





KATARZYNA KUKOWSKA

 <http://orcid.org/0000-0003-1387-8771>

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

SEBASTIAN SKOLIK

 <http://orcid.org/0000-0003-2364-4442>

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

## Od wielkich łowów do zarządzania konfliktem Racjonalizacja agresji jako próba emancypacji od zwierzęcej natury

От великой охоты до управления  
конфликтом.

Рационализация агрессии как попытка  
человека эмансипироваться  
от звериной природы

### Абстракт

Согласно классическим парадигмам общественных наук межличностные конфликты – это или препятствия в достижении целей или имманентный элемент общественной жизни, который возникает вследствие существования иерархии и неравенств способствующих напряжениям в общественных структурах. Популярно предположение, что культура – это панцирь, охраняющий человека от его звериной природы, являющейся источником агрессии. Можно предполагать, что это скорее панцирь, позволяющий узаконить насилие, применяя альтруистическое наказание. Авторы ставят вопрос о случа-

From the Great Hunt to Conflict  
Management.

Rationalization of Aggression as an Attempt  
to Emancipate  
from Animal Nature

### Abstract

In classical social science paradigms, interpersonal conflicts are treated as an impediment to achieving goals or as an inherent element of social life which result from the existence of hierarchy and inequalities building tensions in the social structure. It is not infrequently acknowledged that culture constitutes an armor protecting people against their animal nature, which is the source of aggression. Rather, it seems to be armor that allows legitimizing violence through the use of altruistic punishment. The authors discuss the problem of aggressive behavior of a modern man from the evolutionary perspective. Is the occurrence of mobbing, harassment, symbolic violence or

ях агрессивного поведения современного человека с эволюционной точки зрения. Являются ли моббинг, домогательство, символическая власть, социальная стигматизация «чужих» и дискриминация меньшинств результатами обстоятельств, общих для человека и других гоминидов, а возникших на протяжении миллионов лет, или это результат возникшей несколько десятков тысячелетий тому назад склонности представителей нашего вида истреблять другие биологические виды? Так как *Homo sapiens* не принадлежит к числу хищников, вследствие внутривидовой и межвидовой агрессии возникает жестокость, а также моральные дилеммы для этих обезьян, наделенных способностью к сопереживанию.

**Ключевые слова:** агрессия, звериная натура, управление конфликтами, эволюция человеческого поведения, межличностный конфликт

stigmatization of strangers and discrimination against minorities a result of conditions common to a man and other hominids shaped over millions of years, or the aftermath of the activation of the mechanism of extermination of other species by the representatives of our species which took place tens of thousands years ago? *Homo sapiens* does not belong to predators, which is the reason why both intraspecies and interspecies manifestations of aggression result in brutality, but also in moral dilemmas for this ape endowed with empathy.

**Keywords:** aggression, animal nature, conflict management, evolution of human behavior, interpersonal conflicts

## Wstęp

W naukach społecznych zagadnienie konfliktu analizuje się z dwóch przeciwstawnych perspektyw. Klasyczne ujęcia przedstawiają go jako zjawisko niepożądane albo jako niemożliwy do wyeliminowania element systemu społecznego, wręcz niezbędny dla sprawnego funkcjonowania społeczeństwa<sup>1</sup>. W szczególności jest to dostrzegalne w problematyce rozwoju społecznego, adaptowania się do zmian i usprawniania relacji społecznych poprzez ujawnianie sprzecznych interesów jednostek i grup. Na gruncie nauk o zarządzaniu konflikty wyjaśniane są głównie jako skutek sprzecznych interesów, niewłaściwych form współpracy, wynikających z problemów w komunikacji, uwarunkowań wewnętrznej struktury organizacyjnej oraz stosowania władzy<sup>2</sup>.

Niezależnie od przyjętego paradygmatu jako element niepożądany wskazuje się emocjonalne podłoże konfliktu, traktowane przez niektórych jako jego katalizator. Nowoczesne, industrialne społeczeństwo już u Herberta Spencera

<sup>1</sup> É. Durkheim: *Zasady metody socjologicznej*. Przeł. J. Szacki. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 104.

<sup>2</sup> L. Cichobłaziński: *Mediacje w sporach zbiorowych jako instrument rozwiązywania konfliktu przemysłowego*. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019, s. 25–28.

przeciwstawiane było społeczeństwom militarnym, w których dominowały przemoc i agresja. Cywilizowanie się człowieka oznaczało bowiem porzucanie impulsywnego, emocjonalnego działania. W XIX-wiecznej socjologii to, co nowoczesne, wiązało się z miejskością, racjonalnością, kalkulowaniem i planowaniem. Tradycyjne społeczności z kolei charakteryzowano jako wiejskie, oparte na porządku charyzmatycznym lub niepisanych tradycjach, ograniczające indywidualizm i podmiotowość jednostek, kierujące się w codziennym doświadczeniu impulsywnością<sup>3</sup>. Niemożność całkowitego wyeliminowania konfliktu szła w parze z wyszukiwaniem mechanizmów pozwalających na jego oswojenie i normatywne kanalizowanie.

Chociaż rozwijające się społeczeństwa przemysłowe stawały się środowiskiem ograniczającym przemoc, to początkowe fazy ich rozwoju wiązały się z nieznanym wcześniej stanem społecznego chaosu, określanym pojęciem anonii, prowadzącym do nowych form konfliktów. Przydatność tworzących się od początku XIX wieku nauk społecznych miała polegać na podnoszeniu jakości życia, ograniczaniu przestępczości i innych problemów społecznych wynikających ze zmian w strukturze społecznej, kulturze materialnej (technologii) i w sferze polityki. Nauki te miały przede wszystkim obiektywnie opisywać rzeczywistość, jednak podobnie jak we wcześniejszych stuleciach ich przedstawiciele często angażowali się w kształtowanie porządku społecznego zgodnie z własnym światopoglądem. Dążenie do budowania „nowego wspaniałego świata” wiązało się z marginalizowaniem, a nawet wypieraniem zwierzęcej natury człowieka, którą ukazywano jako źródło ludzkiego cierpienia. Dla przedstawicieli nauk społecznych i sympatyzujących z nimi przyrodników było nie do przyjęcia śmiało wskazywanie biologicznych uwarunkowań ludzkiego działania i myślenia. Woleli oni myśleć o człowieku jako istocie wyższej, uwarunkowanej wyłącznie kulturowo, a zatem zdolnej do panowania nad swoją zwierzęcą agresją. W tym sposobie myślenia przejście do cywilizowanego, tolerancyjnego wobec kulturowej różnorodności świata nie pozwalało na utrzymywanie archaicznych instynktów. Paradoksalnie prowadziło to do wyraźnego podgrzewania konfliktów w samym środowisku naukowym. Steven Pinker przedstawia wiele działań naukowców z różnych dziedzin negujących prace biologów ewolucyjnych jeszcze w drugiej połowie XX wieku, czemu towarzyszyły wyraźne znamiona agresji – bywało, że nieograniczonej tylko do dyskusji<sup>4</sup>.

We współczesnym świecie poświęcamy dużo czasu i energii na kształtowanie środowiska, by było dla nas korzystniejsze. Jednocześnie ten pęd ku lepszej rzeczywistości, będący skutkiem ideologii sukcesu rozbudzonej ideami postępu oraz neoliberalnego niemalże kultu wzrostu PKB, łączy się z degra-

<sup>3</sup> Zob. K. Górlach: *Socjologia obszarów wiejskich*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 17–27.

<sup>4</sup> S. Pinker: *Tabula rasa. Spory o naturę ludzką*. Przeł. A. Nowak. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2012, s. 160–179.

dadają naturalnego środowiska, w którym żyjemy, pogarszając w konsekwencji jakość życia<sup>5</sup>. Wiąże się to także z większym tempem życia i – co za tym idzie – wzrostem poziomu stresu. Chroniczny stres natomiast jest przyczyną wzrostu napięć i ujawniania niestłumionych zachowań instynktownych w postaci mowy nienawiści oraz brutalizacji zarówno w sferze kultury symbolicznej, jak i w fizycznych relacjach między jednostkami i grupami. Spoglądając na spokrewniony z nami gatunek szympanśów karłowatych (bonobo), które rozładowują wszelkie konflikty nie agresją, lecz relacjami seksualnymi, można stwierdzić, z jednej strony, że niekoniecznie agresja wewnątrzgatunkowa jest stałym elementem w naszej części drzewa ewolucyjnego. Z drugiej strony szympansy zwyczajne bywają niejednokrotnie patologicznie agresywne dla pobratymców, podobnie jak ludzie. Jednocześnie wynalazki w postaci bardzo prostych narzędzi są domeną agresywnych szympanśów zwyczajnych, a nie łagodnych bonobo. Czyżby więc postęp techniczny miał podłoże w wyścigu zbrojeń? Wydaje się, że mamy tu do czynienia z paradoksem Czerwonej Królowej<sup>6</sup>, odnoszącym się do plastyczności w stosunku do zmian w środowisku<sup>7</sup> – kto chce utrzymać się w danym miejscu, musi uczestniczyć w ewolucyjnym „wyścigu zbrojeń”. Choć niewątpliwie do postępu kulturowego przyczynia się współpraca w obrębie gatunku, a nawet międzygatunkowa, to jednocześnie odbywa się to w ramach działań rywalizacyjnych.

Rodzi się zatem szereg pytań dotyczących naszej zwierzęcej natury i osadzonej w niej agresywności. Czy dla kształtowania nowego wspanialszego świata społecznego potrzebujemy wyeliminowania naszych zwierzęcych instynktów, czy też większego ich pielęgnowania? Czy jest możliwy konflikt (rywalizacja) bez agresji? Czy zabiegi mające na celu określenie szerokiej gamy zachowań agresywnych takimi pojęciami jak konflikt, spór, zatarg<sup>8</sup> w odniesieniu do funkcjonowania w wysoce zorganizowanym, postindustrialnym świecie to pudrowanie agresji? Nasza biologiczna natura to przecież nie tylko działania destruktywne, ale także empatyczne i moralne. Co więcej, dziedziczymy ją wspólnie z najbliższymi krewnymi, szympanśami, które podobnie jak my mają rozbudowane struktury w mózgu określane jako neurony lustrzane, aczkolwiek

<sup>5</sup> W przypadku dalszego wzrostu stężenia dwutlenku węgla w atmosferze może nastąpić duży spadek zdolności intelektualnych ludzi, a poprzez wzrost temperatury i wilgotności zagrożone może być bezpośrednio ludzkie życie. Zob. M. Popkiewicz, A. Kardaś, S. Malinowski: *Nauka o klimacie*. Wydawnictwo Nieoczywiste–Wydawnictwo Sonia Draga, Warszawa–Katowice 2019, s. 364–370.

<sup>6</sup> Postać Czerwonej Królowej mówi do Alicji w powieści Lewisa Carrolla *Po drugiej stronie lustra*, że aby zostać w tym samym miejscu, trzeba ciągle biec.

<sup>7</sup> H. Krzanowska et al.: *Zarys mechanizmów ewolucji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 355.

<sup>8</sup> W analizie Leszka Cichobłazińskiego, dotyczącej konfliktów w organizacjach, wśród kilkunastu pojęć, które wymienia jako bezpośrednio kojarzące się z konfliktem, nie występuje termin agresja. Zob. L. Cichobłaziński: *Mediacje w sporach zbiorowych...*, s. 34.

nie w takim stopniu jak człowiek<sup>9</sup>. Potrzebujemy jednak kulturowej namiastki, aby zaznaczyć, że emancypujemy się ze zwierzęcego świata. Stąd ubieranie w racjonalność agresywnych przejawów zachowań wobec intruzów, którzy wkra- czają na nasze fizyczne i wirtualne terytoria. Stosujemy jednocześnie zabiegi w postaci częstszego używania silnie nacechowanych emocjonalnie słów, co może kompensować brak doznań generowanych przez realne zagrożenia, które występowały we wcześniejszej historii ludzkiego gatunku.

W niniejszym tekście autorzy rozważają zagadnienie agresji jako rezultatu ewolucyjnego przystosowania do życia w warunkach plejstoceni- skich oraz jako adaptację, która mogła pojawić się później – wraz z podbijaniem świata i wybijaniem wielkiej zwierzyny, a w końcu po wyeliminowaniu najbliższych krewniaków wywodzących się z gatunku *Homo erectus*, z kierowaniem agresji wobec siebie nawzajem, co skutkuje nieradzeniem sobie z dysfunkcyjnymi konfliktami we współczesnych organizacjach.

## Wielkie łowy i wielka eksterminacja

To, że w procesie ewolucji staliśmy się wytrawnymi łowcami w porównaniu z innymi gatunkami hominidów, było rezultatem splecenia się kilku czynników. Szczupła sylwetka pozwalała pokonywać biegiem duże odległości i tym samym nie tyle tropić zwierzynę, ile doprowadzać do jej wycieńczenia. Łowiectwo z wykorzystaniem zaawansowanych narzędzi pojawiło się znacznie później. Początkowa kooperacja, która była konieczna, by skutecznie osaczać wielkie ssaki, prowadziła do rozwoju liczebności ludzkich społeczności<sup>10</sup>. Wzrost liczebności sieci społecznych wymuszał lepsze orientowanie się jednostek w zakresie korzyści z zawieranych relacji z innymi. To z kolei wymagało wzrostu mocy kalkulacyjnej mózgu, co przekładało się głównie na wzrost masy kory nowej<sup>11</sup>. Aby móc sobie poradzić z dostarczaniem energii do optymalnego funkcjonowania mózgu potrzebne zaś były składniki diety bogate w białko, dobrze zbilansowane w mięsie (a jeszcze lepiej w mięsie obrobionym termicznie). Robin Dunbar wskazuje, że dodatkowo czas potrzebny do przygotowywania posiłku umacniał więzi społeczne w większych grupach<sup>12</sup>. Ciągłą współpracą przy zdo-

---

<sup>9</sup> F. de Waal: *Bonobo i ateista. W poszukiwaniu humanizmu wśród naczelnych*. Przeł. K. Kornas. Copernicus Center Press, Kraków 2016, s. 190–202.

<sup>10</sup> J. Diamond: *Trzeci szympan. Ewolucja i przyszłość zwierzęcia zwanego człowiekiem*. Przeł. J. Weiner. Copernicus Center Press, Kraków 2019, s. 67 i n.

<sup>11</sup> R. Dunbar: *Człowiek. Biografia*. Przeł. Ł. Lamża. Copernicus Center Press, Kraków 2016, s. 73–81.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 208–210.

bywaniu pożywienia była kluczowa dla przetrwania, ponieważ zdobyta żywność nie była magazynowana, a od głodu ludzkie populacje dzieliła zaledwie doba. Ludzie musieli wypracować taktykę polowania i zbierania żywności, a także planować „na czarną godzinę”<sup>13</sup>. Czynniki te powiązane były ze sobą na zasadzie pozytywnego sprzężenia zwrotnego, trudno więc określić jednoznacznie, który z nich miał największy wpływ na naszą adaptację do środowiska. Wielkie mózgi pozwalały na lepsze społeczne funkcjonowanie, duże grupy skuteczniej broniły się przed drapieżnikami i innymi hominidami, a im były większe, tym więcej mięsa potrzebowały.

Jared Diamond zwraca uwagę, że zaawansowane łowiectwo pojawiło się w czasie, gdy *Homo sapiens* zaczął eliminować neandertalczyków w Europie, aczkolwiek przeszacowuje skalę antagonizmu między gatunkami, odmawiając tym drugim umiejętności wytwarzania i posługiwania się zaawansowaną bronią<sup>14</sup>. Niemniej wyjście naszego gatunku z Afryki ok. 50–60 tys. lat temu prowadziło do masowego wybijania dużej zwierzyny na kolejnych kontynentach. Im bardziej oddalaliśmy się w tej wędrówce od „miejsca swego pochodzenia”, tym bardziej doprowadzaliśmy do większego spustoszenia megafauny<sup>15</sup>. Bynajmniej nie było to związane tylko z rosnącymi potrzebami konsumpcyjnymi. W późnym okresie epoki kamienia nasze mózgi już się nie powiększały. Zabijanie zwierzyny często natomiast miało charakter masowych kaźni poprzez zaganianie stad nad urwiska. Pojawienie się kulturowej ewolucji początkowo mogło służyć zwiększeniu skuteczności w zabijaniu zwierząt. Rozwój pierwotnych technik łowieckich mógł być też rezultatem potrzeby obrony przed na równi uzbrojonymi sąsiadami, zagrażającymi egzystencji poszczególnych społeczności. Jednak ludy Australii i Ameryki Północnej, które wybiły znaczną część megafauny, niezbyt rozwinęły się cywilizacyjnie. Początkowa adaptacja zaawansowanych łowców stała się ewolucyjnym ślepym zaułkiem.

Rozrost populacji *Homo sapiens* szedł w parze z wymieraniem innych gatunków *Homo* (neandertalczyków i denisowian). Nie oznacza to jednak, że nie istniały między nimi inne relacje, niż te oparte na agresji i wzajemnym mordowaniu się. Wszystkie trzy gatunki krzyżowały się między sobą<sup>16</sup>. Niemniej eliminacja innych gatunków *Homo* zmniejszyła też bioróżnorodność tego rodzaju biologicznego, która jest korzystna w przypadku procesów adaptacyjnych. Czy przy wielkiej liczbie jednostek danego gatunku natura „pozwala sobie” na większe marnotrawstwo poprzez fizyczne eliminowanie słabiej przystosowa-

<sup>13</sup> C. Gamble, J. Gowlett, R. Dunbar: *Potęga mózgu. Jak ewolucja życia społecznego kształtowała ludzki umysł*. Przeł. R. Kosarzycki. Copernicus Center Press, Kraków 2017, s. 119–120.

<sup>14</sup> J. Diamond: *Trzeci szympan...*, s. 72–73.

<sup>15</sup> C.W. Marean: *Najbardziej inwazyjny gatunek*. „Świat Nauki” 2015, nr 9, s. 20–27.

<sup>16</sup> Od 2% do 4% DNA Europejczyków jest wspólnych z DNA neandertalskim, a od 4% do 6% DNA Aborygenów australijskich i Melanezyjczyków jest wspólnych z kodem genetycznym denisowian. Zob. R. Dunbar: *Człowiek...*, s. 273–274.

nych, niewytrzymujących konkurencji napędzanej rozwojem technologicznym? To raczej nie liczba jednostek, a pojawienie się ewolucji kulturowej stało się wystarczające, aby skutecznie adaptować się do wielu odmiennych warunków środowiskowych. Różnorodność biologiczna tym samym zaczęła być zastępowana różnorodnością kulturową.

Wciąż trwa dyskusja na temat podłoża ludzkiej, gatunkowej agresji. Chociaż od czasów rozwinięcia się etologii da się wskazywać uniwersalne czynniki, część jest specyficzna dla poszczególnych gatunków. W przypadku człowieka współczesnego można byłoby doszukiwać się jej w rozwoju technologicznym, który pozwalał na skuteczniejsze łowy, ale później także na walkę z innymi gatunkami ludzi i w końcu na walkę w obrębie własnego gatunku. Jak taką agresję określić? Czy jest to agresja wewnątrzgatunkowa, czy międzygatunkowa? A może taki podział jest niewystarczający? Może w tym przypadku lepiej mówić o agresji „wewnątrzrodzajowej”? Rozważając zagadnienie z perspektywy socjologicznej, samolubnym genom nie robi różnicy, czy konkurują one między sobą, gdy należą do innych populacji w obrębie tego samego gatunku, czy też, gdy konkurują między sobą w ramach puli genowych osobnych gatunków. Jeżeli ewolucję rozpatrywać na poziomie genów, to liczy się skuteczność w ich kopiowaniu (powielaniu) w kolejnych pokoleniach. Oczywiście swobodne powielanie międzygatunkowe nie zachodzi bardzo często, ale też i gatunki są czymś mniej trwałym niż geny. Pule genowe obejmujące gatunki są bardziej podatne na zmienność niż poszczególne grupy genów współpracujące ze sobą w ramach rozmnażających się osobników<sup>17</sup>. Z kolei, gdy rozważamy ewolucję kulturową, dla populacji ludzkich istotniejsza staje się przynależność do odrębnych kultur, posługujących się różnymi językami (dialektami), niż przynależność do jednego gatunku.

Przyjąwszy, że ekstremalny przejaw ludzkiej agresji to eksterminacja innych gatunków lub populacji ludzkich, to na jej podłożu składa się wiele wzajemnie się wzmacniających uwarunkowań, które występowały w ewolucji. Brak anatomicznego przystosowania do drapieżnictwa sprzyjał wykorzystywaniu coraz bardziej wyrafinowanych narzędzi do zabijania. Słabe fizyczne ciała potrzebowały społecznej organizacji, która pozwalałaby przetrwać ataki drapieżników, a następnie uzbrojonych jednostek ludzkich. Topory i wyrzutnie pocisków stały się ekstensjami ciał, a pojawienie się ich w kulturze generowało nieustanne dążenie do ich wykorzystania i udoskonalania, także po wyeliminowaniu biologicznych konkurentów. Zachowania agresywne mają ugruntowane i trudne do wyhamowania podłoża w instynktach, i chociaż współcześnie coraz mniej ludzi ma do czynienia z bronią, to nadal nierzadko przejawy agresji kończą się kalectwem, a nawet śmiercią. Co charakterystyczne dla dzisiejszych czasów, broń dystansowa pozwala pozbywać się problemu empatycznego reagowania

<sup>17</sup> Zob. R. Dawkins: *Fenotyp rozszerzony. Dalekosiężny gen*. Przeł. J. Gliwicz. Prószyński i S-ka, Warszawa 2003, s. 134–136 i n.

na cierpienia ofiary często pozostającej poza zasięgiem wzroku. Ucieczka przed współodczuwaniem bólu zadawanego ofierze nie tyle przyczyniła się do łatwiejszego emocjonalnie stosowania przemocy, ile do postrzegania siebie jako jednostki wolnej od zachowań agresywnych. Także język, stosowany np. w służbach mundurowych, pozwala łatwiej zaakceptować akty agresji. W działaniach wojennych bądź antyterrorystycznych dokonuje się eliminacji jednostek, a nie mordu na ludziach. Współczesna kultura, na co wskazuje Andrzej Stępnik, hołduje estetyzacji aktów agresji, w tym wyrafinowanych morderstw przedstawianych w utworach kultury masowej: „Miejsce moralnej odrazy zastąpiła fascynacja zbrodnią, postaciami morderców (szczególnie seryjnych), ich rytuałami i sposobami działania, z naciskiem na najbardziej szokujące szczegóły”<sup>18</sup>. Czymże był Holocaust jak nie najbardziej morderczym działaniem, a jednocześnie instytucjonalnie akceptowanym przez nazistowskie Niemcy porządkiem biurokratycznym, służącym pozbyciu się wybranych narodowości?

Większa skłonność do agresji występuje również w przypadku zbytniego stłoczenia populacji, przez etologów określanego jako bagno behawioralne<sup>19</sup>. Przejście na osiadły tryb życia przyczyniło się do tworzenia liczniejszych zbiorowości z większą liczbą mężczyzn gotowych do walki – obrony własnego terytorium i podbijania terenów zasiedlonych przez gorzej lub podobnie przygotowanych do walki jednostek. Przed tym okresem nie ma jednoznacznych śladów archeologicznych prowadzenia kolektywnych działań zbrojnych<sup>20</sup>. Wojny między plemionami, gdy zaczęły się pojawiać, były głównymi czynnikami wzrostu wielkości osad ludzkich<sup>21</sup>. Większe społeczności i ich zagęszczenie na obszarach społeczeństw rolniczych wymagały przyjęcia kodeksów. Dopóki społeczności nie przekraczały liczby kilkuset (ok. 100–200) wystarczały pamięć i ukształtowane ewolucyjnie reguły dotyczące budowania relacji społecznych. Przy liczniejszych społecznościach „moce obliczeniowe” mózgow potrzebowały zewnętrznego wsparcia w postaci reguł kulturowych. Radzenie sobie z funkcjonowaniem w dużych społeczeństwach umożliwiały nowe rodzaje interakcji w ramach systemów religijnych, sztuki prowadzenia wojny i porządku hierarchicznego<sup>22</sup>. Reguły, które pozwalały organizować polowania, zostały ukierunkowane na nowy cel – walki w obrębie własnego gatunku. Administrowanie terenami, zasobami i ludźmi przyczyniło się do budowania porządku biurokratycznego, który swoje apogeum osiągnął w XX wieku. Porządek prawny pozwalał na

<sup>18</sup> A. Stępnik: *Hannibal Lecter a kultura współczesna. Refleksje memetyczne*. „Teksty z Ulicy. Zeszyt memetyczny” 2015, nr 16, s. 69.

<sup>19</sup> Opis pierwotnych eksperymentów dotyczących bagna behawioralnego, w których osobniki szczurów nie potrafią powstrzymać własnej agresji, opisuje Edward T. Hall. Zob. idem: *Ukryty wymiar*. Przeł. T. Hołówka. Muza, Warszawa 2001, s. 45–46.

<sup>20</sup> R.B. Ferguson: *Dlaczego ze sobą walczyliśmy*. „Świat Nauki” 2018, nr 12, s. 40–45.

<sup>21</sup> C. Gamble, J. Gowlett, R. Dunbar: *Potęga mózgu...*, s. 296.

<sup>22</sup> Ibidem, s. 284–285 i n.



kanalizowanie i legitymizowanie aktów przemocy, ale ograniczał je do wyspecjalizowanych instytucji – kata, żołnierza, policjanta. Dotyczy to również kamuflowania przyjemności zabijania w przypadku łowiectwa, co obserwuje się w zmianie retoryki środowisk związanych z tą aktywnością człowieka<sup>23</sup>.

## Problemy z tłumaczeniem agresji (konfliktu)

W klasycznych podejściach ewolucyjnych, takich jak tzw. teoria fasady, przyjmuje się, że kultura stanowi pancerz chroniący ludzi przed ich zwierzęcą naturą, będącą zarzewiem agresji. W koncepcji tej zakładano, że człowiek wytwarza wokół siebie moralną otoczkę, a w momencie, gdy ją utraci, zaczyna zachowywać się jak dzikie, amoralne zwierzę. Tym samym zwierzęca natura człowieka była postrzegana negatywnie, przez co wymagane było podejmowanie działań, by budować i wzmacniać kulturową otoczkę wokół naszego ciemnego jądra<sup>24</sup>. Czy nie jest tak, że ten pancerz przyzwala legitymizować przemoc i utrudnia rozumienie przyczyn konfliktów wewnątrzgrupowych? W perspektywie ewolucyjnej istotnymi stają się pytania o uwarunkowania adaptacyjne, których skutkiem są dzisiaj zachowania patologiczne. O ile wcześniej łowiectwo, któremu towarzyszyła agresja, mogło sprzyjać przetrwaniu, o tyle dziś kanalizowanie zachowań agresywnych jest kwestią problematyczną. Można zadać pytanie, czy występowanie mobbingu, molestowania, przemocy symbolicznej, stygmatyzacji obcych oraz dyskryminacji mniejszości w cywilizowanych, rozwiniętych technologicznie społeczeństwach to rezultat uwarunkowań wspólnych dla człowieka i innych hominidów, czy też pokłosie uruchomienia parędziesiąt tysięcy lat temu mechanizmu eksterminacji przez przedstawicieli naszego gatunku.

W ewolucji hominidów zauważa się tendencje do zmniejszania agresji, czemu towarzyszyło np. zmniejszanie kłów. Pinker na podstawie danych statystycznych dotyczących zabójstw w kulturach znajdujących się na różnym etapie rozwoju społecznego dowodzi, że wraz z tym rozwojem mamy do czynienia ze spadkiem agresji wewnątrzgatunkowej<sup>25</sup>. Podobne założenia czynił Spencer, przeciwstawiając wcześniejsze formy społeczeństw militarnych współczesnym mu społeczeństwom industrialnym<sup>26</sup>. Jednocześnie dopiero w tych

<sup>23</sup> A. Elżanowski: *Motywacja i moralność łowiecka*. „Zoophilologica. Polish Journal of Animal Studies” 2018, nr 4, s. 124.

<sup>24</sup> Szersze omówienie tego poglądu przedstawia Frans de Waal. Zob. idem: *Bonobo i ateista...*, s. 58–66.

<sup>25</sup> S. Pinker: *Zmierzch przemocy*. Przeł. T. Bieroń. Zysk i S-ka, Poznań 2015.

<sup>26</sup> J. Szacki: *Historia myśli socjologicznej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 298–302.

społeczeństwach jako gatunek dokonywaliśmy nieporównywalnych do wcześniejszych epok masowych kaźni na pobratymcach. Z jednej strony mamy więc do czynienia ze spadkiem liczby zabójstw *per capita*, z drugiej zaś jesteśmy w stanie dokonywać usankcjonowanych masowych egzekucji całych populacji. Choć w pierwotnych, przedrolniczych społeczeństwach nie występują wojny<sup>27</sup>, to bardzo często w wyniku walk o dostęp do zasobów oraz z zazdrości (co też ma swoje ewolucyjne uzasadnienie w doborze płciowym) dokonywane są zabójstwa<sup>28</sup>. Gotowość do walki wśród mężczyzn wydaje się stanem permanentnym, szczególnie w przypadku osób młodych. Nie oznacza to, że w społeczeństwach pierwotnych na co dzień dochodzi do aktów agresji kończących się śmiercią. W większości populacji nie ma nawet prostych wynalazków, takich jak tarcze, które wskazywałyby na konieczność obrony przed strzałami ze strony obcych<sup>29</sup>. Od czasu rozwinięcia się społeczeństw rolniczych walki kończące się nagłymi spadkami populacji w wyniku zadawania śmierci<sup>30</sup> stają się coraz rzadsze, a jednocześnie angażują coraz większe populacje. Ginie w nich więcej ludzi, w tym ludności cywilnej, lecz nie wpływa to znacząco na tempo rozwoju demograficznego ludzkiej populacji. Pojęcie wojny pojawia się właściwie na etapie społeczeństw rolniczych, w których zarysowuje się podział na ludność cywilną i mężczyzn, określanych mianem wojaków, rycerzy, żołnierzy i zajmujących się walką w ramach wykonywanej profesji. Profesjonalizacja zajęcia związanego z zabijaniem i instytucjonalizacja wojny jako militarnego aktu wiążą się z utrzymywaniem dyscypliny, a ta z kolei wymusza ograniczanie spontaniczności i trzymanie emocji w ryzach. W przypadku *Homo sapiens* ściślejsza współpraca wewnątrzgrupowa pozwalała pierwotnie na osiągnięcie większych sukcesów w walce z obcymi. Im większe stają się zbiorowości, tym bardziej istotnym stają się włączanie „trybu roju” i ograniczanie własnej spontaniczności oraz indywidualności na rzecz grupy<sup>31</sup>. Agresja nie tyle jest wyłączana, ile celowo wywoływana w czasie ataku lub obrony i wzmacniana poprzez naśladownictwo. Podobnie jak współodczuwanie bólu, uaktywnianie afektu szału bitewnego można interpretować jako efekt kameleona, który objawia się w upodobnieniu zachowań, emocji i sposobów myślenia<sup>32</sup>.

<sup>27</sup> F. de Waal: *Wiek empatii. Jak natura uczy nas życzliwości*. Przeł. Ł. Lamża. Copernicus Center Press, Kraków 2019, s. 39.

<sup>28</sup> J. Diamond: *Trzeci szympan...*, s. 133.

<sup>29</sup> F. de Waal: *Wiek empatii...*, s. 40.

<sup>30</sup> Dodać należy, że do XIX wieku znaczna część zgonów była wynikiem słabo rozwiniętej medycyny i braku opieki lekarskiej nad rannymi żołnierzami.

<sup>31</sup> J. Haidt: *Prawy umysł. Dlaczego dobrych ludzi dzieli religia i polityka?* Przeł. A. Nowak-Młynikowska. Smak Słowa, Sopot 2012, s. 295–318.

<sup>32</sup> Zagadnienie efektu kameleona opisane zostało szerzej w pracy Wojciecha Kuleszy. Zob. idem: *Efekt kameleona. Psychologia naśladownictwa*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2016.

Agresja w społecznościach ludzkich nie wyklucza empatii, tak samo, jak u innych naczelnych nie wykluczają jej akty agresji i polowania na inne gatunki<sup>33</sup>. Podważając teorię fasady, de Waal dowodzi, że nasze pierwotne instynkty skłaniają nas do zachowań altruistycznych i zaufania wobec innych. Powołując się m.in. na eksperymenty Jamesa Rillinga z neuroobrazowaniem, badaczka wskazuje, że emocjonalne tendencje do współpracy mogą być hamowane tylko przy dużej kontroli poznawczej<sup>34</sup>. U ssaków, u których występuje obligatoryjna opieka matki nad dziećmi, budowane z nią więzi stają się fundamentem dla późniejszych relacji społecznych<sup>35</sup>. Altruizm i agresja są naszymi podstawowymi instynktami, podobnie jak w przypadku innych zwierząt, nie tylko społecznych. W przypadku ludzi i innych wyższych naczelnych wiążą się one z empatycznym reagowaniem i skłonnością do naśladownictwa.

## Trzy instynkty i odrzucanie wewnętrznego zwierzęcia

Gdy od połowy XX wieku zaczęła się rozwijać etologia, szczególną uwagę poświęcano instynktom agresji i altruizmu, przede wszystkim wśród zwierząt społecznych<sup>36</sup>. Od lat 90. zaczęto także zwracać uwagę na wyższe uczucia i empatię, do czego przyczyniło się odkrycie neuronów lustrzanych. W końcu podjęto próby poszukiwania źródeł moralności w zachowaniach naczelnych<sup>37</sup>.

W przypadku altruizmu rozróżnia się dwa jego aspekty: krewniaczy, oznaczający poświęcanie się na rzecz krewnych, a więc nosicieli tych samych genów, oraz odwzajemniony, którego podłożem są częstotliwość interakcji między organizmami i obopólne korzyści z tych relacji. W przypadku organizmów obdarzonych psychiką jest to związane z sięganiem do pamięci doświadczanych relacji z poszczególnymi jednostkami sieci społecznej. Zachowania mające znamiona altruizmu odwzajemnionego skutkują istotnymi korzyściami dla altruisty, jednak jako ludzie mamy tendencję do interpretowania ich jako przejawów bezinteresownej pomocy. Niemniej to altruizm odwzajemniony wiąże się z naszym refleksyjnym myśleniem. Wydaje się, że jako instynktowny, zwierzęcy traktujemy przede wszystkim altruizm krewniaczy. Takie podejście występuje np. w przypadku tolerowania nepotyzmu, gdy jednostki automatycznie wspierają

<sup>33</sup> F. de Waal: *Wiek empatii...*, s. 69.

<sup>34</sup> Idem: *Bonobo i ateista...*, s. 75.

<sup>35</sup> Idem: *Wiek empatii...*, s. 22–24.

<sup>36</sup> Są to główne tematy takich pozycji jak: K. Lorenz: *Tak zwane zło*. Przeł. A.D. Tauszyńska. Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1975 i E.O. Wilson: *Socjobiologia*. Przeł. M. Siemiński. Zysk i S-ka, Poznań 2000.

<sup>37</sup> F. de Waal: *Bonobo i ateista...*

krewnych, mimo że konsekwencją jest ryzyko utraty dobrego imienia i pozycji społecznej. Z kolei wyrażający się w postawach konformistycznych altruizm odwzajemniony może być tłumaczony jako przejaw instynktu stadnego. Co za tym idzie, działanie na rzecz grupy, plemienia bądź narodu może być ujmowane w ramy zachowań instynktownych, przeciwstawianych ludzkiej podmiotowości i indywidualizmowi. Widoczne jest to w doktrynach liberalnych, w których człowieka definiuje się jako racjonalnego *homo oeconomicus*, oraz w bliskich im koncepcjach społecznego ewolucjonizmu. W drugim przypadku ich podstawą były założenia Spencera, że ewolucja społeczeństw zachodzi analogicznie do ewolucji biologicznej, a kolejne stadia rozwoju prowadzą do współczesnego rozwiniętego społeczeństwa przemysłowego. W podejściu tym promowano tezę o nieuchronności postępu, co było dalekie od teorii ewolucji Karola Darwina, który dowodził, że dobór naturalny w odróżnieniu od hodowlanego jest ślepy, a nie ukierunkowany. Idee liberalne bądź też liberalno-humanistyczne, które pojawiły się jako pokłosie renesansowego humanizmu i debat nad naturą ludzką, przyjmowały *implicite* wyższość człowieka nad światem zwierząt, który jako indywiduum wyzwala się z ograniczeń narzucanych przez zbiorowość. Podmiotowość jest bliska pojęciom samodzielności i niezależności. Tym bardziej jest to wyzwianie się z wcześniejszych, dzikich oraz zwierzęcych tendencji w zachowaniu i myśleniu. Aby osiągnąć wyzwolenie od ograniczeń, konieczne jest działanie tu i teraz, które jest „punktem” procesu niekończącego się doskonalenia człowieka jako gatunku<sup>38</sup>. Dobrosława Wężowicz-Ziółkowska, analizując koncepcje XIX-wiecznych i współczesnych ewolucjonistów, zwraca uwagę na to, że w odniesieniu do klas uprzywilejowanych podkreśla się występowanie tzw. instynktu drapieżcy. Walka o zasoby, zastraszanie innych wplecione są w zdobywanie i utrzymywanie wysokich pozycji społecznych<sup>39</sup>. Uznać można, że idee liberalne, które zaczęły oddziaływać na politykę i gospodarkę w XVIII i XIX wieku, były pierwszymi służącymi emancypacji członków społeczeństw od zwierzęcej natury poprzez zorientowanie człowieka na samego siebie.

W opisach zachowań w perspektywie biologii ewolucyjnej altruizm przeciwstawia się egoizmowi. Altruizm jest utożsamiany ze współpracą, egoizm zaś z rywalizacją. Co więcej, zachowania altruistyczne opisuje się także jako egoistyczne na niższym poziomie – np. egoistycznych genów w koncepcji Richarda Dawkinsa, przy czym abstrahuje się od intencjonalności działania. W naukach społecznych natomiast rywalizacja nierzadko jest opisywana w kategoriach zachowań agresywnych. Widoczne jest to w materializmie historycznym Karola Marksa oraz w będących jego pokłosiem teoriach konfliktu, w ideach socjali-

<sup>38</sup> Szersze omówienie idei liberalno-humanistycznych zawarł Karl Mannheim w swojej pracy. Zob. idem: *Ideologia i utopia*. Przeł. J. Miziński. Wydawnictwo Test, Lublin 1992, s. 179–186.

<sup>39</sup> D. Wężowicz-Ziółkowska: *Łowca w każdym z nas?* „Zoophilologica. Polish Journal of Animal Studies” 2018, nr 4, s. 89–103.

zmu i w różnych postaciach teorii krytycznej w socjologii<sup>40</sup>. Założeniem jest występujący ciągły konflikt między warstwami populacji, z których jedne są uprzywilejowane ze względu na dostęp do środków produkcji (własności prywatnej), a drugie upośledzone ze względu na ich brak. W założeniach tych rolą nauki jest wyjaśnienie mechanizmów zmian społecznych i określenie nowych, postępowych dróg rozwoju, które mogłyby ograniczyć konflikty poprzez doprowadzenie do zniesienia podziałów społecznych. Marksowskie koncepcje w niektórych przypadkach, np. gdy podkreślały materialne podłoże ewolucji społecznej, sięgały do teorii ewolucji. Przeciwwstawiały się jednak współczesnym im ewolucjonistom społecznym, skłonne uznawać ich za rasistów, a tym samym ignorować założenia o zwierzęcej naturze człowieka. Z tego właśnie powodu zwolennicy teorii Karola Marksa atakowali socjobiologię Edwarda O. Wilsona w latach 70. XX wieku, a później przyszywali łatki rasizmu oraz szowinizmu psychologom ewolucyjnym. Zakładano, że zorientowani biologicznie przedstawiciele nauk społecznych chcą legitymizować przemoc i usprawiedliwiać skłonności do zachowań agresywnych. Występowanie agresji u człowieka zdaje się dużym problemem dla zwolenników idei socjalistycznych i pokrewnych. Mimo to w wyrosłych na marksizmie teoriach konfliktu legitymizowano konieczność jego występowania w organizacjach, chociaż jako przyczynę podawano nierówności społeczne i potrzebę walki o prawa warstw wyzyskiwanych. Podłożem tego niejednoznacznego sporu o naturę ludzką między ewolucjonistami i socjalistami było to, że idee socjalistyczne (socjalistyczno-komunistyczne) popularyzowano na porażce idei liberalnych rywalizujących z konserwatyzmem w XIX wieku. Socjalizm podobnie jak liberalizm promował idee wolnościowe, jednak równocześnie zwalczał pierwiastek anarchizmu i rozbijanie społeczeństwa na „atomy” w ideach liberalnych<sup>41</sup>.

Konserwatyzm jako idea, eksponowany przede wszystkim wobec rodzących się idei liberalnych i socjalistycznych, pielęgnuje wizję człowieka jako jednostki etycznej i moralnej, odrzucającej spontaniczność jako uwłaczającą jej godności i refleksyjnemu myśleniu. W tej perspektywie trudne jest akceptowanie zarówno spontanicznego altruizmu, jak i bezrefleksyjnej agresji. Etyka oparta na kodyfikowanych i często abstrakcyjnych regułach często wyhamowuje naturalne skłonności do działania na rzecz innych jednostek. Intensywne myślenie o działaniu moralnym może nawet skutkować brakiem działania<sup>42</sup>. Przyjmowane przez jednostki systemy wartości rozbudowują ich kodeksy etyczne, ale paraliżują w sytuacjach, w których wymagana jest natychmiastowa pomoc. U konserwatystów zbiory reguł moralnych są znacznie bardziej

<sup>40</sup> Na Marksowski rodowód teorii krytycznej zwraca uwagę Jonathan Hugh Turner. Zob. idem: *Struktura teorii socjologicznej*. Przeł. G. Woroniecka et al. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 631–638.

<sup>41</sup> K. Mannheim: *Ideologia i utopia...*, s. 193–198.

<sup>42</sup> F. de Waal: *Bonobo i ateista...*, s. 206–208.

rozbudowane w porównaniu z liberałami<sup>43</sup>. W odniesieniu do współczesnych społeczeństw podnosi się kwestię przesocjalizowania człowieka. Nie oznacza to jednak wyeliminowania spontaniczności z ludzkiej natury, a raczej jest to skutek silniejszej kontroli społecznej i większego oddziaływania społecznych instytucji na jednostki. Nasze skłonności do empatycznego i zarazem ślepego naśladownictwa nie zanikają nawet wówczas, gdy mamy świadomość tego, że w efekcie naśladowania działamy niezgodnie z własnym interesem (światopoglądem). Ślepe naśladownictwo wzorów jest jednakże utożsamiane z zachowaniami konformisty, *homo sociologicus*, kierującego się normami grupowymi<sup>44</sup>. Dążenie do racjonalizacji w działaniu oraz do biurokratycznego eliminowania spontaniczności, kreatywności i innowacyjności można także rozpatrywać jako próbę oddzielenia się od zwierzęcego dziedzictwa.

Wykuwanie się idei konserwatywnych, a właściwie potrzeba ich określenia, było reakcją na idee liberalne, a później socjalistyczne. Trend ten był wyraźny od XVIII wieku. Co za tym idzie, wyrażany w konserwatyzmie obraz zmienności świata nie jest uniwersalny, lecz odnosi się do czasów, w których był kształtowany. Idee nawiązujące do wolności jednostki bądź równości między zbiorowościami mogły stawać się popularne wówczas, gdy słabła władza utrzymująca dotychczasowy porządek. Osłabianie się władzy było związane z kolei z brakiem możliwości utrzymania tegoż porządku i brutalizacją działań w sytuacjach kryzysowych. Stąd też idee konserwatywne budowane były w odniesieniu do *ancien régime* monarchii absolutnej i przeciwstawiały się głównie liberalizmowi w Europie Zachodniej. W części wschodniej kontynentu były one reakcją wobec idei socjalistyczno-komunistycznych w epoce międzywojennych autorytaryzmów. W obu przypadkach było to wspieranie porządku społecznego, którego podstawę stanowiło państwo stosujące przemoc wobec obywateli. Tym samym odrzucanie spontaniczności burzącej porządek społeczny wpisuje się w tolerancję wobec przemocy, która może powstrzymać zmiany społeczne. Erich Fromm w spontaniczności widział mechanizm budowania wolności pozytywnej, w której ludzie nie są samolubnymi jednostkami, ale mogą wspierać zasadę równości<sup>45</sup>.

Trzy idee – liberalizm, konserwatyzm i socjalizm – pojawiły się wraz ze społeczeństwem przemysłowym, dla którego bazą była sformalizowana, biurokratyczna organizacja. W różnym stopniu próbowały one emancypować człowieka z jego zwierzęcych instynktów, w tym z zachowań agresywnych, altruizmu i empatii. Dużym problemem było okiełznanie agresji, stosowania przemocy, początkowo fizycznej, później także symbolicznej. Tam, gdzie okazywało się to

<sup>43</sup> J. Haidt: *Prawy umysł...*, s. 391–392.

<sup>44</sup> Zob. J. Poleszczuk: *Ewolucyjna teoria interakcji społecznych*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 101 i n.

<sup>45</sup> E. Fromm: *Ucieczka od wolności*. Przeł. O. i A. Ziemilscy. Czytelnik, Warszawa 2001, s. 245–246.

niepowodzeniem, tworzono narracje ukazujące konflikty międzyludzkie jako zachowania, które da się racjonalnie wyjaśniać i odpowiednio nimi zarządzać.

## Zarządzanie konfliktami jako projekt utopijnego antropocentryzmu?

*Homo sapiens* jako gatunek nie należy do drapieżników – przejawy agresji zarówno wewnątrzgatunkowej, jak i międzygatunkowej skutkują brutalnością, ale również dylematami moralnymi dla tej obdarzonej empatią wielkiej małpy. Brutalność wiąże się też z tym, że hominidy odwrotnie niż kotowate nie są skutecznymi drapieżnikami, często więc ta nieskuteczność wiąże się z zadawaniem dodatkowego bólu ofierze przed śmiercią<sup>46</sup>. Zachowania agresywne w cywilizowanych społeczeństwach wywołują dysonanse poznawcze zarówno u jednostek, jak i w skali całych zbiorowości. Jednym z przejawów skanalizowanej i zracjonalizowanej agresji jest altruistyczne karanie ujęte w ramy systemu prawnego, nakładającego obowiązek stosowania kar przez instytucje funkcjonujące w ramach współczesnego państwa prawa. Dotyczy to nie tylko instytucji związanych ściśle z systemem prawnym, ale również podległych mu organizacji formalnych. Wiąże się z tym kwestia wyłączenia empatii, jeśli normy działania są dalece abstrakcyjne i nieintuicyjne dla stosujących je jednostek. Paradoksalnie postrzegane przez Spencera przejście ze społeczeństw militarnych do industrialnych zachodziło dzięki organizacjom formalnym, które mają rodowód w organizacjach militarnych, a sięgając wstecz – w pierwotnych formach organizowania wielkich łowów.

Narodzenie się teorii konfliktu było pokłosiem zderzenia teorii Marksowskich dotyczących walki o prawa warstw wyzyskiwanych z teoriami funkcjonalistycznymi w naukach społecznych. Te pierwsze wyrosły na gruncie idei socjalistycznych, drugie – na bazie ewolucjonizmu i organicyzmu Spencera. Na początku drugiej połowy XX wieku podejmowano próby powiązania ze sobą tych prądów naukowych w socjologii, czego przykładem jest bliska funkcjonalizmowi teoria konfliktu Lewisa A. Cosera<sup>47</sup>. W jego ujęciu konflikty są konieczne do podtrzymywania grup społecznych, a system wentyli bezpieczeństwa, dzięki którym jednostki mogą rozładowywać napięcia, pozwala na to, aby nie dochodziło do rozbicia systemu społecznego. Klasyczne poglądy na konflikt w naukach o zarządzaniu zakładały, że wszelkie działania podejmowane przez kadrę zarządzającą powinny zmierzać do jego rozwiązania, ponieważ wpływ

<sup>46</sup> F. de Waal: *Bonobo i ateista...*, s. 272.

<sup>47</sup> L.A. Coser: *Funkcje konfliktu społecznego*. Przeł. S. Burdziej. Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2009.

konfliktów na efektywność pracy jest negatywny. W późniejszych koncepcjach zakładano, że jego występowanie jest nieuniknione w środowisku społecznym i może prowadzić do korzystnych rezultatów. Było to podejście szkoły stosunków międzyludzkich. W perspektywie interakcyjnej zakładano natomiast, że pewien poziom konfliktu musi występować, aby przełamywać bierność i dzięki temu katalizować wzrost innowacyjności<sup>48</sup>. Niezależnie od podejścia teorii zarządzania do konfliktu skupiano się na funkcjonalnych i dysfunkcjonalnych aspektach konfliktu, nie poszukując jego pierwotnych przyczyn. Istotą zarządzania konfliktem jest nadawanie mu takiego kierunku lub jego ograniczanie i rozwiązywanie, aby wykorzystać jego konstruktywne atrybuty<sup>49</sup>.

Koncepcje zarządzania konfliktem wywodzą się z bliskiego ewolucjonizmowi taylorizmu, skupionego na kontroli siły roboczej oraz z koncepcji Marksowskich. Koncentracja na eliminowaniu emocjonalności (emocjonalnego automatyzmu w reagowaniu) na rzecz refleksyjnego racjonalizmu jest bliska z kolei analizom Maksa Webera dotyczącym relacji między społeczeństwem i gospodarką<sup>50</sup>. Ich wdrażanie w organizacjach biurokratycznych wzmacniało nurty konserwatywnego podejścia do porządku społecznego. W tym kontekście określanie pozytywnych funkcji konfliktu odnosi się przede wszystkim do podporządkowania ich założonym celom. W mniejszym stopniu brane są pod uwagę skutki konfliktów dla jednostek i kategorii społecznych. Z perspektywy ewolucyjnej natomiast konflikty interpersonalne mają podłoże w biologicznie utrwalonych regułach działania i reagowania. Część konfliktów wynika np. z odmiennych strategii kobiet i mężczyzn będących rezultatem doboru płciowego<sup>51</sup>, część z ekologicznych uwarunkowań położenia jednostek w strukturze społecznej (hierarchicznej) i wynikających z tego możliwości przekazywania własnego materiału genetycznego kolejnym pokoleniom. Abstrahowanie od ewolucyjnego dziedzictwa konfliktów powoduje, że ich uwarunkowania dostrzegane są wyłącznie w plastycznym środowisku kulturowym, które można kształtować i zarządzać jego elementami. Nie bierze się również pod uwagę uwarunkowań środowiskowych oddziałujących na ekspresję genów. W ten sposób emancypacja od naszej biologicznej, a więc zwierzęcej natury, prowadzi do iluzji kontroli.

Antropocentryczne podejście do budowania dynamicznej równowagi społecznej w miejscach pracy staje się tym samym projektem utopijnym. Niemożność panowania nad konfliktem, a także tolerancja wobec zachowań, w których

---

<sup>48</sup> S.P. Robbins: *Zasady zachowania w organizacji*. Przeł. J. Gilewicz. Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 178–179.

<sup>49</sup> J. Sikora: *Kapitał społeczny w zarządzaniu konfliktem w zakładzie pracy*. „Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu” 2005, nr 58, s. 288.

<sup>50</sup> M. Weber: *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*. Przeł. D. Lachowska. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

<sup>51</sup> P. Seabright: *Wojna płci*. Przeł. J. Ochab. Wydawnictwo Agora, Warszawa 2014.



utrwalają się nierówności np. względem płci, to jedne z efektów chłodnego, „racjonalnego” podejścia do konfliktu. Aby lepiej radzić sobie z konfliktami, nie wystarczy ich rozmrażanie, podczas którego jednostki wyrażają swoje potrzeby oraz opinie dotyczące celów i sposobów ich realizacji<sup>52</sup>. Istotne jest wskazywanie zachowań uwikłanych w naszą zwierzęcą naturę, z którymi ciągle sobie nie radzimy. Doszukujemy się determinantów konfliktu w organizacji jako systemie oraz sposobach zorganizowania komunikacji, współpracy, zależności poziomu realizacji zadań od innych członków w procesie pracy. Uwalniamy tym samym człowieka od wskazania go jako głównej przyczyny konfliktów. Co więcej, wskazywanie natury człowieka jako sprzyjającej agresywnym zachowaniom wydaje się niepoprawne. Jednak jest on przecież twórcą systemu organizacji i zachodzących w nim procesów, a zatem pierwotną przyczyną zachodzących w nim zjawisk, do których należą też konflikty. Uwzględnienie wiedzy z zakresu socjobiologii i psychologii ewolucyjnej pozwalałoby łatwiej zrozumieć, dlaczego systemy społeczne, które budujemy, są niedoskonałe w tym sensie, że sprzyjają permanentnemu wywoływaniu konfliktów. Ze względu na brak śladów archeologicznych, nie jesteśmy w stanie zbadać przebiegu ewolucji zachowań człowieka. W tym zakresie pozostaje jedynie pośrednie poszukiwanie dowodów na podstawie pozostałości kultury materialnej. Jednakże możliwe jest też poszukiwanie źródeł naszych zachowań w zachowaniach najbliższej spokrewnionych z nami gatunków. Prymatologia, szczególnie ta dotycząca wielkich małp afrykańskich, wydaje się nauką, którą należy zacząć uwzględniać w badaniach nad zachowaniami ludzi w organizacji. W przypadku dalszego ignorowania dorobku biologii zarządzanie zasobami ludzkimi może znaleźć się na marginesie współczesnej nauki.

## Podsumowanie

Przeglądając współczesną literaturę z zakresu zarządzania personelem, można zauważyć, że jako źródła konfliktu wskazywane są przede wszystkim sytuacje wynikające z niewłaściwej organizacji pracy. Koncentrowanie się na tym, co może być usprawnione przez człowieka, jest działaniem jak najbardziej właściwym i charakterystycznym dla nauk o zarządzaniu. Organizacje muszą brać pod uwagę agresję w miejscu pracy, z którą mają do czynienia chociażby w przypadku mobbingu. Dlatego nie należy marginalizować biologicznych źródeł naszej agresji, permanentnie trudnych do opanowania, mimo wytwarzanych

<sup>52</sup> Rozmrażanie konfliktów jako główny efekt mediacji przedstawia Cichobłaziński. Zob. idem: *Mediator jako antropolog – podejście antropologiczne w rozwiązywaniu konfliktów pracowniczych*. „Problemy Zarządzania” 2011, t. 9, nr 2 (32), s. 63–74.

procedur. Jednocześnie warto pamiętać, że nasza zwierzęca natura także działa na rzecz niwelowania agresji wewnątrzgatunkowej, jeśli zapewnione są odpowiednie warunki środowiskowe.

## Bibliografia

- Cichobłaziński, Leszek. *Mediacje w sporach zbiorowych jako instrument rozwiązywania konfliktu przemysłowego*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 2019.
- Cichobłaziński, Leszek. "Mediator jako antropolog – podejście antropologiczne w rozwiązywaniu konfliktów pracowniczych." *Problemy Zarządzania*, vol. 9, no. 2 (32) (2011): 63–74.
- Coser, Lewis A. *Funkcje konfliktu społecznego*. Translated by Stanisław Burdziej. Kraków: Zakład Wydawniczy NOMOS, 2009.
- Dawkins, Richard. *Fenotyp rozszerzony. Dalekosiężny gen*. Translated by Joanna Gliwicz. Warszawa: Prószyński i S-ka, 2003.
- Diamond, Jared. *Trzeci szympan. Ewolucja i przyszłość zwierzęcia zwanego człowiekiem*. Translated by January Weiner. Kraków: Copernicus Center Press, 2019.
- Dunbar, Robin. *Człowiek. Biografia*. Translated by Łukasz Lamża. Kraków: Copernicus Center Press, 2016.
- Durkheim, Émile. *Zasady metody socjologicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2000.
- Elżanowski, Andrzej. "Motywacja i moralność łowiecka." *Zoophilologica. Polish Journal of Animal Studies*, no. 4 (2018): 121–134.
- Ferguson, Brian R. "Dlaczego ze sobą walczymy." *Świat Nauki*, no. 12 (328) (2018): 40–45.
- Fromm, Erich. *Ucieczka od wolności*. Translated by Olga Ziemilska and Andrzej Ziemilski. Warszawa: Czytelnik, 2001.
- Gamble, Clive, John Gowlett, and Robin Dunbar. *Potęga mózgu. Jak ewolucja życia społecznego kształtowała ludzki umysł*. Translated by Radosław Kosarzycki. Kraków: Copernicus Center Press, 2017.
- Gorlach, Krzysztof. *Socjologia obszarów wiejskich*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2004.
- Haidt, Jonathan. *Prawy umysł. Dlaczego dobrych ludzi dzieli religia i polityka?* Translated by Agnieszka Nowak-Młynikowska. Sopot: Smak Słowa, 2012.
- Hall, Edward T. *Ukryty wymiar*. Translated by Teresa Hołówka. Warszawa: Muza, 2001.
- Krzyszowska, Halina, Adam Łomnicki, Jan Rafiński, Henryk Szarski, and Jacek M. Szymura. *Zarys mechanizmów ewolucji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002.
- Kulesza, Wojciech. *Efekt kameleona. Psychologia naśladownictwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2016.

- Lorenz, Konrad. *Tak zwane zło*. Translated by Anna Danuta Tauszyńska. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy, 1975.
- Mannheim, Karl. *Ideologia i utopia*. Translated by Jan Miziński. Lublin: Wydawnictwo Test, 1992.
- Marean, Curtis W. "Najbardziej inwazyjny gatunek." *Świat Nauki*, no. 9 (289) (2015): 20–27.
- Pinker, Steven. *Tabula rasa. Spory o naturę ludzką*. Translated by Agnieszka Nowak. Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2012.
- Pinker, Steven. *Zmierzch przemocy*. Translated by Tomasz Bieroń. Poznań: Zysk i s-ka, 2015.
- Poleszczuk, Jan. *Ewolucyjna teoria interakcji społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2004.
- Pollard Katherine S. „Człowieczeństwo zapisane w genach.” *Świat Nauki*, no. 6 (214) (2009): 38–43.
- Popkiewicz, Marcin, Aleksandra Kardaś, and Szymon Malinowski. *Nauka o klimacie*. Warszawa–Katowice: Wydawnictwo Nieoczywiste–Wydawnictwo Sonia Draga, 2019.
- Robbins, Stephen P. *Zasady zachowania w organizacji*. Translated by Joanna Gilewicz. Poznań: Zysk i S-ka, 2001.
- Seabright, Paul. *Wojna płci*. Translated by Janusz Ochab. Warszawa: Wydawnictwo Agora, 2014.
- Sikora, Jan. "Kapitał społeczny w zarządzaniu konfliktem w zakładzie pracy." *Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*, no. 58 (2005): 283–291.
- Stępnik, Andrzej. "Hannibal Lecter a kultura współczesna. Refleksje memetyczne." *Teksty z Ulicy. Zeszyt memetyczny*, no. 16 (2015): 59–71.
- Szacki, Jerzy. *Historia myśli socjologicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002.
- Turner, Jonathan Hugh. *Struktura teorii socjologicznej*. Translated by Grażyna Woroniecka, Jacek Szmataka, Aleksander Manterys, Andrzej Mościskier, Kinga Wysieńska, Elżbieta Zakrzewska-Manterys, Marta Bucholc and Zbigniew Karpiński. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004.
- Waal, Frans de. *Bonobo i ateista. W poszukiwaniu humanizmu wśród naczelnych*. Translated by Krzysztof Kornas. Kraków: Copernicus Center Press, 2016.
- Waal, Frans de. *Wiek empatii. Jak natura uczy nas życzliwości*. Translated by Łukasz Lamża. Kraków: Copernicus Center Press, 2019.
- Weber, Max. *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*. Translated by Dorota Lachowska. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002.
- Węzowicz-Ziółkowska, Dobrosława. "Łowca w każdym z nas?" *Zoophilologica. Polish Journal of Animal Studies*, no. 4 (2018): 93–103.
- Wilson, Edward Osborne. *Socjobiologia*. Poznań: Zysk i S-ka, 2000.

**Katarzyna Kukowska** – dr nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Socjologii Stosowanej i Zarządzania Zasobami Ludzkimi Politechniki Częstochowskiej. Autorka artykułów naukowych z zakresu przedsiębiorczości jednostki, kapitału społecznego, zachowań organizacyjnych, głównie w perspektywie psychologii ewolucyjnej.

**Katarzyna Kukowska** – PhD in economics, Assistant Professor in the Department of Applied Sociology and Human Resource Management of the Częstochowa University of Technology. Author of research articles on the notions of individual entrepreneurship, social capital and corporate behaviour, examined mostly from the perspective of evolutionary psychology.

**Sebastian Skolik** – dr nauk humanistycznych, socjolog, adiunkt w Katedrze Socjologii Stosowanej i Zarządzania Zasobami Ludzkimi Politechniki Częstochowskiej. Autor artykułów naukowych na temat ewolucji kulturowej w projektach Fundacji Wikimedia, kapitału społecznego, procesów współdziałania w organizacjach oraz w internetowych wspólnotach działań.

**Sebastian Skolik** – PhD in the humanities, sociologist, Assistant Professor in the Department of Applied Sociology and Human Resource Management of the Częstochowa University of Technology. Author of research articles on the notion of cultural evolution in Wikimedia Foundation projects, as well as publications dealing with the social capital, processes of cooperation in organizations and online communities of action.