychczas zasady zostały zakwestionowane.

Regulacja konfliktów a ideały wolności i równości

Tradycyjny mechanizm regulacji konfliktów oparty na hierarchicznym uporządkowaniu życia społecznego ulegał osłabieniu w miarę tego, jak rozpowszechniało się przekonanie, że ludzie są sobie równi i każdy ma prawo do wolności. Przekonanie to zdobywało sobie prawo obywatelstwa bardzo powoli – przez wiele stuleci. Znalazło ono wyraz w hasłach Wielkiej Francuskiej Rewolucji i w konstytucji Stanów Zjednoczonych, ale nie w praktyce rządów rewolucyjnych i porewolucyjnych ani też w praktyce amerykańskiego życia publicznego. Zaczęło stawać się normą powszechną dopiero po uchwaleniu przez ONZ Karty Praw Człowieka i Obywatela.

Jedną z głównych konsekwencji upowszechnienia tych praw jest zmniejszenie znaczenia społecznej hierarchii dla regulacji konfliktów między ludźmi. Ludzie, czy narody, odczuwając, że mają takie same prawa jak inni ludzie czy inne narody, przestają akceptować istniejące zasady dystrybucji dóbr, władzy i szacunku. Ten brak akceptacji znajdował wyraz w masowych ruchach społecznych. Podejmowano walkę o likwidację przywilejów stanowych i tych związanych z urodzeniem, o prawa robotnicze, o likwidację kolonializmu, o prawa obywatelskie, o obalenie autorytarnych reżimów itp.

W społeczeństwach, w których zasady wolności i równości uznane są za podstawowe, głównym sposobem regulowania dostępu do ważnych dóbr i do władzy stała się „zasada wymiany”. Zakłada ona, że jednostki czy też grupy uzyskują dostęp do pożądanego przez siebie dóbr, dając w zamian innym dobra przez siebie wytworzone. Społeczeństwa budują systemy, które taką wymianę umożliwiają

We współczesnych społeczeństwach działają dwa takie główne systemy – kapitalistyczny wolny rynek i demokracja. Dzięki tym systemom walka o ograniczone zasoby przybiera formę konkurencji ekonomicznej i politycznej. Konkurencja ta odgrywa obecnie kluczową rolę w regulowaniu konfliktu interesów, w ograniczaniu brutalności i okrucieństwa toczonych między ludźmi walk. Dzięki tym instytucjom zdobywanie korzyści materialnych, a także statusu, prestiżu, sławy uzależnione jest w dużej mierze od sukcesu rynkowego lub sukcesu politycznego.

Wolny rynek przedstawiany jest jako mechanizm wymiany dóbr wszelkiego rodzaju – materialnych i niematerialnych, w tym takich jak własne siły, własna praca, własne talenty i umiejętność ich wykorzystania do produkowania wartościowych dla innych dóbr. Tak więc dzięki temu mechanizmowi osobisty interes skłania ludzi do udziału w produkowaniu coraz lepszych dóbr, bo w ten sposób mogą zwiększać swój dostęp do dóbr przez siebie pożądanego (Satz 2001).

Rywalizacja rynkowa napędzana jest potężnymi siłami osobistego interesu. Interes ten, choć może być siłą niebezpieczną i czasami destruktywną, dzięki odpowiednim społecznym urządzeniom staje się źródłem wielkich społecznych korzyści. Jest więc jak energia elektryczna, która występując w przyrodzie w swej „naturalnej” postaci, posiada wielką moc niszczenia, ale ujarzmiona w elektrowniach, akumulatorach czy silnikach – służy człowiekowi. Gospodarka kapitalistyczna to właśnie system takich urządzeń, dzięki którym osobisty interes może zostać wykorzystany, jako siła pobudzająca do tworzenia wynalazków, dokonywania odkryć, wymyślania nowych sposobów produkowania dóbr i do ich wykorzystania na masową skalę. Gospodarka kapitalistyczna dlatego odniosła tak wielki sukces, ponieważ była w stanie wykorzystać siłę osobistego interesu do celów produktywnych.

Z kolei system demokratyczny to też swoisty mechanizm wymiany. Umożliwia on wymianę dóbr szczególnego rodzaju – między tymi, którzy chcieliby uzyskać jakiś rodzaj władzy – w państwie, w samorządzie, w organizacji społecznej, a tymi, którzy są zainteresowani, by sprawowana władza dobrze realizowała ich własne interesy oraz interesy wspólnoty. Zmusza to ubiegających się o władzę do oferowania wyborcom pewnych korzyści zawartych zwykle w programach czy obietnicach wyborczych. Obietnice czy programy, które wydają się wyborcom bardziej atrakcyjne, zwiększają szanse uzyskania władzy, z tym wszakże, iż przedmiotem oceny są zwykle nie tylko programy, ale także różne inne cechy kandydatów (np. ich biografie, ich cechy fizyczne, ich poprzednie dokonania; Skarżyńska 2005). Tak więc instytucje demokracji, takie jak systemy wybor-

cze, parlamenty, samorządy, media, aparat sprawiedliwości, mają zapewnić efektywne rządzenie bez konieczności uciekania się, z wyjątkiem sytuacji skrajnych, do fizycznej przemocy.

Ujęcie demokracji jako systemu regulacji konfliktu interesów rozwinął Anthony Downs (1957). Można je przedstawić następująco:

Poszczególne jednostki czy grupy dążą do realizacji swych własnych interesów i kierują swe roszczenia pod adresem systemu politycznego.

Politykom zależy na zdobyciu lub utrzymaniu władzy i w tym celu muszą przedstawiać programy odpowiadające na te roszczenia (aby uzyskać głosy obywateli).

Rywalizując o głosy, zachwalają siebie i swoje programy, ganią politykę rywali lub też wyszukują sposoby skompromitowania ich w oczach potencjalnych wyborców.

Instytucje demokratyczne tworzą ramy tej rywalizacji – określają reguły walki politycznej i „areny”, na których się ona toczy (parlament, samorządy, media, system sędowniczy itp.).

Ta koncepcja demokracji spotyka się z krytyką ze względu na jej znaczne uproszczenia (Lane 2003).

Można powiedzieć, że system demokratyczny tworzy ramy umożliwiające wykorzystanie tkwiących w ludziach ambicji – chęci zdobywania prestiżu i władzy – do kierowania realizacją publicznych zadań i obrony interesów społeczności.

Mechanizm wolnej konkurencji – politycznej i ekonomicznej – doprowadza do wytworzenia nowych form hierarchicznego uporządkowania pozycji społecznych, ale uporządkowanie to, przynajmniej częściowo, opiera się na zasadach merytokracyjnych. Różnice statusu w gospodarce, w nauce, w sporcie, w polityce, w administracji mają pewien związek z talentami, kompetencjami i umiejętnością efektywnego działania. Różnice statusu w społeczeństwie, choć zależą, w niemałym stopniu, od pozycji materialnej, zależą także od dokonań w różnych dziedzinach społecznej praktyki. System merytokracyjnej hierarchizacji nie doprowadził jednak do zniesienia innych kryteriów hierarchicznego uporządkowania ludzi, takich jak miejsce urodzenia, narodowość, rasa, płeć itp. (Sidanius, 1993, Sidanius i Pratto 1999).

Przemoc zmodyfikowana

Połączenie systemu wolnorynkowego i demokracji, czyli współczesny demokratyczny kapitalizm stworzył warunki ku temu, aby rywalizacja o ograniczone zasoby i związane z nią konflikty interesów dokonywały się w trybie „strategii konkurencji” zamiast „strategii przemocy”. Obecnie społeczność międzynarodowa nie akceptuje wypraw łupieżczych, podboju, kolonializmu, zwalcza grupy, które posługują się przemocą dla realizacji swych celów ekonomicznych (przestępczość zorganizowana, mafie). Nie akceptuje też przemocy fizycznej w walce o władzę polityczną. Kraje, w których władza

zdobywana jest w wyniku zamachy stanu, opozycja zwalczana przy pomocy krwawych represji, przeciwnicy polityczni prześladowani przez służby specjalne, spotykają się (na ogół) z potępieniem. W krajach demokratycznych nawet wtedy, gdy w toku walki ekonomicznej lub politycznej pojawia się jakaś forma fizycznej przemocy, np. w trakcie burzliwej demonstracji, walczące strony muszą się powstrzymać przed użyciem zbyt drastycznych środków, np. nie można używać środków, które mogłyby powodować śmierć człowieka czy poważne uszkodzenie ciała.

Wprawdzie w systemie demokratycznego kapitalizmu użycie fizycznej przemocy w rywalizacji o ograniczone zasoby jest ograniczane, ale nie znaczy to, że polega ona tylko na konkurencji w zakresie ilości i jakości oferowanych dóbr. Tak więc rywalizacja ta nie sprowadza się do starań o to, aby wytworzyć coś lepszego czy tańszego, dostarczyć nową wiedzę, nową usługę, nową atrakcję, zapewnić lepsze, bezpieczniejsze warunki życia, doprowadzić do sprawniejszego i skuteczniejszego działania społecznych urządzeń, wykonywać swoją pracę staranniej i bardziej twórczo itp. Rywalizacja ta przybiera często formy adwersaryjne – staje się formą walki, w której chodzi o to, aby osłabić, pognębić czy wyeliminować konkurenta albo ustawić zasady wymiany w taki sposób, aby kosztem innych partnerów osiągnąć maksymalne dla siebie korzyści. Siła, spryt, bezwzględność mogą być atutami w tej walce.

System rynkowy i system demokratyczny zawierają narzędzia, za pomocą których można zwalczać i niszczyć konkurentów bez zastosowania przemocy fizycznej. Może się to dokonywać za pomocą instrumentów prawa (np. wytaczanie niszczących procesów, kierowanie bezpodstawnymi oskarżeniami do organów ścigania), przez wykorzystanie demokratycznej większości (która politycznie rozprawia się z konkurentami), przy pomocy mediów (np. przez rozpowszechnianie fałszywych informacji czy oszczerstw), za pomocą takich środków, jak oszustwo, manipulacja, intrygi itp.

Mechanizmy ekonomiczne stwarzają możliwość stosowania różnych form przymusu wykorzystując takie środki, jak korupcja, dumping, zmowa przeciw konkurentom itp. Mając ekonomiczną przewagę, można drugiej stronie – np. załodze jakiegoś zakładu – narzucić dogodny dla siebie warunki czy wykorzystywać słabszych na rynku partnerów (np. cudzoziemskich robotników, młodych niedoświadczonych pracowników).

Na polskiej scenie politycznej można było, w ostatnich latach, zaobserwować wiele przykładów posługiwania się w walce politycznej metodami „zmodyfikowanej przemocy”. Tak np. za pomocą fałszywych oskarżeń wyeliminowano konkurenta z udziału w politycznej rywalizacji (jak to się stało z Włodzimierzem Cimoszewiczem w trakcie kampanii prezydenckiej), stosując policyjne prowokacje wobec przedstawicieli konkurencyjnych obozów (takich jak Barbara Blida, Andrzej Lepper, Jan Widacki) dążono do ich kompromitacji. We wszystkich tych wypadkach nie chodziło o fizyczne zniszczenie przeciwników – chodziło o ich śmierć polityczną.

Dążenie do fizycznego niszczenia przeciwników było w Polsce na porządku dziennym jeszcze nie tak dawno – mniej niż sześćdziesiąt lat temu. Konflikty wokół systemu władzy miały wtedy bardzo krwawy przebieg. Ani normy prawa, ani normy moralne, ani obyczaj nie powstrzymywały przeciwników politycznych przed stosowaniem przemocy i gwałtu. Przeciwnicy polityczni mordowali się wzajemnie, opór wobec władz łamano siłą, poglądy niezgodne z oficjalnym stanowiskiem narażały ludzi na więzienie, a niezgodne ze stanowiskiem tzw. ruchów niepodległościowych – na represje, aż do spalania dobytku i uśmiercenia włącznie.

W okresach późniejszych zastosowanie fizycznej przemocy w konfliktach politycznych znacznie się zmniejszyło, ale posługiwanie się środkami policyjnymi w walce przeciw politycznej opozycji trwało niemal do końca okresu PRL.

Obecnie konflikty dotyczące podobnych spraw wywołują gwałtowne ataki werbalne, czasami – szykany administracyjne, ale użycie środków przemocy fizycznej czy uwięzienie uzasadniane powodami politycznymi nie są akceptowane.

Nie tylko przemoc i konkurencja

Zmiany, jakie się dotychczas w historii dokonały, ograniczyły rolę przemocy w sytuacji konfliktu interesów. Nie znaczy to jednak, że ją wyeliminowały. Jest nadal wiele krajów, w tym takich, które zalicza się do demokratycznych, w których przenika ona całe życie społeczne (jak np. Meksyk). W konfliktach międzykulturowych – w szczególności między światem Zachodu a częścią świata muzułmańskiego – fizyczna przemoc jest nadal na porządku dziennym. I wcale nie jest przesądzone, czy w jakichś niesprzyjających okolicznościach przemoc na masową skalę nie odrodzi się ponownie. Tym bardziej że w krajach demokratycznych jest wiele wpływowych grup, które preferują przemoc jako sposób rozwiązywania konfliktów międzynarodowych, a także, do pewnego stopnia, wewnętrznych (patrz np. Cockburn 2007). W naszym kraju można spotkać ludzi i środowiska, które idealizują przemoc i to nawet w jej najbardziej brutalnej, archaicznej formie.

Ograniczenie przemocy fizycznej nie jest jednak równoznaczne ze zniesieniem wszelkich form przemocy i związanych z nią stosunków panowania. W zmodyfikowanej formie, głównie politycznej i ekonomicznej, odgrywa ona nadal istotną rolę w regulowaniu stosunków między ludźmi i rozstrzyganiu rywalizacji o ograniczone zasoby. Może więc rację miał Hobbes, pisząc, że życie społeczne to walka wszystkich przeciw wszystkim, a także współcześni neodarwiniści, którzy są przekonani, że natura ludzka jest zła, stosunki między ludźmi są w istocie antagonistyczne, a reguły postępowania mają charakter cyniczny (Duckitt, Birum, Wagner, du Plessis, 2002; Duckitt, Fisher, 2003). Komentując to stanowisko, Skarżyńska i Radkiewicz (w druku) zauważają, iż wynikają z niego raczej pesymistyczne konkluzje – że ostatecznie „przetwać mogą tylko najsilniejsi”, „najlepiej przystosowani do życia w dżungli społecznej”, tacy, którzy najskuteczniej potrafią wykorzystać innych.

Wszakże nie jest prawdą, że przemoc i konkurencja to jedyne czy główne środki radzenia sobie przez ludzi z sytuacjami konfliktu interesów. Są też inne strategie postępowania w takich sytuacjach.

Od bardzo dawna ludzie starali się rozwiązywać sprzeczności, jakie między nimi występowały w drodze porozumień. Porozumienia najłatwiej było osiągnąć, kiedy udawało się znaleźć wspólny cel (Sherif, 1953), a przede wszystkim taki, jak pokonanie wspólnego wroga lub poradzenie sobie ze wspólnym zagrożeniem. Powodzenie w osiąganiu porozumień wymagało przede wszystkim równowagi sił. Jeżeli któraś ze stron żywiła przekonanie o swojej przewadze nad drugą, to na ogół jej gotowość do rozwiązań opartych na porozumieniu malała – oczekiwała podporządkowania się swojej woli.

Praktyka społeczna wskazuje, że próby osiągania porozumień w toku dyskusji czy negocjacji często kończą się niepowodzeniem, bo ich uczestnicy nie słuchają się wzajemnie, lekceważą interesy, aspiracje i wartości partnerów, a nieraz traktują oponentów jako wrogów, których trzeba pokonać, poniżyć, skompromitować lub w jakiś sposób przechytrzyć i wyprowadzić w pole (Potocka-Hoser, 1996). Co więcej, osiągnięte porozumienia nieraz doprowadzają do decyzji fałszywych, niekorzystnych dla ich uczestników i ułomnych moralnie – dzieje się tak wskutek uruchamiania procesów takich jak „myślenie grupowe” (*groupthink*) i polaryzacja grupowa (Janis, 1972, Brown 2000).

Od pewnego czasu zdajemy sobie coraz lepiej sprawę z tego, że osiąganie porozumień, które mogą doprowadzać do rzeczywistej likwidacji konfliktu, wymaga od uczestników nastawienia na kolektywne rozwiązywanie problemów (Pruitt i Rubin, 1986). Wymaga też przyjęcia pewnych zasad co do sposobu porozumiewania się, tzw. zasad deliberatywnych (Rosenberg, 2003). Jednym z istotnych warunków uznania tych zasad jest postawa „podwójnej troski”.

Ostatnio zaczęło pojawiać się coraz więcej prac badawczych zajmujących się warunkami, od których zależy skuteczna implementacja zasad deliberatywnych w rozwiązywaniu konfliktów (omówienie patrz Wesołowska 2010). Badania te dowodzą, że procedury deliberatywne mogą okazać się skuteczne, jeśli są odpowiednio stosowane (Gutmann i Thompson, 1996; Reykowski, 2007). Okazują się one skuteczne nie tylko w sztucznych *quasi* laboratoryjnych warunkach, ale także w sytuacjach naturalnych (Mansbridge, 1983; Reykowski, 2010; Wesołowska, 2010). Wydaje się, że jedną z najbardziej zaawansowanych prób wprowadzania mechanizmu porozumień, jako zasady rozwiązywania konfliktu interesów dużych grup społecznych, są procedury i instytucje Unii Europejskiej.

Czy „strategia porozumień” może stać się dominującym mechanizmem rozwiązywania konfliktu interesów między ludźmi? Szukając odpowiedzi na to pytanie, trzeba odwołać się do historycznego doświadczenia. Jak wiadomo, przez długi czas dominującym sposobem rozwiązywania konfliktu interesów była przemoc, w różny sposób ograniczana i regulowana przez istniejące instytucje i panujący światopogląd. Istniały także inne sposoby, ale miały one drugorzędne znaczenie. W ostatnich stuleciach ukształtował się

i stał się dominujący (ale nie wyłączny) mechanizm konkurencji zinstytucjonalizowany w formie kapitalistycznej demokracji i towarzyszącej jej ideologii. Dzięki niemu przeważająca w dawnych społeczeństwach forma regulowania konfliktów oparta na strategii dominacji i przemocy uległa znacznemu ograniczeniu. W społeczeństwach przyszłości dominującą rolę może odegrać mechanizm porozumień, o ile uda się zbudować instytucje służące jego zastosowaniu i rozpowszechnić ideologię, która go uzasadni.

UWAGA KOŃCOWA: OGRANICZONA ROLA OSOBISTYCH INTERESÓW

Przedstawiając tu sprzeczność interesów, jako istotną przyczynę konfliktów między ludźmi, nie twierdzę, że jest to przyczyna jedyna. Konflikty powstają również na innym tle. Bardzo ważnym ich źródłem są różnice przynależności grupowej (Tajfel, Turner, 1979) i różnice wartości (światopoglądowe). Różnice na tym tle okazują się, w różnych sytuacjach, dużo ważniejsze niż różnice interesów. Wprawdzie radykalni zwolennicy materialistycznej filozofii skłonni są traktować konflikty ideologiczne jedynie jako przejaw konfliktu interesów, ale są poważne powody, by to stanowisko kwestionować. Tak np. badania Davida Searsa pokazały, że w różnych sytuacjach polityczne wybory Amerykanów dokonywane były zgodnie z ich ideologicznymi przekonaniem, a wbrew ich interesom (Sears, Funk, 1990).

Nie ma tu miejsca, by sprawę tę szerzej omówić. Trzeba ograniczyć się do konstatacji, że konflikt o ograniczone zasoby, choć bardzo ważny, nie wyczerpuje powodów, dla których ludzie spierają się, rywalizują i walczą.

Literatura cytowana

- Argyle M., Henderson M., Furnham A. (1994). *Reguły w relacjach społecznych*. [W:] W. Domachowski i M. Argyle (red.) *Reguły życia społecznego* (s. 128-152). Warszawa: PWN.
- Berend I.T. (2001). *Capitalism*. [W:] N.I. Smelser and P.B. Baltes (red.) *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Elsevier: Amsterdam (s. 1454-1459).
- Boski P. (2009). *Kulturowe ramy zachowań społecznych*. Warszawa: PWN, Academica.
- Brown R. (2000). *Procesy grupowe*. Gdańsk: GWP.
- Cockburn A. (2007). *Rumsfeld: His rise, fall, and catastrophic legacy*. New York: Scribner.
- Crocker J., Park L. E. (2003). *Seeking self-esteem: Construction, maintenance, and protection of self-worth*. [W:] M.R. Leary and J.P. Tangney (red.). *Handbook of self and identity*. New York: Guilford Press (s. 291-313).
- De Dreu C.K.W. (2010). *Social conflict*. [W:] S.T. Fiske, D.T. Gilbert, G. Lindzey (red.) *Handbook of social psychology*. T. II. Hoboken, New Jersey: Wiley (s. 983-1023).
- Deutsch M. (2006). *Justice and conflict*. [W:] Deutsch, P.T. Coleman, E.C. Marcus (Red.), *The handbook of conflict resolution* (s. 533-559). San Francisco: Jossey-Bass (s. 43-68).
- Downs A. (1957). *An economic theory of democracy*. New York: Harper and Row.
- Duckitt J., Wagner C., du Plessis I., Birum I. (2002). *The psychological bases of ideology and prejudice: Testing a dual process model*. „Journal of Personality and Social Psychology” 83, 75-93.

- Duckitt J., Fisher K. (2003). *Social threat, worldview, and ideological attitudes*. „Political Psychology” 24, 199-222.
- Fiske S. (2010). *Interpersonal stratification. Status, power, and subordination*. [W:] S.T. Fiske, D.T. Gilbert, G.Lindzey (red.) *Handbook of social psychology*. T. II. Hoboken, New Jersey: Wiley. (s. 941- 982).
- Freeland C. (2011) *The rise of new global elite*. The Atlantic, 307, 1, s. 44-45.
- Greenwald A. (1980). *The totalitarian ego: Fabrication and revision of personal history*. „American Psychologist” 35, 603-618.
- Grzelak J.Ł (1978). *Konflikt interesów. Analiza psychologiczna*. Warszawa: PWN.
- Grzelak, J.Ł. (1995). *Sytuacyjna zmienność preferencji społecznych*. Kolokwia Psychologiczne, 5. Warszawa: Wydawnictwo IP PAN.
- Gutmann, A., Thompson D. (1996). *Democracy and Disagreement*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Heilbron, J. (2001). *Interest: History of the concept*. [W:] N.I. Smelser and P.B. Baltes (red.) International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. T. 14. Elsevier: Amsterdam (s. 7708-7712).
- James L. (2009). *Aristocrats*. New York: St. Martin Press.
- Janis I.L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Lane R.E (1959). *The fear of equality*. „American Political Science Review” 53, 35-51.
- Lane R.E. (2003). *Rescuing political science from itself*. [W:] D.O. Seavers, L.Huddy, R. Jervis (eds), *Oxford Handbook of political psychology*. Oxford: Oxford University Press. (s. 705-795).
- Levy S.G. (1998). *International law governing restraint in conflict: cross-cultural view*. Referat na kongresie International Society of Political Psychology. Montreal.
- Malinowski B. (1958). *Szkice z teorii kultury*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Mansbridge J.J. (1983) *Beyond adversary democracy*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Mc Clelland D.C. (1962). *Achievement drive and economic growth*. Harvard Business Review, t. 40, 4, s. 92-112.
- McClintock C. G., Van Avermeat E. (1982). *Social value and rules of fairness: A theoretical perspective*. [W:] V.J. Derlega and J. Grzelak (red.). *Cooperation and helping behavior*. New York: Academic Press. (s. 44-73).
- Nisbett R.E. i Cohen D. (1996). *Culture of honor. The psychology of violence in the south*. Boulder, Col.: Westview Press.
- Oliner S. & Oliner P. (1988) *Altruistic personality*. New York: J.Wiley.
- Ossowska M. (1985). *Moralność mieszczańska*. Warszawa: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Potocka-Hoser A. (1996). *Spór o lustrację – komunikacja bez porozumienia*. „Kultura i Społeczeństwo” 40 (2), s. 163-182.
- Pruitt D.G. i Rubin J.Z. (1986). *Social conflict*. New York: Random House.
- Quattrone G.A., Tversky A. (1988). *Contrasting rational and psychological analyses of political choice*. „American Political Science Review” 82, s. 716-736.
- Reykowski J.(1984). *Motywacja, postawy prospołeczne i osobowość*. Warszawa: PWN.
- Reykowski J. (2002) *O motywacyjnych regulatorach altruistycznego pomagania. Na przykładzie osób, które ratowały Żydów w okresie hitlerowskiej okupacji*. [W:] I. Kurcz i D. Kądziaława (red.) *Psychologia czynności*. Warszawa: Scholar
- Reykowski J. (2007). *Rozwiązywanie sprzeczności ideologicznych i sprzeczności interesów w grupach społecznych – teoria i badania* (s. 36-76). [W:] J. Reykowski (red.) *Konflikt i porozumienie. Psychologiczne podstawy demokracji deliberatywnej*. Warszawa: Academica.

- Reykowski J. (2010) *Okragły Stół a jakość demokracji*. [W:] J. Reykowski (red.) *Okragły Stół – droga do demokratycznej Polski*. Wyd. Adam Marszałek
- Rosenberg S.W. (2003). *Reconstructing the concept of deliberation*. Referat na Annual Meeting of the American Political Science Association.
- Ross L. i Ward A. (1995). *Psychological barriers to dispute resolution*. [W:] M. Zanna (Ed.) *Advances in experimental social psychology*. (t. 27, s. 255-304). San Diego: Academic Press.
- Rothbart M. (1993). *Intergroup perception and social conflict*. [W:] S. Worchel i J.A. Simpson (red.) *Conflict between people and groups*. Chicago: Nelson-Hall.
- Satz D. (2001). *Market and nonmarket allocation*. [W:] N.I. Smelser and P.B. Baltes (red.) *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. T. 14. Elsevier: Amsterdam (s. 9197- 9203).
- Sears D., Funk C.L. (1990). *Self-interest in American's political opinions*. [W:] J.J. Mansbridge (ed.) *Beyond self-interest*. Chicago: University of Chicago Press (s. 147-170).
- Sherif M. (1958). *Superordinate goal in the reduction of intergroup conflicts*. „American Journal of Sociology” 63, s. 349-356.
- Sherif M., Sherif, C.W. (1953). *Groups in harmony and tension*. NY: Harper.
- Sidanius, J. (1993). *The psychology of group conflict and dynamics of oppression: A social dominance perspective*. [W:] S. Iyengar, W.J. McGuire (red.) *Explorations in political psychology* (s. 183-219). Durham: Duke University Press.
- Sidanius, J., Pratto, F. (1999) *Social dominance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Skarżyńska, K. (1985). *Psychospołeczne aspekty decyzji alokacyjnych*. Wrocław: Zakład im. Ossolińskich.
- Skarżyńska K. (2005). *Człowiek a polityka. Zarys psychologii politycznej*. Warszawa: Scholar.
- Skarżyńska K., Radkiewicz P. (2007). *Zakres zaufania do ludzi a przekonania o świecie i doświadczenia społeczne. Dwa typy zaufania i ich rola w kapitale społecznym*. „Kolloquia Psychologiczne” 16. Warszawa: IP PAN.
- Skarżyńska K., Radkiewicz P. (w druku). *Co wzmacnia a co osłabia darwinizm społeczny*. Psychologia Społeczna.
- Stewart C. (2001). *Honor and shame*. [W:] N.I. Smelser and P.B. Baltes (red.) *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. T. 14. Elsevier: Amsterdam (s. 6904-6907).
- Tajfel H. and Turner J. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. [W:] W.G. Austin, S. Worchel (red.) *The social psychology of intergroup conflict*. Monterey, Cal.: Brooks/Cole. (s. 33-49)
- Tesser A. (2003). *Self-evaluation*. [W:] M.R. Leary and J.P. Tangney (red.). *Handbook of self and identity*. New York: Guilford Press (s. 275-290).
- Tuchman B.W. (1994). *The proud tower*. New York: Ballantine Books.
- Van Lange P.A.M. (1999). *The pursuit of joint outcomes and equality in outcomes: An integrative model of social value orientations*. „Journal of Personality and Social Psychology” 77, s. 337-349.
- Wesołowska E. (2010). *Deliberatywne rozwiązywanie konfliktów wartości*. Olsztyn: Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.
- Wojciszke B. i Cislak A. (2006). *Self interest in social and political perception*. [W:] A. Golec de Zavala, K. Skarżyńska (red.) *Understanding social change. Political psychology in Poland*. New York: Nova Science Publ.
- Wojciszke B. (2009). *Sprawczość i wspólnotowość*. Gdańsk: GWP.

Wojciszke B., Baryła W., Różycka, J. (2009). *Wiara w życie, jako grę o sumie zerowej*. [W:] U. Jakubowska, K. Skarżyńska (red.). *Między przeszłością a przyszłością. Szkice z psychologii politycznej*. Warszawa: Wyd. IP PAN.

Opposed interests as the source of conflicts between people

According to the Realistic Conflict Theory opposing claims to scarce resources such as wealth, prestige, and power, that is opposed interests, generate antagonisms and initiate conflicts with potentially destructive consequences. It can be argued that consequences of the opposed interests may differ depending on people's conceptions of their interests, their interpretation of the conflict situation, and the strategies they adopt in dealing with the situation. The interests that are interpreted in utilitarian terms are more likely to be dealt with peacefully than interests interpreted in terms of self-esteem because, in many instances, the desire for protection and enhancement of the self-esteem instigates the self-other comparisons and a tendency to trump the opposite side. Dynamics of conflict depends on people's cognitive construal of the conflict situations. The construal can be described in terms of the "Dual Concern" Model that implies that in conflicts people might take into consideration their own as well as the other party interests. Definition of the situation, degree of trust in the other party, and the strength of personal motivation may influence the degree of concern. In conflict situations, there is a tendency to deal with the opposition by means of the direct physical force. However, societies have developed various normative regulations that are meant to control conflicts and restrict the use of physical force. There are also institutional arrangements that help in transformation the physical fights for scarce resources into economic and political competition (and other forms of competition, as well). The most advanced system of such institutional arrangements is democratic capitalism. Nevertheless, democratic capitalism has not eliminated indirect forms of oppression and power relations as means of solving conflicts for scarce resources. One may argue that people have capability to deal with conflict of interests by means of more advanced strategies consisting in well-elaborated forms of dialog and deliberative procedures. Broader application of these forms would require the development of specific institutions.

Key words: interests, conflict, self-esteem, interdependence, dual concern model, normative regulations, competition, democratic capitalism, deliberation.