

Michał Pulit

*Akademia Nauk Stosowanych
w Nowym Sączu*

Socjologiczne teorie konfliktu i wymiany w pryzmacie konstruowania interakcji społecznych

Wstęp: konflikt jako zjawisko społeczne

Analizując zjawisko konfliktu, najczęściej spotyka się w kulturze masowej interpretację utożsamiającą ten stan polemiki z patogennymi konsekwencjami. Choć często logika takiego rozumowania ma swoje uzasadnienie, to jednak warto sobie uświadomić, że pełne współbrzmienie pomiędzy aktorami społecznymi utrudnia niekiedy rozwój kreatywności, zdolności do krytycyzmu i dynamicznej ekspansji. Najlepszym sposobem prowadzącym do sprostania konfliktom wydaje się więc dostrzeżenie ich pozytywnych wartości. Umożliwia to analizę szczególnych zachowań i wzorców interakcji, które występują w stanie niezgodności poglądów, a także eksploracji bodźców, jakie konstruują te wzorce (Stewart, 2009, s. 462). Próba ujęcia konfliktu jako interakcji ludzi, zależnych od siebie, ale jednocześnie mających świadomość tego, że ich cele są rozbieżne, oraz postrzegających siebie nawzajem jako bariery w wypracowaniu swoich zamierzeń prowadzi do wniosku, że wewnętrzna walka jednostki nie jest konfliktem.

Konflikt wiąże się nieodłącznie z komunikacją (Folger, Poole, Stutman, 1993). Kluczową w nim kwestią jest też wzajemny stan zależności stron od siebie. Jeśli tylko działania lub chociażby poglądy jednego aktora społecznego przestają mieć bezpośredni lub pośredni wpływ na drugą stronę, to najczęściej mamy do czynienia z samoczynnym rozwiązaniem konfliktu. Częste błędy przy określaniu stopnia złożoności konfliktu wynikają z nieumiejętności rozróżnienia produktywnych i nieproduktywnych antagonizmów. W antagonizmach produktywnych aktorzy społeczni koncentrują się na realnych problemach, które można rozwiązać poprzez aktywność interlokutorów, podczas gdy w nieproduktywnych jednostki w znacznej mierze demonstrowują agresję, której celem jest zwycięstwo nad przeciwnikiem i zranienie drugiej strony. Naturalną konsekwencją tego stanu rzeczy pozostaje to, że w konflikcie produktywnym postawy i zachowania poddają się modelowaniu, w nieproduktywnym zaś często są niezmiennie. O konflikcie produktywnym mówimy wtedy, gdy partnerzy dialogu chcą rozpracować dzielące ich niezgodności, a nie ignorować, lub wręcz oskarżać siebie nawzajem (Stewart, 2009, s. 463). Konflikt jest zjawiskiem społecznym i niezależnie do tego, czy dotyczy relacji jednostkowych, grupowych, czy wymiaru globalnego, tworzy przybliżony wzorec interakcji. Każdy ruch, zachowanie, zaniechanie lub postawa ma wpływ na poczynania adwersarza, więc wszelkie ułomności w zakresie wiedzy, kompetencji i umiejętności rozwiązywania konfliktów polegające na nieświadomym lub celowym działaniu bądź zaniechaniu bardzo łatwo mogą przerodzić polemikę w konstrukcję o charakterze destrukcyjnym.

I. Wymiary konfliktu

Konflikt jako naturalne następstwo współzależności stron wynika często z bardzo rozbieżnych potrzeb partnerów lub po prostu niezrozumienia. Dążenie przez aktorów społecznych do tego samego celu przy różnych koncepcjach na jego osiągnięcie bądź pragnienie realizacji różnych misji, ale przy użyciu analogicznego narzędzia może wywoływać klasyczne spory. Wystąpienie konfliktu o określonej amplitudzie i o kontrolowanym przebiegu w danym czasie jest zjawiskiem tak naturalnym, że postrzeganie go jako zjawiska patologicznego oraz rozpatrywanie w tym kontekście nie jest aktywnością wybitnie produktywną i racjonalną (Pulit, 2013, s. 22). Schelling słusznie zwraca uwagę na to, że konflikt można badać w wymiarze zachowań jego uczestników – zarówno tych działających logicznie i pragmatycznie, jak i tych, których poczynania są irracjonalne i nieświadome (Hochschild, 2009, s. 3).

Konflikt przenika różne poziomy i zakresy, a jego rozciągłość bywa najczęściej analizowana już od poziomu interpersonalnego, kiedy dwie jednostki wchodzi w interakcję twarzą w twarz. W literaturze przedmiotu można odnaleźć conceptualizację, by delibrować o konflikcie interpersonalnym (Lewicki, Saunders, Barry, Minton, 2005, s. 33), ale podzielam zdanie Golki (2007), że to wyodrębnienie nie wydaje się słuszne. Poza kazusami schizofrenii owo zjawisko jest niczym innym jak przejawem myślenia, funkcjonowaniem pamięci i wyobraźni, lecz nie sporem w klasycznym rozumieniu.

Do konfliktu interpersonalnego dochodzi na poziomie jednostkowym. Szefowie i podwładni, małżonkowie i rodzeństwo, sąsiedzi, a nawet przyjaciele mierzą się ze zmienną częstotliwością z rozdzwieniem interesów, napięciem stosunków i wzajemną polemiką. To, czy konflikt będzie zdefiniowany przez nich jako zjawisko negatywne, prowadzące do zaburzeń, czy raczej pozwoli wytworzyć nową wartość i jakość relacji, jest strategicznym dylematem wyzwalającym liczne następstwa.

Wszelkie sprzeczności interesów, do których dochodzi wśród stowarzyszeń, grup pracowniczych, działaczy zespołu lub komisji, a nawet członków rodzin, charakteryzuje również konflikt wewnątrzgrupowy. Ten typ konfliktu, inicjowany na placach zabaw, w klasach szkolnych, zastępach harcerskich, pozwala uświadomić jednostkom społecznym, że konflikty dzielą często jedynie poziomy segmentowości zaangażowanych w nie jednostek oraz złożoność problematyki stojącej przed negocjatorami lub mediatorami, którzy chcą rozwiązać określony problem.

Bardziej złożony mechanizm konfliktu międzygrupowego, właśnie z uwagi na znaczną liczbę aktorów społecznych zaangażowanych w polemikę i potencjalnych szans wystąpienia sieciowych interakcji, wzniesła wyższy poziom komplikacji pertraktacji prowadzących do rozwiązania problemu. Interesujące pozostaje to, że konflikt międzygrupowy może przebiegać równocześnie wewnątrz grup oraz pomiędzy poszczególnych zbiorami (Lewicki, Saunders, Barry, Minton, 2005, s. 34).

Dla większości aktorów społecznych wymiar konfliktu nie powoduje zmiany strategii postępowania w sytuacji sprzeczności interesów. To, co determinuje filozofię postępowania, to subiektywny i obiektywny osąd dotyczący kontekstu sytuacyjnego, poziomu wiedzy i umiejętności, jakie można aktywizować w danym kontekście relacyjnym, oraz taksowanie, co jest stawką w konflikcie. Prawidłowo wyciągnięte konsekwencje, jakie przyniesie toczenie sporu, wpływają następnie na zaangażowanie adekwatnej ilości czasu i wysiłku w budowę strategii i kreacji alternatywnych rozwiązań (Stewart, 2009, s. 469).

II. Funkcje konfliktu

Przyjęcie jednostronnej wizji funkcjonalności konfliktu – pozytywnej bądź negatywnej – skutkuje konstrukcją strategii postępowania nacechowaną znamionami infantylnego utopijnego albo ortodoksyjnego pesymizmu. Dla zbliżenia się choćby do symptomów obiektywizmu warto zaprezentować zarówno negatywne, jak i pozytywne funkcje konfliktu.

Koncepcję analizy destrukcyjnych funkcji konfliktu odnajdujemy chociażby u Deutscha (1973), Folgera, Poole'a i Stutmana (1993), ale także u Hockera i Wilmota (1985), którzy wyróżnili procesy konkurencyjne. Rywalizacja negocjujących stron ma miejsce przede wszystkim z uwagi na przekonanie o niemożności realizacji własnych planów przy dalszej kontynuacji strategii przeciwnika. Oczywiście, cele te w perspektywie obiektywnej rzeczywistości nie muszą być sprzeczne, ale kluczowa pozostaje tutaj początkowa interpretacja sytuacji konfliktowej przez zaangażowane w spór strony. Postępujący proces konfliktowy prowadzi do zniekształceń postrzegania w kierunku polaryzowania znaczeń. Aktorzy społeczni sukcesywnie postrzegają zjawiska w kategoriach, które mogą doprowadzić do ich definitywnego sukcesu bądź też sromotnej porażki. Próby odrzucenia wszystkiego, co niezgodne z własną opinią, prowadzi bezpośrednio do myślenia stereotypowego i nieobiektywnego. Naturalnie implikuje to dużą skalę emocji po każdej ze stron zaangażowanych w spór. Jeśli dochodzi do zdominowania procesów myślowych przez emocje, w następstwie bardzo często otrzymujemy paraliż mediacji lub negocjacji. Sfrustrowani, przestraszeni lub nasycony gniewem adwersarze nie są w stanie w żaden sposób podjąć merytorycznych prób prowadzenia procesu wychodzenia z konfliktu.

Regres komunikacyjny prowadzi do rozmycia kwintesencji problemu sporu. Z uwagi na fakt, że interlokutorzy selektywnie podejmują akty interakcji, stroniąc od dialogu z jednostkami mającymi odmienne zdanie, materia konfliktowa postrzegana jest w pryzmacie dążenia do wykazania błędności zdania drugiej strony, a nie prób zmierzenia się z realnym dylematem. Wynikiem zmiany rangi postrzegania problemu staje się fakt, że nawet relatywnie duże podobieństwa i wspólne cechy umożliwiające redukcjonowanie konfliktu są deprecjonowane.

Bezpośrednim efektem wszystkich tych działań i postaw okazuje się naturalnie eskalacja konfliktu. Błędne założenie stron, że zwiększenie presji i sięganie po nowe zasoby zaprowadzi do rozwiązania konfliktu, jest podstawowym czynnikiem uniemożliwiającym podjęcie rokowań (Lewicki, Saunders, Barry, Minton, 2005, s. 35-36).

Zmiana patrzenia na konflikt pozwala wyzwolić w nim z kolei pozytywne funkcje i korzyści bezpośrednie wpływające na zachowania społeczne. Podjęcie grupowych prób omawiania konfliktu potęguje świadomość członków organizacji, że określony problem w ogóle istnieje. Jednostki nie muszą tłumić frustracji, fobii, ale podzielić się tym, co dla nich ważne. Orientacja w tym, co obniża efektywność działania i redukuje szanse realizacji celu, jest jednocześnie źródłem informacji o sobie samym. Konflikt pozwala zatem wzmocnić samoświadomość i świadomość otoczenia. Istnienie dylematów sprzyja rozwojowi osobowości. Dyrektorzy firm sondują, jak ich styl przywództwa wpływa na podwładnych. Osoby, wobec których podejmuje się konkretne decyzje, starają się zdiagnozować, jakie umiejętności społeczne i techniczne są im niezbędne do tego, aby realizować swoje cele. Bardzo często pozwala to w konsekwencji wzmocnić wiarę we własne możliwości i pracować nad redukcją egocentryzmu w procesie negocjacyjnym.

Jeśli zmieni się wizję interpretacji dysharmonii, konflikt może być generatorem satysfakcji. Te jednostki społeczne, które są zaangażowane w próby wspólnego rozwiązania problemu, odnajdują często zadowolenie w umiejętności rozwiązywania złożonych zależności społecznych (Lewicki, Saunders, Barry, Minton, 2005, s. 35–37).

III. Kierowanie konfliktem

Rubin, Pruitt i Kim próbują dowodzić, że zarządzanie konfliktem można sprowadzić do modelu podwójnej dbałości (1994). Wzorzec troski o tzw. własny efekt toczących się negocjacji wiąże się z chęcią podejmowania rywalizacji lub strategii rozwiązywania problemów. Wzorzec troski o tzw. efekt innych bywa określany jako oś gotowości do współpracy i często powiązany ze strategią bierności lub ustępliwości. Centralnym punktem założenia modelu podwójnej dbałości pozostaje ugoda, która zamyka teoretycznie schemat wokół pięciu głównych strategii.

Warto odnotować, że takie spojrzenie jest bliższe podejściom deskryptywnym, które relatywnie obiektywnie analizują kontekst sytuacyjny, w jakim daje się zastosować określoną strategię zarządzania konfliktem. W teorii konfliktu i badaniach empirycznych wielokrotnie dowodzone, że normatywna analiza i suchy szablon realizowany niezależnie od sytuacji jest bezproduktywny (Turner, 2021).

Za pierwszą z pięciu strategii w modelu podwójnej dbałości uważa się dominację, w której założeniach adwersarze koncentrują uwagę na maksymalizowaniu swoich korzyści bez rejestracji, jakie efekty ich konkretne działania ma na zachowanie i funkcjonowanie partnera interakcji. Nie wyklucza to wobec tego psychomanipulacji, gróźb, zastraszenia i wszelkiego zachowania, mającego nakłonić drugą stronę do ustępstw. Dominacja nie musi być sprowadzona do makiawelicznych zachowań i z pewnością jej przydatność określa kontekst sytuacyjny, w którym dla jednej ze stron sprawa pozostaje błaha i należy podjąć niezwłoczną decyzję. Scenariusz takiego działania może być użyteczny, jeśli sprawa jest istotna dla jednostki stosującej taką koncepcję operacyjną w konflikcie, a jednocześnie drugiej stronie brakuje odpowiedniej wiedzy do podejmowania formalnych decyzji. Konieczność podjęcia niepopularnych kroków oraz interakcja perswazyjna z pryncypialnymi adwersarzami są także wskazaniem do zastosowania takiego projektu.

Uleganie jest strategią skoncentrowaną wyraźnie na interlokutorze. W tej konfiguracji interakcyjnej to właśnie dobro, interesy i cele partnera są na piedestale. Chociaż taki sposób postępowania w sytuacji konfliktu wydaje się niezrozumiały, ma on zastosowanie, jeśli dla strony stosującej tę strategię ważniejsze od osiągnięcia zwycięstwa w sporze jest utrzymanie dobrych relacji grupowych lub interpersonalnych. W toku polemiki jedna ze stron interakcji może osiągnąć wiedzę, na podstawie której stwierdzi, że nie ma racji w sporze, dlatego najmniej inwazyjnym wyjściem z sytuacji również będzie ustąpienie. Często z obiektywnych przyczyn analizowana materia bywa niewspółmiernie ważniejsza dla partnera dialogu, ale jeśli w tym przypadku można jeszcze wynegocjować ustępstwo interlokutora w jakiejś kwestii w przyszłości za aktualną rezygnację z profitów w toczącym się sporze, to strategia ta wydaje się warta rozważenia.

Strategię unikania pozornie identyfikuje się z bojaźliwością i pasywnością, podczas gdy często jest szczegółowo przemyślaną taktyką w sytuacjach, kiedy jedna ze stron potrzebuje czasu na zapoznanie się z nowymi informacjami, wnoszącymi inne tło do toczącego się konfliktu. Kiedy występuje duże prawdopodobieństwo niekorzystnego wyniku

i idące za tym negatywne konsekwencje, a ranga polemiki wydaje się bagatelna, strategia unikania okazuje się sztuką wojenną, która może przynieść sukces (Lewicki, Saunders, Barry, Minton, 2005, s. 42).

Kompromis pomimo swej popularności, jako najpowszechniejsza metoda rozwiązywania konfliktów, jest właściwie najmniej skuteczną strategią, mającą zastosowanie tylko w szczególnych okolicznościach. Umiarkowane próby osiągnięcia własnych korzyści i wstrzemięzliwe skupienie się na interesach interlokutora wydają się iluzorycznie doskonałą koncepcją. Stosowanie strategii kompromisu zaleca się jedynie w sytuacji, kiedy cele stron wzajemnie się wykluczają, a siła obu stron jest jednakowa. Można rekomendować korzystanie ze scenariusza kompromisu w przypadku, gdy inne style nie były możliwe do zastosowania bądź ich stosowanie nie przyniosło rezultatu. Lewicki, Saunders i Barry (2005, s. 42) sugerują, by stosować kompromis, kiedy potrzeba przejściowego rozwiązania złożonego problemu, ale trudno się z tym zgodzić, mając świadomość tego, że już na wstępie z definicji niesie to ustępstwa w kwestiach będących przedmiotem sporu. Jeżeli przedmiot polemiki nie został wystarczająco mocno spenetrowany, a czynione są kroki, by jedna strona rezygnowała z określonych dóbr, jest to co najmniej działanie wysoce nierozsądne.

Integrowanie uważa się za najbardziej złożoną i najtrudniejszą strategię komunikacyjną w sytuacjach konfliktów, chociaż przy uwzględnieniu niezbędnych zmiennych koniecznych do jej realizacji przynoszącą najbardziej trwałe rezultaty. Jeśli obie strony zaangażowane w spór dysponują wystarczająco dużą ilością czasu, który mogą poświęcić na rozwiązanie problemu, oraz mają wzajemną świadomość, że pomyślność przedsięwzięcia zależy w równym stopniu od adwersarza, to synteza idei interlokutorów przynosi najbardziej pragmatyczne efekty.

IV. Proces konfliktowy w perspektywie teorii socjologicznej

Podstawowe założenie Karola Marksa o procesach konfliktowych, mówiące o tym, że konflikt interesów i kształtowanie się zbiorowości dominujących oraz podporządkowanych uzależnione bywa od podziału dóbr w systemie, wydaje się także dobrym dyskursem do analizy podłoża dysharmonii w relacjach społecznych (Turner, 2021, s. 179). Podział dóbr z natury musi być nierówny, gdyż z przyczyn mniej lub bardziej zależnych od jednostek i grup społecznych dobra rozlokowane są nierównomiernie, a zatem zawsze będą egzystowali w interakcji dominujący i podporządkowani. Dyskusyjna powinna pozostać jedynie kwestia proporcji nierówności: a) jakie dzieła partnerów interakcji i faktu, b) w jakim stopniu system powinien je regulować. Regulacja w celu redukcji intensyfikacji i gwałtowności konfliktu, o czym wspominał Simmel (1956), pozwoliłaby na wzrost solidarności przy utrzymywaniu systematycznej zmiany. Normowanie potencjalnych nierówności powinno przebiegać za pośrednictwem edukowania i karania. W kontekście konfliktu i w dobie XXI wieku te dwa pojęcia nabierają jednak mniej klasycznego wymiaru niż nomenklatura, wokół której zwykły uprzednio funkcjonować. Edukowanie w celu redukcji skrajnych dysproporcji powinno mieć miejsce poprzez inspirowanie do modyfikowania i udoskonalania porządku społecznego, a niejednokrotnie wystarczającą karą powinno być przynajmniej czasowe zablokowanie dostępu do nagród. Zarówno edukacja, jak i karanie musi przebiegać w sposób kontrolowany i moderowany, gdyż historia wielokrotnie ukazała bolesne skutki nieograniczonego pułapu manifestacji różnic w każdym wymiarze pomiędzy grupami i jednostkami. Najnowsze przykłady konformizmu powstałe

za przyczyną działania socjotechnik, jakie prezentują popkultura i środki masowego przekazu, są wyraźnym sygnałem, że źle rozumiana metodyka utylitarnej niwelowania różnic społecznych może prowadzić właśnie do zaburzenia proporcji z uwagi na narastanie liczby aktorów społecznych, dotkliwie odczuwających deficyty w dowolnym obszarze dóbr. Kategorie w tym wymiarze postępowania jest zatem wysoce ryzykowna.

Kluczowe w perspektywie procesów konfliktowych wydaje się również twierdzenie Simmla (1956c), w którym dowodzi, że poziom gwałtowności konfliktu wzrasta wraz z zaangażowaniem emocjonalnym partnerów interakcji. Emocje ogrywają fundamentalną rolę w każdym procesie konfliktowym. Większość socjologów uważa, że w znacznej mierze są one społecznie konstruowane, a przypadek interakcji o charakterze dysharmonii dobitnie to akcentuje. Społeczne tworzenie emocji w kontekście sprzeczności interesów rozumiane jest jako generowanie uczuć na podstawie socjalizacji i uczestnictwa w strukturach społecznych (Turner, Stets, 2009, s. 16). Przykłady kontrahentów grożących wycofaniem się z umowy przed samą finalizacją dokumentacji, nieuczciwych handlowców twierdzących, że usterka, jaka wystąpiła w ich towarze, nie została objęta gwarancją, pozwalają chociaż w przybliżeniu oszacować rangę emocji w toczącym się konflikcie (Fisher, Shapiro, 2009, s. 14). Emocje mobilizują w takiej sytuacji jednostki do działania często dalekiego od racjonalnego, ale sprowokowane zachowania trudno kontrolować. Emocje są bodźcem porządkującym nie tylko subiektywne doświadczenia ludzi, ale nadającym dynamikę oraz kierunek tym siłom (Turner, Stets, 2009, s. 25).

Kojarzenie emocji w sytuacji konfliktowej jedynie jako negatywnej, dekonstruującej siły pozostaje błędem o tym samym źródle i ciężarze gatunkowym, co przeciwstawienie racjonalności i afektu (Turner, Stets, 2009, s. 36). Badania prowadzone w kontekście neurologii emocji dowiodły, że odłączanie obszarów kory mózgowej, ze szczególnym uwzględnieniem płata przedczołowego od podkorowych ośrodków emocji w mózgu, prowadzi do tego, że jednostki mają problemy z podejmowaniem jakichkolwiek wyborów i niemal w każdej sytuacji robią to, co wydaje im się nieracjonalne bądź chociażby nieoptymalne. Dostarcza to jednoznacznych wniosków, że w sytuacji konfliktowej aktorzy społeczni nie są w stanie nadawać funkcjonalności i wartościowań alternatywnym możliwościom (Damasio, 1999, 2005). Collins dowodzi, że tylko jednostki zdolne do pobudzania zasobów emocjonalnych są w stanie komplementarnie rozwiązywać problemy (Camp, 2005). Teorię tę wspiera Frank, wskazując, że wyalienowanie emocji w sytuacji dysharmonii prowadziłoby do konwencji, w której by strony realizowały jedynie własne cele, nie biorąc pod uwagę interesów innych. Implikacją tego byłoby również załamanie porządku społecznego (1988). Aktorzy społeczni mogą się angażować w cele zbiorowe i wartości społeczne dzięki emocjom, tonującym dążenie do natychmiastowej nagrody. Ta sama siła, która w jednej sytuacji każe zaangażowanym interlokutorom myśleć o maksymalizacji zysku, w innych okolicznościach prowadzi będzie do odruchów polegających na świadczeniu pomocy.

Idylliczny proces konfliktowy wydaje się najbliższy analizom Cosera. Zakładają one, że nierówny poziom zintegrowanych elementów składowych całości prowadzi do erupcji sporu pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi, co w konsekwencji szeregu negocjacji może doprowadzić do tymczasowej powtórnej konsolidacji. W pewnych okolicznościach ten proces konfliktowy otwiera aktorom społecznym sposobność zwiększenia elastyczności struktury systemu. Jeśli partnerzy zaangażowani w konflikt wykorzystują tę szansę, to automatycznie zostaje rozszerzona zdolność systemu do rozstrzygania poprzez konflikt przyszłych stanów, jakie interpretowane są jako brak równowagi wewnętrznej.

Efektom tego może być uzyskanie systemu charakteryzującego się wysokim poziomem adaptowalności do zmieniających się warunków (Coser, 2009).

Emocje mogą być zatem doskonałą wskazówką do dalszych kroków na drodze rozwiązywania sporu, jak instruuje Hochschild (2009, s. 27), ale i destrukcyjną siłą, jaka dekonstruuje wszelkie próby racjonalnego działania, o czym wspomina Camp (2005) w swych dyrektywach prowadzenia procesu rozwiązywania sporu. Właściwe prowadzenie procesu konfliktu wymaga zatem balansu między emocjami i logicznym rozumem (Fisher, Brown, 2010, s. 57).

V. Strategie perswazyjne w teorii wymiany

Teoretycy wymiany zakładali, że racjonalni aktorzy społeczni będą najczęściej dążyli do realizacji własnych interesów, a to stanowi esencję komunikacji perswazyjnej. Już podstawowe założenie wydaje się kontrowersyjne w kontekście osadzenia go w wielu sytuacjach społecznych implikujących budowanie więzi, pożądanego interesów, konformistycznych zachowań, dzięki gestom altruistycznym. Niemniej jednak pewne założenia utylitarystyczne zawarte również w kanonach ekonomii klasycznej zostały przyjęte w socjologii i stanowią okazję do budowy strategii perswazyjnych w ramach teorii wymiany.

Jedno z nich mówi, że ludzie zawsze podejmują próby uzyskania pewnych korzyści w swych transakcjach z innymi. Taki punkt wyjścia pozwala konstruować zarówno mechanizmy ofensywne, jak i obronne o charakterze perswazyjnym. Nieodparta chęć zysku jest bodźcem do realizacji celów i motywacją, nawet jeśli na drodze pojawiają się przeszkody o wieloaspektowym charakterze. Z kolei świadomość istnienia tej chęci u partnera interakcji w sytuacji społecznej pozwala moderować skalę potrzeb, identyfikując jedynie uprzednio, które z nich w danym momencie są źródłem największego pożądanego.

Inne założenie utylitarystyczne mówi o tym, że ludzie, rozpoczynając stosunek wymiany, są ograniczeni przez zasoby, którymi dysponują, i samo dążenie do osiągnięcia zysku. Manipulowanie zasobami poprzez udostępnianie jednostkom rozszerzonego dostępu do zasobów bądź jego ograniczanie powoduje, że aktor posiadający taką władzę staje w uprzywilejowanej pozycji w ramach stosunków wymiany.

Chociaż kwintesencją wymiany wydają się cele materialne, to jednak aktorzy społeczni wymieniają również niematerialne dobra, takie jak uczucia, usługi i symbole. Objęcie wszystkich wymiarów interakcji kontekstem perswazyjnym stanowi pełnoprawną podstawę do uznania teorii wymiany za źródło efektywnych instrumentów wpływu społecznego.

Konstruując pytanie, w jaki sposób bazowe procesy wymiany budują bardziej złożone relacje międzyludzkie, trzeba się również przyjrzeć funkcjonowaniu systemom społecznym w kategoriach przywilejów, prestiżu i władzy. Posiadanie dóbr materialnych i niematerialnych umożliwia tym, którzy je mają, wywieranie presji i wykorzystywanie tych, którzy takich przywilejów nie posiadają, a w konsekwencji sprawowanie mniej lub bardziej formalnej kontroli nad nimi.

Posługując się systemem wymiany *kula* Bronisława Malinowskiego (2005), można dostrzec dominację w obszarze rotacji w przedmiocie informacji. Era wiedzy jest kontynuacją odwiecznej wymiany między tymi, którzy wiedzą, a tymi, którzy nie są świadomi pewnego zakresu danych. Wymiana przebiega także obecnie między jednostkami społecznymi o porównywalnym statusie i rolach społecznych jako element współzawodnictwa w obnażaniu danych poufnych przy okazji budowania profili w mediach społecznościowych.

Konstruuje to strukturę społeczną, status, reguluje stosunki społeczne i wyznacza role. Jak faraon, szaman, kapłan, specjalista w określonej branży, tak i nauczyciel ma odpowiedni zasób wiedzy, którym może się podzielić z podopiecznymi. Przekazywanie wiedzy odbywa się na określonych, uregulowanych warunkach wyznaczających różnice w statusie, roli i pozycji społecznej. To określa zdolność zarządzania władzą i wyznacza możliwość decydowania o ludzkim losie.

Handel dokonuje się również w wymiarze mieszanym, czyli ekonomicznym i symbolicznym w sytuacji, kiedy wartość informacji czy siła emocji doprowadza do późniejszej wymiany na pieniądze czy ciało. Potwierdzałoby to w tym aspekcie tezę Malinowskiego, że to najczęściej potrzeby psychologiczne, a nie ekonomiczne są siłą, która zapoczątkowuje i utrwała stosunki wymiany (Malinowski, 2005). Chociaż Marcel Mauss (2001) błędnie interpretował etnografię Malinowskiego, a w konsekwencji podważał status potrzeb psychologicznych, to jednak paradoksalnie dzięki temu doszedł do uzupełnienia koncepcji wymiany o analizę strukturalną. Społeczeństwo wywiera presję na jednostce, która staje się wyrazicielem kodeksów moralnych grupy. Transakcje wymiany przeprowadzane są w zgodzie z regułami zbiorowości, jednocześnie je wzmacniając, a w końcu tworząc moralność grupową.

Interpretację tę wspiera również koncepcja Lévi-Straussa (1970), która odrzucając uproszczony behawioryzm psychologiczny, podkreśla fakt, że aktorzy społeczni są wyposażeni w dziedzictwo kulturowe złożone z norm i wartości. Szczególnie w perspektywie wymian zachowanie ludzkie jest jakościowo odmienne od zachowania zwierzęcego, gdyż to właśnie wartości i reguły stanowią o ich unikatowości w tym ujęciu.

Według Lévi-Straussa (1970) wszystkie stosunki wymiany pociągają za sobą określone koszty dla jednostek, ale w odróżnieniu od psychologicznych i ekonomicznych eksplikacji generują one cenę przypisaną do społeczeństwa, a konkretnie do jego obyczajów, reguł, praw i wartości. Dystrybucja wszystkich rzadkich i wartościowych dóbr regulowana jest przez normy i wartości. Obejmuje to zatem zarówno przedmioty materialne, jak i dobra symboliczne. Lévi-Strauss (1970) akcentuje również to, że egzystowanie różnorodnych wzorów norm i wartości sugeruje w jednych sytuacjach bezpośrednie nagradzanie partnera interakcji, a w innych umożliwia zawarcie transakcji pośredniej, w której jednostki społeczne nie odwzajemniają świadczenia bezpośrednio, ale za pośrednictwem osób trzecich.

Jednostki społeczne nie tylko wykazują się złożonym myśleniem, lecz także nadawaniem temu procesowi cech emocjonalnych, co w połączeniu z ograniczeniami sił społecznych i kulturowych skutecznie paraliżuje prostoliniowy behawioryzm psychologiczny w odniesieniu do gatunku ludzkiego. Partnerów interakcji należy rozpatrywać jako osobników wzajemnie wpływających na swoje możliwości uzyskiwania nagród. Dzięki myśleniu abstrakcyjnemu, kalkulowaniu, umiarkowanej zdolności przewidywania rezultatów, szacowaniu alternatyw i potencjałowi do wykonywania wielu ukrytych manipulacji poznawczych istota ludzka nie może stanowić analogii do przepływu synonimicznych procesów w świecie zwierząt, a szczególnie tych kontrolowanych w warunkach laboratoryjnych. Nie tylko zatem „prawo zarzucenia” Thorndike’a, mówiące o redukowaniu związku sytuacji z reakcją w przypadku niewystarczającej praktyki, wydaje się w wielu sytuacjach przeceniane, ale także teza, że określona jednostka zareaguje emocjonalnie, gdy zachowanie poprzednio nagradzane w tej samej lub podobnej sytuacji nie przyniesie nagrody, jest wysoce obciążona ryzykiem błędu, gdyż nie uwzględnia różnic indywidualnych, struktur społecznych i kulturowych oraz specyfiki samej sytuacji społecznej. To właśnie owe

różnice indywidualne, a szczególnie struktury społeczne i kulturowe w przestrzeni edukacyjnej powstrzymują ucznia czy studenta od zaniechania wymiany informacji między nauczycielem a nim samym. Sukcesywna rezygnacja w szkolnictwie wyższym z poziomu i ekspansywności nagradzania podopiecznego w stosunku do włożonej przez niego pracy wydaje się tego dobrym przykładem. Na etapie edukacji przedszkolnej nawet symboliczny gest o charakterze niematerialnym, emitowany przez ucznia, wynoszony jest przez tutora do rangi zachowania wymagającego szczególnej adnotacji. Burzliwe brawa, naklejki, dyplomy i przedszkolne odznaczenia są konsekwentnie zastępowane przez lapidarny, choć pozytywny komentarz wykładowcy akademickiego, który ma w teorii wynagrodzić niewspółmierną, nawet w stosunku do rozwoju psychicznego i fizycznego, pracę studenta. Gdyby nie utrwalone w międzyczasie wzorce strukturalne i implementowane schematy kulturowe, zapewne wypełniłoby się behawiorystyczne proroctwo doprowadzające do powszechnego spadku zainteresowania nauką młodych adeptów, a wszystko to wieńczone byłoby rozwojem burzliwego konfliktu społecznego. Poza indywidualnymi odchyleniami, stanowiącymi margines statystyczny, nie rejestruje się jednak takiego trendu.

Można próbować tworzyć sztuczne podziały w obronie wczesnego behawioryzmu dla kategorii moderowanych intencją materialną i niematerialną, ale zdolność myślenia abstrakcyjnego jednostki społecznej obala te aspiracje. Człowiek, podtrzymując niematerialną i czasowo niekorzystną dla siebie wymianę w sensie jej ogólnego odbioru dla świata zewnętrznego, może sobie wizualizować korzyści natury materialnej wynikłe z sieci wymian powiązanych nie wprost. W ten sam sposób student skoncentrowany na celu, jakim może być wymarzona praca, dobrze płatna posada, ukończenie określonego roku studiów, pomimo spadku powierzchniowej, zewnętrznej stymulacji w postaci nagrody od nauczyciela nie wycofuje zaangażowania swoich zasobów, mając na względzie wysoce indywidualne obszary bonifikaty.

Nauczyciel w tym samym czasie poszerza zakres swoich wpływów, stymulując podopiecznych do tego, by sami organizowali się w sposób umożliwiający im zwiększenie zasobów (Marks, Engels, 2007). Jednocześnie pedagog doprowadza do wytworzenia u nich nawyku akceptacji faktu, że pragnąc utrzymać dostęp do stałego źródła jednakowych korzyści, które symbolizuje konkretna ocena, muszą proponować w zamian coraz szersze pakiety wiedzy i umiejętności. Dwie strony w trakcie wymiany balansują na granicy ryzyka, ponieważ zarówno nauczyciel zdaje sobie sprawę z tego, że nadmierny przymus i ekspansja oczekiwań mogą wywołać zorganizowany protest podopiecznych, jak i uczniowie mają świadomość, że bezrefleksyjne paraliżowanie bodźców prowadzących do ich rozwoju może wywołać aktywizację struktur kontroli społecznej i wdrożenie konkretnych sankcji. Naturalnie zawsze należy mieć na uwadze fakt, że wartość wymiany podlega wahaniom i, jak podkreślał Simmel (2012), wiąże się z indywidualnym odczuciem i potrzebą. Choć manifestacja kwestii, które uczniowie uznają za zasadne, pożyteczne i godne uwagi, zależy zwykle od wzorów społecznych i kulturowych, to jednak niezmiennie pozostaje to, że wartość przedmiotu pozostaje proporcjonalna do intensywności potrzeby odczuwanej przez drugą osobę i rzadkości przedmiotu. Można w tych zmiennych upatrywać potencjalności na kreacje wrażenia odbiegającą od stanu obiektywnego. Wzbudzenie poziomu pragnienia osiągnięć powiązanych pośrednio z celami naukowymi generowane jest przez zręczne zabiegi socjotechniczne motywującego pedagoga.

Zasada odczuwania sympatii we wszelkich interakcjach odgrywa istotną rolę, ponieważ pozwala wyzwolić konformizm u jednostek nawet w sytuacjach, gdy analiza deduk-

cyjna złożonej oferty daje wynik negatywny, sprzeczny z logiką, bądź wręcz intuicyjnie niekorzystny z materialnego punktu widzenia dla zaangażowanej strony. Inwestycja w budowanie relacji ze strony nauczyciela, czyli wybór odpowiedniej strategii komunikacyjnej dostosowanej do konkretnej sytuacji i potencjału uczniów, owocuje konstrukcją więzi wpływającej później pozytywnie na stosowane argumentacje, potęguje profil zaufania, a często, w sytuacjach trudnych rekompensuje deficyty przekazywanych motywów o charakterze centralnym.

Zbudowanie sympatii poprzez konstruowanie określonej komunikacji w szkole i na uczelni jest też naturalną trampoliną do uformowania autorytetu. Przekaz nowej wiedzy i informacji przez jednostkę uznawaną za specjalistę w danej dziedzinie generuje wzmoczoną podatność na reprezentowaną przez nią linię argumentacji i redukuje potencjalną skalę wątpliwości w grupie absorbującej przekazywane jej treści. W przypadku ograniczonego czasu na ekspozycję informacji i dużej liczby głosów, jakie mogą zaabsorbować jednego prowadzącego wykład czy lekcje, jest to newralgiczny czynnik decydujący o powodzeniu realizacji programu nauczania. Uzyskana sympatia i autorytet są wymieniane na elastyczność i bezkonfliktowość, której nauczyciel potrzebuje w złożonym procesie przekazywania i weryfikowania wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych.

Sympatia i zakotwiczony autorytet pozwala adaptować regułę społecznego dowodu słuszności. Deliberowana jest jako zmiana w zachowaniu spowodowana prawdziwym lub wyobrażonym naciskiem ze strony innych osób i pozwala odróżnić ją od perswazji, która w założeniu ma także osiągać modyfikację w przekonaniach i postawach jednostki (Kenrick, Neuberg, Cialdini, 2002), (Böhner, Wänke, 2004), (Wren, 2005). Nawet jeśli potraktujemy wpływ społeczny tylko jako środek prowadzący do ostatecznego celu będącego wiarą w nową definicję sytuacji, stanowi to często dostateczny etap dla podmiotów zaangażowanych w interakcję. Chociaż prywatna akceptacja i publiczny konformizm są gwarancją trwałej immunizacji dla inicjatora wpływu, to jednak decyzja o wyborze czy skreśleniu określonej opcji będących w puli przed jednostką, u jakiej weryfikowana jest wiedza w procesie dydaktycznym, niesie za sobą analogiczne konsekwencje, jak gdyby była wywołana przez perswazję (Aronson, Wilson, Akert, 2012).

W dobie cyfryzacji i w erze informacji, kiedy jednostki społeczne są intensywnie stymulowane bodźcami zewnętrznymi, w naturalnym odruchu, pośród naprędcie konstruowanych heurystyk, poszukują szans nabycia gotowych odpowiedzi na swoje pytania u partnerów interakcji. Informacyjny wpływ społeczny jest mechanizmem w niejasnych lub nieoczywistych sytuacjach aktywującym konformizm wobec bliźnich, którzy zdają się płynnie poruszać w konkretnym obszarze materii. Niestety, kluczowe pozostaje to owo generowane wrażenie, że grupy, tłum czy społeczność są w posiadaniu właściwego rozwiązania sytuacji, przed którą zostali pozostawieni. Czas wyznaczający rytm kolejnych czynności i rytualizm polegający na biernym odtwarzaniu schematów zachowań zaobserwowanych u innych i asymilowanych w następstwie jako nawyk nie są w tym wypadku sprzymierzeńcami na drodze do autonomicznego myślenia. Uczniowie czy studenci nie stanowią wyróżniającego się bytu znieczulonego na medialne przekazy przepojone socjotechnikami, z użyciem percepcji subliminalnej. Wręcz przeciwnie – jako grupy szczególnie aktywne w mediach elektronicznych, niejednokrotnie wyjątkowo uzależnieni od aprobaty rówieśników, stanowią najbardziej prozaiczny cel twórców strategii perswazyjnych w koncepcji wymiany.

Powoływanie się na niezwyryfikowane lub zmanipulowane dane mające ilustrować entuzjastyczną aprobatę społeczeństwa wobec określonego obiektu lub koncepcji wywołuje u adresatów strategii stan, któremu bliżej do poszukiwania historycznego rozładowania napięcia niż jakiegokolwiek refleksji konfrontowanej z zimną kalkulacją i dialogiem. Ma to wyraz zarówno w zakupach określonych produktów, agresji werbalnej na forach internetowych, oddaniu głosu na konkretnego przedstawiciela partii, jak i preferencjach w budowaniu więzi intymnych.

Obecnie leniwy aktor społeczny chłonie jak gąbka indoktrynowane przekazy medialne skonstruowanej za niego rzeczywistości, czując się doceniony faktem, że coraz częściej bywa zwalniany z kalorycznego procesu myślenia. Symultanicznie nieustannie wyraża fascynację dla zdobyczy technologicznych, poświęcając więcej energii na pozyskanie kolejnych udogodnień redukujących swoją fizyczną i psychiczną aktywność niż próby refleksji, czyje interesy reprezentują wybrane telewizje oraz jaką retorykę przyjmują prywatne medialne koncerty. Sprzyja to również strategii normatywnego wpływu funkcjonującego w ramach społecznego dowodu słuszności (Crisp, Turner, 2015). Niestety, ludzie podporządkowują się innym po to, by być przez nich zaakceptowanym, uniknąć kary czy pozyskać profity. Grupa, która ma konkretne oczekiwania wobec swoich członków, nie prowadzi szczegółowej analizy psychologicznej, czy konkretni jej działacze dokonali zmiany swoich postaw lub przekonań, co najczęściej w tym przypadku i tak nie zachodzi, ale jedynie liczy na zmianę zewnętrznych emblematów zachowania. Wpisuje się to płynnie w socjologiczną koncepcję wymiany, kiedy wykazując się konformizmem, otrzymujemy w zamian wsparcie emocjonalne, możliwość dzielenia przyjemnych doświadczeń, uniknięcia izolacji lub wykluczenia. Odzwierciedleniem tego typu interakcyjnych transakcji są relacje szkolne, w jakich dominująca grupa uczniów intensywnie koryguje próby zmiany dyskursu zachowań przez pojedyncze jednostki społeczne. Motywem prób odejścia od dominującego paradygmatu poszczególnych uczniów jest często niechęć wobec potencjalnych sankcji wynikłych z przystawania na dewiacyjne formy zachowań prezentowane przez młodzież. Właściwie poprowadzony proces wychowania w rodzinnych domach i wyrażony w postaci chęci uczestnictwa w toku lekcji bywa często paraliżowany przez stygmatyzowanie i etykietowanie pozostałej części grupy.

Innym wyrazem koncepcji wymiany ujawniającym się w normatywnym wpływie społecznym są próby aspirowania uczniów do wewnątrzklasowych mikrogrup. Często, pomimo wyraźnej nieakceptacji obowiązujących w grupie norm i wartości, jednostka decyduje się na to, by wejść w proces, szacując, że noszenie określonej odzieży bądź wdrożenie do języka pewnych sloganowych wyrażań jest niską ceną za otrzymywaną sympatię i akceptację. Choć w selektywnych sytuacjach taka forma wymiany może się wydawać racjonalna, to jednak należy wziąć pod uwagę fakt, że wykorzystywanie innych osób do definiowania rzeczywistości społecznej może mieć również istotny wpływ na nasze emocje odgrywające istotne role w procesie podejmowania decyzji, a tym samym transakcji.

Mechanizmem obronnym dla jednostek osadzonych w transakcji wymiany, niezależnie od jej złożoności, pozostaje zawsze próba oszacowania przez jednostkę, czy pozostałe strony zaangażowane w układ wyposażone są w większy pakiet wiedzy o przedmiocie negocjacji. Ważnym zagadnieniem, które powinno się nasunąć, jest nie tylko pytanie o istnienie eksperta mogącego zabrać głos w konkretnej sprawie, ale również weryfikacja treści jego wypowiedzi. Selektywny konformizm wobec grupy, szczególnie z perspektywy, która liczy więcej osób, a taką naturalnie pozostaje klasa szkolna czy społeczność

akademicka, pozwala skorzystać w procesach wymiany na kredycie zaufania. Jeśli jednostka społeczna w perspektywie długiego czasu dostosowuje się do norm grupowych na podstawie racjonalnych przesłanek, może się w pewnym momencie zachować niezgodnie z sugestiami, jednocześnie redukując ryzyko odwetu ze strony grupy. Uczeń, który odmówił wzięcia udziału w jednej niebezpiecznej zabawie, a uprzednio uczestniczył aktywnie w życiu społecznym klasy, prawdopodobnie nie będzie podlegał ostracyzmowi, gdyż grupa ma świadomość tego, że w przeszłości w innych obszarach działania następowało podporządkowywanie, a więc wypracowanie incydentalnego prawa do bycia innym.

To, co Simmel (2012) określał rzadkością przedmiotu, charakteryzowane bywa również stopniem niedostępności. Najistotniejszy jednak jest fakt, że obecnie prezentowana unikatowość w procesie wymiany nie ma zbyt wiele wspólnego ze stanem rzeczywistym obiektu. Naturalnie w dobie społeczeństw ponowoczesnych i nasilania się sprzecznych trendów, takich jak: konsumpcjonizm i indywidualizm, globalizacja i glocalizacja, erozja klas i wzrost nierówności społecznych oraz problemy tożsamościowe, można sobie wyobrazić relatywnie obiektywne sytuacje, w których dochodzi do emisji tego typu zjawiska (Bauman, 2007). W zdecydowanej większości w toku wymian interakcyjnych mamy natomiast do czynienia ze sztuczną kreacją niedostępności przedmiotu na drodze mniej lub bardziej wysublimowanych strategii perswazyjnych.

W najczęściej spotykanym kluczu budującym efektywność funkcjonowania tej strategii wymienia się zmienne czasu i ilości. Mają one przybierać postać niezależnych wartości determinujących działanie, podczas gdy są jedynie sztucznymi, demagogicznymi hasłami. Reklama może imitować informację, że ograniczona liczba stu egzemplarzy konkretnego produktu jest dostępna jedynie do najbliższej środy, co stanowi synergii influencji perswazyjnej zmiennych czasu i ilości.

Hogan (2011), analizując prawo limitu, przypomina o powtarzających się wydarzeniach z okresu świątecznych zakupów, kiedy w 1996 roku z dużym sukcesem zaimplementowano regułę niedostępności, angażując do niej najmłodsze dzieci. W owym czasie w Minnesocie (USA) w mediach elektronicznych intensywnie promowano lalkę dla dzieci Elmo Tickle Me. Kiedy jej wartość w umysłach klientów docelowych sięgnęła zenitu, a wszelkie pedagogiczne komunikaty rodziców w interakcji z dziećmi zostały spacyfikowane, rynek odnotował absurdalne – wydawało się – zjawisko: niedosyt podaży. Lalki nie wyprodukowano w dostatecznej liczbie, aby można było podbijać jej cenę do zawrotnych rozmiarów. Z bazowych 30 dolarów wyceny u progu promocji w centrach handlowych na koniec osiągnęła ona na aukcjach wartość 700 dolarów za sztukę. Pomimo intensywnych ogłoszeń w prasie także ogłoszenia prywatne znalazły swój limit, a rozgoryczeni rodzice, sprowadzeni uprzednio do roli monetarnej, musieli ją rozszerzyć o terapeutyczną, kupując w zastępstwie inny prezent gwiazdkowy dzieciom w tej samej sieci sprzedaży. Wkrótce twórcom lalek „udało się” odpowiedzieć na zapotrzebowanie społeczeństwa, tym samym wprowadzając do sprzedaży ogromne partie egzemplarzy, a rodzice, którzy uprzednio obiecali dzieciom zakup wymarzonego produktu, teraz zmuszeni byli ponownie wrócić do tych planów, kupując de facto drugi prezent w tej samej sieci handlowej (Hogan, 2011).

Druzgocący jest jednak fakt, że od tych wydarzeń minęło blisko ćwierć wieku, a w mniej lub bardziej wyrafinowanej formule strategia ta stosowana jest z podobną efektywnością na całym świecie. Jednostka społeczna z dumą chciałaby się odróżniać od zwierząt, ale powtarzając bezrefleksyjnie wzór Homansa (1974, 1992) mówiący o tym,

że działanie = wartość x , prawdopodobnie nie ułatwia adwersarzom polemiki z podejściem behawiorystycznym w teorii wymiany zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym.

Nie można się zatem dziwić, że zarówno dzieci, jak i nauczyciele w toku dialogów wykorzystują wzajemnie tę strategię perswazyjną, licząc na to, że druga strona, w zależności od roli, będzie bardziej skora do absorpcji wiedzy bądź też do redukcji oczekiwań i obniżenia kosztów wymian w procesie edukacji.

Peter Blau (1992, 2010) dowodzi, że ludzie próbują formułować określone oczekiwania, jaki poziom nagrody powinien zostać wygenerowany wskutek ustalonych stosunków wymiany, a następnie standaryzować je normatywnie. Taką proporcję nagród do kosztów zwykło się określać normami wymiany sprawiedliwej, jednak istotne wydaje się zaznaczenie, że w każdej sytuacji społecznej i danej relacji może być ona inna. Dodatkowo okoliczności komplikuje fakt, że większość jednostek bywa zmuszona do jednoczesnego angażowania się w większą liczbę wymian. Doprowadza to do powstania zależności, w których równowaga i stabilizacja jednej relacji wymiany często wywołuje brak równowagi i emituje napięcia w innych nieodzownych stosunkach wymiany. Z uwagi na ograniczenia percepcyjności, przerzutności uwagi, a także wpływu wielu innych zmiennych niezwiązanych bezpośrednio z biologią jednostki mamy do czynienia z sytuacją, w której jednostka mniej lub bardziej świadomie dokonuje wyboru mniej kosztownej wymiany.

Dążąc do osiągnięcia najbardziej optymalnego efektu, ludzie starają się przyjąć perspektywę innych. W zależności od tego, jak skuteczny w konkretnym przypadku pozostaje to zabieg, wnioskuje w ten sposób o potrzebach innych. Wiedza o potrzebach interlokutora w wymianie jest szczególnie cenną wartością, dzięki której można budować kluczową przewagę negocjacyjną (Fisher, Ury, Patton, 2016). Peter Blau (2010) proponuje cztery ogólne klasy nagród, które można uzyskać, posiadając wartościowe zasoby i wyrażając wolę użyczenia ich innym. Należą do nich a) pieniądze, b) akceptacja społeczna, c) szacunek oraz d) uległość. Amerykański socjolog wyjaśnia, że istnieje mnóstwo sytuacji społecznych, w których by nie było stosowne proponowanie pieniądza jako odpowiedniej nagrody. Z kolei wielu aktorów społecznych nie poszukuje bazowej akceptacji społecznej jako elementu wymiany, gdyż już jej doświadczą, ale zabiega o szacunek i poważanie. Blau (2010) sytuuje uległość wobec czyichś żądań na samym szczycie nagród, jakie można otrzymać.

Myszę, że warto się jednak zastanowić nad powtórna refleksją zaproponowanych przez Blaua kategoryzacji z uwagi na potrzebę zbliżenia teorii socjologicznej z praktyką społeczną. Sądzę, że pieniądze, akceptacja i szacunek mogą być wyrazem szeroko rozumianej uległości. Postanowienie o wypłacie funduszy jest elementem decyzyjnym, w którym jednostka szacuje, że poświęca określoną wartość, uszczupla swoje zasoby, gdyż, w jej interpretacji, nie ma innej możliwości, aby uzyskać obiekt, na którym jej zależy. Uzewnętrznia zatem uległość. Analogicznie sytuacja przedstawia się z akceptacją społeczną. W społeczeństwie informacyjnym i dobie mediów elektronicznych szczególnie mocnym echem zaznacza się desperackie ubieganie o uwagę i dostrzeżenie produktu bądź osoby. Manifestuje się intensywnie komunikaty, że jednostka musi zostać zaaprobowana przez grupę, wkupić się w jej łaski i dostosować do ogólnych trendów, okazując tym samym szeroki wachlarz konformistycznych zachowań. Stawiając siebie w roli, do której jest przyporządkowany, zdefiniowany zestaw działań, wyrażań emocji oraz wyborów stylów życia, człowiek okazuje uległość w najczystszej postaci, sytuując siebie w wasalnej pozycji.

Szacunek, podobnie jak akceptacja społeczna w elementarnym wydaniu, jest podstawowym wyrazem tolerancji, jednak jako element nieosiągniętych aspiracji i wyraz zabiegów o uznanie społeczne i adorację może być postrzegany jako wyraz uległości, gdyż to jednostka stawia się w roli petenta pretendującego do otrzymania takiej nagrody.

Uległość rozumiana w pryzmacie interpretacji Blaua jest wyznacznikiem sprawowania kontroli przez drugą stronę, czyli posiadania władzy. Polega na możliwości odmawiania usług nagradzających, a jednocześnie karania bądź nakładania dużych kosztów wobec jednostek, które spróbowałyby odmówić podporządkowania się (Turner, 2020). Blau proponuje rozróżnienie stopni sprawowania kontroli, sugerując słusznie, że im mniej alternatywnych źródeł nagród mają ludzie, w tym większym stopniu strona świadcząca wartościowe usługi może wymuszać uległość (Turner, 2020, s. 314). Podkreślają ten aspekt Camp (2005), Lewicki, Saunders, Barry i Minton (2008), Ury (2013, 2015), dowodząc siły alternatyw w relacji wymiany. Siła negocjacyjna, a tym samym możliwość stosowania perswazji absolwenta opuszczającego mury uczelni w relacji z potencjalnym pracodawcą pozostaje nieporównywalnie większa w sytuacji, kiedy dysponuje on opracowanymi i zweryfikowanymi alternatywami dla toczących się negocjacji. Wykorzystując swój potencjał umiejętności i wiedzy, nawet docierając do wcześniej wyznaczonego dolnego progu akceptowalnych warunków, nie jest on zmuszony ich modyfikować z uwagi na wybór korzystniejszych, przygotowanych uprzednio opcji.

Warto zwrócić uwagę, że w twierdzeniu Blaua, mówiącym o tym, że w im mniejszym stopniu ci, którzy otrzymują wartościowe usługi, mogą się bez nich obejść, w tym większym stopniu strona świadcząca je może wymuszać uległość (Turner, 2020, s. 314), ukryty został wątek psychologiczny. To bowiem, co strona uznaje za *wartościową usługę*, jest zawsze efektem subiektywnej oceny. Składają się na nią płaszczyzny biologiczne, osobowościowe, kulturowe, społeczne i sytuacyjne, a zatem pozostają wysoce indywidualne w każdym kontekście. Nie można wprowadzić neutralnej zmiennej osadzającej wysoką czy niską wartość danego obiektu.

W strukturze relacji nauczyciel – uczeń również mamy do czynienia z intensywnymi próbami wytwarzania wrażenia jakości usługi. Szczególnie można dostrzec tę analogię, kiedy deliberujemy naciski w kierunku integracji w pryzmacie konceptualizacji Blaua, odnoszące się do wysiłków przemiany władzy w autorytet z perspektywy pedagoga. Kiedy wytworzy on w uczniach przekonanie o istnieniu wzajemności i sprawiedliwości w stosunkach wymiany, doprowadza do sytuacji konformistycznych działań opartych na przeświadczeniu o panowaniu obopólnych norm akceptowanych przez strony. Wyobrażenie w grupie uczniów, że nauczyciel prawomocnie dokonuje określonych aktów wymian, oczekując weryfikacji wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych w danej formie, jest celem redukującym potencjalne sytuacje konfliktowe. Jeśli lider wygeneruje to wrażenie, doprowadza do wypracowania wspólnej definicji sytuacji, w której hipotetyczne linie oporu w toku wymian zostają przekierowane horyzontalnie, a nie wertykalnie. Osiągnięcie wrażenia przez nauczyciela, że podzielane są wspólne wartości, skutkuje minimalizowaniem faz wywierania presji między uczniami na poczet potęgowania swoich statusów jako lojalnych członków klasy szkolnej lub społeczności akademickiej. Jeśli nawet one się pojawiają, skierowane bywają do podgrup klasowych. Dzieje się tak dlatego, że uczniowie dążą do zaakceptowania swych statusów i manipulują swoimi zachowaniami, aby upewnić się, że uzyskają uznanie społeczne od kolegów i koleżanek jako nagrodę za konformizm wobec norm grupy. Jednocześnie nauczyciel jest zwolniony

z obowiązku ciągłego demonstrowania swojego statusu, co pozwala mu się skoncentrować na doskonaleniu sposobów przekazania treści, a nawet przyjęcia bardziej liberalnego stylu w ramach interakcji. W tym czasie spada odsetek konfrontacji bezpośrednich między poszczególnymi uczniami a nauczycielem, gdyż akt kontroli grupy i uszeregowania jej członków nie musi być ustawicznie negocjowany. Konsekwencją spadku odsetka interakcji bezpośrednich jest utworzenie podgrup, gdyż zarówno w klasie szkolnej, jak i społeczności akademickiej jednostki wchodzą w interakcje z tymi, którzy pozostają na tym samym poziomie uwarstwienia. Pomimo że uznanie społeczne ze strony kolegów i koleżanek w toku wymian interakcyjnych nie jawi się jako szczególnie cenna nagroda, to jednak rekompensuje to fakt, że może być uzyskane przy relatywnie niskich kosztach, pozwalając na zdobycie dostatecznych korzyści. Cała struktura i charakter interakcji może naturalnie w każdej chwili ulec modyfikacji, kiedy nauczyciel popełni błąd w toku autoprezentacji, spróbuje w nieuzasadniony sposób wprowadzić bądź zmodyfikować ugruntowane normy lub też uczniowie podważą sens otrzymywanych nagród.

Prawdopodobieństwo wystąpienia negowania wymiany rośnie, gdy jednostki doświadczą tych zachowań zbiorowo. Klasa szkolna lub społeczność akademicka stanowi więc dobry przykład grup, które mogą w czasie rzeczywistym werbalnie i niewerbalnie płynnie się komunikować, oceniając tym samym na bieżąco potencjalną jakość wymiany. W sytuacji zdiagnozowania elementów wywołujących niepewność bądź poczucie niesprawiedliwości wśród grupy łatwiej buduje się poczucie solidarności i generuje to w efekcie bardziej intensywną oraz skonsolidowaną formę sprzeciwu wobec sprawujących kontrolę. Emerson (Homans, 1974) argumentował, że może do tego dojść również w sytuacji, kiedy grupa zwiększy liczbę alternatywnych źródeł wzmocnień lub nagród otrzymywanych w tym wypadku od prowadzącego zajęcia. Klasa szkolna lub społeczność akademicka może w ten sposób zredukować odczuwaną strukturalnie lub psychologicznie zależność od nauczyciela, co naturalnie dzieje się wbrew intencjom organizującego proces wymiany nierównoważonej.

W okresie niżu demograficznego, wzrostu konkurencyjności i rywalizacji szkół oraz uczelni o zasoby utrzymanie stabilnej pozycji w wymianie jest trudnym zadaniem. W interpretacji sieci i wymian Emersona, kiedy dynamika obraca się wokół zależności, stosowania władzy i równoważenia, intencją w tej sytuacji jest to, by nie doprowadzić do zrównoważenia, a z drugiej strony nie zainicjować sytuacji konfliktowej. Optymalnym rozwiązaniem dla nauczyciela pozostaje zatem model monopolu jednostronnego. Aktor społeczny prowadzący wykład, dzięki interesującej treści i formom przekazu wiedzy, wyzwała koncentrację i fascynację słuchaczy, jednocześnie redukując pokusy skorzystania z alternatyw. Niestety, zgodnie z kodem definicji Emersona model jednostronny z uwagi na fakt, że pozostaje nierównoważony, narażony jest tym samym na zmiany (Turner, 2020).

Obecnie, zgodnie z koncepcją podstaw kontroli społecznej Michaela Hechtera (1987), sytuacji komplikujących płynny przebieg wymian między stronami posiadającymi dysproporcje w zasobach można uniknąć. Efektywnym sposobem podejmowanym w tym celu jest dbanie o to, by posiadane dobro nie było osiągalne poza grupą, koszty wystąpienia z grupy lub jej zmiany, lub wyrażanie troski o budowę silnych więzi osobistych były wysokie. Na polu intensywnej edukacyjnej rywalizacji obserwujemy zatem nierzadko wyścig marketingowych sentencji i haseł mających niekoniecznie najtrafniej opisywać oferowane kierunki studiów, ale być najbardziej pragmatycznym magnesem, którego intencją jest przykucie uwagi zakończone licznymi zapisami na studia w wybranej uczelni. Coraz

bardziej elastyczne programy studiów próbują wytworzyć wrażenie, że aktor nieuprzywilejowany ma hipotetyczną kontrolę nad przebiegiem wymian, ale de facto instytucje nie rezygnują z istotnej roli ciągłego monitorowania jednostki, wiedząc o związanych z tym procesem zagrożeniach. Ranga zaangażowania, budowy zaufania i oczekiwań normatywnych pojawia się także w programach normatywnych Lindy Molm (1994), w których podkreśla ona atut przewidywalności otrzymywanych korzyści i interpretuje przywiązanie jako szansę na redukcję niepewności w relacjach międzyludzkich.

Zakończenie

Istnienie gatunku ludzkiego uzależnione jest od wzajemnej współpracy. Nieuniknioną implikacją interakcji pozostaje jednak konflikt. Nie musi on naturalnie charakteryzować się radykalną amplitudą, grą o sumie zerowej i założeniem unicestwienia drugiej strony. Intencjonalna współpraca nie wyklucza konfliktu, zatem nie można postrzegać go jako efektu ubocznego, ale rozpatrywać jako szansę na rozwój intelektualny i kulturowy jednostki społecznej (Ury, 2006, s. 78).

Prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu wzrasta wraz z sieciami zależności, co uwidacznia się już na przykładzie rodziny, firmy lub przedsiębiorstwa, poprzez struktury władzy lokalnej i państwowej, a na sprzężeniach globalnych kończąc. Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z konfliktami interesów, stanowisk bądź sił, wiedza o sposobach kierowania konfliktem pozwala wyselekcjonować adekwatną strategię do kontekstu sytuacyjnego i profilu drugiej strony. Nie ma jednej drogi, która wyprowadza z okoliczności konfrontacyjnych, podobnie jak nie istnieje jeden klucz komunikacyjny otwierający umysł partnera interakcji na własne argumenty. Każda próba narzucenia ramy sytuacyjnej (Goffman, 2010), chociaż pożyteczna, musi zostać poprzedzona wnikliwą analizą profilu interlokutora.

Jak pokazuje historia czterech milionów lat ewolucji człowieka, pomimo że przebieg każdego procesu konfliktowego nie został opisany jednoznacznym schematem, to wyzwolenie się jednostki społecznej od egocentryzmu przy próbach pertraktacyjnych przynosi pokój niezależnie od uprzedniego nastawienia partnerów interakcji.

Perswazja to nieodłączny element konstruowania relacji międzyludzkich. Jeśli mają być one harmonijne w interpretacji poszczególnych stron zaangażowanych w interakcję, niezwykle istotne pozostaje to, by proces komunikacji przebiegał na drodze wzajemnego wypracowywania pozycji, ról i funkcji. Chociaż dla niezaangażowanego obserwatora stanowić to może element nieustannej rywalizacji prowadzącej do konfliktu, jest to najbardziej efektywny sposób dbania o równowagę systemu społecznego. W sytuacji kiedy każda ze stron, świadoma swoich praw i obowiązków, reprezentując swoje interesy, negocjuje kwestie materialne, uczucia, usługi, symbole – uzyskuje również pewność, że zmierza w kierunku zaspokojenia realizacji rzeczywistych własnych potrzeb, a nie tych, jakie są postrzegane w interpretacji nawet najbardziej demokratycznie nastawionego partnera interakcji.

Nie inaczej wygląda sytuacja w przestrzeni edukacyjnej. Dzięki strategiom wpływu stosowanym w toku współpracy jakość i forma przekazywanych treści również podlegają ewaluacji. To wreszcie perswazja wyzwala kreatywność w aktorach społecznych zaangażowanych w interakcję i umożliwia ciągłą weryfikację zastanych norm. Stosowaniu strategii wpływu zarówno przez uczniów, jak i nauczycieli zawdzięczamy ocenę i modyfikację

kontroli społecznej, jak również szanse na wyznaczenie nowych kierunków rozwoju we wzajemnej współpracy. W erze wiedzy, dobie cyfryzacji i nowych problemów ponowoczesności jeszcze bardziej potrzeba świadomego reagowania oraz wypracowania dążeń zgodnych z potencjałem, pasjami i obranymi kierunkami, a nie biernego, konformistycznego asymilowania przygotowanych scenariuszy.

Teorie konfliktu i wymiany, jako jedne z kluczowych koncepcji socjologicznych, otwierają możliwości, aby czerpać z ich założeń najlepsze wzorce umożliwiające budowę optymalnych relacji międzyludzkich. Przez wiele lat realizowane są badania i projekty potwierdzające wciąż żywy wkład protoplastów tej teorii. Należy mieć nadzieję, że z tej wiedzy będą korzystać również kolejne pokolenia, którym przyjdzie się zmierzyć z historią i wyzwaniem przyszłości.

Michał Pulit

Autor jest doktorem nauk społecznych w zakresie socjologii (specjalizacja w teorii socjologicznej i mikrosocjologii), adiunktem na Wydziale Nauk Społecznych i Sztuki Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, członkiem zwyczajnym Polskiego Towarzystwa Socjologicznego. Publikuje w polskich i zagranicznych czasopismach naukowych dotyczących socjologicznych koncepcji teoretycznych w obszarze perswazji i negocjacji. Trener w zakresie negocjacji, taktyk wywierania wpływu na ludzi oraz komunikacji społecznej. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się na teorii interakcjonistycznej oraz tematyce perswazji i negocjacji

Streszczenie

Autor podejmuje się analizy wybranych socjologicznych teorii konfliktu i wymiany, ukazując je w pryzmacie uzupełniających się koncepcji, które mogą służyć wyjaśnianiu przebiegu interakcji społecznych. Odejście od interpretacji konfliktu jako pejoratywnego zjawiska pozwala jednostkom społecznym aktywizować zasoby umożliwiające postrzeganie sporu jako szansy zwiększenia zdolności systemu do rozwiązywania problemów poprzez konfrontację braków równowagi wewnętrznej. Autor podkreśla rangę zarządzania konfliktem, która w swym procesie zakłada zbalansowanie emocji i racjonalności. Konflikt jest obecny w każdym wymiarze życia społecznego, dlatego recypowanie wiedzy o hipotetycznych możliwościach jego wystąpienia oraz efektywnym zarządzaniu procesem dochodzenia do porozumienia jest zasadniczą rolą każdej jednostki społecznej funkcjonującej w przestrzeni publicznej. Teoria wymiany stanowi doskonałe tło badawcze do uzasadnienia budowy harmonijnych relacji międzyludzkich. Rozszerzenie analiz wymiany poza cele materialne, na usługi, symbole i uczucia, stanowi również podstawę do objęcia analizami przypadków wszystkich typów relacji. Eksploracja strategii perswazyjnych w teorii wymiany umożliwia ukazanie ich wielowarstwowych profitów, daleko wykraczających poza uzyskanie indywidualnych, egocentrycznych korzyści. Podniesienie jakości i formy przekazywanych treści, kreatywność w reagowaniu na komunikaty drugiej strony, weryfikacja zastanych norm, ocena i modyfikacje kontroli społecznej są tylko przykładowymi z wielu profitów wynikłych ze stosowania strategii perswazyjnych. Kluczowym celem strategii perswazyjnych jest podniesienie poziomu relacji międzyludzkich do pułapu, w którym wszystkie zaangażowane w interakcje strony wykazują satysfakcję i ze spokojem konstruują plany budowy przyszłych kontaktów niezależnie od stopnia ich skomplikowania.

Słowa kluczowe: teoria konfliktu, teoria wymiany, interakcje społeczne, teoria socjologiczna

The Sociological Theories of Conflict and Communication in the Context of Developing Social Interactions

Abstract

The author tackles the issue of analysis of selected sociological theories of conflict and communication and presents them in the context of supplementing concepts which may aid in explaining progress of social interactions. The departure from perceiving a conflict as a pejorative phenomenon enables social individuals to activate the resources enabling perceiving a dispute as a chance at increasing problem-solving capabilities of a system through confronting deficiencies in internal balance. The author emphasizes the significance of conflict management which assumes balancing emotions and rationality. Conflicts are present in all aspects of social life therefore receiving knowledge regarding hypothetical possibility for emergence of a conflict and efficiently managing the process of reaching an agreement is of crucial importance for each social unit operating in public space. The theory of communication constitutes an excellent research backdrop for justifying developing harmonious interpersonal relations. Expanding the analysis beyond the material goals, into the area of services, symbols and feeling also constitutes a foundation for covering all types of relations with analysis. Exploring strategies of persuasion in the communication theory enables us to present the multi-layer and complex benefits and profits of said strategies which reach far beyond reaching individualistic, self-centred gains. Improving the quality and form of the conveyed messages, creativity in reacting to communication of the other party, verifying contemporary standards, assessment and modification of the social control are only some of the examples of numerous benefits of implementing persuasion strategies. The key goal of persuasion strategies is improving the level of interpersonal relation to the level when all parties engaged in interactions demonstrate satisfaction and calmly develop designs for establishing future contact regardless of their degree of complexity.

Keywords: theory of conflict, theory of communication, social interactions, sociological theory

Bibliografia

- Aronson, E., Wilson, T., Akert R. (2012). *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Bauman, Z. (2007). *Płynne życie*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Blau, P. (1992). *Sprawiedliwość w wymianie społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Blau, P. (2010). *Wymiana i władza w życiu społecznym*. Kraków: Wydawnictwo Nomos.
- Böhner, G., Wänke, M. (2004). *Postawy i zmiany postaw*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Camp, J. (2005). *Zacznij od nie*. Taszów: Wydawnictwo Moderator.
- Cialdini, R. (2020). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: Wydawnictwo GWP.
- Collins, R. (1993). *Emotional energy as the common denominator of rational action*. „Rationality and Society”, nr 5, s. 203–230.
- Coser, L. (2009). *Funkcje konfliktu społecznego*. Kraków: Wydawnictwo Nomos.
- Crisp, R., Turner, R. (2015). *Psychologia społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Damasio, A. (1999). *Błąd Kartezjusza: emocje, rozum i ludzki mózg*. Poznań: Wydawnictwo Rebis.
- Damasio, A. (2005). *W poszukiwaniu Spinozy: radość, smutek i zarządzający mózg*. Poznań: Wydawnictwo Rebis.
- Emerson, R. (1976). *Social exchange theory*. Vol. 2, p. 335–362. Washington: Wydawnictwo Annual Reviews.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven: Wydawnictwo Yale University Press.

- Fisher, R., Brown, S. (2010). *Nietoksyczne negocjacje*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Fisher, R., Shapiro, D. (2009). *Emocje w negocjacjach*. Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza.
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2016). *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Folger, J., Poole, M., Stutman, R. (1993). *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations*. Boston, MA: Wydawnictwo Allyn and Bacon.
- Frank, R. (1988). *Passion with reason: The strategic role of the emotions*. New York: Wydawnictwo W.W. Norton.
- Goffman, E. (2010). *Analiza ramowa*. Kraków: Wydawnictwo Nomos.
- Golka, M. (2007). *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Hechter, M. (1987). *Principles of Group Solidarity*. Berkley: Wydawnictwo University of California Press.
- Hochschild, A. (2009). *Zarządzanie emocjami*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Hocker, J.L., Wilmot W.W. (1985). *Interpersonal conflict*. Dubuque: Wydawnictwo Wm. C. Brown.
- Hogan, K. (2011). *Nauka perswazji*. Poznań: Wydawnictwo Rebis.
- Homans, G. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Wydawnictwo Harcourt.
- Homans, G. (1992). *Podstawowe procesy społeczne*, [w:] M. Kempny, J. Szmataka (red.). *Współczesne teorie wymiany społecznej*, Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Kenrick, D., Neuberg S., Cialdini, R. (2002). *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*. Gdańsk: Wydawnictwo GWP.
- Lewicki, R., Saunders, D., Barry, B., Minton, J. (2005). *Zasady negocjacji*. Poznań: Wydawnictwo Rebis.
- Lévi-Strauss, C. (1970). *The Elementary Structures of Kinship*. Boston: Wydawnictwo Beacon Press.
- Malinowski, B. (2005). *Argonauci zachodniego Pacyfiku*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Marks, K., Engels, F. (2007). *Manifest Partii Komunistycznej*. Warszawa: Wydawnictwo UW.
- Mauss, M. (2001). *Socjologia i antropologia*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Molm, L. (1994). *Depedence and Risk: Transforming the Structure of Social Exchange*. *Social Psychology Quarterly* Vol. 57, p. 163–176.
- Pulit, M. (2013). *Negocjacje pragmatyczne i taktyki perswazji w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Wydawnictwo Nomos.
- Rubin J., Pruitt D., Kim S. (1994). *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*. New York: Wydawnictwo The McGraw-Hill Companies.
- Shelling, T.C. (2013). *Strategia konfliktu*. Warszawa: Wyd. Oficyna.
- Simmel, G. (1956). *Conflict; The Web of Group Affiliation*. Glencoe. Free Press.
- Simmel, G. (2012). *Filozofia pieniądza*. Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- Stewart, J. (2009). *Mosty zamiast murów*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Turner, J.H. (2020). *Struktura teorii socjologicznej*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Turner, J.H., Stets, J.E. (2009). *Socjologia emocji*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Ury, W. (2006). *Dochodząc do zgody*. Taszów: Wydawnictwo Moderator.
- Ury, W. (2013). *Odcinając od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Wren, K. (2005). *Wpływ społeczny*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.