

BOGDAN BALICKI

Rozu. mie my się?

O konieczności
i odmowie
komunikowania

do BROSZURA
MYŚLENIA

BOGDAN BALICKI

Rozumiemy się?

O konieczności i odmowie komunikowania

Wprowadzenie

JOANNA ORLIK

do **BROSZURA
MYŚLENIA**

Nie chce mi się z Tobą gadać

JOANNA ORLIK

Uznajemy wartość dobrej komunikacji, bierzemy udział w szkoleniach, warsztatach, przyswajamy narzędzia, dobieramy słowa, widzimy potrzeby. Staramy się. Wkładamy dużo wysiłku w to, żeby nasz komunikat brał pod uwagę różne perspektywy, nie wykluczał, nie oceniał. A jednak nikt i nic nie może dać nam gwarancji sukcesu. Czasem nasza wypowiedź jest przyjęta dobrze, czasem jednak trafiamy jak kulą w płot. Wydaje się, że zasady, których próbujemy używać, nie działają lub działają bardzo wybiórczo. O co chodzi?

Pamiętam, jak na jednych z pierwszych zajęć z porozumienia bez przemocy usłyszałyśmy (w grupie były same kobiety), żeby się nie spodziewać cudów. Żeby nie sądzić, że schemat: „opowiedz o faktach – opowiedz o uczuciach – wspólnie poszukajcie rozwiązania, które zaspokoi potrzebę” za każdym razem w magiczny sposób przyniesie oczekiwany efekt. Bo warunkiem niezbywalnym sukcesu komunikacyjnego jest podobna potrzeba porozumienia nie po jednej, ale po obu stronach.

Czasem po kłopotliwej sytuacji, grubym nieporozumieniu, horrendalnej kłótni setki razy obracamy w głowie to, co ktoś powiedział i co sami powiedzieliśmy. Na myśl przychodzą nam lepsze sformułowania, właściwsze komentarze, celniejsze riposty. I trawimy czas (trawiąc równocześnie nasze komunikacyjne fiasko) tkwiąc w przekonaniu, że gdybyśmy tylko w tym konkretnym momencie powiedzieli to jedno celne zdanie, to wszystko potoczyłoby się zupełnie inaczej. I pozostajemy z tym przekonaniem, czasem z poczuciem winy, z wyrzutami sumienia, zapominając, że po naszej stronie jest tylko – i aż – pięćdziesiąt procent odpowiedzialności za przebieg każdej rozmowy.

W relacjach międzyludzkich czasem trudno złapać balans. Z jednej strony mamy tendencję do obwiniania innych, widzenia belki w cudzym oku, imputowania innym złych intencji, z drugiej wierzymy w to, że wszystko zależy od nas i nadmiarowo winimy siebie za nasze komunikacyjne porażki.

Tymczasem warto czasem dopuścić w głowie myśl, że osoba, która stoi naprzeciwko nas, nawet jeśli coś do nas mówi, czasem zresztą całkiem głośno, *de facto* znajduje się w stanie odmowy komunikowania. Stanu, w którym (może w tej chwili, a może w ogóle) nie czuje potrzeby porozumienia. Nie chce, nie potrafi, nie może, nie ma w sobie gotowości, nie widzi potrzeby, zwyczajnie nie chce się dogadać. Tak też bywa. Każdy ma prawo do tego, żeby nie chcieć się dogadać. Prawo, a często i dobre

powody. Natomiast to jego lub jej wybór, nie nasza odpowiedzialność.

Warto mieć w głowie to rozróżnienie. Życzę Państwu dobrej lektury!

BOGDAN BALICKI

Rožu. mie my się?

O konieczności
i odmowie
komunikowania

do BROSZURA
MYŚLENIA

ODMOWA KOMUNIKOWANIA

Zajmując się komunikacją, zwykle zastanawiamy się nad tym, w jaki sposób łączymy się ze sobą w relacjach społecznych i wymieniamy informacje, żeby organizować się w grupy, tworzyć więzi, rozpoznawać i wykorzystywać możliwości współdziałania. Skupiamy się na tym, jak odnieść sukces komunikacyjny. Co jednak z sytuacjami, w których nam to nie wychodzi?

Wszyscy mamy wiele doświadczeń dotyczących sytuacji, w których z jakiegoś powodu nie potrafimy się porozumieć. To aktualny i szeroko omawiany problem w społeczeństwach poddanych presji imigracji, polaryzacji politycznej, nasilającej się globalizacji zjawisk demograficznych, gospodarczych i technologicznych tworzących wiele równoległych obiegów informacyjnych. Dla opisu i rozumienia tych zjawisk wiedza z zakresu komunikacji wydaje się niezbędna, jednak zarazem niewystarczająca – należałoby raczej odwrócić perspektywę i w centrum uwagi postawić kwestię niekomunikowania. Czy jest ono wynikiem nietrafnego doboru i złego wykorzystania

narzędzi komunikacyjnych? Czy jest to zjawisko ułożone w obszarze naszych zachowań kulturowych? Czy może mamy do czynienia z mechanizmem stanowiącym część naszego biologicznego wyposażenia?

Kilka lat temu, gdy podczas pewnej konferencji przysłuchiwałem się wystąpieniu na temat różnic kulturowych utrudniających imigrantom adaptację w Europie, moją uwagę zwróciła charakterystyczna dla tego kontekstu teza przypisująca odpowiedzialność za ten stan rzeczy istniejącym w społeczeństwach barierom kulturowym. Występujące po obu stronach różnice językowe, odmienne obyczaje i systemy wartości sprawiają, że trudno jest nam się ze sobą porozumieć, a tym samym procesy integracji nie zachodzą tak, jak byśmy sobie tego życzyli. Jednak pod wpływem wcześniejszych lektur, między innymi książki Michaela Fleischera *Pies i człowiek*¹, której autor wykazywał, w jaki sposób możliwa jest komunikacja człowieka z przedstawicielem innego gatunku, nabrałem wątpliwości: skoro potrafimy porozumieć się z czworonogiem, dlaczego nie udaje się nam porozumieć z drugim homo sapiens?

Wtedy przyszło mi do głowy, że być może nie jest to kwestia barier. Zwróćmy uwagę na to, co mieści się w definicji słowa „bariera”: to coś, co można przesunąć, rozmontować, obejść – jak na przykład szlaban na granicy, który podnosimy i jedziemy dalej. Oczywiście podnoszenie czy znoszenie barier może być kosztowne i trudne, ale jest możliwe. W pewnych obszarach natomiast to nie działa; gdy obserwujemy procesy nieasymilowania się przedstawicieli różnych kultur do kultur europejskich, to widzimy,

że te bariery nie bardzo dają się usuwać. Być może więc występują tu jakieś inne zjawiska czy mechanizmy, które powodują, że barier po prostu usunąć się nie da? Być może jest to kwestia jakiejś blokady, odłączenia – świadomego bądź nieświadomego? Być może mamy tu do czynienia z problemem na poziomie organizacji grup społecznych, który powoduje, że dane grupy się ze sobą nie mieszają? Wówczas właśnie przyszła mi do głowy koncepcja odmowy komunikowania.

Zwróćmy uwagę, że „bariera w komunikacji” i „odmowa komunikowania” to dwa zupełnie różne pojęcia. Podobne, ale zasadniczo odmienne pod względem intencjonalności działania. Jeżeli spotkamy kogoś, kto mówi w obcym języku, to różnica ta jest barierą, którą możemy pokonać, ucząc się jego języka lub posługując się gestami – pod warunkiem, że tego chcemy. Natomiast odmowa komunikowania jest – można zaryzykować taką tezę – tworzeniem bariery nie do przekroczenia. To sytuacja, w której druga osoba czy grupa są traktowane jako odmienne ze swej istoty. A to sprawia, że porozumienie staje się niemożliwe nie dlatego, że nie potrafimy trafnie dobrać narzędzi komunikacyjnych, lecz dlatego, że zamykamy się w obrębie własnych tożsamości grupowych.

Dlaczego jednak grupy mają się ze sobą nie mieszać? Jaką z tego odnoszą korzyść? Skąd się bierze taka potrzeba? Jakie są tego konsekwencje dla współczesnych społeczeństw? Czy odmowa komunikowania – poza utrudnianiem nam życia – ma jakiś głębszy, istotny dla rozumienia naszej organizacji społecznej sens? Otóż moim zdaniem ma – i to całkiem spory.

CZŁOWIEK SIECIOWY

Komunikowanie jest zjawiskiem interakcyjno-poznawczym, które organizuje nas w społeczności. W toku ewolucji wykształciliśmy zdolność do łączenia się w grupy, a historia biologiczna naszego gatunku układa się w opowieść o kolejnych stadiach życia w zbiorowościach. Jednostka ludzka – mimo że skłonni jesteśmy postrzegać siebie samych jako indywidualne podmioty – nie funkcjonuje jak zupełnie niezależny organizm. Istniejemy i tworzymy rzeczywistość wspólnie z innymi. Bez innych nas nie ma.

W znakomitej książce *Rynek i ratusz* szkocki historyk Niall Fergusson przedstawia rozwój cywilizacji jako procesy kształtowania się międzyludzkich sieci. „*Homo sapiens* wyewoluował jako zdolna do współpracy mała człekokształtna, dysponująca unikatową zdolnością do tworzenia sieci – czy to w celu komunikowania się, czy wspólnego działania – która odróżniała nas od innych przedstawicieli świata zwierząt”². Ta specyficzna umiejętność tworzenia sieci dała nam naturalną przewagę pozwalającą nie tylko na lepszą adaptację, ale i przekształcanie

otoczenia. Jako jednostka biologiczna nie wykazujemy szczególnych właściwości fizycznych – szympansy zwyczajne są od nas silniejsze, wiele innych zwierząt jest od nas znacznie większych. Tym, co nas od nich odróżnia, są zdolności organizacyjne; osiągamy je właśnie za sprawą komunikowania. Jako jednostki biologiczne jesteśmy tak silnie związani z komunikowaniem na różnych poziomach: w prokreacji, pracy, organizacji społecznej, że należałby wręcz, jak sugeruje Fergusson, zmienić nazwę gatunku ludzkiego – z człowieka myślącego na człowieka, który jest częścią sieci.

Gdy uwzględniamy perspektywę systemową, zarówno w przypadku relacji interpersonalnych, jak i międzygrupowych lub międzyinstytucjonalnych, komunikowanie jest działaniem społecznym ukierunkowanym na budowanie wspólnej przestrzeni interakcji. Dlatego też myślenie o komunikacji w kategoriach wymiany informacji – tak jak to opisywał stary paradygmat, na którym opieraliśmy znaczną część nauk o kulturze – zawodzi; nie da się za jego pomocą wyjaśnić i opisać naszej rzeczywistości społecznej. Z perspektywy dostępnej nam dziś wiedzy z dziedziny neuronauk i psychologii społecznej komunikację należy rozumieć jako współkonstruowanie rzeczywistości.

Dlaczego współkonstruowanie? Otóż z systemowo-biologicznego punktu widzenia komunikacja jako wymiana informacji jest zwyczajnie niemożliwa. Organem biologicznym, którego używamy do komunikowania, jest nasz system nerwowy, z mózgiem jako organem naczelnym. Ten system, zgodnie ze stanem współczesnej wiedzy, jest

systemem zamkniętym informacyjnie. Nasze mózgi konstruują rzeczywistość, w której żyją. Wszystko, co postrzegamy, czego dotykamy – wszystko musi „wyprodukować” nasz mózg. Mimo że w komunikacji używamy naszych narządów zmysłu i ekspresji, właściwy proces komunikowania zachodzi we wnętrzach poszczególnych systemów poznawczych, w ramach ich własnej organizacji neuronalnej. W ramach tejże organizacji neuronalnej nasz mózg produkuje wirtualną przestrzeń, w której umieszcza nasze świadome Ja, przy czym nieodłącznym składnikiem przestrzeni, w którym porusza się nasze wirtualne Ja, jest obszar uzgodnień w ramach kooperacji, współpracy bądź organizacji z innymi mózgami, które również produkują swoje wirtualności. Istnieje szereg dowodów na to, że tak właśnie funkcjonujemy: jako „maszyny biologiczne”.

Organizacja biologiczna poszczególnych organizmów zawsze odbywa się w sposób populacyjny. Co więcej, populacyjność jest jednym z ważniejszych elementów rozwoju – ewoluuje nie jednostka, lecz populacja. Są one ze sobą nierozzerwalnie złączone i jednocześnie osobne. I tu zaczyna się komunikacja i komunikowanie – właśnie w tym paradoksalnym zwarciu zamkniętej w sobie jednostki biologicznej i populacji, która jest formą organizacji życia tychże jednostek. Tak oto rzeczywistość, której doświadczamy, jest zjawiskiem wynikającym jednocześnie z organizacyjnej autonomii systemu nerwowego i społecznej przestrzeni interakcji, które warunkują i stymulują proces upodobniania się poszczególnych systemów poznawczych. Chilijski biolog Humberto Maturana nazywał to zjawisko „paralelizacją struktur poznawczych” – przebywające

w swoim otoczeniu organizmy żywe uczą się postrzegać rzeczywistość w taki sam sposób³. Do podobnych wniosków dochodzą psycholog rozwojowy Michael Tomasello oraz antropolog Robin Dunbar: kluczowe jest to, co się dzieje między jednostkami a grupą. To, jak myślimy i postrzegamy świat, jest produktem z jednej strony naszego indywidualnego mózgu, z drugiej strony – produktem naszego mózgu grupowego, który rozwijamy w naszej ewolucji od milionów lat.

O komunikowaniu można zatem mówić w pewnej wyobraźniowej paraleli do tego, w jaki sposób działa mózg. Obiekty postrzegania mózgu – fenomeny, obrazy, pojęcia, emocje – są efektem zachodzących w nim połączeń i przepływów. Z komunikowaniem jest podobnie: zachodzi ono wtedy, gdy wchodzimy w interakcje z innymi i odbywa się między nami przepływ. Jesteśmy częścią tego *flow*. Nasz mózg dostarcza moc obliczeniową neuronów, natomiast przepływ odbywa się w przestrzeni społecznej. Przy czym ten model komunikacji nie jest myśleniem w kategoriach monad – nie odbijamy się od siebie przypadkowo jak kulki bilardowe – nasze procesy komunikacyjne zachodzą w ramach sieci, którą tworzą wzajemnie ze sobą powiązane jednostki. W procesy te zaangażowane jest z jednej strony nasze ciało, temperament, układ hormonalny, wydolność neuronalna, z drugiej – komunikowanie, myślenie, działanie społeczne. Jeden podmiot, dwie organizacje splecione w energetycznej pętli.

To nasze wplątanie w interakcje jest bardzo głębokie i wielowymiarowe. W komunikacji nigdy nie jesteśmy labora-

toryjnie odrębnymi podmiotami. Między nami jest język, osobiste historie, kontekst społeczny i kulturowy, nasze habitusy, wychowanie, rodziny, z których pochodzimy – to wszystko uczestniczy niejako wraz z nami w każdej sytuacji komunikacyjnej, której początkiem jest myślenie. Choć wydaje się ono czynnością całkowicie jednoosobową, za każdym razem, kiedy je uruchamiamy, włączamy się w procesy komunikowania.

Amerykański psycholog rozwojowy Michael Tomasello, w znanej pracy *Historia naturalna ludzkiego myślenia*, dla objaśnienia zależności między indywidualnym a zbiorowym wymiarem myślenia przywołuje piękną metaforę muzyka jazzowego improwizującego nową solówkę w zaciszu swojej sypialni. „Nadal jest to czynność wykonywana w samotności, ale wykonywana na instrumencie stworzonym przez innych (...), ćwiczona przez lata wspólnej gry i uczenia się od innych muzyków, tworzona zgodnie z zasadami gatunku muzycznego opartego na bogatej historii znanych sekwencji i, wreszcie, wykonywana dla wyobrażonej publiczności składającej się z miłośników jazzu. Można powiedzieć, że myślenie ludzkie to indywidualna improwizacja wpleciona w matrycę społeczno-kulturową”⁴.

MAŁE I DUŻE SIECI

Jednym z najważniejszych zasobów każdej ludzkiej populacji jest zdolność do wytwarzania narzędzi koordynujących indywidualne konstrukcje rzeczywistości. Dotyczy to każdej organizacji społecznej, zarówno tej samorządnej (jak rodzina, plemię czy społeczeństwo), jak też zaprojektowanej (korporacja, instytucja). Dążymy do tego, żeby nasze wzajemne interakcje opierały się na podobnym, uwspólnionym postrzeganiu rzeczywistości i dzięki temu przebiegały możliwie bezkonfliktowo.

Życie w skupiskach wywołuje jednak nieustanne napięcia. Żeby zapobiegać powstawaniu sytuacji konfliktowych, w wyniku ewolucji nauczyliśmy się wykorzystywać te same mechanizmy, na których opierają się społeczne relacje u naczelnych: praktykujemy czynności, które wywołują wydzielanie endorfin w mózgu. U zwierząt jest to chociażby iskanie czy głaskanie. Podobnie dzieje się z nami, ludźmi. Jest jednak problem: iskanie to czynność bardzo prywatna, jeden osobnik może iskać tylko jednego innego osobnika. To ogranicza wielkość grupy, w której stres

może być rozładowywany poprzez bliski kontakt, do około piętnastu osobników.

Aby zwiększyć liczebność tej grupy, nasi przodkowie musieli wynaleźć inne sposoby pobudzenia systemu wydzielania endorfin: takie, w których wielu ludzi mogłoby uczestniczyć jednocześnie. Nauczyliśmy się przenosić empatię związaną z dotykiem na bliskość konstruowaną w oparciu o język. To zmieniło ekonomię komunikacji, ponieważ mowa umożliwiła tworzenie sieci empatii dla większej grupy osób. W tym sensie komunikację werbalną można za Robinem Dunbarem nazwać „werbalnym iskaniem”.

Komunikacja werbalna pozwoliła znacząco zwiększyć pojemność naszej grupy. To z kolei dało nam przewagę organizacyjną: większa, lepiej zorganizowana grupa lepiej broni się przed zagrożeniami, skuteczniej współpracuje, może zebrać więcej pożywienia. Na podstawie badań zależności pomiędzy objętością kory mózgowej a liczbą relacji w typowej społeczności Dunbar określił liczebność grupy ludzi zdolnej do utrzymania i pielęgnowania trwałych więzi – „liczba Dunbara” wynosi około 150 osób⁵. Możemy ją znaleźć w wielu fenomenach społecznych: w małych miejscowościach, w organizacji jednostek wojskowych, w małych firmach – w ich obrębie nie jest potrzebna szczególna struktura organizacyjna, ponieważ ich uczestnicy doskonale radzą sobie bez niej, opierając się na relacjach bezpośrednich. Spoiwem w takich społecznościach jest poczucie zobowiązania i wzajemności.

Jednak na pewnym etapie naszej ewolucyjnej historii, między innymi dzięki wynalezieniu rolnictwa, zaczęliśmy tworzyć dużo większe skupiska ludzkie, przekraczające liczbę 150 osób. Powyżej tej liczebności członkowie grupy nie są już w stanie kontrolować zachowań wyłącznie poprzez presję grupy. Liczba Dunbara to klucz do zrozumienia naszych problemów komunikacyjnych. Duże grupy stwarzają bowiem problem niejako same przez siebie. Liczna grupa umożliwia zwiększenie zasobów, ale równocześnie jest wymagająca organizacyjnie, podczas gdy nasze wyposażenie poznawczo-komunikacyjne ciągle funkcjonuje na poziomie pierwotnych adaptacji ewolucyjnych. Znaleźliśmy się w swego rodzaju imadle historii ewolucyjnej, kiedy z jednej strony dysponujemy biologiczną zdolnością do organizowania się w grupy ograniczone do liczby Dunbara, a z drugiej strony mierzymy się z wyzwaniem tworzenia dużych społeczeństw.

Z tego styku naszego pierwotnego wyposażenia komunikacyjnego z fenomenem życia w dużych zbiorowościach wynika bardzo istotny problem: antropologiczny i życiowy zarazem. Kiedy spotykamy się ze sobą w komunikacji powyżej naszych wydolności czysto osobistych, jest nam trudniej, ponieważ im dalej jesteśmy od naszego kręgu intymnego, tym bardziej narzędzia organizacyjne służące do tego, żeby sobie poradzić ze złożonością zbiorowości, stają się abstrakcyjne. Przestają być powiązane bezpośrednio z naszym ciałem i zaczynają funkcjonować we własnych, autonomicznych systemach.

Początkowo zapotrzebowanie na metody zarządzania grupowego wyższego rzędu było zaspokajane przez śmiech, taniec i śpiew. Później – kiedy wynaleźliśmy język – nasz zasobnik metod organizacji grupowej poszerzył się o opowiadanie historii i religię. O wszystkich tych sposobach wychodzenia poza krąg relacji bezpośrednich możemy myśleć jak o formach koordynowania wspólnego myślenia o społeczeństwie. Rytuały pełniły (i pełnią) funkcję scalającą, dostrajającą jednostki do podobnego postrzegania i przeżywania rzeczywistości.

Rytuały komunikacyjne opierają się na powtarzaniu. Powtarzając pewne zachowania komunikacyjne – takie jak modlitwa, wspólny taniec, procesja – upodabniamy nasze umysły w ramach pewnego porządku. Z punktu widzenia religii chodzi o boga; z punktu widzenia teorii komunikacji w religii w ogóle nie chodzi o boga, lecz o wspólne myślenie. Ludzie, którzy spędzają czas na wspólnych rytuałach, myślą i komunikują podobnie. To tworzy bazę do nabudowywania kolejnych fenomenów kulturowych i organizacyjnych. Czy nazwiemy je religią, społeczeństwem czy kulturą, to kwestia drugorzędna. Ważna jest natomiast świadomość, że rytualizacja naszego życia społecznego sprzyjała organizacji naszych grup społecznych.

Komunikacja grupowa ma tę właściwość, że potrafimy wytworzyć wirtualne byty komunikacyjne, które jednocześnie uzgadniamy i stabilizujemy. Proces powoływania takiego bytu polega na tym, że decydujemy, jakie cechy posiada – przykładowo – nasze bóstwo, totem czy symbol kulturowy, ale na pewnym etapie musimy te rozważania

zamknąć, jeżeli chcemy, żeby powołane przez nas byty od-
działywały możliwie szeroko. Żeby taki konstrukt dobrze
działał, musimy zgodzić się na pewien jego ustalony kształt
i w pewnym momencie zamknąć dyskusję, a tym samym
odłączyć komunikowanie. I to jest jeden z ciekawszych
momentów w historii naszej ewolucji komunikowania –
kiedy zaczęliśmy zabraniać sobie i innym komunikowania
w jakimś obszarze.

Ten fenomen, choć w zasadzie dobrze znany, ciągle jednak
wymyka się naszej uwadze w sytuacjach, gdy próbujemy
rozmawiać o naszych dzisiejszych różnicach kulturowych
i występujących między różnymi grupami barierach ko-
munikacyjnych. Zauważmy, że na poziomie biologicznym
jesteśmy do siebie bardzo podobni, niemal tacy sami – to,
co nas różni, możemy traktować jak specyficzne „ozdob-
niki” kulturowe. Jednak kiedy spotykają się odmienne
grupy, to ich uczestnicy muszą dysponować narzędziami,
które nadają im spójność i pozwalają utrzymywać własne
konstrukcje tożsamościowe. Innymi słowy, muszą istnieć
społeczne mechanizmy zabraniające negocjowania pew-
nych kwestii z przedstawicielami innej grupy. To narzędzie
nazywam właśnie odmową komunikowania.

**SPOŁECZEŃSTWO
NIESKOŃCZENIE
ODBIJAJĄCYCH SIĘ
LUSTER**

Złożoność omawianych tu fenomenów komunikacyjnych i ich wpływu na organizację społeczną jest multiplikowana przez współczesne procesy o charakterze globalnym. W XXI wieku funkcjonujemy w zbiorowościach, które amerykański socjolog David Riesman nazwał społeczeństwami ludzi zewnątrzsterownych. W wydanej w 1950 roku pracy *Samotny tłum* wyodrębnił on trzy etapy rozwoju społeczeństw, wskazując na odmienne czynniki kształtujące jednostki i relacje między nimi w kolejnych fazach rozwoju demograficznego.

Pierwotnym typem społeczeństwa jest według Riesmana społeczeństwo sterowane tradycją. Typ osobowości charakterystycznej dla jego członków nastawiony jest na ściśle przestrzeganie tradycji. Jednostka żyje w nich w ściśle określonym stosunku do innych członków zbiorowości i liczy się przede wszystkim jako część grupy. Jej indywidualność i osobiste cele są podporządkowane całości. Jednostka sterowana tradycją niemal nie traktuje siebie w kategoriach indywidualnych.

Wraz z powstaniem nowożytnych państw pojawia się nowy typ społeczeństw – wewnętrzsterownych. Żyjące w nich jednostki we wczesnym okresie życia nabywają uwewnętrzniony zespół celów i wartości, którymi następnie kierują się w życiu. Pozwala im to żyć w zbiorowości bez pomocy ścisłych i oczywistych nakazów tradycji. Ludzie wewnętrzsterowni zyskują poczucie panowania nad własnym życiem, a ich życiowe wartości to wysiłek i praca. Skupiają się na „produkowaniu swojego charakteru”. Człowiek o charakterze wewnętrzsterownym dąży do wyrażenia samego siebie.

Z czasem, w okresie powojennego rozkwitu konsumpcyjnej „kultury obfitości”, formuje się typ społeczeństwa zewnętrzsterownego. Funkcjonująca w jego ramach jednostka świadoma jest tego, że żyje wśród innych ludzi i musi umieć porozumiewać się z innymi. Ma wiele twarzy i zmienia je zależnie od okoliczności, często zatracając pewność, kim właściwie jest i dokąd zmierza. Człowiek zewnętrzsterowny wyraża siebie jako człowieka „dobrze poinformowanego”; jest głodny nowych doświadczeń, obawia się zostać w tyle za innymi. Często jest niepewny, zaniepokojony; żyje w świecie złudzeń, które nie są w stanie dorównać rzeczywistości. Tak doświadczana rzeczywistość wytwarza „samotny tłum”: ludzi niezdolnych do wzajemnego zaspokojenia swojej potrzeby bycia razem. Riesman prognozował, że hegemonia modelu zewnętrzsterownego jest kwestią niedalekiej przyszłości⁶.

Z perspektywy badacza współczesnych procesów komunikacyjnych najciekawszy – a zarazem prawdopodobnie

najczęściej doświadczany przez nas dziś – jest ten trzeci etap: społeczeństwo ludzi zewnątrzsterownych, którzy ani nie są już regulowani tradycją, ani nie potrafią rozpoznać w sobie tego stabilnego kręgosłupa moralnego, który mógłby służyć za kompas w świecie płynnej rzeczywistości. Przeglądamy się w innych jak w lustrze i dostosowujemy swoje zachowania, gust i sposób życia do tego, co u nich obserwujemy. W ten sposób tworzymy społeczeństwo nieskończenie odbijających się luster.

Kiedy toczyliśmy dyskusje o mediach społecznościowych, nowych zachowaniach społecznych i generowanych przez nie problemach, mam wrażenie, że zmagamy się z opisanym przez Riesmana zjawiskiem – w postaci nasilonej. To duże wyzwanie, żeby w ramach współczesnego społeczeństwa ocalić pewne nasze cenne zasoby regulujące rzeczywistość polityczną i społeczną – jak podział władzy, niezależność mediów, niezawisłość sądownictwa – i przystosować je do naszego sposobu życia w taki sposób, żeby stały się zrozumiałe i warte wysiłków człowieka charakteryzującego się zewnątrzsterownością.

Jeśli zatem o komunikowaniu i komunikacji myślimy w paradygmacie sieci przepływów, musimy postrzegać je – przynajmniej częściowo – w perspektywie długiego trwania. Nie możemy założyć, że komunikacja i komunikowanie zmieniają się bardzo szybko, bo gdyby przepływy następowały nieustannie w każdą dowolną stronę, jakiegokolwiek uzgodnione wyobrażenia rzeczywistości bez przerwy by się rozpadały. Potrzebujemy stabilizowania rytuałów, stąd tak wiele jest w naszym otoczeniu

społecznym i komunikacyjnym zjawisk, które są bardzo stare. Mamy gatunki literackie liczące sobie nawet kilkaset lat; mamy rytuały, formy spotkaniowe itd. Są one powtarzane w czasie – zjawiska, które występowały kiedyś, wciąż mogą wystąpić. W tej naszej starej adaptacji do określonych form organizacyjnych zawiera się także komunikacyjny przymus regulowania tego, o czym i w jaki sposób można mówić – w związku z ochroną wyobrażeń i konstruktów społecznych.

Żyjemy w społeczeństwach, które nieustannie adaptują się do rzeczywistości globalizującego się świata. Mamy wiele nowych wynalazków i zjawisk w przestrzeni publicznej, z którymi jakoś musimy sobie poradzić. Jesteśmy ewolucyjnie skazani na życie w społeczeństwach bardzo licznych, bardzo złożonych, które jednak nie mogą za nas myśleć. To ciekawy paradoks. Im bardziej nowoczesne i złożone społeczeństwo, tym bardziej wymagające poznawczo. Ale niezależnie od tego, że świat się zmienia, to po tych starych zjawiskach i uzusach komunikacyjnych, po starych regulatywach organizacyjnych pozostał ślad. I trochę jest tak, jakbyśmy z elementów stłuczonej wazy, której kształtu nie potrafimy już dzisiaj odtworzyć, układali nowe całości, uzupełniając brakujące fragmenty dostępnymi materiałami, zgodnie z własnym wyobrażeniem o możliwych znaczeniach i funkcjach wytwarzanych w ten sposób form.

Nie oznacza to, że ten pierwotny Riesmanowski świat ludzi sterowanych kulturą i tradycją gdzieś zniknął, gdy nadeszły nowe porządki. Przeciwnie – znakiem czasów współczesnych jest to, że stale przebywamy w wielu

porządkach naraz. Uczestnik społeczeństwa sieciowego musi sobie radzić ze złożonością świata pozbawionego określonych i zrozumiałych ram.

KRUCHA
JEDNOMYŚLNOŚĆ

Kiedy przyglądamy się ewolucji naszych społeczeństw z dzisiejszej perspektywy – na przykład w kontekście wypracowania mechanizmu kooperacji państw w ramach Unii Europejskiej – raczej skłonni jesteśmy przyznać, że w dużej mierze udało nam się zwalczyć pokusę niekomunikowania na rzecz komunikowania. Zwróćmy uwagę, że istota demokracji jest definiowana przez komunikację i komunikowanie się; w samym centrum demokratycznego państwa mamy parlament, który uzgadnia każdy istotny aspekt życia społecznego. Mało tego, w systemie demokratycznym procedura uzgadniania z założenia nigdy się nie kończy – parlament ma działać przez cały czas. Każde prawo może zostać wprowadzone, uchwalone w nowej formie lub zniesione. W nas samych natomiast – i w naszej przestrzeni komunikacyjnej – wciąż istnieje potencjał do tego, żeby konstruować rzeczywistość w oparciu o nienegocjowalność i odmowę komunikowania.

Ta pokusa odcięcia komunikacyjnego stała się elementem polityk i marketingu politycznego. Współczesna polityka

dysponuje narzędziami, dzięki którym może uruchamiać nasze zdolności do odmowy komunikowania na rzecz budowania silnej tożsamości grupowej. Przy czym niezwykle istotna jest tu zarówno tożsamość, jak i odmowa komunikowania, ponieważ odmowa komunikowania gwarantuje trwanie naszej tożsamości. Mimo że nie żyjemy już w plemionach, a nasze tożsamości budujemy w oparciu o przynależność do niezwykle zróżnicowanych grup, to w zasobniku systemu komunikacji, kultury, a być może także w formach naszej adaptacji ewolucyjnej ciągle istnieją podstawy do tego, żebyśmy się nie rozumieli. W naszym umyśle, w naszym uposażeniu komunikacyjnym istnieją „punkty zaczepienia” dla potencjalnego twórcy strategii marketingowej lub politycznej umożliwiające wytworzenie podziałów, których nie jesteśmy w stanie zlikwidować.

Kiedy zamykamy naszych zwolenników, wyborców czy wyznawców we własnej przestrzeni komunikacyjnej i nie pozwalamy im porozumieć się z inną stroną, dochodzi do polaryzacji. Takie odcięcie służy umocnieniu własnej tożsamości i wyzyskaniu go w celu aktywizacji wrogiego nastawienia do innych grup uczestników życia społecznego. Nasze emocje, sposób rozumienia świata i potrzeba przynależności do grupy zaczynają się właśnie w tych prostych procesach komunikacyjnych, czyli w tym, jak siebie nawzajem identyfikujemy.

Jeżeli jednak tę naszą dużą społeczność wysycamy polityczną jedynomyślnością albo walką o jedynomyślność („albo jedna partia, albo druga”), zwiększamy ryzyko stworzenia systemu kruchego i podatnego na napięcia, które mogą go

rozsadzić. Tracimy kapitał negocjacji, a tym samym unie-
możliwiamy proces, w którym podchodząc do naszych
różnic racjonalnie i uczciwie, możemy szukać punktów
wspólnych, uznać wzajemnie nasze odmienne stanowiska
i skupić się na konstruowaniu rozwiązań korzystnych dla
ogółu społeczeństwa. Dobrze zorganizowane państwo
nie polega przecież na tym, że wszyscy myślą tak samo.
Przeciwnie: powinniśmy, a nawet musimy myśleć inaczej.

W znakomitej książce *Prawy umysł. Dlaczego dobrych ludzi
dzieli religia i polityka?* Jonathan Haidt, analizując genezę
podziałów między ludźmi, opisał, w jaki sposób adaptujemy
się moralnie i emocjonalnie do społecznej złożoności⁷. Otóż
z perspektywy psychologii społecznej wyraźnie widać, jak
mocno na nasze conceptualizacje przestrzeni politycznej
wpływają odmienne warunki i style życia. Jeżeli żyjemy
w małych, luźno zasiedlonych miejscowościach związa-
nych z określonymi tradycjami, będziemy postrzegać na-
szą rzeczywistość społeczną zupełnie inaczej niż osoby,
które żyją w dużych anonimowych skupiskach ludzkich
typu aglomeracja. Zatem tak długo, jak będziemy żyć na
różne sposoby – a nic nie wskazuje na to, żeby ta sytuacja
miała się w przewidywalnym czasie zmienić – będziemy
budować różne, konkurujące ze sobą wizje regulowania
społecznych relacji i dostępu do zasobów organizacyjnych,
gospodarczych, informacyjnych itp.

Problem, przed którym dziś stoimy, polega na tym, czy
będziemy potrafili to nasze zróżnicowanie społeczne
wykorzystać jako zasób do stworzenia dobrze zorgani-
zowanej społeczności, czy też ulegniemy pokusie swego

rodzaju bezpieczeństwa komunikacyjnego we własnej grupie – które jest bezpieczeństwem pozornym, ponieważ obejmuje słabszą i mniejszą zbiorowość. Używanie narzędzi do odmowy komunikowania zmniejsza zasoby organizacyjne danej społeczności. Gorzej zorganizowana społeczność przegrywa.

Społeczeństwo jako byt polityczny, który sam siebie reguluje i sam sobie ustala reguły gry, stoi przed dużymi wyzwaniem organizacyjnymi. Dobrze zorganizowana społeczność wymaga pracy, zasobów i kooperacji różnych ludzi – prawicowych i lewicowych, wierzących i niewierzących, starych i młodych, bogatych i niezamożnych – czy nam się to podoba, czy nie. Jeżeli znajdujemy formuły negocjowania spornych kwestii, jeśli dbamy o sprawne funkcjonowanie instytucji publicznych, które nam umożliwiają kooperację w ramach naszego zróżnicowania społecznego – wtedy wygrywamy. Panowanie nad procesami społecznymi w takich obszarach jak polityka, szkolnictwo, nauka, służba zdrowia, gospodarka wymaga dużych zasobów organizacyjnych. Innej drogi po prostu nie ma. Jeżeli w tej skomplikowanej sieci zależności instytucjonalnych, prawnych, politycznych ktoś odmawia komunikowania, to zamykają się przepływy, tracimy nasz organizacyjny *flow*.

Co więcej, jeżeli używamy narzędzi do odmowy komunikowania, jesteśmy w stanie tak bardzo odciąć innych, że nasze rzeczywistości staną się nieprzenikalne. To groźne zjawisko. Odcięcie komunikacyjne innych odcina ich także od naszej empatii, bliskości; bardzo szybko zachodzi proces wykluczania Innego, który – jako niepołączony

z nami siecią empatii – szybko staje się tylko zasobem, który można wykorzystać lub odrzucić. Jeżeli nie ma między nami komunikowania, tracimy zdolność tworzenia wspólnej rzeczywistości. Jeżeli zamykamy przepływ, nie możemy negocjować; jeżeli nie możemy negocjować, to w każdej chwili stoimy w obliczu ryzyka, że ktoś inny potraktuje nas jak zasób, wroga, bądź niewygodny element, który można usunąć. Konsekwencje odcinania komunikacyjnego całych grup społecznych znakomicie widać w historii Trzeciej Rzeszy czy w obecnych działaniach Federacji Rosyjskiej, nazywającej aktami terroryzmu działania środowisk dysydenckich, które próbują kwestionować odgórnie narzucony obraz rzeczywistości.

Na najgłębszym poziomie sytuacje konfliktowe, z którymi mamy dziś do czynienia – i w Polsce, i na świecie – polegają na tym, że utracone zostały środki do wytworzenia wspólnego opisu rzeczywistości. Nie jesteśmy w stanie zgodzić się co do tego, jaki jest świat. Poszczególne grupy, które tworzą społeczeństwo i które wchodzi z sobą w konflikt albo w ogóle się ze sobą nie komunikują, w pewnym sensie żyją w różnych światach.

Nie mamy wspólnej rzeczywistości, co więcej – już jej nie będziemy mieć. Wspólną, stabilną rzeczywistość mogły mieć stare, pierwotne wspólnoty. Dzisiejsze społeczeństwa natomiast opierają się właśnie na *flow*: nieustannej różnicy między rzeczywistością małego i dużego miasta, małej i dużej firmy, młodych i starych ludzi itd. Tyle że dobrze działające społeczeństwo umożliwia przepływy między tymi sprzecznościami; sprawia, że oprócz nieustannych

różnic mamy także nieustannie działający obszar negocjowania. Te rzeczywistości zawsze pozostają odrębne, ale wiemy, że są między nimi jakieś przejścia, czyli sytuacje, w których na przykład hipster z wielkiego miasta może zrozumieć rolnika z mazowieckiej wsi. Mogą sami tego nie chcieć, mogą pozostać w granicach własnych przekonań przez całe życie, ale społeczeństwo powinno dać im szansę, żeby mogli się spotkać i usiąść „przy kawie”. Kluczowe jest to, jak działają instytucje, które to umożliwiają. Czy mają potrzebne kompetencje? Czy zdają sobie sprawę z wagi swoich komunikacyjnych decyzji i wyborów?

**MIĘDZY
SYSTEMEM
A DZIAŁANIEM
W SYSTEMIE**

Przyglądając się naszym społecznym praktykom komunikacyjnym, chciałbym podkreślić ich znaczenie również w sytuacjach, kiedy spotykamy się jeden na jeden. Za każdym razem, gdy z kimś się spotykamy, razem z nami spotyka się całe społeczeństwo. Bo są w nas rozmaite uzusy, tradycje, zdolności, wartości. Dbłość o komunikowanie i rozumienie tego, co się między nami wydarza, jest niezwykle istotne. Komunikowanie jest cennym zasobem społecznym. Będziemy zdolni do organizowania się tylko wtedy, gdy będziemy się ze sobą komunikować. Jeżeli nie będziemy się komunikować, stwarzamy ryzyko, że to, co wspólnie zbudujemy, za chwilę się rozpadnie.

Jeżeli sami nie zorganizujemy się wystarczająco, to nie uzyskamy niezbędnej wydolności i pewne fenomeny organizacyjne będą poza naszym zasięgiem. Świat tymczasem nie znosi próżni: czy tego chcemy, czy nie, pojawią się inne formy organizacji, wpadniemy w porządki organizacyjne, które są silniejsze od naszego – lokalnego czy ogólności-

towego – życia politycznego. Niektórzy sceptycy twierdzą, być może nie bez racji, że obecnie większy wpływ na społeczeństwa mają wielkie korporacje niż państwa i polityka, ponieważ są one sprawniejsze w narzucaniu norm organizacyjnych i wyobrażeń o tym, jak żyć.

Ta tendencja nieuchronnie prowadzi do społecznego uprzedmiotowienia i swego rodzaju ubezwłasnowolnienia jednostek wplątanych w sieci pozornych konsumenckich czy lifestyle'owych wyborów. Powinniśmy pamiętać prostą zasadę: kiedy ktoś nie współtworzy z nami rzeczywistości i nie bierze pod uwagę naszych zróżnicowanych sytuacji ani potrzeb życiowych, dochodzi do wyraźnej nierównowagi sił – możemy być dla niego partnerem w komunikacji tylko wtedy, gdy mu się to opłaca; w przeciwnym wypadku nasz interes jest mu zasadniczo obojętny, możemy być potraktowani jak zasób, który można wyzyskać bez wyrzutów sumienia. Poprzez wyłączenie praktyk negocjacyjnych bardzo szybko postępuje dehumanizacja relacji społecznych.

Kluczowego narzędzia do ożywiania i budowania wartościowych relacji i więzi międzyludzkich upatrywałbym w wychodzeniu poza ramy narzucane nienegocjowalnymi, „tożsamościowymi” podziałami; w niepoddawaniu się dyktatowi rozwiązań technologicznych redukujących nasze realne pola działania do opowiadania się „za” lub „przeciw”. Powinniśmy skoncentrować się na szukaniu połączeń i przejść, które pozwolą naszym sieciom społecznym wyzwalać i organizować energię niezbędną do współkształtowania rzeczywistości, w jakiej chcemy żyć i którą jesteśmy gotowi dzielić z innymi, dopuszczając

odmienne światopoglądy i uznając prawo do zachowania różnych stylów życia.

Procesy komunikowania i organizacji społecznej są ze sobą nierozzerwalnie sprzężone. Pamiętajmy przy tym, że wartościowe są te formuły działania, które pozwalają nie tylko uwolnić społeczną energię, lecz także konstruktywnie ją spożytkować. Samo uwolnienie energii nie rozwiązuje problemu. Nasze społeczeństwa są konserwatywne w tym sensie, że jeśli widzą projekty, w których energia się rozprasa, nie przynosi odczuwalnych, konkretnych rezultatów – odwracają się od nich. Energetyzujące marsze czy manifestacje mogą wyzwać poczucie społecznej euforii, jednak nie przynoszą wartości, jeśli nie znajdziemy sposobu na ich sensowne ustrukturyzowanie i nadanie im sprawczej mocy.

Co zatem możemy i powinniśmy robić? Na poziomie instytucji i – szerzej – środowisk kultury widzę kilka istotnych obszarów i możliwości działania na rzecz współkonstruowania rzeczywistości społecznej.

ZWIĘKSZANIE ŚWIADOMOŚCI PROCESÓW KOMUNIKACYJNYCH

Przede wszystkim powinniśmy zwiększać własną świadomość procesów komunikacyjnych, pogłębiać swoją wiedzę o praktykach komunikacyjnych, a także dowiadywać się, kim są, czym się zajmują i jak myślą ludzie w naszym otoczeniu. Na jakie tematy myślimy podobnie, a które zagadnienia wywołują spory i nieporozumienia? Jakie skutki przynosi wyłączenie bądź podejmowanie określonych tematów na

forum publicznym – czy przyczynia się do ich lepszego rozumienia, czy przeciwnie: mnoży nieporozumienia?

To niezwykle skomplikowane kwestie, wymagające troski i uważności. Na poziomie relacji osobistych zajmują się nimi psychologia i psychoterapia. W szerszych kręgach komunikacyjno-organizacyjnych powinniśmy natomiast uczyć się wyodrębniać pewne zjawiska i umieć nazywać je w taki sposób, żeby jak najwięcej ludzi chciało wziąć udział w dyskusji o nich. Dążyć do tego, żeby dyskusje odpersonalizować – żebyśmy nauczyli się mówić o mechanizmach, a nie o jednostkach.

Zachęcam do obserwowania osobistych praktyk komunikacyjnych. Bądźmy uważni zwłaszcza w sytuacjach, w których nie możemy się z kimś porozumieć. Zadawajmy sobie pytanie: dlaczego? I czy możemy to nieporozumienie wyjaśnić? Czy występuje bariera komunikacyjna, czy też mamy do czynienia ze strategią odmowy komunikowania?

Wielokrotnie zdarza nam się podnosić temat kooperacji i współdziałania, kiedy raportujemy nasze działania w sieciach międzyinstytucjonalnych i międzysektorowych. Warto przyglądać się naszym sieciom współpracy również pod kątem tego, z kim nie współpracujemy. Kogo wyłączamy z naszych sieci? Czy i dla kogo jesteśmy (nie)dostępni?

UCZCIWOŚĆ KOMUNIKACYJNA

W komunikowaniu bezpośrednim niezwykle istotne i widoczne są intencje: przede wszystkim słyszymy język i ob-

serwujemy mowę ciała, i to na nie reagujemy najszybciej. Najbardziej jednak powinno nas interesować zrozumienie, czego chce nasz partner po drugiej stronie i jaka jest jego perspektywa poznawcza – czyli sformułowanie teorii umysłu rozmówcy. Jako gatunek jesteśmy do tego zdolni; psychologia rozwojowa wskazuje na obecność tej kompetencji już w czwartym–piątym roku życia człowieka. Niestety bardzo nam to utrudniają współczesne technologie informacyjne i komunikacyjne.

W „starym” społeczeństwie, żeby dotrzeć do zagadnień z poziomu organizacji życia zbiorowego, trzeba było wyjść poza swój krąg osobisty, rodzinny – i praktycznie, i metaforycznie: pójść do kiosku, kupić gazetę, przełączyć się na tryb refleksji i racjonalnej analizy informacji. Wiek XXI przyniósł media, które „wrzucają” tematy z przestrzeni ogólnoswiatowej, wielkospołecznej do przestrzeni indywidualnej, intymnej – już nawet nie rodziny, ale jednostki. To prawdopodobnie jedno z głównych źródeł psychicznej „szarpaniny”, której doświadczamy, korzystając z mediów społecznościowych. Myli się nam zaangażowanie, które byłoby właściwe dla tematów ogólnospołecznych, z zaangażowaniem, które mamy niejako wytrenowane do relacji intymnych, bezpośrednich. Innymi słowy, podchodzimy do tematów społecznych tak, jak gdyby były osobiste – a nie są.

Zwróćmy uwagę, że najbardziej kontrowersyjne tematy podsuwane nam przez media społecznościowe dotyczą przestrzeni społecznej, nie intymnej: kwestie sporów kulturowych i światopoglądowych, wojen politycznych, katastrof na świecie, konfliktów międzypaństwowych. Za

sprawą technologii, która pozwala w każdej chwili włączyć ten „wielki świat” we własnym smartfonie, różne porządki rzeczywistości się mieszają.

Co więcej, od dawna wiedzą to już specjaliści od marketingu politycznego; znając ludzką skłonność do traktowania tematów politycznych jako osobistych, kształtują język polityki w sposób możliwie skutecznie budzący emocje i osobiste zaangażowanie. Świetnym dowodem na to jest stosowanie przez nich mikrotargetingu, który opiera się na budowaniu przekazu ściśle dostosowanego do naszych indywidualnych zachowań, potrzeb, oczekiwań, zainteresowań. W ten sposób wywołują w nas konfuzję: przestajemy rozróżniać, co jest nasze własne i intymne, a co jest społeczne i polityczne.

A jest to istotna różnica. Inny stosunek powinniśmy mieć do naszych relacji bliskich, intymnych, a inny do tych z poziomu organizacji społecznej wyższego rzędu, ponieważ obejmują one inny zakres poznawczy. Jeśli łączy nas z kimś kontakt cielesny, emocje, zaufanie, miłość, złość – to te fenomeny nas regulują i dostarczają budulca, z którego konstruujemy nasze bezpieczeństwo psychofizyczne i emocjonalne. W przestrzeni społecznej powinniśmy natomiast uczyć się tworzenia narzędzi i uczestniczenia w procesach negocjacyjnych właściwych dla dużych grup ludzkich, gdzie nie znajdują zastosowania proste mechanizmy, jak empatia – choć oczywiście nie należy całkowicie jej wyłączać. Działanie w tych dużych obszarach społecznych, gdzie podejmowane są decyzje dotyczące na przykład podatków czy szkolnictwa, wymaga zupełnie

innego trybu decyzyjnego niż kierowanie się osobistymi emocjami. Trzeba umieć asertywnie oddzielić te dwa obszary. Ponieważ media społecznościowe zacierają tę granicę, tak trudno „przebić się” w nich ze spokojną, rzeczową argumentacją.

Sfera prywatna zasadniczo różni się od sfery publicznej. Dlatego tak istotne jest tworzenie warunków sprzyjających rozumieniu i porządkowaniu obszarów naszych interakcji zgodnie z ich – osobistym lub społecznym – wymiarem. Bardzo ważne jest zatem tworzenie okazji do spotkań na żywo, budowanie bezpiecznej przestrzeni komunikowania na tematy publiczne, tworzenie zrozumiałych formuł negocjowania naszej współdzielonej rzeczywistości.

Wyciąganie tematów publicznych poza ramy społecznościowych „baniak informacyjnych” może być dobrym narzędziem do regulowania napięć i budowania nawyku przechodzenia z poziomu relacji intymnych, osobistych na poziom szerszych relacji społecznych – żebyśmy mogli przeglądać się w lustrach innych niż tylko społecznościowe.

TRAFNE ROZPOZNAWANIE I OPIS ZJAWISK

Odmowa komunikowania, mimo że obecnie najłatwiej ją zaobserwować na scenie politycznej, jest sama w sobie apolityczna. To po prostu jeden z mechanizmów organizowania grupy, który może się pojawiać w wielu obszarach życia społecznego. Co więcej, tocząc gry społeczne, możemy go stosować bezwiednie. Tymczasem komunikacyjne odcinanie naszych potencjalnych i rzeczywistych

adwersarzy może wyrządzać wiele szkód. Wskażę tu kilka najjaskrawszych przykładów zafałszowywania czy zamykania istoty złożonych problemów poprzez nietrafne ich rozpoznanie i opis.

Jednym z takich zjawisk jest *cancel culture*, czyli „unieważnianie” osób czy organizacji, które ze względu na nieakceptowane przez nas decyzje, działania czy wypowiedzi wykluczamy z kręgu potencjalnych rozmówców i pełnoprawnych uczestników debaty publicznej. Choć dla wielu osób i środowisk *cancellowanie* stanowi moralny oręż w walce – skądinąd być może słusznej – o dostęp do uwagi publicznej słabiej słyszalnych głosów (lub wcale niesłyszalnych), jego zastosowanie oznacza w istocie arbitralne decydowanie o całkowitym wyłączeniu z debaty kogoś, czyj dorobek i całokształt poglądów raptownie przestaje mieć znaczenie: po prostu uznajemy go za niegodnego naszej uwagi i czasu. Tymczasem z perspektywy dbałości o społeczną sieć komunikacyjną takie działanie jest zdecydowanie niekorzystne: blokuje przepływy, uniemożliwia negocjowanie, perswazję, prowadzenie dyskusji w oparciu o argumenty. Tym bardziej że jeśli się nad tym zastanowić, *cancel culture* kompromituje środowiska polityczne, które niosą na sztandarach empatię i równość społeczną, a równocześnie posługują się narzędziami służącymi do ich eliminacji. Zachodzi tu sprzeczność, która może umykać uwadze, jednak powoduje znaczne osłabienie pozycji i wiarygodności tego, kto tę metodę stosuje.

Innym pojęciem, którego często używa się do opisu zjawisk związanych z polaryzacją społeczną, jest tak zwana

wojna współczesnych plemion. Mimo że stosuje go wielu badaczy i specjalistów z zakresu kulturoznawstwa czy psychologii społecznej, powinniśmy podchodzić do niego ostrożnie. Plemię ma bowiem swoją definicję: jest to grupa osób spokrewnionych ze sobą, wytwarzających wspólną kulturę, wspólną religię itd. Tymczasem nasz świat jest o wiele bardziej złożony, a sieć powiązań i przynależności do grup o wiele bardziej wielowymiarowa i zróżnicowana – dlatego nawet metaforyczne posługiwanie się pojęciem plemion prowadzi raczej do zniekształcenia obrazu rzeczywistości niż do rozstrzygnięcia sporów. Co więcej, używając pojęcia wojny współczesnych plemion, niejako przerzucamy odpowiedzialność poza siebie samych, odwołując się do rzekomych nieusuwalnych przyczyn o charakterze tożsamościowym.

Podobnie błędnie rozumianym i stosowanym pojęciem jest popularny w niektórych środowiskach dziennikarskich i publicystycznych „symetryzm”, o który oskarżane są osoby próbujące szukać błędów oraz pozytywnych propozycji po obu stronach sporu. W pewnym momencie naszych rozpalonych debat politycznych zaczęto w ten sposób określać postawę zakładającą „stanięcie pośrodku”. Tymczasem dochodzi tu do swoistej projekcji teoretycznych ofert ideologicznych na ogromnie zróżnicowaną i wielowymiarową rzeczywistość społeczną. W świecie idealnych bytów zapewne należałoby się zdecydowanie opowiedzieć po stronie którejś z ideologicznych ofert. Ale dowcip polega na tym, że to nie jest wybór, przed którym stoimy w prawdziwym świecie.

Musimy odróżniać stanie po stronie wyznawanego przez nas światopoglądu od nieustępliwości, która uniemożliwia konfrontację i krytyczny dystans zarówno względem własnych, jak i przeciwnych koncepcji i wizji organizowania rzeczywistości społecznej. Żeby umieć znaleźć obszary, co do których możliwe jest porozumienie, konieczna jest wiedza o tym, w jaki sposób myślą i co ze swej perspektywy życiowej widzą różni jej uczestnicy i uczestniczki. Spotykając się w sytuacjach niezwiązanych tematycznie z aktualnie prowadzonym sporem, dajemy sobie szansę na odkrywanie potencjalnych pól wspólnych, obszarów, gdzie raczej coś nas łączy niż dzieli.

ZWIĘKSZANIE KAPITAŁU KOMUNIKOWANIA

Koncepcja odmowy komunikowania zawiera w sobie tezę, że jest to sposób na zabezpieczanie bytów organizacyjnych, które jakoś muszą obok siebie egzystować. Jeśli mają zachować trwałość, muszą dysponować mechanizmami odmowy komunikowania po to, żeby własne ideologie i konstrukty tożsamościowe im się nie „rozpuściły”, co zmniejszyłoby ich własne zdolności organizacyjne. Zjawiska takie można określić mianem horyzontalnej odmowy komunikowania. Natomiast jej inną, wertykalną wersję możemy odnaleźć w społecznych strukturach o charakterze hierarchicznym. Typowym jej przejawem jest klasowe modelowanie społeczności: skłonność do budowania hierarchii i grup społecznych, które zamykają komunikację i zasoby dla tych, którzy są niżej. To zjawisko jest bardzo widoczne nie tylko na kartach historii, lecz także w wielu dziedzinach współczesnego życia, w po-

staci przeświadczenia, że komunikowanie się z osobą, która jest niżej w hierarchii społecznej, może być inne, w domyśle: możemy ją potraktować gorzej („nie muszę rozumieć tej osoby, ona nie musi rozumieć mnie, ale musi wykonywać moje polecenia”).

Z tym problemem zmagają się niektóre firmy i instytucje: kadra zarządzająca ma trudności ze zrozumieniem swoich pracowników. Brak przepływów komunikacyjnych ujawnia się też oczywiście w świecie politycznym – bo partie sięgają nie tylko po narzędzia tożsamościowe o charakterze postreligijnym (czyli odróżniającym jedną społeczność od drugiej), ale także po narzędzia klasowe, mówiąc na przykład: „oni chcą was okraść”. Ślad po tej „klasowej” odmowie komunikowania obecny jest także w polskiej akademii – przejawia się chociażby w ogromnym przywiązaniu do hierarchii tytułów profesorskich i habilitacyjnych. W kategoriach hierarchii myślimy też często o relacjach w szkole czy nawet w rodzinie.

Reprodukcja hierarchicznych wzorców społecznych sygnalizuje się na naszych oczach, widzimy, jak bardzo jest nieprzydatne, jednak przestrzeń społeczna wciąż jest mocno wysycona ich śladami. O ile doskonale można zrozumieć przywiązanie do pewnych konserwatywnych tradycji, o tyle powinniśmy się nauczyć odróżniać je od mechanizmów ślepej reprodukcji zjawisk społecznych, które prowadzą donikąd.

Żeby ich unikać, nieustannie miejmy na uwadze napięcia rodzące się między komunikacją a komunikowaniem.

Zwracam uwagę na te odrębne pojęcia, żeby odróżnić system od działania w systemie. Nadmierne skupianie się na utrzymaniu instytucjonalnej spójności, rozumianej jako ustalona odgórnie zasada organizowania działań i wytwarzania jednolitych narracji, może prowadzić do wyłączenia z pola uwagi wszelkich głosów i potrzeb niemieszczących się w przyjętym modelu rozumienia rzeczywistości społecznej. Jeżeli będziemy sztywno trzymać się przyjętych ram działania, zamykamy sobie możliwość elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu, ograniczamy sobie dostęp do aktualnie przeżywanych społecznych emocji i napięć. Chowamy się za fasadą ustalonego porządku organizacyjnego, niejako zwalnając się z odpowiedzialności za obszary życia pozostające poza określonym statutowo polem działania konkretnej instytucji. Własnej racji bytu upatrujemy wtedy w utrwalaniu założonego porządku, przekonani o jego – poświadczonej wieloletnią praktyką – skuteczności. Prędzej czy później dochodzi do prób odgórnego zarządzania systemem i optymalizowania go w oparciu o jego własną wewnętrzną logikę; tracimy elastyczność, wrażliwość, czujność, a tym samym zdolność przekształcania się w odpowiedzi na dobiegające z zewnątrz impulsy. O sukcesie prowadzonych w ramach systemu działań mówimy wtedy językiem liczbowych parametrów: wskaźników frekwencji, stosunku nakładów do efektów, materialnej wartości wytworzonych dóbr.

Tymczasem wszystko, co ważne dla społeczeństwa, kryje się w intensywności i jakości międzyludzkich i międzygrupowych relacji – w komunikowaniu właśnie. Komunikowanie jest tam, gdzie pojawia się napięcie, gdzie ist-

nieje ryzyko niezgody i rozpadu, gdzie kreujemy wspólną rzeczywistość – i wtedy możemy mówić o realnych osiągnięciach. Kultura, jakiej nam wszystkim życzę, jest po stronie komunikowania, nie po stronie systemu. Wszystkie instytucje publiczne powinny być po stronie zwiększania kapitału komunikacyjnego: udrażniania przepływów między różnymi jednostkami i środowiskami, tworzenia pól negocjacji, wytwarzania i dostarczania narzędzi umożliwiających dialog i porozumienie. Jeśli stoją one po stronie reprodukcji systemów – kultury, nauki czy edukacji – nie przynosi to nic dobrego.

Jak się zmieniać, żeby w naszych instytucjach było więcej komunikowania? Trzeba uważnie się przyjrzeć, jakie efekty przynoszą nasze działania, czy między uczestni(cz)kami proponowanych przez nas wydarzeń rośnie tkanka bliskości, zaangażowania, więzi emocjonalnej. Musimy sami obserwować i oceniać, w jakim stopniu system wpływa na naszą organizację i czy jest to wpływ pozytywny. Pozytywny skutek naszych działań widoczny jest wtedy, kiedy wzrasta szczęście komunikacyjne: gdy przychodzący do nas ludzie są aktywni, gdy zachodzi między nimi interakcja. Gdy widzimy w nich nie tyle odbiorców proponowanej oferty, ile współuczestników, współkomentatorki i współkrytyków przeżywanej i wspólnie konstruowanej rzeczywistości.

* * *

Dla każdego środowiska i każdej instytucji najistotniejsze jest uważne przyglądanie się otoczeniu, wchodzenie z nim w dialog, podejmowanie prób kreowania wspólnej

rzeczywistości – i w skali lokalnej, i w odniesieniu do zajmujących nas aktualnie kwestii ogólnospołecznych.

Komunikowanie jest zawsze wartościowe, nawet wtedy, gdy się nie udaje. Niepowodzenia nie powinny nas zniechęcać. Rozumiemy przecież, że opanowanie jakiegokolwiek nowej umiejętności wymaga czasu i regularnych ćwiczeń. Tak samo należy rozumieć proces wprawiania się w dobre praktyki komunikowania.

Starajmy się myśleć o komunikowaniu nie jak o wymianie informacji, lecz jak o tańcu. Kiedy stajemy przed partnerem lub partnerką, na przykład do tanga, i próbujemy skoordynować nasze ruchy, szybko okazuje się, że będzie to możliwe dopiero po wielogodzinnym treningu obcowania zarówno z własnym ciałem, jak i z ciałem partnera lub partnerki. Tango nie da się opowiedzieć, można je wyłącznie wyćwiczyć – tak samo jak komunikowanie.

PRZYPISY:

- 1 Michael Fleischer, *Pies i człowiek*, Wrocław 2004.
- 2 Niall Ferguson, *Rynek i ratusz. O ukrytej sieci powiązań, która rządzi światem*, przeł. Wojciech Tyszka, Kraków 2020, s. 41.
- 3 Humberto R. Maturana, *Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit*, Wiesbaden 1985.
- 4 Michael Tomasello, *Historia naturalna ludzkiego myślenia*, przeł. Bartłomiej Kucharzyk, Rafał Ociepa, Kraków 2015, [e-book, nienumerowane strony].
- 5 Robin Dunbar, *Ilu przyjaciół potrzebuje człowiek? Liczba Dunbara i inne wybryki ewolucji*, przeł. Dominika Cieśla-Szymańska, Kraków 2019, s. 32.
- 6 David Riesman, *Samotny tłum*, przeł. Jan Strzelecki, Kraków 2011.
- 7 Jonathan Heidt, *Prawy umysł. Dlaczego dobrych ludzi dzieli religia i polityka?*, przeł. Agnieszka Nowak-Młynikowa, Sopot 2014.

małopolski
instytut
kultury **mik**

INSTYTUCJA KULTURY
WOJEWÓDZTWA
MAŁOPOLSKIEGO

M MAŁOPOLSKA

Wydawca:

Małopolski Instytut Kultury w Krakowie

30-233 Kraków, ul. 28 Lipca 1943 17c

tel. 12 422 18 84, www.mik.krakow.pl

p.o. dyrektora: Tomasz Włodarski

Redaktorka prowadząca: Elżbieta Kaproń

Redakcja: Elżbieta Kaproń, Aleksandra Kleczka

Korekta: Martyna Tondera-Łepkowska

Opracowanie graficzne: Aneta Sitarz

Skład i łamanie: Anna Papiernik

Druk: Know-How

ISBN 978-83-67862-17-2

ISBN wydania online 978-83-67862-18-9

Kraków 2024

Publikacja nieprzeznaczona do sprzedaży, dostępna
na międzynarodowej licencji Creative Commons:

Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Na tych samych
warunkach 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0).



ZESKANUJ KOD

i poznaj nasze inne publikacje
z serii *Broszura do myślenia*



Bogdan Balicki – badacz mediów i komunikacji społecznej, literaturoznawca, doktor nauk humanistycznych. Pracuje w Katedrze Nauk Humanistycznych i Społecznych przy Wydziale Zarządzania na Politechnice Wrocławskiej. Pasjonuje go komunikacja społeczna w jej nieoczywistych wymiarach – moralnym, estetycznym i ewolucyjnym. Autor książki *Radykalny konstruktywizm*.
Wprowadzenie.

ISBN 978-83-67862-17-2

ISBN wydania online: 978-83-67862-18-9

