Morton Deutsch i lekcje z wojny, która nadejdzie

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł stanowi głęboką analizę dorobku Mortona Deutscha w kontekście współczesnych sporów społecznych i organizacyjnych. Autor dekonstruuje mit, według którego konflikt jest błędem systemu, ukazując go jako nieunikniony element ludzkiej współzależności. Tekst przybliża mechanizmy eskalacji oraz różnice między procesami kooperacyjnymi a rywalizacyjnymi, podkreślając rolę zaufania operacyjnego. W dobie rosnącej polaryzacji i asymetrii informacji, lekcje Deutscha stają się kluczowe dla budowania konstruktywnej współpracy. Czytelnik dowie się, jak przekształcić destrukcyjne zderzenia interesów w integratywne negocjacje, które zamiast niszczyć relacje, stymulują rozwój i ujawniają ukryte nierówności wymagające naprawy.

This article provides an in-depth analysis of Morton Deutsch's work in the context of contemporary social and organizational disputes. The author deconstructs the myth that conflict is a systemic failure, presenting it as an inevitable element of human interdependence. The text explores the mechanisms of escalation and the differences between cooperative and competitive processes, emphasizing the role of operational trust. In an era of growing polarization and information asymmetry, Deutsch's lessons become crucial for building constructive collaboration. The reader will learn how to transform destructive clashes of interests into integrative negotiations that, instead of destroying relationships, stimulate growth and reveal hidden inequalities that require redress.

Artykuł analizuje konflikt nie jako błąd systemu społecznego, lecz jako jego fundamentalny, konstruktywny element. Odwołując się do dorobku Mortona Deutscha, autor przekonuje, że spór jest niezbędnym testem trwałości instytucji oraz narzędziem ujawniania ukrytych nierówności. Główna teza tekstu głosi, że destrukcyjny charakter konfliktu wynika nie z samych różnic interesów, lecz z przyjętego modelu rywalizacji, w

którym sukces jednej strony automatycznie oznacza porażkę drugiej. W dobie algorytmicznej polaryzacji i cyfrowych sporów, autor przestrzega przed „logiką garnituru” – cywilizacyjną fasadą, która maskuje prymitywne mechanizmy walki o status i uznanie. Zamiast dążyć do utopijnego braku różnic, należy skupić się na architekturze zaufania i procedurach, które pozwalają przekształcić destrukcyjną walkę w twórczą kooperację. Tekst stanowi krytyczne studium współczesnych konfliktów – od korporacyjnych struktur po globalne napięcia geopolityczne – dowodząc, że stabilność systemu zależy od naszej zdolności do cywilizowania sporów, a nie ich tłumienia czy ignorowania w imię pozornego konsensusu.

SŁOWA KLUCZOWE

Morton Deutsch | konflikt konstruktywny | współzależność promocyjna | proces rywalizacyjny | typologia konfliktów | negocjacje integratywne | polaryzacja społeczna | psychologia organizacji | eskalacja | zaufanie operacyjne | zastępowalność działań | kateksja negatywna | konflikt fałszywy | mediacja | asymetria informacji

Konflikt jako fundament: Dlaczego spór nie jest błędem systemu

Gdy nowoczesne społeczeństwa opowiadają o sobie jako o maszynach konsensu, zwykle kłamią z elegancją. Pod lśniącą politurą procedur, wzniosłych deklaracji i korporacyjnych dekalogów etycznych pulsuje to, co Morton Deutsch dostrzegł z niemal chirurgiczną precyzją już dekady temu. Konflikt nie jest bowiem błędem w oprogramowaniu życia zbiorowego ani awarią, którą należy usunąć za pomocą sprawnego serwisu. Jest on raczej jego pierwotnym warunkiem, swoistym testem wytrzymałości i momentem prawdy, w którym maski opadają. Nie pojawia się on dopiero wtedy, gdy misternie tkany system zaczyna zgrzytać. On istnieje od zawsze, zakorzeniony w fakcie, że żyjemy w gęstej sieci współzależności, asymetrii i konkurujących ze sobą interpretacji świata. Ludzie, grupy, klasy społeczne czy całe państwa nieustannie zderzają się ze sobą, niosąc odmienne bagaże interesów i wartości, co sprawia, że spór staje się naturalnym tlenem demokracji i organizacji.

W tym sensie konflikt nie jest żadnym skandalem ontologicznym, czyli naruszeniem samej natury bytu i porządku. Jest on po prostu zwykłą, choć czasem wysoką ceną za to, że nasz porządek społeczny nie jest monolitem, lecz układem nieustannych negocjacji – tych prowadzonych przy świetle jupiterów i tych skrytych w kuluarach. Ta intuicja Deutscha zachowała pełną żywotność w nowszej psychologii konfliktu oraz w zaawansowanych badaniach nad procesami decyzyjnymi. Współczesne przeglądy literatury przedmiotu wyraźnie pokazują, że centrum zainteresowania badaczy przesunęło się z naiwnych, niemal rzemieślniczych pytań o techniki szybkiej wygranej ku głębokiej analizie złożonych warunków brzegowych. Dziś nie pytamy już tylko, jak zwyciężyć, ale badamy, dlaczego niektóre interakcje stają się konstruktywne, podczas gdy inne nieuchronnie degenerują się w jałowy impas, niszczącą polaryzację i kosztowną dla wszystkich stron eskalację.

Badacze coraz wyraźniej akcentują, że negocjacje i konflikty nie są epizodami wyizolowanymi z szerszego kontekstu, lecz procesami głęboko osadzonymi w emocjach, strukturach instytucjonalnych oraz nierównościach statusu. Największa siła ujęcia Deutscha bierze się z tego, że odmawia on przyjęcia najbardziej leniwego dogmatu nowoczesnej kultury zarządzania. Chodzi o powszechny, niemal religijny pogląd, że sam spór jest zawsze złem, a idealny ład oznacza po prostu jego brak. Przeciwnie. Konflikt bywa społecznie użyteczny właśnie dlatego, że z bezlitosną szczerością ujawnia pęknięcia, których spokojna, wypracowana fasada nie potrafi lub nie chce pokazać. To on zapobiega stagnacji, wymusza konieczne korekty kursu, demaskuje ukryte nierówności i testuje granice lojalności, otwierając przy tym przestrzeń dla zupełnie nowych norm. W tej perspektywie społeczeństwo całkowicie pozbawione konfliktu nie jawi się jako utopia rozumu, lecz raczej jako duszna przestrzeń wyparcia, uciszenia słabszych głosów, dominacji silniejszych lub, co gorsza, powszechnej obojętności.

Współczesna recepcja tych idei w dużej mierze potwierdza ten kierunek myślenia, szczególnie w obszarze psychologii organizacji. Bardzo silnie wraca dziś koncepcja konfliktu konstruktywnego, rozumianego nie jako sentymentalna zgoda czy wymuszony uśmiech, lecz jako otwarta, uczciwa i intelektualnie ambitna konfrontacja stanowisk. Taki model pozwala na integrację sprzecznych racji bez konieczności niszczenia którejkolwiek ze stron. Badania nad zarządzaniem w nowoczesnych strukturach akcentują, że to nie sam fakt występowania różnic szkodzi efektywności, lecz sposób, w jaki ta różnica zostaje przetworzona lub zablokowana przez system. Tam, gdzie istnieje bezpieczna przestrzeń dla swobodnego wyrażania stanowisk i autentycznego słuchania racji przeciwnych, konflikt staje się paliwem dla jakości podejmowanych decyzji. Tam jednak, gdzie zostaje on przechwycony przez prymitywną rywalizację statusową, lęk przed utratą twarzy lub represyjny konformizm, staje się siłą degradującą zarówno poznanie, jak i relacje międzyludzkie.

W wielu dobrze sytuowanych instytucjach, od prestiżowych kancelarii po globalne spółki technologiczne, najbardziej podejrzaną figurą nie jest dziś wcale człowiek agresywny czy kłótliwy. Najbardziej podejrzany jest ten, kto mówi głośno, że coś się po prostu nie składa. To postać, która wchodzi do sali konferencyjnej, patrzy na kolorowe tabele wyników, słucha korporacyjnych deklaracji o synergii, a potem spokojnie pyta, czy przypadkiem cały ten system nie został zbudowany na konflikcie interesów przebranym za współpracę. Wtedy zwykle zapada ta specyficzna, niezręczna cisza. To właśnie jest moment Deutschowski. Konflikt nie zaczyna się tam, gdzie pada pierwszy krzyk czy trzaśnięcie drzwiami. Konflikt zaczyna się znacznie wcześniej – tam, gdzie ujawnia się fundamentalna niezgodność działań, celów, definicji sytuacji lub relacji władzy. Krzyk jest tylko późnym, często desperackim objawem. Wcześniej bywają przecież uprzejme maile, chłodne protokoły, wyważone opinie prawne i sztywne procedury zgodności. Cywilizacja nie usuwa konfliktu. Cywilizacja nadaje mu garnitur.

Dlatego też pierwszym i najważniejszym zadaniem rzetelnej teorii nie jest moralne ocenianie sporu, lecz jego precyzyjna definicja. Dla Deutscha konflikt istnieje wszędzie tam, gdzie działania są niezgodne, czyli gdy jedno działanie zapobiega, utrudnia, osłabia lub czyni mniej skutecznym działanie drugiej strony. Ta definicja jest kluczowa, ponieważ odcina konflikt od uproszczonego obrazu wojny totalnej. Można pozostawać w głębokim konflikcie, nie będąc jeszcze w stanie otwartej, wyniszczającej rywalizacji egzystencjalnej. Można przecież mieć zbieżny cel nadrzędny, a mimo to spierać się o dobór środków do jego realizacji. Można też nie mieć realnie sprzecznych interesów materialnych, a mimo to wejść w ostry konflikt z powodu fałszywej percepcji, błędnej atrybucji intencji lub czysto symbolicznej walki o znaczenie i prestiż.

Współczesna psychologia konfliktu podąża dokładnie tym tropem. Badania nad polaryzacją społeczną, tożsamością grupową i konfliktami eksperckimi pokazują, że część najbardziej niszczących sporów nie bierze się z czystej sprzeczności interesów materialnych, lecz z postrzeganego zagrożenia dla kompetencji, uznania czy moralnej godności. Kiedy ludzie czują, że druga strona nie tylko się myli, ale wręcz ich upokarza, odmawia im racjonalności lub odbiera status pełnoprawnego uczestnika wspólnoty, konflikt gwałtownie zmienia swoją naturę. Z pola sporu o konkretną treść przechodzi na pole sporu o byt symboliczny. Tu właśnie wyłania się jedna z najważniejszych par pojęciowych w całym dorobku Deutscha: rozróżnienie między konfliktem a konkurencją. W kulturze potocznej terminy te miesza się z uporem godnym lepszej sprawy, co prowadzi do opłakanych skutków w praktyce społecznej. Tymczasem konflikt oznacza niezgodność działań, natomiast konkurencja to szczególny układ współzależności, w którym wzrost szans jednej strony automatycznie obniża szanse drugiej. Sukces jednego aktora ma wtedy negatywną korelację z sukcesem drugiego. To nie jest różnica drobna. To jest różnica architektoniczna.

Jeśli bowiem potraktujemy każdy konflikt tak, jakby był on czystą konkurencją, uruchomimy niszczycielskie mechanizmy obronne: grę o dominację, ukrywanie kluczowych informacji i brutalną logikę „wygrana albo śmierć". Jeżeli natomiast rozpoznamy, że część sporów dotyczy nie tyle nieprzezwyciężalnej kolizji celów, ile błędnej organizacji sytuacji, wadliwej komunikacji lub nierozpoznanych jeszcze wspólnych interesów, otworzy się przestrzeń dla rozwiązań integratywnych. Współczesne badania negocjacyjne bardzo mocno wzmacniają tę intuicję. Najlepsza literatura ostatnich lat odchodzi od banalnego modelu negocjacji jako pojedynku o stały, niepodzielny zasób. Pokazuje ona, że wynik zależy od kontekstu, zaufania, sposobu ujawniania informacji oraz zdolności stron do redefinicji problemu. Innymi słowy, dzisiejszy paradygmat nie obala Deutscha, lecz go doprecyzowuje i empirycznie zagęszcza. Z tej perspektywy szczególnie cenna staje się jego typologia konfliktów – jeden z najbardziej niedocenianych elementów teorii, wymagający od nas dyscypliny intelektualnej, której współczesna kultura publiczna, nastawiona na szybkie sądy, wyjątkowo nie lubi.

Znacznie łatwiej jest bowiem zapytać, kto ma rację, niż zadać trudniejsze pytanie o to, jaki właściwie jest ontologiczny status danego sporu. Deutsch odróżnia konflikt prawdziwy, warunkowy, przeniesiony, błędnie przypisany, ukryty oraz fałszywy. Ten podział może brzmieć dla nieprzygotowanego odbiorcy jak katalog zbędnych, akademickich subtelności, ale w rzeczywistości jest to potężne narzędzie krytyki rzeczywistości politycznej i organizacyjnej. Konflikt prawdziwy istnieje obiektywnie i jest trafnie postrzegany przez obie strony. Konflikt warunkowy trwa tylko dlatego, że strony nie dostrzegają możliwej reorganizacji warunków zewnętrznych. Konflikt przeniesiony bierze za przedmiot coś zupełnie innego niż rzeczywiste źródło napięcia, działając jak psychologiczny wentyl bezpieczeństwa. Konflikt błędnie przypisany kieruje gniew ku niewłaściwemu przeciwnikowi, często słabszemu. Konflikt ukryty nie wybucha mimo obiektywnych podstaw, tli się pod powierzchnią, niszcząc zaufanie. Wreszcie konflikt fałszywy nie ma żadnych podstaw realnych, a jest podtrzymywany jedynie przez nieporozumienie, chorobliwą podejrzliwość i błędne interpretacje gestów.

W czasach algorytmicznego przyspieszenia komunikacji ta typologia staje się wręcz boleśnie aktualna. Wiele współczesnych sporów toczonych w przestrzeni cyfrowej ma strukturę konfliktu fałszywego lub błędnie przypisanego, który następnie, pod wpływem emocji, przeobraża się w konflikt prawdziwy. Sama eskalacja symboliczna wytwarza bowiem realne szkody reputacyjne, ekonomiczne i instytucjonalne. Kultura cyfrowa produkuje więc konflikty z wtórnej reaktywności, a nie tylko z pierwotnej sprzeczności interesów. Jeśli przyjmiemy perspektywę prawniczą, staje się oczywiste, że typologia Deutscha jest zarazem katalogiem błędów jurydycznego i politycznego rozpoznania. System rozstrzygania sporów, który nie potrafi odróżnić konfliktu rzeczywistego od warunkowego, będzie generował orzeczenia poprawne formalnie, ale całkowicie nieadekwatne

społecznie. To jeden z powodów, dla których współczesne badania nad alternatywnymi metodami rozwiązywania sporów tak silnie akcentują wartość mediacji i facylitacji, czyli procesów ułatwiających komunikację i zrozumienie potrzeb.

Zarazem warto zachować zdrowy sceptycyzm wobec łatwej technooptymizacji, która obiecuje, że algorytmy załatwią za nas problem ludzkiej niezgody. Bardzo wymowny jest tu los unijnej platformy ODR, która miała być symbolem cyfrowej przyszłości rozwiązywania sporów konsumenckich w Europie. Została ona zamknięta 20 lipca 2025 roku po latach niskiego wykorzystania i słabego zaangażowania ze strony przedsiębiorców. Ten fakt nie obala samej idei cyfrowej sprawiedliwości, ale pokazuje dobitnie, że sama infrastruktura techniczna nie wytwarza jeszcze zaufania, motywacji ani legitymizacji proceduralnej. Bez tych miękkich, ludzkich warunków nawet najlepiej zaprojektowane narzędzie pozostaje jedynie pustym, cyfrowym korytarzem, przez który nikt nie chce przechodzić.

Dla Deutscha o losie każdego konfliktu decyduje nie tylko jego przedmiot, lecz przede wszystkim proces społeczny, w którym zostaje on osadzony. Stąd bierze się jego słynna opozycja między procesem kooperacyjnym a rywalizacyjnym. Proces kooperacyjny opiera się na współzależności promocyjnej, gdzie cele stron są powiązane tak, że sukces jednego aktora ułatwia osiągnięcie celu drugiemu. Z kolei proces rywalizacyjny opiera się na współzależności utrudniającej – tu sukces jednego staje się bezpośrednią przeszkodą dla drugiego. Ta różnica nie ma charakteru czysto technicznego; ona radykalnie przekształca komunikację, percepcję, emocje oraz samą strukturę poznawczą sporu. Dzisiejsze badania wciąż potwierdzają, że tryb wspólnego rozwiązywania problemów, oparty na otwartej wymianie informacji, wiąże się z wyższą jakością porozumień niż tryb oparty na twardym przetargu pozycyjnym i ciągłym sygnalizowaniu siły.

To nie oznacza wcale, że współpraca jest przejawem słabości, a rywalizacja dowodem energii. Oznacza to raczej, że współpraca bywa wyższą formą racjonalności, podczas gdy rywalizacja często okazuje się kosztownym uzależnieniem od krótkiego impulsu prestiżowego. Deutsch trafnie zauważa, że proces kooperacyjny rodzi trzy zjawiska kluczowe z punktu widzenia ekonomii instytucjonalnej. Po pierwsze, pojawia się zastępowalność działań, co pozwala na sensowny podział pracy i unikanie dublowania wysiłków. Po drugie, pojawia się dodatnie nastawienie wobec skutecznych działań partnera, co drastycznie obniża koszty transakcyjne relacji. Po trzecie, wzrasta podatność na wpływ, czyli gotowość do przyjmowania sugestii i próśb płynących od drugiej strony. W takich warunkach komunikacja może stać się rzeczywiście informacyjna, a nie jedynie rytualna czy defensywna. Zaufanie nie jest tu wyłącznie ulotnym stanem emocjonalnym, lecz zasobem operacyjnym, który umożliwia ujawnianie realnych preferencji i zwiększa szanse na rozwiązania efektywne, szczególnie tam, gdzie strony muszą wspólnie zarządzać niepewną przyszłością.

Mechanizm destrukcji: jak rywalizacja kolonizuje wyobraźnię

Proces rywalizacyjny, wbrew optymistycznym założeniom o stymulującej sile konkurencji, wytwarza osobliwą i dość ponurą architekturę relacji społecznych. Zamiast efektywnej specjalizacji otrzymujemy jałowe dublowanie wysiłków oraz systemowe marnotrawstwo zasobów, które mogłyby służyć wspólnemu dobru. Pojawia się negatywna kateksja, czyli proces lokowania energii psychicznej w życzenie porażki drugiej stronie, co skutecznie zatruwa szansę na jakąkolwiek synergię. Zamiast naturalnej w zdrowych systemach podatności na wpływ, wykształca się odruch blokady, sabotowania cudzych inicjatyw i interpretowania każdego ruchu partnera jako z definicji podejrzanego. To nie jest różnica drobna. To jest różnica architektoniczna, która fundamenty współpracy zamienia w szańce.

Kiedy taka logika dominuje w organizacji lub systemie politycznym, uruchamia się nieuchronne błędne koło eskalacji, w którym informacja staje się wyłącznie poręczną bronią. Percepcja uczestników zawęża się drastycznie, koncentrując się na różnicach, podczas gdy wszelkie podobieństwa zostają brutalnie wypchnięte poza pole widzenia. Każde ustępstwo zaczyna wyglądać jak objaw słabości, każdy komunikat jak podstępny manewr, a każda propozycja jak starannie przygotowana przynęta. Nie potrzeba nawet realnej zdrady, aby system zaczął funkcjonować tak, jakby ostateczna zdrada już dawno nastąpiła. Konflikt ten bezlitośnie kolonizuje wyobraźnię stron, sprawiając, że spektakularna katastrofa wydaje się rozwiązaniem znacznie bardziej honorowym niż jakikolwiek kompromis.

Przeglądy współczesnych badań negocjacyjnych zgodnie dowodzą, że to właśnie komponenty emocjonalne i tożsamościowe, a nie wyłącznie twarde różnice materialne, najskuteczniej blokują porozumienia. Gdy nowoczesne społeczeństwa próbują przedstawiać się jako sprawne maszyny konsensu, zazwyczaj jedynie pudrują rzeczywistość, ukrywając pod spodem buzujące resentymenty. Klasycznym przykładem jest spór, w którym dyrekcja oferuje „realistyczny” kompromis, a związek zawodowy odczytuje to słowo jako synonim rozwiązania narzuconego siłą. W pewnym momencie obie strony przestają spierać się o wysokość wynagrodzeń, a zaczynają licytować o to, kto pierwszy mrugnie w tym pojedynku. Gdzieś po drodze znika przedmiot sporu, a zostaje jedynie pusta ceremonia wzajemnej odporności i rytuał pozornej racjonalności.

To jest właśnie istota konfliktu destrukcyjnego, który nie wynika z niegodziwych intencji, lecz z faktu, że proces rywalizacyjny przejął ster nad sytuacją. Morton Deutsch dostrzegł, że konflikt staje się destrukcyjny znacznie wcześniej, niż pojawi się przemoc – dzieje się to w chwili, gdy strony zaczynają traktować go jako scenę legitymizowania własnej tożsamości. Konflikt produktywny, czyli

spór traktowany jako naturalny warunek życia zbiorowego i test trwałości systemu, nie oznacza bynajmniej sentymentalnej miękkości ani salonowej grzeczności. To raczej taki przebieg sporu, w którym strony uznają prawomocność interesów przeciwnika i zachowują otwartą komunikację pozwalającą docierać do realnych źródeł napięcia.

Dynamika destrukcyjna jest inna: eskaluje, rozrasta się i z czasem całkowicie odkleja od swoich pierwotnych, merytorycznych przyczyn. Zwiększa ona liczbę spraw spornych oraz gotowość do ponoszenia niewspółmiernych kosztów w imię moralnej nieprzejednaności, co czyni ugodę niemal niemożliwą. Szczególnie niebezpieczne są sytuacje, w których do różnicy zdań dochodzi publiczne zawstydzenie lub zagrożenie statusu, zmuszające strony do walki o integralność obrazu siebie. Morton Deutsch słusznie traktował groźbę nie jako neutralny środek nacisku, lecz jako instrument skażony wysokim ryzykiem eskalacyjnym. Współczesne badania nad face threat, czyli tożsamościowym zagrożeniem twarzy, potwierdzają, że ataki na społeczne uznanie i kompetencję ostatecznie grzebią szansę na cywilną interakcję.

Walka o odzyskanie integralności własnego wizerunku jest skrajnie kosztowna, ponieważ godność psychologiczna nie poddaje się prostemu rachunkowi transakcyjnemu. W świecie zdominowanym przez lęk przed utratą twarzy, każda próba deeskalacji bywa postrzegana jako kapitulacja przed agresorem. Systemy te wpadają w pułapkę wiarygodności, czyli sytuację, w której grożący musi zrealizować sankcję, by nie wyjść na słabego, nawet jeśli uruchamia to spiralę szkód. Ostatecznie konflikt destrukcyjny przestaje być narzędziem osiągania celów, a staje się celem samym w sobie. Cywilizacja nie usuwa konfliktu. Cywilizacja nadaje mu garnitur, próbując okiełznać siły, które zbyt łatwo wymykają się spod kontroli rozumu.

Pułapka groźby i racjonalna architektura zaufania

Groźba w negocjacjach posiada tę zwodniczą cechę, że jej sformułowanie niemal nic nie kosztuje, co czyni ją ulubionym narzędziem dyplomatycznych amatorów. Prawdziwy rachunek wystawia jednak rzeczywistość dopiero w momencie, gdy trzeba przekuć deklarację w czyn lub pogodzić się z bolesną utratą wiarygodności. W tym tkwi pułapka wiarygodności, czyli sytuacja, w której grożący musi zrealizować sankcję, by nie wyjść na słabego, nawet jeśli uruchamia to spiralę szkód. Jeśli bowiem nie spełni zapowiedzi, staje się papierowym tygrysem, a jeśli ją zrealizuje, niszczy fundamenty pod przyszłe porozumienie. Cywilizacja nie usuwa konfliktu, cywilizacja nadaje mu garnitur, lecz pod tym eleganckim ubiorem groźba pozostaje prymitywnym mechanizmem autodestrukcji.

Współczesna literatura przedmiotu, analizująca dynamikę sporów, pozostaje w tym punkcie uderzająco zgodna z klasycznymi intuicjami Mortona Deutscha. Choć brutalne ultimatum może

wymusić chwilowe ustępstwo, zazwyczaj owocuje ono jedynie usztywnieniem stanowisk i głębokim oporem drugiej strony. Sytuacja staje się szczególnie toksyczna w układach symetrycznych, gdzie wycofanie z agresywnej retoryki oznacza dla graczy upokarzającą kapitulację. Wówczas potrzeba zachowania twarzy przed własnym zapleczem bezceremonialnie wypiera racjonalność, tę rzekomą busolę nowoczesnego człowieka. To nie jest jedynie błąd taktyczny, lecz fundamentalna wada konstrukcyjna, która zmienia stół negocjacyjny w arenę walki o przetrwanie symboliczne.

W tym miejscu na scenę wkracza kategoria zaufania, pojęcie fundamentalne, lecz niemiłosiernie nadużywane w salonowym dyskursie publicznym. U Deutscha zaufanie nie ma nic wspólnego z infantylnym optymizmem czy świecką religią dobrych intencji, które karmią się naiwnością. Jest ono raczej świadomą decyzją o wejściu na ścieżkę ontologicznej niejednoznaczności, gdzie potencjalny zysk sąsiaduje z realnym ryzykiem dotkliwej straty. Ten, kto decyduje się zaufać, przyjmuje do wiadomości, że partner może go zdradzić, oszukać lub po prostu zawieść w najmniej odpowiednim momencie. Nie czyni tego jednak z braku wyobraźni, lecz na podstawie chłodnej kalkulacji prawdopodobieństwa konstruktywnego zakończenia sporu.

Dzisiejsze badania nad zaufaniem w interakcjach, czyli nauką o zaufaniu jako zjawisku wytwarzanym w toku rozmowy, potwierdzają tę perspektywę. Zaufanie nie stanowi statycznej cechy charakteru, lecz dynamiczny proces, który buduje styl komunikacji, responsywność oraz zdolność do naprawy drobnych zakłóceń. Badania nad naprawą zaufania, analizujące mechanizmy naprawy relacji, dowodzą przy tym, że zaufanie nie jest stanem binarnym. Można je niszczyć powolną erozją, ale można też odzyskiwać poprzez precyzyjnie zaprojektowane gesty odpowiedzialności i pełną przejrzystość intencji. Tu myśl Deutscha okazuje się zdumiewająco aktualna, gdyż jego nacisk na wiarygodność dobrze współbrzmi z analizami asymetrii ryzyka.

Warto jednak zachować metodologiczny chłód i pamiętać, że zaufanie nie zawsze jest dobrem czystym, a czasem bywa wręcz patologiczne. Deutsch precyzyjnie rozróżniał zaufanie elastyczne, które reaguje na zmieniające się fakty, od zaufania sztywnego, będącego formą bezkrytycznej lojalności. Tam, gdzie zbiorowości ignorują powtarzalne sygnały nadużyć, utrzymując zawierzenie wobec toksycznego lidera, nie widzimy cnoty, lecz defekt epistemiczny. Zaufanie godne obrony nie tylko nie wyklucza sceptycyzmu, ale wręcz go wymaga, by odróżnić dojrzałą współpracę od zwykłej łatwowierności. Nie każde otwarcie drzwi jest aktem odwagi, czasem jest to po prostu zaproszenie tygrysa do własnej sypialni.

Na tle tych rozważań recepcja teorii Deutscha układa się w obraz spójny, choć pozbawiony złudzeń co do natury ludzkiej współpracy. Jego fundamentalna teza, głosząca, że kooperacja rodzi kooperację, a rywalizacja nieuchronnie karmi się rywalizacją, pozostaje nieobalonym prawem socjologii. Współczesne systemy, mimo całej swojej technologicznej finezji, wciąż rozbijają się o te

same rafy braku wiarygodności i lęku przed oszustwem. Strukturalny brak zaufania, czyli przekonanie o braku intencji przeciwnika do dotrzymania pokoju, pozostaje główną barierą, której nie pokona żadna techniczna procedura. Ostatecznie to nie algorytmy, lecz owa krucha architektura wzajemnych zobowiązań decyduje o tym, czy konflikt stanie się kuźnią instytucji, czy fabryką ruin.

Poza racjonalność: dlaczego grupy walczą o uznanie i status

Współczesna teoria konfliktu porzuciła już swoje dawne, toporne narzędzia, zastępując je znacznie bardziej zniuansowanym aparatem badawczym, który pozwala zajrzeć pod podszewkę społecznych interakcji. Dziś wiemy doskonale, że teatr sporu to nie tylko chłodna kalkulacja zysków, lecz skomplikowana sieć emocji, lęku przed „utratą twarzy" oraz desperackiego poszukiwania uznania. Analizujemy negocjacje sekwencyjne i mediacyjną rolę komunikacji, dostrzegając jednocześnie, jak technologia potrafi zmienić dynamikę rozwiązywania sporów w sposób trudny do przewidzenia. Okazuje się, że kontekst międzygrupowy działa niczym soczewka, która potrafi zarówno wzmacniać współpracę wewnątrz wspólnoty, jak i radykalizować postawy wobec tych, których uznaliśmy za obcych. To nie jest różnica drobna; to jest różnica architektoniczna w sposobie, w jaki rozumiemy fundamenty ludzkiego współżycia.

Nowsze badania nad konfliktami międzygrupowymi dostarczają nam dość trzeźwego, by nie rzec ironicznego spojrzenia na naturę naszej gatunkowej solidarności. Potwierdzają one klasyczną intuicję, że zewnętrzny wróg jest najlepszym architektem wewnętrznej spójności, gdyż sam fakt zagrożenia potrafi błyskawicznie zwiększyć kooperację wewnątrz grupy. Jednak współczesne prace idą o krok dalej, ostrzegając, że nawet nasze najbardziej szlachetne, prosocjalne preferencje mogą stać się paliwem dla wojny, jeśli zostaną zogniskowane wyłącznie na obronie własnego „plemienia". Jest to niezwykle istotna korekta naiwnego przekonania, że współpraca jest wartością autoteliczną i zawsze prowadzi do uniwersalnego pokoju. W rzeczywistości bywa ona głęboko partykularna, konsolidując grupę tylko po to, by mogła ona skuteczniej i brutalniej rywalizować z innymi o dominację.

Dla Mortona Deutscha grupa nigdy nie była zwykłą sumą jednostek ani przypadkowym zbiorem nazwisk na liście płac czy liście obecności. Postrzegał ją jako żywą strukturę psychologicznej więzi, świadomość współzależności oraz nieustanną reprodukcję subtożsamości, czyli cząstkowej identyfikacji jednostki z zawodem, wyznaniem czy barwami politycznymi. To właśnie ta subtożsamość stanowi główną oś dystrybucji uznania i urazu, sprawiając, że każda interakcja staje się grą o wysoką stawkę, w której stawką jest poczucie własnej wartości. Kiedy zrozumiemy ten

mechanizm, staje się jasne, dlaczego konflikty międzygrupowe są tak uderzająco odporne na czysto racjonalne argumenty czy twarde dane statystyczne. Atak na konkretne stanowisko rzadko bywa odbierany jako zaproszenie do debaty; znacznie częściej czujemy go jako bezpośredni zamach na integralność naszej wspólnoty.

W tym świetle krytyka jakiejś praktyki bywa interpretowana jako delegitymizacja bytu moralnego grupy, co uruchamia odruchy obronne wykraczające daleko poza ramy logiki. Współczesne badania nad meta-szacunkiem, czyli percepcją szacunku, jaki otrzymujemy ze strony przeciwnej, potwierdzają, że symboliczne uznanie jest najtwardszą walutą w procesie budowania pokoju. Tam, gdzie grupy czują się pogardzane, a ich cierpienie lub racjonalność są lekceważone, konflikt przestaje być sporem o zasoby, a staje się walką o status ontologiczny. Jest to walka o prawo do bycia podmiotem wartym uznania, a nie tylko przedmiotem do zarządzania lub, co gorsza, do usunięcia z pola widzenia. Cywilizacja nie usuwa tego pierwotnego konfliktu; cywilizacja nadaje mu garnitur, który czasem bywa bardzo ciasny i uwierający.

Aby dostrzec tę dynamikę w jej najbardziej wyrafinowanej, nowoczesnej formie, wystarczy przyjrzeć się dwóm zespołom badawczym pracującym nad tym samym problemem technologicznym. Oficjalnie działają one w jednym ekosystemie wiedzy, wymieniają uprzejme cytowania i deklarują wspólną misję na rzecz postępu ludzkości. Nieoficjalnie jednak każdy sukces drugiego zespołu jest odczytywany jako bolesne uszczuplenie własnego prestiżu grantowego i spadek w nieformalnej hierarchii ważności. W rezultacie zaczyna działać logika pozornej kooperacji, w której język pozostaje nienagannie profesjonalny, lecz przepływ kluczowych informacji zostaje dyskretnie przyhamowany. Krytyka staje się bardziej elegancka, a przez to znacznie bardziej toksyczna, podczas gdy publiczne deklaracje o misji nauki służą jedynie jako zasłona dymna dla strategii zabezpieczania własnego autorstwa.

To nie jest żaden margines życia akademickiego czy korporacyjnego, lecz jedna z jego struktur elementarnych, którą zwykle staramy się przemilczeć. Deutsch uczy nas, że bez rozpoznania realnej współzależności promocyjnej, gdzie sukces jednego wspiera drugiego, lub utrudniającej, nie zrozumiemy, czemu środowiska deklaratywnie kooperacyjne tak często działają według logiki ukrytej konkurencji. Kto nie rozumie tej podwójności, ten będzie brał teatralną zgodność za trwały pokój, choć w rzeczywistości patrzy jedynie na kruche zawieszenie broni. Konflikt nigdy nie jest duchem unoszącym się w próżni; on zawsze posiada swoje solidne, społeczne rusztowanie. Wyrasta z więzi, pozycji statusowych i sposobu, w jaki dana wspólnota organizuje swoje codzienne rytuały uznania oraz podziału ograniczonych zasobów.

Dlatego nowoczesna teoria konfliktu nie może zatrzymać się na poziomie psychologii interpersonalnej czy prostych obserwacji behawioralnych. Przechodzi ona płynnie w stronę

dynamiki wewnątrzgrupowej, a stamtąd prosto do fundamentalnych pytań o władzę, organizację i instytucjonalne warunki regulacji sporów. I właśnie w tym miejscu analiza staje się naprawdę fascynująca, ponieważ kończy się liberalna baśń o konflikcie jako niefortunnym zderzeniu opinii, które można rozwiązać przy kawie. Zaczyna się natomiast chłodna analiza konfliktu jako procesu głęboko osadzonego w strukturze społecznej, gdzie ludzie nie walczą wyłącznie o rzeczy materialne. Walczą również, a może przede wszystkim, o znaczenie własnego istnienia, udowadniając, że najtrudniejsze do ugaszenia pożary wybuchają tam, gdzie stawką jest godność.

Mechanizmy konfliktu: od plemienności do strategii współpracy

Dla Mortona Deutscha grupa nigdy nie była mechaniczną sumą jednostek, lecz raczej subtelnym układem psychologicznych więzi, wzajemnych oczekiwań i głęboko odczuwanej współzależności. To właśnie z tej gęstej sieci wyrastają subtożsamości, czyli cząstkowe identyfikacje jednostki z określonymi kategoriami, takimi jak zawód, wyznanie czy przynależność polityczna, bez których nowoczesny człowiek właściwie nie istnieje jako byt społeczny. Płeć, klasa, rasa, korporacja czy dyscyplina akademicka nie są w tym ujęciu jedynie wygodnymi etykietami ułatwiającymi segregację danych w arkuszu kalkulacyjnym. Stanowią one fundamentalne osie dystrybucji uznania, wstydu, aspiracji oraz urazu, które determinują nasze codzienne interakcje. W tym sensie konflikt wewnątrzgrupowy oraz międzygrupowy nigdy nie dotyczy wyłącznie chłodnego interesu materialnego czy podziału zasobów. Dotyczy on przede wszystkim miejsca w porządku symbolicznym, co sprawia, że spory stają się tak trudne do rozstrzygnięcia. Dlatego w warunkach ostrego sporu strony nie pytają jedynie o to, co konkretnie dostaną przy stole negocjacyjnym. Pytają raczej o to, kim okażą się wobec innych i wobec samych siebie po podpisaniu ewentualnego porozumienia.

Współczesne badania nad międzygrupowym szacunkiem oraz zjawiskiem meta-respect, czyli postrzeganym uznaniem ze strony grupy obcej, rzucają nowe światło na tę dynamikę. Okazuje się bowiem, że poczucie bycia szanowanym przez adwersarza radykalnie zwiększa gotowość do przyjmowania bardziej umiarkowanych postaw i obniża zapotrzebowanie na agresywną obronę własnej tożsamości. Tam natomiast, gdzie strony czują się pogardzane, systemowo nieuznawane albo symbolicznie degradowane, konflikt staje się znacznie bardziej oporny na jakiekolwiek bodźce materialne czy racjonalne argumenty. Deutsch znakomicie rozumiał, że poczucie godności jest paliwem, którego nie da się łatwo zastąpić transferami finansowymi. Konflikt zewnętrzny, co zauważono już dawno, pełni funkcję spoiwa, które wzmacnia spójność wewnętrzną danej

zbiorowości. Jest to jedna z najstarszych i najbardziej cynicznie wykorzystywanych prawidłowości życia zbiorowego, po którą chętnie sięgają liderzy znajdujący się w opałach. Wspólny wróg dyscyplinuje szeregi skuteczniej niż jakikolwiek program pozytywny czy obietnica przyszłego dobrobytu.

Zewnętrzne zagrożenie potrafi błyskawicznie wyciszyć najbardziej zajadłe wewnętrzne spory, ponieważ grupa wytwarza wówczas pilną potrzebę lojalności, rytuału jedności oraz powszechnej mobilizacji. Ta zasada ma jednak swoją mroczną, drugą stronę, o której rzadziej wspomina się w podręcznikach zarządzania kryzysowego. Wewnętrzne napięcia, frustracje i nierozwiązane dylematy mogą zostać w sposób niekontrolowany przemieszczone na zewnątrz, poza granice własnej wspólnoty. To, czego grupa nie potrafi lub nie chce przepracować w sobie, chętnie projektuje na mitycznych obcych, czyniąc z nich kozły ofiarne. W ten sposób „oni" stają się wygodnym magazynem win, lęków i wszelkich niepowodzeń, które dręczą „nas" od środka. W języku polityki ten mechanizm jest stary jak samo państwo, niemniej w świetle współczesnych badań pozostaje on nadal przerażająco żywy i skuteczny. Cywilizacja nie usuwa konfliktu, ona jedynie nadaje mu garnitur, pod którym wciąż pulsują te same, pierwotne mechanizmy obronne.

Prace nad konfliktami międzygrupowymi pokazują wyraźnie, że kooperacja wewnętrzna może rosnąć nie tylko dzięki solidarności pozytywnej, ale także dzięki negatywnej energii obrony przed grupą zewnętrzną. Co więcej, prosocjalne dyspozycje członków grupy wcale nie muszą prowadzić do pacyfikacji nastrojów w szerszej skali społecznej. W określonych warunkach mogą one wręcz sprzyjać bardziej zdecydowanej i brutalnej walce, jeżeli zostaną uruchomione w imię obrony własnej, zagrożonej wspólnoty. To korekta ważna i dla wielu obserwatorów niewygodna, gdyż burzy ona naiwny obraz wrodzonej dobroci płynącej ze współpracy. Nie każda solidarność jest bowiem projektem cywilizacyjnym, dążącym do powszechnego dobra. Czasem jest ona po prostu dobrze zorganizowaną plemiennością, która potrafi być niezwykle destrukcyjna dla otoczenia. W tym miejscu pojawia się jedno z najbardziej użytecznych narzędzi interpretacyjnych w całej myśli Deutscha, mianowicie rozróżnienie między strukturami przecinających się przynależności a strukturami zagnieżdżonymi.

Tam, gdzie jednostka przynależy jednocześnie do wielu grup przecinających się, każdy potencjalny konflikt ulega naturalnej amortyzacji. Ten sam człowiek może być przecież zarazem przedstawicielem określonej grupy etnicznej, członkiem klasy średniej, specjalistą w zawodzie regulowanym i rodzicem dziecka w wielokulturowej szkole. Każda z tych więzi osłabia absolutyzację jednej linii podziału, tworząc system bezpieczników chroniących przed totalną polaryzacją. Natomiast w strukturach zagnieżdżonych, które przypominają klaustrofobiczne matrioszki, wszystkie podziały zaczynają się na siebie nakładać i wzajemnie wzmacniać. To samo pochodzenie

wyznacza tu zarazem status ekonomiczny, przestrzeń zamieszkania, dostęp do edukacji oraz repertuar kulturowy. Wówczas konflikt staje się cięższy, bardziej totalny i niemal całkowicie odporny na kompromis, ponieważ nie istnieją już żadne korygujące przecięcia. Wszystkie drogi prowadzą do jednego, centralnego urazu, który definiuje całe życie jednostki i grupy. To nie jest różnica drobna, to jest różnica architektoniczna, która decyduje o stabilności całego gmachu społecznego.

Dzisiejsze badania nad polaryzacją społeczną i konfliktami tożsamościowymi właściwie tylko zaostrzają tę pesymistyczną diagnozę. Kiedy osie klasowe, etniczne i kulturowe zaczynają się wzajemnie wzmacniać, spór przestaje być lokalną sprzeczką o podział budżetu. Zaczyna on przypominać spór eschatologiczny, w którym każde, nawet najmniejsze ustępstwo wygląda jak zdrada całej ontologii grupy i jej prawa do istnienia. Stąd już tylko krok do wielkiego konfliktu między posiadającymi i nieposiadającymi, który Deutsch traktował jako najbardziej rozpowszechnioną postać konfliktu międzygrupowego. Z punktu widzenia ekonomii politycznej ta część jego teorii zachowuje do dziś niezwykłą siłę wyjaśniającą. Grupy dominujące rzadko kiedy dobrowolnie rewidują układ sił, który przynosi im wymierne korzyści i poczucie bezpieczeństwa. Zwykle racjonalizują one status quo, przypisując własnej pozycji znamiona naturalności, dziejowej konieczności albo merytorycznej wyższości. Na roszczenia grup podporządkowanych reagują zazwyczaj defensywnie, stosując całą gamę uników i retorycznych sztuczek.

Najpierw zaprzeczają istnieniu problemu, potem minimalizują skalę wyrządzonej szkody, by w końcu zaoferować jedynie symboliczne koncesje. Często stosują przy tym tokenizm, czyli praktykę polegającą na wykonywaniu drobnych, pokazowych gestów mających uspokoić nastroje bez naruszania fundamentów własnej przewagi. W tym sensie teoria Deutscha znakomicie pasuje do współczesnych analiz prawa pracy, rynku platformowego czy sporów o reprezentację pracowniczą. Grupa dominująca zazwyczaj nie mówi wprost, że chce utrzymać swój przywilej za wszelką cenę. Mówi raczej, że broni racjonalności, konkurencyjności, sprawdzonych standardów albo światopoglądowej neutralności. Język hegemonii rzadko używa słowa hegemonia, gdyż to byłoby zbyt szczere i mogłoby sprowokować niepotrzebny opór. Grupy podporządkowane wchodzą w taki konflikt z zupełnie innym wyposażeniem, często skazanym na porażkę w starciu z profesjonalną machiną PR-ową. Na początku dysponują one przede wszystkim surowym niezadowoleniem i palącym poczuciem niesprawiedliwości. To dużo i mało zarazem, zależnie od tego, jak te emocje zostaną zagospodarowane.

Bez gniewu nie ma bowiem mobilizacji, ale sam gniew nie tworzy jeszcze realnej władzy ani zdolności do zmiany systemu. Deutsch był w tym punkcie bezlitosnym realistą, dalekim od romantycznych uniesień nad losem uciśnionych. Żeby grupa niskiego statusu mogła skutecznie

rzucić wyzwanie hegemonowi, musi przejść żmudny proces budowania świadomości, organizacji i dyscypliny. Musi wytworzyć taką spoistość, dzięki której przestanie być jedynie rozproszonym zbiorem indywidualnych krzywd, a stanie się podmiotem zdolnym do strategicznego działania. Współczesne badania nad konfliktami zbiorowymi potwierdzają, że w warunkach asymetrii sił sama słuszność moralna rzadko wymusza realne ustępstwa. Ustępstwa pojawiają się zazwyczaj dopiero wtedy, gdy grupa słabsza staje się zdolna do generowania realnych kosztów oporu dla strony silniejszej. Jednocześnie musi ona sygnalizować, że uczciwa współpraca będzie dla dominujących ostatecznie bardziej korzystna niż dalsze trwanie przy kosztownej dominacji. Krzywda nie jest jeszcze siłą, wszak siłą staje się dopiero wtedy, gdy nauczy się rachunku, organizacji i cierpliwości.

Deutsch, opierając się na licznych badaniach eksperymentalnych, nie pozostawia wiele złudzeń wobec romantycznych albo brutalistycznych fantazji o naturze sporów. Strategia nadstawiania drugiego policzka w warunkach ostrej rywalizacji okazała się w jego testach jedynie zaproszeniem do dalszego wyzysku. Z kolei strategia odstraszania, oparta na ciągłych groźbach i gwałtownych kontratakach, produkowała zazwyczaj najgorsze możliwe efekty dla obu zaangażowanych stron. Nawet strategia nawróconego grzesznika, polegająca na początkowym pokazaniu siły, a potem przejściu do łagodniejszej linii, działała tylko w bardzo specyficznych warunkach. Najlepsze i najbardziej stabilne wyniki przynosiła strategia niekarania, która polega na pełnej gotowości do współpracy w sytuacjach pokojowych oraz reakcji wyłącznie obronnej w sytuacji ataku. Jest to jeden z najbardziej subtelnych i zarazem najpotężniejszych wniosków płynących z całej teorii Deutscha. Nie chodzi tu o naiwną bierność, lecz o to, by nie nagradzać agresji, ale też nie przekształcać własnej obrony w niekończącą się spiralę odwetu.

Współczesne badania negocjacyjne, analizujące emocje oraz zachowania wymuszające, pozostają z tą intuicją w zaskakującej i pełnej szacunku zgodzie. W pracach publikowanych jeszcze w 2025 roku wykazano, że zachowania wymuszające, takie jak groźby czy zastraszanie, mają silną tendencję do bycia natychmiastowo odwzajemnianymi. Zwiększa to prawdopodobieństwo gwałtownej eskalacji konfliktu, zwłaszcza w bezpośrednich interakcjach twarzą w twarz, gdzie emocje biorą górę nad chłodną kalkulacją. Pułapka wiarygodności, czyli sytuacja, w której grożący musi zrealizować sankcję, by nie wyjść na słabego, nawet jeśli uruchamia to spiralę obopólnych szkód, pozostaje kluczowym wyzwaniem dla mediatorów. Kiedy nowoczesne społeczeństwa opowiadają o sobie jako o maszynach konsensu, zwykle kłamią z elegancją, ukrywając te wszystkie napięcia pod warstwą procedur. Konflikt może być kuźnią instytucji albo fabryką ruin, a to, którą drogę wybierzemy, zależy od naszej zdolności do zrozumienia mechanizmów, które Deutsch tak precyzyjnie opisał.

Sztuka mediacji: jak przekuć destrukcyjny spór w porozumienie

W sferach prawa, polityki czy zarządzania wciąż pokutuje naiwne przekonanie, że skuteczność mierzy się siłą uderzenia, a nie precyzją dotyku. Istnieje tam silna pokusa, by mylić elementarną stanowczość z chęcią ukarania oponenta, a realną siłę z rytualnym upokorzeniem przeciwnika. Gdy nowoczesne społeczeństwa opowiadają o sobie jako o maszynach konsensu, zwykle kłamią z elegancją, ukrywając pod spodem brutalną grę o sumie zerowej. Tymczasem Morton Deutsch, analizując anatomię sporów, dowodzi, że strategiczna skuteczność nie jest pochodną samej intensywności nacisku. Cywilizacja nie usuwa przecież konfliktu, cywilizacja nadaje mu jedynie garnitur, w którym strony mogą zasiąść do stołu bez konieczności natychmiastowego sięgania po broń.

Prawdziwa sztuka mediacji wyrasta z umiejętności jednoczesnego komunikowania żelaznej determinacji oraz autentycznej, kooperacyjnej otwartości na potrzeby drugiej strony. Wymaga to od lidera czy negocjatora precyzyjnego określenia oczekiwań przy jednoczesnym zrozumieniu kosztów, jakie oponent musi ponieść, decydując się na zmianę swojego dotychczasowego stanowiska. Należy jasno wskazać korzyści płynące z ewentualnej współpracy, ale też nieuchronne straty wynikające z trwania przy jałowym oporze. Kluczowe jest jednak takie zorganizowanie przekazu, by nie zamknąć przeciwnika w narożniku symbolicznym, z którego jedyną drogą wyjścia jest desperacka eskalacja. Skuteczna perswazja nie jest bowiem moralnym kazaniem ani prymitywnym szantażem, lecz taką strukturą komunikacji, w której ustępstwo jawi się jako racjonalne przejście do lepszego układu relacji.

W tym ujęciu mediator, rozjemca czy arbiter przestaje być neutralnym meblem, który jedynie wypełnia przestrzeń między zwaśnionymi aktorami. Staje się on aktywnym konstruktorem warunków, w których konflikt może zostać przetworzony z logiki destrukcyjnej w produktywną, co stanowi fundament stabilności systemowej. To rozróżnienie jest istotne, ponieważ nasza kultura publiczna często traktuje mediację jako rodzaj moralnej miękkości lub kapitulacji przed trudnym charakterem oponenta. Tymczasem w ujęciu analitycznym jest to jedna z najbardziej wymagających technologii porządku społecznego, wymagająca chirurgicznej precyzji w operowaniu emocjami i faktami. To nie jest różnica drobna, to jest różnica architektoniczna w sposobie myślenia o tym, jak ludzie mogą współistnieć mimo sprzecznych interesów.

Trzecia strona pełni funkcję katalizatora, który pomaga zidentyfikować rzeczywisty problem w sytuacjach, gdy sami zainteresowani są zbyt zaślepieni gniewem, by go nazwać. Ułatwia ona konfrontację z napięciem tam, gdzie lęk przed ostateczną eksplozją prowadził dotychczas do

szkodliwego tłumienia i unikania trudnych tematów. Mediator reguluje temperaturę emocjonalną sporu, działając niczym tłumacz między odmiennymi stylami komunikacji i często sprzecznymi systemami znaczeń. Ustanawia on normy uczciwej walki i poszukuje rozwiązań, których strony nie dostrzegają przez percepcję tunelową, czyli poznawcze zawężenie pola widzenia wywołane silnym stresem, co pozwala na odblokowanie procesu decyzyjnego. Pomaga on również wypracować sprzedawalność ugody, czyli zdolność do uczynienia kompromisu akceptowalnym dla zaplecza politycznego, co pozwala stronom wyjść z twarzą z najtrudniejszego nawet impasu.

Współczesny paradygmat badań nad rozwiązywaniem sporów kładzie ogromny nacisk na proceduralną sprawiedliwość oraz zdolność do odbudowy poczucia uznania i bezpieczeństwa interakcyjnego. Coraz rzadziej rozumiemy mediację jako technikę domykania porozumienia za wszelką cenę, a częściej jako proces przywracania stronom możliwości poznawczej pracy nad konfliktem. Jest to o tyle istotne, że w wielu przypadkach barierą nie jest brak dobrej woli, lecz zablokowanie zdolności do sensownego myślenia w warunkach wstydu i zagrożenia. Badania z 2024 roku nad stylami zarządzania konfliktami w środowiskach zawodowych dostarczają tu twardych dowodów na wagę tych procesów. Wykazano w nich, że styl skoordynowany wiąże się z istotnie niższym poziomem depresyjności u pracowników niż strategie oparte na uległości lub braku regulacji.

Te wnioski uświadamiają nam, że właściwe zarządzanie sporem nie jest jedynie drobnym detalem psychologicznym, lecz kwestią zdrowia społecznego o realnych skutkach somatycznych. Konflikt, który nie znajduje swojego ujścia w uporządkowanej komunikacji, staje się toksycznym obciążeniem dla całego organizmu społecznego i jednostkowego. Można by tu przytoczyć anegdotę o mediatorze, który po wielogodzinnych, wyczerpujących negocjacjach usłyszał od jednej ze stron znamienne wyznanie: „My już doskonale wiemy, że ten kompromis jest rozsądny, ale wciąż nie mamy pojęcia, jak go przeżyć publicznie” – stwierdził uczestnik sporu. W tym jednym zdaniu cała elegancka iluzja czystego racjonalizmu pęka jak cienka szyba, odsłaniając prawdę, że ugoda to przede wszystkim rytuał zachowania godności.

Konflikt jako energia: między instytucją a fabryką ruin

Problem nie sprowadza się bynajmniej wyłącznie do merytorycznej treści wypracowanej ugody, lecz do tego, jak zostanie ona odczytana przez zaplecze polityczne, udziałowców czy cyfrową bańkę. Morton Deutsch z właściwą sobie, chłodną trzeźwością zauważył, że rola trzeciej strony nie kończy się na mediacji, lecz obejmuje wypracowanie sprzedawalności ugody, czyli zdolności do uczynienia kompromisu akceptowalnym dla opinii publicznej. W dobie nieustannej ekspozycji medialnej ta

funkcja staje się wręcz kluczowa, gdyż współczesne porozumienia rzadko upadają z powodu merytorycznego błędu czy prostej sprzeczności interesów. Znacznie częściej grzebie je fatalne opakowanie komunikacyjne, brak politycznej osłony lub fakt, że dla jednej ze stron są one po prostu wizerunkowym samobójstwem. Gdy nowoczesne społeczeństwa opowiadają o sobie jako o maszynach konsensu, zwykle kłamią z elegancją, ukrywając pod gładką fasadą architekturę kontrolowanej nieufności.

Musimy zatem powrócić do fundamentów, jakimi są regulacja i instytucjonalizacja sporów, przy czym Deutsch nie pozostawiał tu miejsca na naiwny, liberalny idealizm. Wiedział doskonale, że same normy są martwe, jeśli nie są jasne, bezstronne i przede wszystkim egzekwowalne przez system, który strony uznają za własny. Konflikt daje się ucywilizować najskuteczniej wtedy, gdy strony są zorganizowane, a ich interakcje mają charakter powtarzalny w ramach stabilnej wspólnoty. Ta logika pozostaje niezmienna, co dobitnie pokazał przypadek europejskiej platformy ODR, która została zamknięta 20 lipca 2025 roku po fali krytyki ze strony Rady UE. To nie jest jedynie techniczna anegdota, lecz modelowy dowód na to, że procedura bez społecznej legitymacji i prostoty użycia pozostaje jedynie martwym, kosztownym zapisem. Platforma może istnieć w sensie formalnym, a mimo to nigdy nie stać się instytucją w sensie socjologicznym, czyli żywą praktyką wpisaną w realne działania.

Współczesna nauka o konflikcie coraz głośniej mówi o wadze norm, które nie są jedynie suchymi przepisami, lecz żywą tkanką określającą dopuszczalny repertuar działania. Prace z lat 2024 i 2025 poświęcone dynamice norm rzucają nowe światło na to, jak silnie te niepisane reguły potrafią rozbrajać przemoc symboliczną lub podtrzymywać wzory odwetu. Jest to niezwykle istotne dla właściwej recepcji myśli Deutscha, której intuicje o instytucjonalizacji jako osiągnięciu cywilizacyjnym zostały dziś rozwinięte w stronę badań nad sprawiedliwością proceduralną. Zamiast dążyć do utopijnego wygaszenia sporów, współczesny paradygmat sugeruje budowanie takich środowisk normatywnych, w których różnica zdań nie prowadzi do degradacji relacji. Chodzi o tworzenie kultury wzajemnego uznania, gdzie konflikt może być przepracowany bez przechodzenia w fazę niszczenia poznawczej zdolności do dialogu.

Czas zatem przywołać tezę, która czyni ujęcie Deutscha tak drażniąco aktualnym: konflikt nie jest problemem do anulowania, lecz energią do ucywilizowania. Kto marzy o świecie całkowicie pozbawionym sporów, ten albo nie rozumie natury życia zbiorowego, albo po cichu tęskni za systemem opartym na represji i milczeniu. Prawdziwe wyzwanie nie polega na eliminacji różnic, lecz na odróżnieniu konfliktu konstruktywnego, traktowanego jako naturalny warunek życia zbiorowego i test trwałości systemu, od sporu, który pożera własnych uczestników. Deutsch odpowiada na to z precyzją, która wciąż zawstydza autorów modnych recept, nakazując nam

rozpoznanie, czy struktura sytuacji ma charakter kooperacyjny, czy rywalizacyjny. Proces rywalizacyjny, czyli model interakcji oparty na blokowaniu wysiłków i negatywnym nastawieniu do sukcesu rywala, nieuchronnie prowadzi bowiem do marnotrawstwa zasobów. Konflikt może być kuźnią instytucji albo fabryką ruin, a wybór między nimi zależy od naszej zdolności do budowania zaufania bez popadania w łatwowierność.

Trzeba wreszcie przestać fetyszyzować groźbę i karę, a zacząć pielęgnować role trzecich stron, bez których nawet racjonalni ludzie ulegają logice wstydu i prestiżowego samobójstwa. Społeczeństwa nie upadają dlatego, że targają nimi wewnętrzne spory, lecz wtedy, gdy pozwalają, by te spory były prowadzone przez pogardę i błędną percepcję intencji. To nie jest jedynie efektowna metafora, lecz fundamentalny wybór ustroju naszych relacji społecznych, który determinuje trwałość całej architektury wspólnoty. Morton Deutsch pozostaje myślicielem żywym nie dlatego, że oferuje nam tanią pociechę, lecz dlatego, że jego teoria jest nieprzyjemnie odporna na modne złudzenia. Mówi nam coś znacznie trudniejszego: przebieg konfliktu jest plastyczny, a to, czy stanie się on twórczą korektą systemu, zależy od jakości naszej komunikacji. To nie jest różnica drobna, to jest różnica architektoniczna, która decyduje o tym, czy potrafimy ograniczyć pokusę odwetu.

Współczesny paradygmat naukowy nie unieważnił tych tez, lecz znacząco je rozbudował, kładąc nacisk na psychologiczne aspekty naprawy sprawiedliwości i ochrony godności stron. W nowszych badaniach coraz częściej analizuje się pułapkę wiarygodności, czyli sytuację, w której grożący musi zrealizować sankcję, by nie wyjść na słabego, co uruchamia spiralę szkód. Równie istotna okazuje się subtożsamość, czyli cząstkowa identyfikacja jednostki z grupą zawodową czy polityczną, która staje się główną osią dystrybucji urazów w sporach. Często barierą pozostaje strukturalny brak zaufania, czyli przekonanie, że przeciwnik nie posiada intencji ani kompetencji do dotrzymania trwałego pokoju. Te kierunki badań nie przesuwają nas poza Deutscha, lecz precyzyjniej opisują mechanizmy, które on sam nakreślił przed dekadami jako fundamenty stabilnego ładu. Ostatecznie chodzi o to, by instytucje potrafiły odbudować agencyjność stron, zanim dynamika sporu nieodwracalnie zniszczy zdolność do wspólnego życia.

Dlaczego technokratyczne zarządzanie konfliktami zawodzi?

Deutsch miał rację w sposób niemal irytujący dla współczesnych menedżerów, gdy dowodził, że spór to nie tylko matematyczne starcie interesów, lecz gęsta sieć procesów poznawczych, emocjonalnych i instytucjonalnych. Warto czytać go dzisiaj jako odtrutkę na kulturę technokratycznego zarządzania, która próbuje zamknąć ludzkie napięcia w sterylnych klatkach

procedur i arkuszy kalkulacyjnych. Dzisiejsze organizacje z upodobaniem celebrują nową liturgię, pełną terminów takich jak „compliance", „feedback" czy „dialog interesariuszy", przy czym pod tą błyszczącą powłoką często pulsuje stara, prymitywna logika. Gdy nowoczesne społeczeństwa opowiadają o sobie jako o maszynach konsensu, zwykle kłamią z elegancją, ukrywając fakt, że konflikt ma zostać jedynie wygłuszony, a nie realnie przepracowany. To nie jest różnica drobna, to jest różnica architektoniczna, która decyduje o trwałości całego systemu społecznego.

W tym technokratycznym systemie różnica zdań bywa „adresowana", ale rzadko uznaje się ją za symptom rzeczywistej, strukturalnej sprzeczności, która wymagałaby głębokiej korekty. Uraz pracownika czy obywatela zostaje „zaopiekowany" przez wyspecjalizowane działy, lecz rzadko przekłada się to na realną zmianę w dystrybucji władzy i zasobów. Deutsch patrzyłby na te zabiegi z głębokim sceptycyzmem, bowiem doskonale wiedział, że mechaniczne tłumienie napięć nie rozwiązuje absolutnie niczego w dłuższej perspektywie. Spycha ono jedynie problem w sferę konfliktu ukrytego, który niczym podziemna rzeka drąży fundamenty instytucji, by wytrysnąć w najmniej spodziewanym momencie. Współczesne badania nad naprawą sprawiedliwości jedynie potwierdzają tę starą przestrogę, wskazując na jałowość czysto technicznych rozwiązań pozbawionych ludzkiego uznania.

Strony dotknięte niesprawiedliwością nie szukają wyłącznie materialnej rekompensaty, która często bywa postrzegana jako próba uciszenia sumienia systemu za pomocą przelewu bankowego. Potrzebują one przede wszystkim uznania wyrządzonej szkody, przywrócenia moralnego statusu oraz procedur, które nie redukują ich do roli biernych petentów czekających na łaskawy werdykt. Tam, gdzie system oferuje jedynie fasadę procedury, konflikt powraca ze zdwojoną siłą, niosąc ze sobą gorzki osad wtórnego upokorzenia i poczucie bycia oszukanym. Z punktu widzenia jurydycznego teoria Deutscha jest zatem fundamentalną krytyką uproszczonego proceduralizmu, który traktuje prawo jak zestaw instrukcji obsługi pralki, a nie żywy organizm. Procedura nie jest przecież magicznym rytuałem, który samym swoim istnieniem cywilizuje spór, lecz musi posiadać głębokie zakorzenienie w poczuciu autentycznej bezstronności.

Aby jakakolwiek struktura działała, musi być uznana za zrozumiałą i przede wszystkim skuteczną w realnym świecie, a nie tylko w kolorowych raportach rocznych. Los europejskiej platformy ODR, czyli systemu internetowego rozstrzygania sporów, stanowi tutaj niemal laboratoryjny przykład porażki czystej, bezdusznej technokracji. Platforma ta została zamknięta 20 lipca 2025 roku, po wejściu w życie regulacji wygaszającej, ponieważ jej wykorzystanie było marginalne w stosunku do ogromnych kosztów utrzymania. Okazało się, że sama platformizacja, czyli praktyka przenoszenia procesów społecznych do cyfrowej architektury, nie rozwiązuje problemu braku zaufania i niskiej

dostępności. To klasyczne potwierdzenie intuicji Deutscha: instytucja pozbawiona legitymizacji pozostaje pustą skorupą, a reguła, z której nikt nie chce korzystać, nie staje się częścią życia.

Również w obszarze ekonomii politycznej tezy Deutscha zachowują swoją drapieżną ostrość, przypominając, że konflikt nie jest jedynie chwilowym zakłóceniem płynnej wymiany rynkowej. Często jest on jedynym dostępnym mechanizmem, dzięki któremu system może ujawnić, że płace, prestiż i dostęp do szans są rozdzielane według niesprawiedliwych wzorów. W warunkach drastycznej asymetrii sił, jałowe mówienie o „dobrowolnej współpracy" bez analizy struktur władzy staje się jedynie ideologicznym komfortem dla tych, którzy na obecnym układzie wygrywają. Deutsch rozumiał, że grupy podporządkowane muszą budować własną organizację i świadomość, jeśli ich sprzeciw ma wykroczyć poza sferę czystego, bezsilnego urazu. Język hegemonii rzadko używa słowa hegemonia, bo to byłoby zbyt szczere, dlatego konflikt konstruktywny, czyli spór traktowany jako naturalny test trwałości systemu, jest niezbędny.

Współczesne badania nad konfliktami klasowymi pokazują, że sama percepcja nierówności potrafi zintensyfikować napięcia, zwłaszcza gdy obietnica awansu społecznego okazuje się cyniczną fikcją. Konflikt staje się wtedy walką o godność i uznanie, a nie tylko o stan konta, co czyni go znacznie trudniejszym do ugaszenia za pomocą prostych transferów. Niemniej jednak, obrona tych diagnoz nie może prowadzić do naiwnej mitologizacji każdej formy buntu, co sam Deutsch wielokrotnie podkreślał w swoich pracach. Grupa podporządkowana może bowiem wytworzyć strukturę opartą wyłącznie na logice zemsty i symbolicznego unicestwienia przeciwnika, co jedynie odtwarza destrukcyjny schemat rywalizacji. W takim scenariuszu ofiara staje się nowym oprawcą, a spirala przemocy zamyka się w doskonałym, tragicznym kole, z którego nie ma łatwego wyjścia.

Dlatego tak kluczowe pozostaje rozróżnienie między siłą a karaniem oraz między obroną własnych granic a ślepym odwetem, który niszczy obie strony sporu. Strategia niekarania, czyli powstrzymywanie się od eskalacji przy jednoczesnym zachowaniu stanowczości, wydaje się w dzisiejszym świecie propozycją wręcz skandalicznie aktualną. Sprzeciwia się ona bowiem dwóm równie infantylnym odruchom: miękkiej naiwności, która wręcz zaprasza do wyzysku, oraz fetyszowi kontruderzenia, który produkuje jedynie wyższą temperaturę sporu. Współczesna literatura psychologiczna potwierdza, że przymus jest niemal zawsze odwzajemniany, podczas gdy regulacja interakcji oparta na czytelnych granicach tworzy przestrzeń dla przyszłej współpracy. Niestety, ta mądrość wydaje się całkowicie obca współczesnej kulturze cyfrowej, która karmi się zupełnie innymi, znacznie bardziej prymitywnymi emocjami.

W świecie mediów społecznościowych proces eskalacji, który dawniej zajmował miesiące, dziś dokonuje się w ciągu zaledwie kilku godzin, niszcząc życiorysy z prędkością światła. Ktoś publikuje wypowiedź niefortunną lub prowokującą, a w odpowiedzi nie otrzymuje merytorycznej korekty,

lecz zostaje poddany natychmiastowej, totalnej egzekucji wizerunkowej. Z jednego niefortunnego zdania buduje się całą tożsamość moralną winowajcy, a błąd interpretacyjny błyskawicznie zamienia się w oskarżenie o charakterze ontologicznym. Druga strona zazwyczaj nie dąży do sprostowania, lecz buduje kontrnarrację o byciu prześladowanym, co cementuje podział na dwa wrogie, niezdolne do komunikacji obozy. W ten sposób fałszywy konflikt staje się konfliktem prawdziwym, generując realne szkody zawodowe, finansowe i przede wszystkim głębokie, trudne do uleczenia rany psychiczne.

Deutsch nie znał technologii cyfrowej, ale doskonale rozumiał strukturę procesów, które dziś obserwujemy w skali niemal przemysłowej na każdym portalu informacyjnym. Wiedział, że rywalizacja drastycznie zubaża komunikację, wzmacnia wzajemną podejrzliwość i skłania do interpretowania nawet neutralnych gestów jako przejawów ukrytej wrogości. Sieci nie stworzyły nowego gatunku człowieka, lecz jedynie wyposażyły nasze stare, plemienne mechanizmy w niespotykaną dotąd szybkość, trwałe archiwum i globalną publiczność. Cywilizacja nie usuwa konfliktu, cywilizacja nadaje mu garnitur, przy czym w internecie ten garnitur często bywa kolczugą przygotowaną do natychmiastowego starcia. Współczesna recepcja teorii Deutscha musi zatem uwzględniać te nowe, technologiczne wzmacniacze naszych poznawczych błędów, które czynią dialog niemal niemożliwym.

Badania z 2025 roku wskazują, że nasza zdolność do trafnego odgadywania intencji innych ludzi w warunkach stresu jest dramatycznie ograniczona i podatna na liczne zniekształcenia. Błędy w odczytywaniu cudzych myśli nie są jedynie drobnymi usterkami w komunikacji, lecz stają się paliwem dla niszczycielskich sporów, zwłaszcza gdy w grę wchodzi lęk. Deutsch wyprzedzał swój czas, pisząc o błędnych percepcjach jako o fundamentach eskalacji, co dzisiejsza nauka o poznaniu społecznym jedynie uszczegóławia i potwierdza. Konflikt destrukcyjny, czyli proces prowadzący do wzajemnej straty, nie jest wyłącznie wojną interesów, lecz przede wszystkim wojną błędnych modeli umysłu drugiej strony. Aby wyjść z tego impasu, musimy wrócić do koncepcji zaufania, choć w formie znacznie bardziej wymagającej i ryzykownej niż dotychczas.

U Deutscha zaufanie nie jest miłym, ciepłym uczuciem, lecz ryzykowną decyzją podejmowaną w warunkach niepewności, co nadaje mu charakter niemal heroiczny. Współczesne analizy interakcji pokazują, że zaufanie buduje się nie poprzez puste deklaracje, lecz przez responsywność, czytelność intencji oraz gotowość do poniesienia kosztów własnej nielojalności. Innymi słowy, zaufanie nie rodzi się z pięknych słów o wspólnocie, lecz z architektury wiarygodności, która czyni współpracę bardziej opłacalną od zdrady. Dlatego tak istotne pozostają zewnętrzne gwarancje, o których pisał autor: obecność strony trzeciej, zabezpieczenia reputacyjne czy materialne bezpieczniki chroniące

przed nadużyciem. Te elementy nie są zaprzeczeniem zaufania, lecz jego niezbędnymi protezami tam, gdzie stawka sporu jest zbyt wysoka, by polegać na samej intuicji.

Dojrzałe społeczeństwo nie może opierać się wyłącznie na naiwnej wierze w przyrodzoną cnotę swoich obywateli, gdyż byłaby to droga do szybkiej i bolesnej katastrofy. Musi ono polegać na inteligentnym spleceniu etycznych postaw z twardymi zabezpieczeniami instytucjonalnymi, które dyscyplinują pokusę nadużycia i promują kooperację. Konflikt może być kuźnią instytucji albo fabryką ruin, a wybór między tymi scenariuszami zależy od jakości ram, w jakich się poruszamy. W tym kontekście recepcja myśli Deutscha staje się nie tylko ćwiczeniem akademickim, ale palącą potrzebą w świecie, który traci zdolność do konstruktywnego sporu. Nie sposób pominąć tutaj roli wspólnoty i środowiska normatywnego, które stanowią ostateczną ramę dla każdego ludzkiego spotkania, nawet tego najbardziej burzliwego i trudnego.

Konflikt jako test prawdy: lekcje Deutscha w epoce polaryzacji

Morton Deutsch zakładał, że regulacja konfliktu przebiega znacznie łatwiej, gdy strony należą do tej samej wspólnoty, podzielają język, wartości oraz lęk przed całkowitym rozpadem ładu. Dzisiejsza nauka nie romantyzuje już wspólnoty w sposób naiwny, ale pokazuje, że normy proceduralne, kultura uznania i wzorce przywództwa rzeczywiście współkształtują przebieg każdego sporu. Badania z 2025 roku nad przywództwem i mediacją w sektorze publicznym wskazują, że inkluzywne przywództwo oraz mentoring mogą realnie wspierać spójność społeczną. Oczywiście odpowiednio wykorzystane narzędzia cyfrowe pomagają w zapobieganiu eskalacji, choć nie zastępują one realnej pracy nad strukturalnymi sprzecznościami interesów. Z kolei nowsze prace nad interwencjami w obszarze przemocy dowodzą, że wzmacnianie zdolności społeczności do współdziałania ma kluczowe znaczenie dla ograniczania agresji. Dzieje się to szczególnie w środowiskach chronicznie narażonych na brak zaufania do oficjalnych instytucji państwowych.

To wszystko prowadzi do jednego, dość niewygodnego wniosku, którego nie da się zbyć prostym optymizmem. Konflikt nie rozgrywa się jedynie między jednostkami, lecz toczy się wewnątrz jakościowych struktur wspólnotowych, które albo potrafią go utrzymać w ryzach, albo pękają przy pierwszym silniejszym nacisku. Gdy nowoczesne społeczeństwa opowiadają o sobie jako o maszynach konsensu, zwykle kłamią z elegancją, ukrywając pod spodem pęknięcia. Z perspektywy antropologicznej powiedzielibyśmy zatem, że konflikt pełni funkcję demaskującą, gdyż ujawnia on nie tylko rozkład interesów, ale również moralną topografię wspólnoty. Pokazuje on bezlitośnie, kogo uważa się za stronę godną wysłuchania, komu przyznaje się status rozmówcy, a kogo redukuje

się do problemu technicznego. W tym sensie spór jest ostatecznym testem prawdy kultury, w której żyjemy na co dzień.

Nie chodzi tu o prawdę deklaratywną, którą zapisuje się w konstytucji, statucie lub modnej strategii ESG, lecz o tę, która ujawnia się dopiero wtedy, gdy ktoś odmawia milczenia. Konflikt pokazuje, czy społeczeństwo naprawdę wierzy w równość proceduralną, czy tylko ją odgrywa w ramach instytucjonalnego teatru. Ujawnia on, czy nasze instytucje służą realnej korekcie władzy, czy raczej ceremonialnemu zarządzaniu zbiorowym niezadowoleniem. Cywilizacja nie usuwa przecież konfliktu, cywilizacja nadaje mu formę, starając się ucywilizować to, co w nas najbardziej drapieżne. Czas sformułować końcową ocenę recepcji dorobku Deutscha, która w dobie polaryzacji nabiera zupełnie nowych, niepokojących barw. Współczesny paradygmat naukowy nie podważa jego fundamentalnych tez o naturze współzależności, lecz raczej je pogłębia i uszczegóławia.

Dzisiejsza nauka dodaje do teorii Deutscha chirurgiczną wręcz precyzję w zakresie analizy emocji, ochrony twarzy oraz mechanizmów naprawy sprawiedliwości. Wiemy dziś lepiej, że współpraca nie zawsze jest uniwersalistyczna, bo może ona wzmacniać solidarność wewnątrzgrupową wymierzoną przeciwko wyimaginowanym obcym. Rozumiemy także, że zaufanie może być odbudowywane przez praktyki naprawcze, czyli działania zmierzające do restytucji relacji, a nie jest jedynie kapitałem gromadzonym linearnie. Wiemy wreszcie, że platformy i procedury online same z siebie nie wytwarzają legitymizacji, jeśli brakuje im fundamentu w postaci autentycznego uznania. Konflikt może być napędzany przez subtelne urazy statusowe oraz metastereotypy, czyli nasze przekonania o tym, co myślą o nas inni. Wszystko to pozostaje jednak twórczym rozwinięciem, a nie negacją rdzenia klasycznej teorii konfliktu.

Zagrożeniem dla porządku społecznego nie jest sam fakt istnienia różnic, lecz proces rywalizacyjny, czyli model interakcji oparty na blokowaniu działań i negatywnym nastawieniu do sukcesu rywala. Największym niebezpieczeństwem są aktorzy, którzy uznali groźbę za dowód siły, pogardę za dowód wyższości, a kompromis za metafizyczną hańbę. To wtedy wspólnota wchodzi na drogę, na której każda kolejna runda ma coraz mniejszy związek z pierwotnym przedmiotem sporu. Wówczas liczy się już tylko obrona twarzy, kult konsekwencji i potrzeba ukarania przeciwnika za samo jego istnienie. Deutsch ostrzegał przed tą logiką długo przed epoką sieci, platform i widowiskowej polaryzacji, która dziś dominuje w przestrzeni publicznej. Dzisiaj jego ostrzeżenie brzmi jeszcze wyraźniej, bowiem broń, która miała dyscyplinować przeciwnika, bardzo często najpierw zatruwa wyobraźnię tego, kto po nią sięgnął.

A jednak w tej teorii nie znajdziemy pesymizmu jałowego, lecz raczej to, co można nazwać wymagającą nadzieją. Konflikt konstruktywny, czyli spór traktowany jako naturalny warunek życia zbiorowego i test trwałości systemu, pozwala na rozwój struktur społecznych zamiast ich

mechanicznego rozpadu. Może on być źródłem twórczej zmiany, jeśli zostanie osadzony w procesie kooperacyjnym i jeśli strony nauczą się odróżniać obronę od odwetu. Instytucje muszą rzeczywiście regulować siłę, a nie tylko ją maskować, zaś mediatorzy powinni odzyskać rangę architektów porządku komunikacyjnego. Wspólnoty muszą zrozumieć, że procedura bez zaufania i uznania jest tylko zimnym, martwym szkieletem. Nie trzeba bać się konfliktu, trzeba bać się społeczeństw, które nie umieją go cywilizować.

Gdy przyłożyć aparat pojęciowy Mortona Deutscha do wojny na linii Izrael–Iran–USA, trzeba najpierw odrzucić dwie wygodne fikcje, które dominują w mediach. Pierwsza głosi, że mamy do czynienia wyłącznie z konfliktem militarnym o program nuklearny, co jest uproszczeniem niemalże obraźliwym. Druga sugeruje, że jest to po prostu kolejny epizod klasycznej geopolityki odstraszania, w której gracze są racjonalni i przewidywalni. Obie te wizje są zbyt płaskie, by oddać głębię zjawiska, jakim jest strukturalny brak zaufania, czyli przekonanie, że przeciwnik nie posiada intencji ani kompetencji do dotrzymania pokoju. W takim układzie subtożsamość, czyli cząstkowa identyfikacja jednostki z narodem lub wyznaniem, staje się główną osią dystrybucji urazu. Bez zrozumienia tych mechanizmów każda próba deeskalacji pozostanie jedynie powierzchownym gestem.

Wojna jako pułapka: dlaczego rozejm nie oznacza pokoju

W świetle dostępnych źródeł wojna rozpoczęła się 28 lutego 2026 roku od precyzyjnych, choć brutalnych uderzeń amerykańsko-izraelskich na irańską infrastrukturę, co natychmiast uruchomiło lawinę zdarzeń niemożliwych do zatrzymania. Teheran odpowiedział kontruderzeniami wymierzonymi w Izrael oraz amerykańskie bazy rozsiane w regionie, przy czym konflikt błyskawicznie wciągnął państwa Zatoki i zdestabilizował kluczowy szlak przez Cieśninę Ormuz. Cywilizacja nie usuwa konfliktu, ona jedynie nadaje mu formę, a w tym przypadku był to garnitur skrojony z najnowocześniejszych technologii rakietowych i cynicznej gry o przetrwanie. Już w kwietniu 2026 roku starcie weszło w fazę kruchego rozejmu, który jednak bardziej przypominał przerwę na złapanie oddechu niż realne dążenie do pokoju. Negocjacje przejściowe utknęły w martwym punkcie, rozbijając się o kwestie blokady morskiej oraz losy irańskiego uranu, co dowodzi, że sama cisza na froncie bywa czasem głośniejsza od salw artyleryjskich.

Analizując tę sytuację, musimy zrozumieć, że nie mamy do czynienia z pojedynczym aktem przemocy, lecz z wielopoziomowym węzłem gordyjskim, w którym splatają się prestiż, nuklearna racja stanu i regionalna logika sojusznicza. Morton Deutsch, wybitny badacz dynamiki sporów,

sugerowałby zapewne, że pierwsze pytanie nie powinno dotyczyć skali gniewu stron, lecz samej natury tego starcia. Ta wojna posiada strukturę konfliktu prawdziwego, bowiem opiera się na obiektywnej, niemal fizycznej sprzeczności interesów dotyczących zdolności nuklearnych Iranu oraz izraelskiej doktryny prewencji. Niemniej jednak jest to jednocześnie konflikt nawarstwiony przez elementy działań przeniesionych i błędnie przypisanych, co czyni go wyjątkowo trudnym do wygaszenia. Przeniesienie polega tu na tym, że walka o prymat toczy się na teatrach pośrednich, takich jak Liban, gdzie stawką nie jest tylko konkretne terytorium, lecz cała architektura odstraszania.

Błędne przypisanie konfliktu objawia się natomiast w sposobie, w jaki opinia publiczna i poszczególne społeczeństwa próbują redukować to skomplikowane starcie do jednej, łatwej do wskazania przyczyny lub winowajcy. Rzeczywisty mechanizm tego starcia jest jednak sieciowy i kumulatywny, co sprawia, że każda próba uproszczenia obrazu staje się jedynie kolejną warstwą dezinformacji. Nawet brytyjskie opracowania parlamentarne z tamtego okresu z dużą dozą pokory podkreślały niepewność co do ostatecznych strat oraz dalszej trajektorii wydarzeń. Jest to wyraźna oznaka wojny wielowarstwowej, która wymyka się jednowymiarowym definicjom i klasycznym modelom dyplomatycznym. W języku Deutscha obserwujemy tu podręcznikowy przykład przejścia od konfliktu ograniczonego do konfliktu ekspansywnego, gdzie pierwotne zarzewie pożaru przestaje mieć decydujące znaczenie. To nie jest różnica drobna, to jest różnica architektoniczna.

Choć pierwotny spór koncentrował się wokół programu nuklearnego i zdolności rakietowych Teheranu, w praktyce konflikt błyskawicznie rozlał się na sektory, których nikt początkowo nie brał pod uwagę. Bezpieczeństwo żeglugi, globalne ceny energii oraz dostępność uzbrojenia dla europejskich sojuszników USA stały się nowymi polami bitwy, na których walczono z równym zacięciem co na pustyniach Bliskiego Wschodu. Agencja Reuters informowała wówczas, że wojna drastycznie nadwyrężyła amerykańskie zapasy amunicji, co bezpośrednio przełożyło się na opóźnienia w dostawach broni do Europy i wywołało nerwowość w stolicach NATO. Rynki finansowe reagowały gwałtownymi wahaniami cen ropy na każdą, nawet niepotwierdzoną wiadomość o sytuacji w Cieśninie Ormuz czy przebiegu rokowań z irańskimi dyplomatami. To właśnie Deutsch nazywał eskalacją przez rozszerzenie zakresu spraw spornych, czyli procesem, w którym konflikt zaczyna żyć własnym życiem i zasysa kolejne elementy porządku międzynarodowego.

Wojna ta została od samego początku zorganizowana przez proces rywalizacyjny, czyli model interakcji oparty na blokowaniu działań i negatywnym nastawieniu do sukcesu rywala, co uniemożliwiało jakąkolwiek współpracę. Każdy z głównych aktorów definiował własne bezpieczeństwo jako funkcję osłabienia przeciwnika, co prowadziło do nieuchronnego

marnotrawstwa zasobów i eskalacji napięć. Izrael widział w radykalnym ograniczeniu wpływów Iranu jedyny warunek swojego strategicznego przetrwania, podczas gdy Teheran uznawał zdolność do zadawania dotkliwych strat za fundament zachowania reżimowej podmiotowości. Stany Zjednoczone z kolei potraktowały przymus militarny i blokadę jako narzędzia mające wymusić na rywalu akceptację nowego układu sił w regionie. Jest to czysta logika negatywnej współzależności, w której sukces jednej strony jest automatycznie postrzegany jako egzystencjalna klęska drugiej.

W takim układzie komunikacja staje się skrajnie podejrzliwa, a wszelkie sygnały pojednawcze są interpretowane jako podstępne manewry mające na celu uśpienie czujności rywala. Nawet realne negocjacje prowadzone były pod ogromną presją kalkulacji, że każde, nawet najmniejsze ustępstwo zostanie odczytane przez drugą stronę oraz własne zaplecze polityczne jako objaw słabości. Reuters donosił, że ambitne plany pełnego porozumienia zostały zredukowane do skromnego projektu tymczasowego memorandum, co miało jedynie zapobiec natychmiastowemu powrotowi do otwartej walki. Taka sytuacja nie jest oznaką stabilnego pokoju, lecz raczej desperacką próbą minimalizacji katastrofy w warunkach głębokiej i nieuleczalnej rywalizacji. W aparacie pojęciowym Deutscha szczególną rolę odgrywają groźby, które w tym konflikcie stały się laboratorium jego najbardziej pesymistycznych przewidywań.

Groźba, choć często traktowana jako tania waluta siły, szybko zamienia się w twarde zobowiązanie, które więzi samego grożącego w pułapce własnych słów. Gdy Waszyngton decyduje się na utrzymanie blokady Iranu nawet po częściowym udrożnieniu szlaków morskich, robi to z nadzieją na zachowanie dźwigni negocjacyjnej, lecz jednocześnie podnosi koszt ewentualnego wycofania się. Każda deeskalacja pozbawiona spektakularnego zysku politycznego zaczyna wyglądać jak utrata wiarygodności, co w świecie wielkiej mocarstwowości jest ceną niemal niemożliwą do zapłacenia. Pułapka wiarygodności, czyli sytuacja, w której grożący musi zrealizować sankcję, by nie wyjść na słabego, uruchamia spiralę szkód, z której nie ma łatwego wyjścia. Iran natomiast, odpowiadając zdolnością do paraliżu handlu światowego, uzależnia swój prestiż od gotowości do generowania kolejnych kosztów dla globalnej gospodarki.

Warto w tym miejscu postawić tezę niepopularną, ale z punktu widzenia teorii konfliktu absolutnie konieczną: odstraszanie nie jest magicznym panaceum, lecz ryzykowną formą zarządzania lękiem i prawdopodobieństwem kary. Choć potrafi ono stabilizować krótkie odcinki sporu, zazwyczaj trwale psuje strukturę negocjacji, zamieniając merytoryczną dyskusję o przedmiocie w brutalną walkę o dominację i twarz. Wojna między Izraelem, Iranem a USA stanowi bolesną ilustrację tego procesu, gdzie nawet w cieniu rozejmu otoczenie pozostaje nasycone przymusem i wzajemną wrogością. W kwietniu 2026 roku świat otrzymywał sprzeczne sygnały o rozmowach dyplomatycznych i jednoczesnym utrzymywaniu blokad oraz sporach o wzbogacony uran. To nie jest pokój, to jedynie

konflikt czasowo schłodzony, w którym broń przymusu wciąż pozostaje odbezpieczona i wycelowana w samo serce przeciwnika.

Dlaczego wojna Izraela z Iranem to konflikt destrukcyjny

Z perspektywy teorii Mortona Deutscha kluczowym elementem spajającym lub rozrywającym relacje międzynarodowe jest zaufanie, a w zasadzie jego strukturalny brak, który w regionie Bliskiego Wschodu przybrał formę niemal geologiczną. Żadna z zaangażowanych stron nie żywi bowiem przekonania, że oponent posiada zarazem wolę, intencję oraz kompetencję, by zrealizować projekt trwałego i wiarygodnego pokoju. Strukturalny brak zaufania, czyli głębokie przeświadczenie, że przeciwnik nie jest zdolny do dotrzymania jakichkolwiek zobowiązań, sprawia, że każda propozycja deeskalacji jest traktowana jako podstęp. Iran nie wierzy, że amerykańska presja zatrzyma się na kwestiach nuklearnych, obawiając się, że ostatecznym celem jest strategiczna kastracja państwa i zmiana reżimu. Izrael z kolei nie ufa, że jakikolwiek układ pozostawiający Iranowi choćby cień infrastruktury nuklearnej nie stanie się jedynie parawanem dla odbudowy potencjału odstraszania. Stany Zjednoczone natomiast trwają w sceptycyzmie, nie wierząc, że Teheran dobrowolnie zaakceptuje ograniczenia bez stałego bata w postaci mechanizmów przymusu.

To właśnie z tego powodu wszelkie negocjacje, o których donoszą światowe agencje, krążą wokół materii, które w aparacie pojęciowym Deutscha nazywamy klasycznymi protezami zaufania. Gdy brakuje fundamentu wiary w intencje, architektura bezpieczeństwa musi opierać się na zewnętrznych stabilizatorach, takich jak skomplikowane systemy monitorowania, fizyczny transfer uranu czy wielostopniowe sekwencjonowanie kroków. Reuters wspominał o planach współpracy przy odzyskiwaniu irańskiego paliwa, co doskonale ilustruje próbę budowania nie tyle pokoju opartego na ufności, ile pokoju nadzorowanej nieufności. Jest to sytuacja, w której strony nie podają sobie rąk, lecz wzajemnie sprawdzają zawartość swoich kieszeni, licząc na to, że technologia zastąpi brakującą dobrą wolę. W takim układzie każda rysa na mechanizmie kontrolnym urasta do rangi egzystencjalnego zagrożenia, co czyni cały system niezwykle kruchym.

W tym miejscu teoria Deutscha okazuje się znacznie cenniejsza niż banalne moralizowanie, które dominuje w publicystycznych debatach o osi zła czy imperializmie. Pokazuje ona bowiem, że w relacjach skrajnie wrogich zaufanie nie jest wartością, która może wyrosnąć spontanicznie z samej chęci zakończenia cierpienia. Musi ono zostać zastąpione przez precyzyjne mechanizmy gwarancyjne, gdzie symultaniczność działań i wysokie koszty zdrady stanowią jedyną realną walutę. Wojna między Izraelem, Iranem a USA zeszła dokładnie na ten poziom, gdzie nie ma już miejsca na

deklaratywne gesty, które nikogo nie przekonują. Zamiast tego obserwujemy brutalne targowanie się o materialne i strategiczne ekwiwalenty wiarygodności, gdzie każdy gram uranu i każda bateria rakiet ma swoją cenę w negocjacyjnym arkuszu.

Taki stan rzeczy nie obala tez Deutscha, lecz potwierdza je z niemal matematyczną dosłownością, obnażając iluzoryczność dyplomacji opartej na samym słowie. Pokój bez protez instytucjonalnych byłby w tym kontekście bardziej aktem irracjonalnej wiary niż twardej polityki, na co żaden z graczy nie może sobie pozwolić. Kolejnym istotnym wymiarem jest dynamika wewnątrzgrupowa, która w teorii Deutscha pełni rolę paliwa dla trwania konfliktu. Badacz ten ostrzegał, że starcie zewnętrzne paradoksalnie wzmacnia spójność grupy, tłumiąc wewnętrzne sprzeciwy i produkując etnocentryczny syndrom my kontra oni. W obecnej wojnie mechanizm ten pracuje na pełnych obrotach, służąc elitom władzy po obu stronach barykady jako narzędzie dyscyplinowania własnych społeczeństw.

Dla Izraela konfrontacja z Iranem nie jest wyłącznie problemem militarnym, ale przede wszystkim potężnym narzędziem konsolidacji narodowej narracji o państwie w stanie permanentnego oblężenia. W obliczu wewnętrznych podziałów politycznych egzystencjalne zagrożenie ze strony Teheranu staje się jedynym spoiwem zdolnym utrzymać jedność kruchych koalicji rządzących. Podobny proces zachodzi w Iranie, gdzie aparat władzy wykorzystuje opór wobec Wielkiego Szatana do odtwarzania swojej legitymizacji w oczach zmęczonego sankcjami społeczeństwa. Wojna staje się ramą mobilizacyjną, w której każdy głos sprzeciwu wobec władzy może zostać łatwo uznany za zdradę ideałów rewolucji i działanie na rzecz obcego wywiadu. Stany Zjednoczone również osadzają ten konflikt w szerszym repertuarze pokazania siły, co ma potwierdzać ich globalny prymat i wiarygodność sojuszniczą w oczach reszty świata.

Każda ze stron odnosi więc wymierną korzyść wewnętrzną z samego faktu istnienia i aktywności przeciwnika, co dla Deutscha jest wyjątkowo złą wiadomością. Oznacza to bowiem, że konflikt nie tylko niszczy zasoby, lecz także żywi tożsamość aktorów, stając się integralną częścią ich politycznego krwiobiegu. Im bardziej starcie staje się użyteczne dla zachowania wewnętrznej spoistości, tym trudniej jest je zakończyć bez wywołania kryzysu własnej narracji tożsamościowej. Gdy nowoczesne społeczeństwa opowiadają o sobie jako o maszynach konsensu, zwykle kłamią z elegancją, a wojna jest tym momentem, w którym ta elegancja ustępuje miejsca brutalnej potrzebie posiadania wroga. To nie jest różnica drobna, to jest różnica architektoniczna w sposobie konstruowania państwowości.

Jeszcze ostrzejsza i bardziej skomplikowana okazuje się dynamika międzygrupowa, w której Deutsch upatrywał źródeł trwałości asymetrycznych układów sił. Pisał on, że grupy dominujące rzadko rezygnują z korzystnego dla siebie status quo bez zewnętrznego przymusu, podczas gdy

grupy podporządkowane muszą przekształcić swój gniew w sprawną organizację. W tej wojnie nie mamy do czynienia z prostym układem kolonialnym, ale występuje tu wyraźna i wielopoziomowa asymetria potencjałów. USA i Izrael dysponują miażdżącą przewagą technologiczną, wywiadowczą oraz zdolnością do projekcji siły w niemal każdym punkcie globu. Iran natomiast przeciwstawia temu geograficzną odporność, zdolność do generowania kosztów asymetrycznych oraz gęstą sieć regionalnych sojuszników, którzy działają jak strategiczne bezpieczniki.

W języku Deutscha obie strony operują więc w ramach konfliktu między posiadającymi radykalnie różne typy władzy i kapitału strategicznego. Jedni dominują w domenie precyzyjnego uderzenia i całkowitej kontroli przestrzeni powietrznej, drudzy zaś w domenie czasu, głębokości strategicznej i umiejętności podnoszenia kosztów okupacji czy blokady. To ważne rozróżnienie, ponieważ eliminuje ono infantylne myślenie, jakoby wojna była tu prostą funkcją jednego zasobu, na przykład liczby czołgów czy samolotów. Jest to raczej konflikt wielu kapitałów władzy, które wzajemnie się szachują, co sprawia, że sytuacja tak łatwo przechodzi w przedłużoną spiralę eskalacji. W takim układzie żadna ze stron nie może osiągnąć decydującego zwycięstwa, ale każda posiada wystarczające środki, by uniemożliwić wygraną przeciwnikowi.

Teoria Deutscha znakomicie wyjaśnia również, dlaczego front libański przestał być traktowany jako peryferium, stając się centralnym punktem tej krwawej układanki. W konflikcie ekspansywnym aktorzy często wykorzystują pola pośrednie do przenoszenia kosztów starcia i testowania determinacji rywala bez ryzykowania bezpośredniej wojny totalnej. Liban pełni w tej architekturze rolę zaworu bezpieczeństwa i jednocześnie poligonu, na którym strony próbują poprawić swoją pozycję negocjacyjną przed ostatecznymi rozmowami. Reuters informował o dziesięciodniowym rozejmie między Izraelem a Libanem, który miał stworzyć warunki do szerszej deeskalacji, ale jednocześnie pozostawiał stronom furtki do dalszych działań zbrojnych. W aparacie pojęciowym Deutscha taki rozejm jest jedynie próbą czasowej instytucjonalizacji jednego z frontów, co stanowi ruch racjonalny, lecz niezwykle kruchy.

Taka prowizoryczna tama nie likwiduje przecież źródła rywalizacji, a jedynie kanalizuje ją w inny sposób, dając stronom czas na przegrupowanie sił. Warto w tym miejscu zapytać o rolę trzeciej strony, którą Deutsch uważał za kluczową w sytuacjach, gdy oponenci są uwięzieni w blokadzie komunikacyjnej i lęku przed utratą twarzy. Dokładnie to obserwujemy w regionie, gdzie propozycje memorandum, mediacja pakistańska czy amerykańskie pośrednictwo na odcinku libańskim mają zapobiec niekontrolowanemu wybuchowi. Bez aktywnego operatora zewnętrznego, który bierze na siebie ciężar przekazywania komunikatów, konflikt prawdopodobnie znacznie szybciej wróciłby do fazy otwartej i nieograniczonej wymiany ognia. Jednak Deutsch uczy nas również, że skuteczny mediator musi być postrzegany jako bezstronny i posiadać realną zdolność egzekwowania ustaleń.

I tu właśnie pojawia się fundamentalny problem, ponieważ Stany Zjednoczone nie mogą być dla Iranu neutralnym arbitrem, skoro same są jedną z głównych stron tego sporu. Inni pośrednicy, choć pełni dobrych chęci, mają znacznie mniejszą zdolność sankcjonowania naruszeń, co sprawia, że architektura mediacyjna tej wojny pozostaje z definicji ułomna. Deutsch pisał, że konflikt produktywny, czyli taki, który prowadzi do twórczego rozwiązania problemów, wymaga uznania prawomocności interesów drugiej strony. Tymczasem w relacjach Izrael-Iran-USA prawie w ogóle nie weszliśmy jeszcze w tę fazę, pozostając w objęciach klasycznego konfliktu destrukcyjnego. Strony nie uznają wzajemnie swoich potrzeb bezpieczeństwa, interpretując każde żądanie przeciwnika jako bezpośredni zamach na własną egzystencję.

Wskaźniki tej destrukcyjności są aż nadto czytelne i niepokojące dla każdego analityka. Po pierwsze, obserwujemy eskalację wieloteatrową, gdzie walki przenoszą się z lądu na morze i w przestrzeń cyfrową. Po drugie, panuje ogromna niepewność co do realnej skali strat, co utrudnia jakąkolwiek racjonalną kalkulację zysków i kosztów. Reuters podawał, że w samym Iranie zginęło ponad 3000 osób, a szersze zestawienia mówią o tysiącach ofiar w całym regionie, choć liczby te są niemal niemożliwe do niezależnej weryfikacji. Po trzecie, konflikt rozlewa się na pola uboczne, uderzając w globalną energię, żeglugę i łańcuchy dostaw, co czyni z niego problem ogólnoświatowy. Do tego dochodzi utrwalona konieczność zachowania twarzy przez wszystkich liderów, co blokuje możliwość jakiegokolwiek kroku wstecz.

Gdy wszystkie te warunki występują jednocześnie, Deutsch mówiłby wprost o konflikcie, który grozi uniezależnieniem się od swoich pierwotnych przyczyn i przejściem w fazę autotelicznej przemocy. Jednak jego aparat teoretyczny nie służy wyłącznie do opisywania katastrof, ale pozwala również nakreślić warunki ewentualnego wyjścia z tej matni. Deeskalacja zgodna z logiką Deutscha wymagałaby przede wszystkim przejścia od logiki totalnej groźby do logiki ograniczonej i sprawdzalnej wymiany korzyści. Konieczne byłoby stworzenie mechanizmów pozwalających każdej ze stron na wycofanie się z honorem, co w kulturze politycznej Bliskiego Wschodu ma znaczenie wręcz fundamentalne. Potrzebne byłoby także wyraźne rozdzielenie głównego sporu od konfliktów peryferyjnych, aby lokalny incydent w Libanie nie resetował automatycznie wielkich negocjacji nuklearnych.

Obecne rozmowy o memorandum, uranie i rozejmach odcinkowych wyglądają właśnie jak niepełna, improwizowana próba zbudowania takich właśnie protez zaufania nad przepaścią wzajemnej nienawiści. Ich słabość polega jednak na tym, że są one zszywane w pośpiechu, pod presją spadających rakiet, co rzadko sprzyja trwałości konstrukcji politycznych. Najbardziej gorzki wniosek płynący z lekcji Deutscha jest taki, że sama siła militarna, choćby najnowocześniejsza, nie posiada mocy przekształcania konfliktu w stabilny porządek. Może ona zniszczyć infrastrukturę,

zdziesiątkować szeregi przeciwnika i zmienić kalkulację czasu, ale nie usuwa automatycznie struktury rywalizacyjnej, która leży u podstaw starcia. Jeśli po miesiącach krwawych działań głównym językiem komunikacji pozostają blokada i spór o wiarygodność, oznacza to, że przemoc nie rozwiązała żadnego z problemów. Cywilizacja nie usuwa konfliktu, ona jedynie nadaje mu garnitur, a w tym przypadku ten garnitur jest już mocno poplamiony krwią i pyłem zniszczonych miast. Przemoc zmieniła jedynie geometrię i cenę tego starcia, przypominając nam, że bez żmudnej pracy politycznej nad zmianą logiki konfliktu, będziemy jedynie zarządzać tempem kolejnych ruin.

Architektura nieufności: jak trwale wygasić konflikt

Dla postronnych obserwatorów, śledzących bliskowschodni teatr działań z bezpiecznego dystansu, płynie stąd lekcja o charakterze niemal egzystencjalnym. W naszych współczesnych debatach publicznych, często płytkich i nastawionych na natychmiastową gratyfikację, dominuje bowiem niebezpieczna skłonność do fetyszyzowania jednego, dźwięcznego słowa: zwycięstwo. Tymczasem aparat pojęciowy Mortona Deutscha sugeruje nam zgoła inną perspektywę, w której ważniejsze od pytania o to, kto ostatecznie zatriumfuje, jest ustalenie, czy po wygaśnięciu salw pozostanie jakakolwiek struktura umożliwiająca regulowany spór. To nie jest różnica drobna. To jest różnica architektoniczna, decydująca o tym, czy budujemy fundamenty pod trwały ład, czy jedynie sprzątamy gruzy przed kolejną katastrofą. Jeżeli bowiem zabraknie mechanizmów kontroli, to każde militarne zwycięstwo okaże się jedynie chwilowym przywilejem pierwszego ruchu, po którym nastąpi nieuchronna i być może jeszcze krwawsza rekapitulacja.

W tym sensie obecna wojna angażująca Izrael, Iran oraz Stany Zjednoczone nie jest wyłącznie brutalnym testem zasięgu rakiet, sprawności lotnictwa czy niezawodności systemów obrony przeciwrakietowej. Stanowi ona przede wszystkim fundamentalny sprawdzian zdolności trzech odmiennych porządków politycznych do wyjścia z paraliżującej logiki groźby, która od dekad definiuje ich wzajemne relacje. Jest to test znacznie trudniejszy niż precyzyjne zniszczenie dowolnego celu wojskowego, ponieważ wymaga on od liderów nie tylko demonstracji siły, lecz także rzadkiej umiejętności samoograniczenia. W aparacie analitycznym Deutscha konflikt ten jawi się nie jako chwilowa anomalia, lecz jako niemal modelowy przykład konfliktu destrukcyjnego, który karmi się własną eskalacją. Jest on przerażająco prawdziwy w swoim strategicznym jądrze, a jednocześnie oblepiony licznymi konfliktami przeniesionymi i wtórnymi, które zaciemniają obraz całości i utrudniają jakąkolwiek racjonalną deeskalację.

Dynamika ta jest napędzana przez wzajemne groźby, czyli mechanizm psychologiczny szczególnie skłonny do niekontrolowanego pęcznienia i wymykania się spod kontroli decydentów. Całość

pozostaje osadzona w skrajnie rywalizacyjnej współzależności, gdzie sukces jednej strony jest automatycznie interpretowany jako egzystencjalna klęska drugiej, co uniemożliwia znalezienie punktów wspólnych. Taki układ sił karmi spójność wewnętrzną swoich uczestników, budując ich tożsamość na fundamencie oporu, ale jednocześnie skutecznie niszczy resztki zaufania potrzebnego do stworzenia trwałego ładu. Ujawnia on również palącą konieczność zaangażowania stron trzecich, choć zarazem brutalnie obnaża ich strukturalne ograniczenia w świecie zdominowanym przez partykularne interesy mocarstw. Przede wszystkim jednak dowodzi, że bez instytucjonalnych protez zaufania nawet najdłuższy rozejm pozostaje tylko nerwową przerwą między jedną odsłoną lęku a następną salwą rakietową.

Właśnie dlatego myśl Mortona Deutscha pozostaje w tym kontekście tak niezwykle użyteczna, gdyż nie pozwala nam pomylić chwilowej ciszy operacyjnej z autentycznym pokojem. Autor ten przestrzega przed utożsamianiem militarnej przewagi z trwałym rozwiązaniem problemu, co w realiach Bliskiego Wschodu bywa błędem kosztującym życie całych pokoleń. To rozróżnienie staje się kluczowe zwłaszcza wtedy, gdy cały region żyje na krawędzi pomiędzy kruchym memorandum a nową, niszczycielską rundą walk, której nikt rzekomo nie chce, ale do której wszyscy się zbroją. Jeśli spróbujemy zastosować aparat Deutscha nie tylko do samej dynamiki wojny, lecz do możliwych scenariuszy jej zakończenia, to pierwsza teza musi brzmieć brutalnie i pozbawiać nas złudzeń. Najbardziej stabilne zakończenie nie będzie tym, które da którejś ze stron najpiękniejszy slogan zwycięstwa, lecz tym, które najskuteczniej obniży skłonność całego systemu do nawrotu konfliktu.

W języku Deutscha nie chodzi więc o ceremonialne ogłoszenie triumfu na zgliszczach przeciwnika, tylko o żmudną zmianę struktury współzależności z czysto utrudniającej na częściowo regulowaną i przewidywalną. Obecna sytuacja wskazuje raczej na bardzo kruchy rozejm, rozmowy o niepewnym układzie przejściowym oraz nieustanny spór o blokadę i warunki żeglugi przez cieśninę Ormuz. Konflikt pozostaje zatem w stadium zawieszonej rywalizacji, a nie trwałego pokoju, co oznacza, że każda ze stron trzyma palec na spuście, czekając na najmniejszy błąd rywala. Najmniej stabilny byłby scenariusz, który na poziomie propagandy wygląda najbardziej kusząco dla jastrzębi, czyli scenariusz czystego, totalnego zwycięstwa militarnego jednej ze stron. Gdyby Izrael i USA uznały, że wystarczy degradacja części irańskich zdolności oraz utrzymanie blokady, aby problem został rozwiązany, popełniłyby błąd klasycznie deutschowski.

Taki wynik nie usuwa bowiem podstawowej struktury nieufności, a wręcz ją cementuje, nie dając stronie przeciwnej żadnego akceptowalnego wyjścia z zachowaniem twarzy przed własnym społeczeństwem. Wzmacnia to jedynie motywację do odbudowy potencjału militarnego pod osłoną jeszcze głębszej podejrzliwości i chęci odwetu za doznane upokorzenia. Z dostępnych doniesień

wynika, że rozmowy zeszły już z poziomu ambitnej ugody całościowej do projektu memorandum przejściowego właśnie dlatego, że pełne rozwiązanie okazało się strategicznie zbyt ciężkie. To pośrednio potwierdza, że sama logika dominacji nie dała rozstrzygnięcia, a jedynie doprowadziła strony do punktu wyczerpania, w którym dalsza walka staje się zbyt kosztowna. Równie niestabilny byłby jednak scenariusz odwrotny, w którym Iran zachowałby możliwość przedstawienia wyniku jako pełnego odparcia nacisku bez żadnych twardych ograniczeń swojego programu.

W aparacie Deutscha oznaczałoby to pozostawienie w systemie wszystkich głównych bodźców do wznowienia konfliktu przy jednoczesnym pogłębieniu przekonania Zachodu, że tylko siła może przywrócić odstraszanie. Skoro agencja Reuters podaje, że Stany Zjednoczone chcą współpracować z Iranem przy przejęciu wzbogaconego uranu, a zarazem utrzymują blokadę jako dźwignię, to znaczy, że ten element jest centralny. Pozostawienie go w stanie dwuznacznym byłoby prostym przepisem na szybki nawrót do otwartej wrogości, gdy tylko okoliczności polityczne ulegną najmniejszej zmianie. Najbardziej stabilny scenariusz, patrząc przez pryzmat teorii konfliktu, miałby charakter nie heroiczny, lecz czysto instytucjonalny, oparty na chłodnej kalkulacji zysków i strat. Cywilizacja nie usuwa konfliktu. Cywilizacja nadaje mu formę, co w tym przypadku oznacza ubranie pierwotnej nienawiści w sztywne ramy procedur i wzajemnej kontroli.

Taka architektura musiałaby łączyć pięć kluczowych elementów, z których pierwszym jest realnie sprawdzalne ograniczenie tych komponentów irańskiego potencjału, które są definiowane jako zagrożenie egzystencjalne. Po drugie, konieczne jest stopniowe i warunkowe wycofywanie najbardziej eskalacyjnych środków przymusu, takich jak blokada ekonomiczna, tak aby każde ustępstwo było powiązane z weryfikowalnym wykonaniem zobowiązań. Po trzecie, niezbędne jest wyodrębnienie frontów pośrednich, zwłaszcza libańskiego i morskiego, oraz wyposażenie ich w osobne, autonomiczne mechanizmy kontroli incydentów i deeskalacji. Po czwarte, kluczową rolę muszą odegrać strony trzecie, pełniące funkcję gwarantów i obserwatorów, a nie tylko biernych pośredników przekazujących komunikaty między zwaśnionymi stolicami. Po piąte wreszcie, potrzebna jest taka konstrukcja komunikacyjna, która pozwoli każdej stronie ogłosić własnej publiczności obronę zasadniczych interesów, a nie upokarzającą kapitulację.

Obecne rozejmy i mediacje są jedynie zalążkiem takiego modelu, choć na razie pozostają one dramatycznie niepełne i podatne na sabotaż ze strony radykałów po obu stronach. Deutsch podkreślał, że konflikty stają się regulowalne wtedy, gdy strony uznają się za legitymowanych przeciwników, a reguły gry stają się jasne, powtarzalne i przede wszystkim egzekwowalne. Z tej perspektywy najlepszym możliwym zakończeniem nie jest wielkie, romantyczne "ostateczne rozwiązanie" problemów regionu, lecz stworzenie gęstej, niemal dusznej sieci wzajemnych ograniczników. Chodziłoby o sytuację, w której incydent w południowym Libanie nie resetuje

automatycznie rozmów nuklearnych, a spór o żeglugę przez Ormuz nie uruchamia natychmiast pełnoskalowej odpowiedzi militarnej. Właśnie taka segmentacja, a nie wielka deklaracja wiecznego pokoju, byłaby tu rozwiązaniem bardziej realistycznym i trwałym w swojej skromności.

Scenariuszem pozornie zwycięskim, lecz długofalowo skrajnie niestabilnym, byłoby także utrzymywanie strategicznej niejasności jako narzędzia ciągłej presji na przeciwnika. W krótkim okresie taka mgła może wydawać się użyteczna, pozwalając politykom twierdzić przed własnym zapleczem, że w rzeczywistości niczego nie oddali i nie poszli na żadne ustępstwa. Problem w tym, że według Deutscha niejasność w konfliktach o wysoką stawkę jedynie wzmacnia błędne percepcje i skłonność do interpretowania każdego ruchu rywala jako przygotowania do zdrady. Reuters donosił przecież, że nawet po częściowym otwarciu cieśnin firmy żeglugowe oczekują dodatkowych wyjaśnień, bojąc się ukrytych pułapek i niejasnych procedur irańskiej kontroli. To dokładnie pokazuje, jak niebezpieczna jest niedookreśloność, która nie daje prawdziwego spokoju, a jedynie kosztowną przerwę, w której wszyscy gorączkowo szykują się na najgorsze.

Stabilność wymagałaby zatem czegoś, co z perspektywy wojennej propagandy wygląda blado, ale z punktu widzenia teorii konfliktu jest bezcenne: wdrożenia procedur naprawczych. W relacjach tak głęboko zatrutych nienawiścią nie wystarczy jedno, nawet najbardziej uroczyste porozumienie podpisane w blasku fleszy przed kamerami światowych stacji informacyjnych. Potrzebne są sekwencje działań, które pozwalają korygować naruszenia bez natychmiastowego przechodzenia do odwetu, co w języku Deutscha zapobiega automatycznej spirali karania. Jeżeli każda najmniejsza wątpliwość co do wykonania ustaleń ma od razu prowadzić do kontruderzenia, wówczas cały system pozostaje zakładnikiem własnej nerwowości i braku odporności. Gdy jednak istnieją procedury sprawdzenia i wyjaśnienia, rośnie szansa, że konflikt zostanie zinstytucjonalizowany, a nie od nowa uzbrojony przy pierwszej nadarzającej się okazji.

Kluczowa pozostaje tu rola trzeciej strony, ale nie w formie ceremonialnej, lecz jako aktywnego elementu złożonej architektury gwarancyjnej, gdzie różne podmioty pełnią odmienne funkcje. USA są bezpośrednią stroną konfliktu, więc dla Iranu nigdy nie będą bezstronnym arbitrem, co wymusza zaangażowanie mediatorów regionalnych, takich jak chociażby Pakistan czy Katar. Z deutschowskiego punktu widzenia trwałość rozwiązania zależeć będzie od tego, czy uda się stworzyć wielowarstwowy system, w którym jedni ułatwiają komunikację, a inni monitorują techniczne wykonanie. Skoro obecne rozmowy już teraz korzystają z takiej facylitacji, to najrozsądniejsze wydaje się przedłużenie tej logiki, zamiast ulegania mitowi jednego wielkiego traktatu o moralnym pojednaniu. Nie wolno też lekceważyć wymiaru wewnętrznego, gdyż konflikty zewnętrzne karmią spoistość grup i stają się integralną częścią ich zbiorowej samowiedzy oraz narodowej dumy.

Dlatego najbardziej niestabilne są takie zakończenia, które na poziomie strategicznym mogłyby nawet ograniczyć przemoc, ale na poziomie polityki wewnętrznej wyglądają dla którejś ze stron jak hańba. Jeśli izraelska opinia publiczna uzna wynik za tolerowanie przyszłego zagrożenia, nacisk na ponowne uderzenie wróci ze zdwojoną siłą przy najbliższych wyborach parlamentarnych. Jeśli irańskie centrum władzy uzna wynik za rytuał wymuszonej kapitulacji, wzrośnie motywacja do odbudowy zdolności w głębokim ukryciu i do szukania krwawego odwetu w dogodniejszym czasie. Stabilność nie zależy więc wyłącznie od nowej mapy wojskowej, lecz od tego, czy każda ze stron dostanie narrację umożliwiającą życie po rozejmie bez przymusu rewanżu. Z tej perspektywy scenariusz najbardziej stabilny wygląda paradoksalnie skromnie, gdyż nie obiecuje on "pokoju kończącego historię", lecz jedynie porządek przejściowy z realnymi zabezpieczeniami.

W takim modelu Iran zgadza się na sprawdzalne ograniczenia, USA warunkowo odwijają blokadę, a Izrael uzyskuje mierzalne zmniejszenie ryzyka przy jednoczesnym wygaszeniu frontu libańskiego. Cieśnina Ormuz wraca do przewidywalnej żeglugi, a wszelkie incydenty trafiają nie do arsenałów, lecz do procedur weryfikacji, co pozwala na cywilizowanie bodźców zamiast ich eskalowania. Takie zakończenie byłoby dalekie od romantycznego ideału, ale właśnie dzięki temu miałoby szansę przetrwać próbę czasu w tak trudnym i nieprzewidywalnym regionie. Wszystkie scenariusze pozornie zwycięskie łączy bowiem jedna cecha: dają one szybki zysk symboliczny kosztem bardzo długiego i mrocznego cienia przyszłego nawrotu walk. Całkowite upokorzenie przeciwnika czy utrzymywanie go w stanie trwałej niejasności wygląda energicznie, ale według Deutscha jest tylko akceleracją kolejnego, być może ostatecznego konfliktu.

Takie wyniki mogą zostać sprzedane masom jako triumf, lecz w istocie jedynie reprodukują system, w którym każde zawahanie i każda zmiana równowagi znów uruchomią lęk i potrzebę odwetu. Właśnie dlatego najcenniejsze nie jest tu pytanie o to, kto wygrał ostatnią rundę, lecz czy powstał porządek, w którym następna runda nie jest już konieczna. Aparat Deutscha prowadzi nas do wniosku mało widowiskowego, ale twardego: stabilność będzie wyglądała bardziej jak architektura kontrolowanej nieufności niż jak radosny hymn zwycięzców. Najmniej trwałe będą te rozwiązania, które dają jednej stronie satysfakcję z dominacji, a drugiej nie zostawiają nic poza palącą pamięcią o doznanej krzywdzie i upokorzeniu. Historia Bliskiego Wschodu aż nazbyt często pokazywała, że upokorzenie jest słabym fundamentem pokoju, za to doskonałym kapitałem dla przyszłej mobilizacji wojennej. Deutsch wiedziałby, co z tym zrobić pojęciowo, nazywając to po prostu konfliktem, który nie został rozwiązany, lecz jedynie nieudolnie przebrany za rozwiązanie.

> Konflikt w swojej surowej postaci jest jedynie lustrem, w którym odbijają się nasze lęki przed utratą statusu i godności. Prawdziwym wyzwaniem cywilizacji nie jest usunięcie

> tego pęknięcia z tkanki społecznej, lecz nauczenie się, jak budować na nim fundamenty trwalsze niż kruchy rozejm. Być może najwyższą formą dojrzałości jest zrozumienie, że to nie brak sporu, lecz sposób, w jaki pozwalamy sobie na niezgodę, definiuje naszą człowieczość.

Inspiracje

[1] 

"Resolution of Conflict" Morton Deutsch

Yale University Press | ISBN: 9780300021868

Morton Deutsch (1920–2017) był wybitnym amerykańskim psychologiem społecznym i jedną z najważniejszych postaci w dziedzinie rozwiązywania konfliktów. Urodzony w Nowym Jorku, służył jako nawigator w Siłach Powietrznych Stanów Zjednoczonych podczas II wojny światowej, a następnie uzyskał doktorat na MIT pod kierunkiem Kurta Lewina. Deutsch spędził większość swojej kariery akademickiej w Teachers College na Uniwersytecie Columbia, gdzie pełnił funkcję profesora psychologii i edukacji im. Edwarda Lee Thorndike'a oraz założył Międzynarodowe Centrum Współpracy i Rozwiązywania Konfliktów (ICCCR). Jego pionierskie badania koncentrowały się na teorii współpracy i konkurencji, sprawiedliwości dystrybutywnej oraz relacjach międzygrupowych. Jego prace wywarły znaczący wpływ zarówno na teorię akademicką, jak i praktyczne zastosowania w mediacji, psychologii pokoju i sprawiedliwości społecznej, w tym na działania mające na celu zniesienie segregacji rasowej w Stanach Zjednoczonych i ułatwienie pokojowych przemian politycznych na arenie międzynarodowej.

Morton Deutsch *(1920–2017) was a prominent American social psychologist and a foundational figure in the field of conflict resolution. Born in New York City, he served as a navigator in the U.S. Air Force during World War II before earning his Ph.D. from MIT under Kurt Lewin. Deutsch spent much of his academic career at Teachers College, Columbia University, where he served as the Edward Lee Thorndike Professor of Psychology and Education and founded the International Center for Cooperation and Conflict Resolution (ICCCR). His pioneering research focused on the theory of cooperation and competition, distributive justice, and intergroup relations. His work significantly influenced both academic theory and practical applications in mediation, peace psychology, and social justice, including contributions to ending racial segregation in the United States and facilitating peaceful political transitions internationally.*

Teachers College, Columbia University

Tekst opracowany z udziałem sztucznej inteligencji.
Redakcja i kontrola merytoryczna: Fundacja Dobre Państwo.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: c5929ac0-39a8-4d08-bb41-55efde88b73d