



Czy konflikt może być dobrem wspólnym?



Ponieważ nie umiemy radzić sobie ze sporami, bojąc się ryzyka konfliktu, unikamy dialogu i nie rozmawiamy również o tym, co nas może łączyć.



MARCIN SKRZYPEK

Teatr NN – Ośrodek Brama Grodzka
w Lublinie

W rozmowach, konsultacjach społecznych, mediacjach, czy negocjacjach mających prowadzić do rozwiązania konfliktu rzeczą pierwszą jest rozpoznanie potrzeb partnera, partnerki, partnerów.



PROF. JANUSZ GRZELAK

Akademia Pedagogiki Specjalnej
im. Marii Grzegorzewskiej

Klasyczne podejście do rozwiązywania zwykłych konfliktów możemy sprowadzić do pięciu kroków. Po pierwsze, należy współpracować z drugą stroną zawsze, kiedy to tylko możliwe.



DR ŁUKASZ JOCHEMCZYK

Wydział Psychologii Uniwersytetu
Warszawskiego

Z POKONGRESOWYCH MAILI

Chciałabym serdecznie podziękować za tegoroczny Kongres. Choć mieszkam w Warszawie i planowałam osobisty udział w tym wydarzeniu, to jednak za namową dziecka, które rzadko widuję, postanowiłam zrezygnować z tej, ważnej dla mnie jak co roku, imprezy i zostać w domu. Na dzień przez Kongresem zobaczyłam, że jest możliwość oglądania sesji plenarnych on-line. Niezmiernie mnie to ucieszyło. Dzięki temu udało mi się potączyć tak istotne dla mnie kwestie: możliwość wysłuchania opinii wspaniałych i mądrych ludzi, którzy głosili bliskie mi tezy oraz opiekę nad dzieckiem. Przy okazji mój 10-letni syn wysłuchał kilku głosów i nawet miał swoje spostrzeżenia. Według mnie wiele zrozumiał, a przede wszystkim mógł lepiej zrozumieć mnie i moją potrzebę uczestniczenia w Kongresie.

W tym roku klimat imprezy był jeszcze lepszy niż poprzednio, pełen otwartości, ciepła i szczerzej życzliwości. Głosy były wyważone, opisujące piękne doświadczenia życiowe podsumowane wartościowymi wnioskami. Wygląda na to, że po kilku latach zagubienia pośród konsumpcjonizmu i zachłystnięcia się Zachodem, udało się sformułować kilka tez i celów, które pozwolą nam, Polakom, trafnie kanalizować swoją energię. Trzeba spojrzeć na siebie, rozejrzeć się wokół siebie, w rodzinie, w lokalnej społeczności, w mieście lub wsi, i z pełnym zapałem zaangażowaniem, szacunkiem i miłością do ludzi oraz własnych i cudzych osiągnięć, zmieniać na lepsze siebie i swoje otoczenie.

Jeszcze raz gratuluję pomysłu, determinacji oraz umiejętności łączenia ludzi, którzy chcą siebie nawzajem słuchać i dzielić się tym co najlepsze, sobą, czasem i życzliwością wobec innych.

Z wyrazami szacunku,
Agnieszka Kubik



Ewa Błaszczyk



Uczestnicy
VIII Kongresu Obywatelskiego



Uczestnicy
VIII Kongresu Obywatelskiego

Czy konflikt może być dobrem wspólnym?



GDAŃSK 2014

© Copyright by
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
80-227 Gdańsk, ul. Do Studzienki 63
tel. 58 524 49 00
faks 58 524 49 08
www.ibngr.pl
e-mail: ibngr@ibngr.pl

Redakcja serii: JAN SZOMBURG

Redaktor: JAN SZOMBURG, MARCIN SKRZYPEK

Opracowanie redakcyjne: ALICJA DĄBROWSKA-NOWACKA

Projekt graficzny: TATASTUDIO

Skład: ŁUKASZ SITKO

ISBN 978-83-7615-105-2

CIP - Biblioteka Narodowa

Czy konflikt może być dobrem wspólnym? / [red. Jan Szomburg, Marcin Skrzypek] / Gdańsk : Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2014. - (Wolność i Solidarność ; nr 55)

Spis treści

- 5 **Marcin Skrzypek**
Nie bójmy się siebie. Konflikt jako dobro wspólne
- 9 **Janusz Grzelak**
Dobro wspólne – dobro własne
- 17 **Łukasz Jochemczyk**
Transformacja konfliktów
- 25 **Paweł Dąbrowski**
Mediacje gospodarcze w Polsce: dlaczego to nie działa i co zrobić, żeby mogło działać?
- 31 **Michał Bilewicz**
Jak budować pomosty między Polakami
- 37 **Marta Bucholc**
Cywilizowane nawyki dla współżycia w różnorodności
- 47 **Piotr Stankiewicz**
Przez konflikt do dobra wspólnego?
Zarządzanie lokalnymi konfliktami wokół gazu łupkowego



Marcin Skrzypek, (ur. 1972) pracownik lubelskiego Ośrodka „Brama Grodzka Teatr NN” i muzyk folkowej Orkiestry św. Mikołaja. Z wykształcenia anglista. Z zamiłowania analityk kultury i publicysta. Ostatnio współautor aplikacji Lublina do tytułu ESK 2016 oraz Strategii Rozwoju Lublina 2020. Popularyzator kultury przestrzeni, partycypacji społecznej i tzw. kultury szerokiej (d.i.y, kultury niszowe itp.). Hobby: książki science-fiction, rodzina (dwójka dzieci).

Nie bójmy się siebie. Konflikt jako dobro wspólne*

CZY KONFLIKT MOŻE BYĆ DOBREM WSPÓLNYM? Chyba tylko dla masochistów. Dlatego każdy unika konfliktów. Problem polega na tym, że konflikt jest ślepą uliczką dialogu. Jedną ze strategii unikania konfliktów jest w ogóle unikanie kontaktu, dialogu, dyskusji i jakichkolwiek sporów. Ale bez tych działań nie istnieje demokracja ani innowacja. Jest tylko strach w bunkrze.

Nie bójmy się siebie. Na tych wszystkich etapach możemy po obu stronach mieć wygranych, tylko jakoś nie zdążyliśmy się nauczyć, jak to robić. Gdzie szukać winnych tego stanu rzeczy? Ich imię legion. Już w szkole jesteśmy uczeni, że każdy głos podlega ocenie, a więc obciąża nas psychicznie. Lepiej się nie wychylać, lepiej wyrecytować właściwą odpowiedź i schować się do ostatniej ławki. Tam przeważnie siadają polscy uczniowie, studenci czy obywatele na publicznych spotkaniach. Różnica uderza, gdy w podobnej sytuacji obserwuje się zachowanie młodzieży z Izraela, Niemiec, USA, która siada z przodu. Oni się nie boją. Dla nas już od szkoły nauka staje się spotkaniem z formularzem testów, a nie z drugim człowiekiem. Nie dziwmy się więc, jeżeli chcąc z kimś podyskutować, dostajemy formularz. To jest gdzieś w naszej polskiej duszy.

Tymczasem spotkanie z drugim człowiekiem i dialog są podstawą ludzkiego rozwoju, o czym przecież tak długo uczył nas Jan Paweł II. Czy potrzebujemy jakiegoś formularza, żeby sobie to przypomnieć? „Nie lękajcie się”.

Na drugim biegunie naszej nieustającej edukacji mamy świat polityki. Niestety, oni doszli w eskalacji konfliktów do perfekcji. Stworzyli z konfliktu narzędzie autopromocji kosztem narodu, który staropolskie ścieranie się poglądów zaczął

.....

* Tekst ukazał się w dzienniku „Rzeczpospolita” 22 października 2013 r.

utożsamiać z wrestlingiem. Służy temu symbioza z mediami, która zmieniła sprawowanie władzy w coś w rodzaju igrzysk. Czy wygra harpunnik z siecią, czy ciężkozbrojny z tarczą? Nie są to krwawe igrzyska, więc niestety ci sami bohaterowie pojawiają się następnego dnia w kolejnym programie. A Polacy oglądają telewizję 3,5 godziny dziennie. Osuwają się w medialną narkozę, zmęczeni codziennymi spotkaniami z samymi sobą.

Tak by mogła wyglądać diagnoza pacjenta: ponieważ nie umiemy radzić sobie ze sporami, bojąc się ryzyka konfliktu, unikamy dialogu i nie rozmawiamy również o tym, co nas może łączyć. W tej sytuacji brak podstaw do solidarności. Wolimy polityczną poprawność lub udawanie dyskusji, niż uczciwe przyznanie, że różni nas jakiś „protokół rozbieżności”, który przecież można punkt po punkcie uzgadniać. Komunikacja wiąże się z pewnym ryzykiem, ale nie można z tego powodu rezygnować z jej podejmowania.

Konflikt z psychologicznego punktu widzenia to już musztarda po obiedzie. Opatrywanie rannych i ściąganie wsparcia lotniczego. Ale trzeba się ośmielić wobec samego pojęcia konfliktu, oswoić ów „lęk wysokości”, z której możemy, ale nie musimy spaść. I nie spadniemy, jeśli trochę nad sobą popracujemy. Istnieje bogaty wybór narzędzi, który nam w tym może pomóc: zasady partycypacji społecznej (szczególnie połączone z empatią dialogu); brytyjskie wskazówki „five ways to well-being” (nobileitujące niektóre codzienne działania integrujące nas ze społeczeństwem i kulturą); tworzenie tzw. Lokalnych Grup Wsparcia z interesariuszy projektowanej zmiany (włączanie do planów tego, co w biznesie nazywa się „user experience”, według metodologii unijnego programu Urbact); tzw. design thinking (czyli podobnie jak w poprzedniej metodzie „myślenie rozwiązaniami”, a nie decyzjami) czy racjonalna terapia zachowań (dla szukających lepszego rozumienia swoich reakcji). Są różne rodzaje „pasów bezpieczeństwa” zabezpieczających przed konfliktem, a wręcz dających przyjemność i satysfakcję ze wspólnego znajdowania rozwiązań. Może działania te mają mało przyjazne nazwy, ale same w sobie są intuicyjne i bardzo ludzkie. Na przykład samo rozmawianie o jakości przestrzeni publicznej ma działanie ozdrowieńcze, ponieważ w naszym otoczeniu lokują się potrzeby wspólne każdego człowieka, niezależnie od wieku, statusu czy wykształcenia.

Konflikty często rodzą się z nieuświadomionych pragnień, zahamowań czy dążeń, związanych z mechanizmami władzy i kontroli (zarówno psychicznymi jak i administracyjnymi). Nie należy jednak traktować profilaktyki konfliktu jako metody zapewniania sobie komfortu psychicznego czy też jako techniki manipulacji bliźnimi. Radzenie sobie z konfliktem nie jest kwestią autoterapii ani kwestią cech „dobrego menedżera”. Wręcz przeciwnie – dialog z innymi wymaga pogodzenia się

i poradzenia sobie z dyskomfortem mimo własnych i cudzych słabości. Jest to droga przez osobistą często mękę, która jednak przynosi rezultaty w powiązaniu ze świadomością procesu budowania zaufania, wywiązywania się ze zobowiązań itd. Dialog i jego dalsze skutki są związane ze służbą; wyrzeczeniem się własnego samozadowolenia i poświęceniem się dla innych – dla ich / naszego wspólnego dobra. I tu tkwi źródło sensu zajmowania się tym tematem.



Prof. dr hab. Janusz Grzelak, psycholog, kierownik Katedry Psychologii Społecznej w Akademii Pedagogiki Specjalnej, profesor emerytowany Uniwersytetu Warszawskiego. Prowadzi badania nad konfliktem między interesem indywidualnym i grupowym. Wykładał w USA, Holandii i Austrii. Opublikował kilkadziesiąt prac w Polsce i za granicą. Działacz opozycji demokratycznej, były wiceminister edukacji (1989–1991), były prorektor UW, dwukrotnie dziekan Wydziału Psychologii UW, współzałożyciel Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka. Wyróżniony m.in. Medalem Komisji Edukacji Narodowej i nagrodą im. Mortona Deutscha (USA).

Dobro wspólne – dobro własne

Dylematy społeczne

KONFLIKTY MAJĄ WIELE ZNACZEŃ. W tym opracowaniu skupimy się na konfliktach między interesem własnym a interesem zbiorowości, do której należymy. Zaczniemy od przykładu.

Wyjątkowo sroga zima, ziębną wszyscy mieszkańcy miasteczka. Każdy z nich może włączyć dodatkowy piecyk elektryczny (przyjmijmy, że go ma) z nadzieją na dogrzanie mieszkania. Jeśli jednak wszyscy to zrobią, to zwiększonym do maksimum własnym zużyciem energii mogą doprowadzić do załamania całego systemu energetycznego. Stan gwałtownie pogorszy się wtedy dla wszystkich w miasteczku. Co zrobić? Ryzykować ogrzewanie własnego mieszkania pełną mocą, licząc na to, że system się nie zawali, bo inni grzać będą oszczędniej niż ja? Samemu grzać oszczędniej? A może, pamiętając o dzieciach, chorych, niedołączonych, w ogóle nie włączać piecyków?

Z takim lub podobnym konfliktem ludzie mierzą się codziennie w bardzo szerokiej kategorii sytuacji. Ich wspólnym mianownikiem jest to, że występują w nich przynajmniej dwie strony (osoby, organizacje, społeczności), których działania, najlepsze dla jednej ze stron, prowadzą do nie najlepszych skutków dla strony drugiej. Mówiąc inaczej, są to sytuacje, w których wprawdzie niedostępne są działania, które prowadziłyby do najkorzystniejszych wyników dla wszystkich stron naraz, ale możliwe są takie, które prowadzą do rozwiązań stosunkowo dobrych, przynajmniej znośnych. Konflikty interesów mogą być interpersonalne (ja – on/a, interes mój kontra interes jego lub jej), międzygrupowe (my – oni/e), między grupą a jednostką z zewnątrz (oni/e – ja). Dalsza część tekstu dotyczyć będzie wyłącznie

konfliktu „ja – my”, czyli konfliktu pomiędzy tym, co dobre dla mnie, a tym, co dobre dla ogółu. Ogółu w rozumieniu zarówno makroskali społeczeństwa, mikroskali rodziny, czy też w skali społeczności lokalnej.

Oto kolejne przykłady.

Budżet państwa tworzony jest, między innymi, przez wkłady obywateli (podatek od dochodów osobistych, VAT, akcyzę, winiety, inne formy parapodatków). Każdy woli płacić mniej niż więcej. Jeśli jednak wszyscy zaniżaliby wielkość należnych państwu (para)podatków (lub ich nie płacili, co zwłaszcza w przypadku VAT jest w niektórych usługach i niektórych regionach kraju praktyką wręcz codzienną), to państwo mogłoby okazać się zbyt biedne, by sfinansować dobra i świadczenia publiczne, takie jak edukacja, policja, armia, służba zdrowia. Straty z tego tytułu mogłyby być większe niż zyski z zaniżonych wkładów do wspólnej puli państwowej.

Jazda autobusem na gapę może się opłacać (przy niewielkim ryzyku kary), ale gdyby wszyscy jeździli na gapę, to załamałaby się komunikacja miejska. Wszystkim byłoby gorzej.

Z budowy kładki nad rzeką dzielącą dwie wsie korzystają wszyscy mieszkańcy, niezależnie od tego, czy ją budowali, czy nie. Z mojego indywidualnego punktu widzenia najlepiej miałbym się zatem, gdyby to inni ponieśli koszty budowy, a ja bym tylko z niej korzystał.

Ani ja, ani żona nie lubimy sprzątać, ale gdybyśmy oboje...

Już sam sposób interpretacji powyższych zdarzeń społecznych sugeruje, że na bohaterów tych zdarzeń patrzymy z perspektywy egoistycznej, lepiej powiedzieć: indywidualistycznej. Takie też założenie uczynili von Neumann i Morgenstern, twórcy teorii gier, abstrakcyjnego, matematycznego modelu decyzji podejmowanych w warunkach niepewności. Przyjęli, że każdy podmiot podejmujący decyzję (człowiek, grupa, organizacja) jest racjonalny w tym sensie, że dąży do maksymalizacji własnego, indywidualnego interesu, mówiąc najprościej – jest skuteczny w zaspokajaniu swoich potrzeb. Warunki niepewności oznaczają, że nie są znane prawdopodobieństwa skutków decyzji. Skutki te zależą bowiem od decyzji podejmowanych zarówno przez podmiot, jak i przez równie racjonalnych partnerów.

Dla porządku dodam, że teoretycznie interesy partnerów mogą być całkowicie sprzeczne, całkowicie zgodne lub częściowo niezgodne. Te pierwsze w świecie społecznym się nie zdarzają. Najbliższym analogiem mogą być konflikty terytorialne: ile terytorium zdobędzie strona jedna, tyle traci strona druga. To, co najlepsze dla jednej strony, najgorsze jest dla drugiej. Trudno też znaleźć przypadki całkowitej zgodności interesów. Bliski takiej relacji może być związek dwóch osób przedsiębiorczych, zbyt biednych, by utworzyć dwa osobne przedsiębiorstwa w tej

samej branży, ale wystarczająco bogatych, by założyć jedno wspólne, łącząc swe zasoby. Utworzenie wspólnego przedsiębiorstwa jest najlepszym rozwiązaniem dla nich obu.

Najczęstsze, powszechne wręcz są sytuacje częściowo niezgodnych interesów. Preferencje graczy nie są tożsame. To, co najlepsze dla jednego, nie jest najlepsze dla drugiego, to co najgorsze – nie jest najgorsze dla obu, ale między tymi skrajnościami są różne stany pośrednie, które w jakimś stopniu zadowolają każdego z nich. Wszystkie przedstawione wyżej przykłady należą do tej właśnie kategorii sytuacji nazywanych dylematami społecznymi.

Wśród dylematów społecznych wyróżnić można dwa typy: dylematy ograniczonych zasobów i dylematy dóbr publicznych.

Dylematy ograniczonych zasobów (inaczej: pułapki społecznej) charakteryzują się tym, że coś jest dobre dla każdego członka zbiorowości, ale jeśli każdy członek zrobi to, co dla niego dobre, to w konsekwencji wszyscy będą mieć się gorzej. Taki dylemat stwarza jazda na gapę, dogrzewanie mieszkania dodatkowym piecykiem, łowienie śledzi na Bałtyku ponad przyznany limit, korzystanie z wody w czasie suszy. Do tej kategorii należą wszystkie dylematy ograniczonych zasobów, zarówno naturalnych, jak i wytworzonych przez ludzi. Doraźne skutki są atrakcyjne, bo dobro dla siebie doraźnie czerpie się z puli wspólnej dla wszystkich. Odroczone skutki są negatywne, bo nadmierne wykorzystanie zasobów przez racjonalne (?) jednostki prowadzi do ich wyczerpania.

Dylematy dóbr publicznych polegają na tym, że coś jest złe dla każdego członka zbiorowości, ale jeśli każdy członek zrobi to, co dla niego złe, to w konsekwencji wszyscy będą mieć się lepiej. Mój wkład w budowę mostku jest dla mnie kosztem, ale jeśli wszyscy poniesiemy indywidualne koszty, wszyscy skorzystamy z dobrodziejstwa mostku. Skutki doraźne są dla jednostki negatywne. Skutki odroczone są pozytywne, bo zwiększa się pula dobra dostępnego dla wszystkich.

Pula zasobów – i naturalnych, i tych tworzonych przez ludzi – jest na ogół ograniczona, nie wystarcza dla wszystkich. Zwykle ograniczone są także wielkości tego, o co można pulę dobra wspólnego powiększyć. Pula dóbr maleje tym bardziej, im więcej jest tych, którzy do puli dają mało, a biorą z niej dużo. Nazywa się ich cwaniakami, jeźdźcami na gapę. Pula rośnie tym bardziej, im więcej jest tych, którzy dużo do niej dają i mało biorą. To frajerzy, ofiary. Pierwsi, cwaniacy, żerują na prospołeczności drugich, frajerów. Tylko przy odpowiednim stosunku jednych do drugich uniknąć można kryzysu: zaniku puli dóbr wspólnych.

Przypomnijmy, racjonalne jest to, co jest skuteczne w momencie podejmowania decyzji. Jeśli tak, to – pozostając w obrębie klasycznej teorii decyzji – co może

sprawić, że w czasie suszy ludzie będą oszczędzać wodę, a korzystając z autobusu zapłacą za bilet?

Według wielu teoretyków: nic. W każdym razie – nic, co kojarzy się z racjonalnością, rozsądkiem. Przypomnijmy, że wedle klasycznej teorii racjonalności indywidualnej człowiek maksymalizuje tylko własny interes i, dodajmy, że bez powściągliwości, czyli bez hamulców tworzonych przez normy społeczne (na ogół w rozważaniach pomijane).

Koncepcja racjonalnego *homo economicus* zdaje się sprawdzać, i to też tylko w ograniczonym zakresie, w świecie materialnym, w świecie gier bytów gospodarczych.

Co zatem można zrobić, by uniknąć *tragedii wspólnoty* – wyczerpania dóbr? W dalszej części pokażemy kilka spośród wielu przykładów radzenia sobie z kryzysem.

Technologia i przymus

Garett Hardin, jeden z klasyków tej dziedziny, wywodził, że skoro istotą racjonalności człowieka jest zaspokajanie indywidualnych potrzeb, to wachlarz dostępnych środków jest ubogi. W zasadzie sprowadza się do dwóch. Jednym jest postęp technologiczny. On to umożliwił produkcję roślin genetycznie modyfikowanych na skalę pozwalającą ratować miliony ludzi przed śmiercią głodową. Drugim środkiem jest zastosowanie przez władzę zwierzchnią i zewnętrzną przymusu administracyjnego. Oznacza to na przykład wprowadzenie przez instytucje państwowe norm, które są egzekwowane dzięki systemowi kar i nagród. To rozwiązanie stosowane bywa w różnych społeczeństwach, a także w skali międzynarodowej. Państwa mające dostęp do cennych zasobów, na przykład do łowisk ryb, uzgadniają kwoty połowowe. Na przekraczających kwotę nakłada się kary na tyle wysokie, by od takich praktyk odstraszały (kary finansowe, wizerunkowe). Pamiętać wszakże warto, że wszystkie oparte na sankcjach rozwiązania są kosztowne, bo wymagają utworzenia, a następnie utrzymania instytucji monitorujących i egzekwujących przestrzeganie norm.

Potęga wspólnoty?

W podobnej jak wyżej ramie, a tak różny obraz sankcji...

Oto Törbel, wieś w Alpach Szwajcarskich. Bogactwem mieszkańców jest drewno z wyrębu okolicznych lasów oraz bydło wypasane na wspólnych halach.

Mieszkańcy srodze doświadczają nieumiejętności gospodarowania zasobami. Wycinają więcej drzew, niż może odrosnąć, odsłonięte pastwiska wysychają, nadto zbyt duże stada bydła zjadają trawę szybciej, niż wynosi tempo jej wzrostu. Pierwsze zapiski historii radzenia sobie z problemem pochodzą z końca XV wieku. Mieszkańcy wsi zebrali się razem, stworzyli stowarzyszenie, które w ciągu kolejnych lat i dziesięcioleci zaproponowało takie reguły wyrębu lasu i wypasu bydła, które pozwalały utrzymać dobro wspólne na bezpiecznym poziomie. Jedną z prostych i bardzo skutecznych reguł była ta wprowadzona w 1517 r. i obowiązująca do dziś: nikomu w lecie nie wolno wypasać na wspólnych łąkach więcej krów niż tyle, ile potrafi wyżywić w zimie (co pozwala na utrzymanie stałej liczby krów we wsi). Ustanowiono wybieralnego strażnika dobra, który miał nadaną przez stowarzyszenie władzę karania tych, którzy od reguły odstępowali. Tym, co najważniejsze jednak, jest to, że reguły gry były tworzone przez społeczność, że ona wyznaczała limity dobra, ona ustalała „kodeks karny”. Społeczna akceptacja norm, reguł, standardów, wybory strażników dobra, a przede wszystkim silne poczucie tożsamości społecznej, są kluczem do wielkiej skuteczności rozwiązań wspólnotowych zarówno w Törbel, jak i wielu innych miejscach na świecie.

Rozwiązania wspólnotowe niosą jednak duże koszty. „Skodyfikowana” i odnosząca sukcesy na swoim podwórku społeczność chroni swoich granic, odrzuca obcych jako potencjalne zagrożenie istniejącego porządku. Rozwiązuje pokojowo zagrożenia wewnątrz społeczności, ale zarazem stwarza zagrożenie dla pokoju w relacji z innymi, sąsiadującymi społecznościami.

Podobnie obosieczne są wszelkie inne sposoby rozbudzania tożsamości grupowej. Chronią grupy przed kryzysem roztrwonienia dobra wspólnego, ale zarazem sprzyjają tworzeniu się konkurencyjnych, rywalizacyjnych postaw wobec innych grup.

Kto, co, komu?

Przenieśmy się z poziomu dużych zbiorowości, społeczeństw, państw i wspólnot na poziom najniższy: relacji interpersonalnych między dwojgiem ludzi. Pan A i Pan B są jakoby równie racjonalni. Czy wszakże jeden z nich, A, może sprowokować, wpłynąć, zachęcić B swoim własnym zachowaniem do zachowań prospołecznych? Tak, i to na kilka sposobów, z których żaden nie mieści się łatwo w kanonie racjonalności indywidualnej.

Pierwszy sposób to modelowanie, stwarzanie wzoru do naśladowania, więcej: wzbudzanie normy wzajemności. Jeśli A sam, z własnej inicjatywy czyni dobro B,

to B, jako dłużnik, będzie podążał za A, odwzajemniając dobro. Nie jest wszakże tak, że im bardziej A jest prospołeczny, tym bardziej prospołeczny jest B. Badania pokazują, że okazywanie przez A niemal stuprocentowego dobra czyni z A ofiarę B. Ludzie skłonni są wykorzystywać tych, którzy bezwarunkowo, niezależnie od tego, co czyni partner, skłonni są troszczyć się o dobro drugiego człowieka.

A jaki jest najsilniejszy spośród dotąd znanych oręż, za pomocą którego A może B uczynić prospołecznym? Wiele badań i wiele przesłanek teoretycznych prowadzi do jednej, stosunkowo prostej recepty. Jeśli jako A inicjujesz kontakt z B, to na samym początku, w swoim pierwszym ruchu pokaż partnerowi swoje dobre intencje. A w następnym ruchu... naśladuj, powtarzaj ruchy partnera niezależnie od tego, czy jest prospołeczny, czy nie. Jak Kuba Bogu, tak Bóg Kubie, wet za wet. On czyni wbrew twojemu interesowi, ty też; on czyni ci dobrze, ty jemu też. Efekt można zrozumieć, czerpiąc z psychologii, ale zrozumienie to odbiega od klasycznej, ekonomicznej interpretacji racjonalności.

Interesy, ale jakie?

Odpowiedź na to pytanie jest fundamentalna. Kiedyś dla większości badaczy istotą dylematów było (i wciąż dla wielu jest) to, że inni konkurują o te same dobra, a dobra definiowane są wąsko, zwykle materialnie. W teorii decyzji dobro definiowane jest jako wartość subiektywna, zależna od jednostki.

Większość ludzi woli cieszyć się większym prestiżem niż mniejszym. Większość ludzi lubi więcej pieniędzy niż mniej. Ale część ludzi lubi ponadto mieć więcej niż inni. Do wartości sakwy pieniędzy dochodzi rywalizacyjny smaczek przewagi nad innymi, czyli wartość dodatkowa. Dla niektórych wartość ta jest ważniejsza niż same pieniądze.

Wielu ludziom nieobojętny jest los innych, zwłaszcza bliskich. Można przekornie powiedzieć, że ich własny interes polega także na maksymalizowaniu interesu innych ludzi, na przykład przyjaciela, dziecka, matki. Teza ta znajduje silne potwierdzenie we współczesnych teoriach ewolucji społeczeństw i komputerowych symulacjach tej ewolucji.

Ważne w obu przykładach jest to, że motywacja ludzka jest złożona i bez jej zidentyfikowania nie sposób powiedzieć, co jest czym dobrym. Tak, maksymalizujemy interes własny, ale interes ten u różnych kategorii ludzi jest różny.

Konkluzje

Garett Hardin nie miał racji. Dróg do rozwiązywania konfliktu między dobrem własnym a wspólnym jest dużo. Na nasze postępowanie w sytuacji konfliktu mają wpływ: poczucie tożsamości z partnerem konfliktu, normy społeczne, decyzje podejmowane przez partnera i wiele innych czynników. Najważniejszym z nich jest bogactwo motywacji ludzkiej. Gdy osią konfliktu jest: zyskać jak najwięcej, to pytanie kluczowe brzmi: co znaczy „najwięcej” dla każdego z uczestników konfliktu? „Najwięcej” może być różne dla różnych. A jeśli tak, to część konfliktów może być pozorna. Jedni lubią pomarańcze ze względu na smak mięszu, inni lubią tylko skórkę, jako przyprawę do ciast. Kłótnia o to, kto ma więcej pomarańczy, jest bezsensowna. Jest bezsensowna, o ile dla kogoś smak nie polega na tym, żeby mieć po prostu pomarańczy więcej niż ktoś inny. Dlatego w rozmowach, konsultacjach społecznych, mediacjach, czy negocjacjach mających prowadzić do rozwiązania konfliktu rzeczą pierwszą jest rozpoznanie potrzeb partnera, partnerki, partnerów.



Dr Łukasz Jochemczyk, psycholog ekonomiczny i doktor nauk psychologicznych. Wykłada na Wydziale Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego. Zajmuje się negocjacjami i rozwiązywaniem konfliktów. Studiował na Columbia University w Nowym Jorku. Rozwiązując konflikty w Institute for Mediation and Conflict Resolution, zdobył certyfikat mediatora stanu Nowy Jork. Ma wieloletnie doświadczenie szkoleniowe i dydaktyczne. Naukowo opracował i testuje model Dynamicznych Sieci Negocjacji. Członek IACM (The International Association for Conflict Management) i Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Społecznej. Lata na szybowcach i gra na saksofonie.

Transformacja konfliktów*

Konflikty – często się przeciągają, mimo że nikomu się to nie opłaca. Dlaczego?

KONFLIKTY TOWARZYSZĄ WSZYSTKIM OBSZAROM naszego życia społecznego: od porannych scysji o dostęp do łazienki, poprzez obrażonych na siebie przyjaciół, znajomych, kontrahentów handlowych, konflikty społeczne o kształt przestrzeni publicznej, aż po politykę międzynarodową. Warto na wstępie zauważyć, że dzięki konfliktom mamy możliwość dokonania zmian na lepsze. Zwykle, jeśli sytuacja nie jest napięta, przymykamy oko na różne drobne sprawy, które nam nie odpowiadają. Dopiero w wyniku wybuchu kłótni wyrzucamy z siebie wszystko, co nam przeszkadza. Jest to zjawisko charakterystyczne dla konfliktów na wszystkich poziomach opisu – od interpersonalnych do międzynarodowych. Właśnie dzięki takim sytuacjom konflikty stanowią okazje do wprowadzenia zmian na lepsze – skoro relacja z drugą stroną i tak jest nadwyrężona, to nie pogorszę jej za bardzo, kiedy zażądam zmian.

Pozostawanie w długotrwałym konflikcie na dłuższą metę jest nieopłacalne. Dlatego też większość konfliktów można stosunkowo łatwo rozwiązać przy odrobinie dobrej woli. Niemniej jednak istnieją takie konflikty, które pomimo wielokrotnych prób ciągle pozostają nierozwiązane – **konflikty chroniczne**. Peter Coleman uważa, że takich konfliktów jest około 5 procent¹. W takich konfliktach długookresowo marnotrawimy zasoby w walce z przeciwnikiem zamiast budować

.....
* W niniejszej pracy podjąłem się przybliżenia nowego podejścia do rozumienia konfliktów – poprzez pryzmat układów złożonych. Bardziej szczegółowy opis tego podejścia można znaleźć w książce Petera Colemana *The Five Percent: Finding Solutions to Seemingly Impossible Conflicts*, na podstawie której napisałem tę pracę.

1 P. Coleman, *The Five Percent: Finding Solutions to Seemingly Impossible Conflicts*, PublicAffairs, 2011, s. 288.

coś pozytywnego. Dzieje się tak dlatego, bo krótkoterminowe korzyści są zbyt wysokie w porównaniu do kosztów transformacji konfliktu.

Rozwiązywanie konfliktów chronicznych nie jest łatwe: **Konieczne jest zrozumienie systemu konfliktu i jego umiejętnej transformacja.** Umiejętna, to znaczy taka, która nie odbija nam się czkawką. Dobrym przykładem takiej czkawki są próby walki z handlarzami narkotyków w Meksyku. Kiedy wybrany w grudniu 2006 roku prezydent Felipe Calderon skierował ponad 6 tysięcy żołnierzy do walki z kartelami narkotykowymi, nikt się nie spodziewał, że cała akcja zakończy się klęską. Po kilkunastu latach ostrej walki jest jeszcze gorzej niż na początku – liczba ofiar wojen narkotykowych stabilnie rośnie z roku na rok (przekroczyła już 60 tysięcy), a wraz z nią ilość produkowanych w tym kraju narkotyków. Wojny narkotykowe w Meksyku są więc dobrym przykładem sytuacji, w której próba rozwiązania konfliktu poprzez zwiększenie własnego nacisku doprowadziła do zmiany systemu w przeciwnym kierunku niż zamierzony – gangi narkotykowe dość szybko wyrównały poziom uzbrojenia do poziomu sił rządowych i konflikt wszedł na nowy – wyższy poziom przemocy.

Jak widzimy w powyższym przykładzie, rozwiązywanie konfliktu warto przeprowadzać nie poprzez rozwiązania siłowe, lecz poprzez umiejętną transformację systemu. Co dzięki temu zyskujemy? Przede wszystkim nie płyniemy pod prąd. Jeśli ja zrobię na złość sąsiadowi, to jest duża szansa, że sąsiad odwzajemni mi się pięknym za nadobne. Dość szybko może dojść do eskalacji konfliktu, która zmieni nasze życie w historię rodem z filmu *Sami swoi*². Dlatego też transformacja konfliktu niesie ze sobą stosunkowo małe koszty przy wysokich potencjalnych zyskach. Poza tym nie marnujemy zasobów na bezproduktywną eskalację konfliktu, a więc nie wyrzucamy pieniędzy w błoto.

Klasyczne podejście do rozwiązywania zwykłych konfliktów możemy sprowadzić do pięciu kroków³. Po pierwsze, **należy współpracować z drugą stroną zawsze, kiedy to tylko możliwe.** Po drugie, bardzo ważna jest elastyczność. Zastanów się, czy na pewno rozwiązanie, które chcesz przeforsować, jest jedynym dobrym. W większości sytuacji własne interesy można zaspokoić poprzez wiele różnych rozwiązań. Sekret sukcesu polega na tym, aby znaleźć takie **rozwiązanie, które zaspokoi interesy obu stron.** Jeśli tylko strony wykazą się elastycznością w doprecyzowywaniu warunków – to powinno się udać. Po trzecie, nie bierz niczego do siebie. Wiele konfliktów rozrasta się na niepotrzebnie rozbudowanych

.....

2 S. Chęciński, *Sami swoi*, ZRF „Iluzjon”, Polska 1967.

3 P. Coleman, op. cit.

emocjach. W złości skupiamy się nie na tym, jak najlepiej wyjść z sytuacji, tylko na tym, jak najbardziej dopiec przeciwnikowi. Z kolei im bardziej się wzajemnie wyzywamy, tym mniejsza szansa na konstruktywne zakończenie sporu. Dlatego też **nie warto się obrażać** – z dwóch powodów: obrażając się, dajemy drugiej stronie satysfakcję ze skutecznego ataku i jednocześnie przestajemy działać w naszym najlepszym interesie. Po czwarte, kluczem do sukcesu jest dobra komunikacja. niesprawną komunikacją jest bardzo charakterystyczna dla gatunku ludzkiego, ale większość z nas nie zdaje sobie z tego sprawy. Dlatego też bardzo dużo problemów wynika z prostego niezrozumienia się. Aby poprawić ten element, **warto stosować reguły aktywnego słuchania**, z czego najważniejsze jest powtarzanie wypowiedzi drugiej strony własnymi słowami i proszenie drugiej strony o powtórzenie tego, co powiedzieliśmy. Po piąte, bądź przyjazny, sprawiedliwy i stanowczy. Pozytywne nastawienie do drugiej strony to podstawa sukcesu. Bez dobrej woli i przyjaznej atmosfery bardzo trudno się dogadać. Sprawiedliwość odnosi się do postrzegania propozycji – czy gdybym był po drugiej stronie barykady, też uznałbym moją propozycję za korzystną? Z kolei stanowczość jest potrzebna przy obronie własnych interesów.

Wymienione pięć zasad rozwiązywania konfliktów czasami nie działa, ponieważ naprawdę trudne sytuacje nie mogą zostać rozwiązane jedynie poprzez rozsądną rozmowę. **Konieczne jest zrozumienie systemu**, w którym konflikt się zasadza, i taka transformacja tego systemu, żeby wyjście z konfliktu stało się możliwe krótko- i długoterminowo.

Jak dokonać transformacji systemu?

Skuteczna transformacja systemu konfliktu powinna się dokonać w trzech obszarach działań systemowych:

1. Mapowanie konfliktu
2. Działania strategiczne
3. Zmiany stabilizacyjne

Mapowanie konfliktu

Mapowanie konfliktu to proces służący zrozumieniu systemu, w którym odbywa się konflikt. W trudnych konfliktach sytuacja nigdy nie jest czarno-biała. Nie ma złych i dobrych uczestników konfliktu – całość malowana jest różnymi odcieniami szarości. Pierwszym celem tego etapu jest **zrozumienie złożoności** sytuacji, a przede wszystkim schematu zależności pomiędzy poszczególnymi graczami oraz

poszczególnymi kwestiami (np. jeśli rozbije wazon sąsiada, to sąsiad zareaguje zerwaniem moich koszul, wtedy moja żona zareaguje złością i w konsekwencji to nie będzie dla mnie dobre). W efekcie możliwe staje się zrozumienie (a nawet rozrysowanie) schematu zależności pomiędzy aktorami, ich działaniami i mechanizmami postępowania konfliktu.

Drugim celem tego etapu jest uproszczenie postrzegania sytuacji. Warto przy okazji zwrócić uwagę, że aby uprościć postrzeganie sytuacji, trzeba je najpierw skomplikować. Upraszczenie nie polega bowiem na tym, żeby znów widzieć świat czarno-biało, tylko na tym, aby skupić się na najważniejszych elementach systemu konfliktu. Pierwszym działaniem związanym z upraszczaniem jest szukanie tzw. hubów, czyli osób, które utrzymują dużą liczbę znajomości z najróżniejszymi osobami – ze wszystkich stron konfliktu. Taka osoba może być dobrym aktorem wprowadzającym zmianę. Doskonałym przykładem takiej osoby jest pani Ewa Błaszczuk, która opowiadała na Kongresie o historii założonej przez siebie Fundacji *Ako-go*. Jako osoba znana i rozpoznawana wzięła na siebie odpowiedzialność i ciężką pracą doprowadziła do transformacji systemu medycznego w Polsce. Drugim działaniem związanym z upraszczaniem jest skupienie się na takich elementach systemu, które można zmienić i które mogą dać duże efekty przy niewielkich nakładach pracy. Na przykład przedsiębiorca społeczny Kazimierz Jaworski zlikwidował w gminie Chmielnik bójki na lokalnych dyskotekach poprzez wprowadzenie kursów tańca dla chłopców⁴. Z kolei inne niskokosztowe działania Jaworskiego w tej gminie doprowadziły do znacznego podniesienia poziomu przedsiębiorczości jej mieszkańców właśnie dzięki transformacji systemu za pomocą małych działań.

Działania strategiczne

Po zrozumieniu, jak działa system, warto przejść do działania. Kluczem do sukcesu jest skupienie się na długoterminowych konsekwencjach naszych działań. Chcemy zwiększać prawdopodobieństwo długoterminowych pozytywnych skutków (budowanie ukrytych możliwości współpracy) i zmniejszać prawdopodobieństwo długoterminowych negatywnych skutków (likwidowanie destruktywnych pułapek, które mogłyby doprowadzić do zaognienia konfliktu). W czasie prezentacji na Kongresie Obywatelskim pokazałem „Attractor software”⁵, który jest programem

.....
4 R. Praszquier, A. Nowak, *Przedsiębiorczość społeczna*, Wolters Kluwer, 2012, s. 280.

5 Na podst. <http://attractorsoftware.org>. Por. też A. Nowak, L. Bui-Wrzosinska, P.T. Coleman, R.Vallacher, L. Jochemczyk, W. Bartkowski, *Seeking Sustainable Solutions: Using an Attractor Simulation Platform for Teaching Multistakeholder Negotiation in Complex Cases*, „Negotiation Journal” 2010, 26 (1), s. 49-68, doi:10.1111/j.1571-9979.2009.00253.x

komputerowym ułatwiającym wizualizację sytuacji konfliktowej, a tym samym pracę nad opracowaniem owych działań strategicznych. Program ten jest używany w West Point oraz na kilku topowych uniwersytetach amerykańskich (m.in. Columbia University) i jest przede wszystkim nastawiony na rozwiązywanie konfliktów w prawdziwych sytuacjach. Dzięki niemu można zaplanować działania strategiczne, które pozwolą zmienić strukturę systemu na naszą korzyść.

Zmiany stabilizacyjne

Wprowadzenie zmiany w systemie nie jest łatwe. Przede wszystkim system musi być na to gotowy, a to oznacza, że musi w nim istnieć potencjał do pozytywnych interakcji pomiędzy skonfliktowanymi stronami. Do takiej zmiany warto wykorzystać różne okazje, które mogą być całkowicie niezwiązane z samym konfliktem. Na przykład po śmierci Jana Pawła II doszło do kilku spektakularnych zmian w naszym kraju, z czego tylko niektóre mają trwały charakter. Na przykład kibice wrogich klubów Cracovii i Wisły Kraków pogodzili się; podobnie pogodzili się kibice Legii i Polonii Warszawa. Niestety zmiany te utrzymały się jedynie dwa tygodnie. Momenty podniosłe lub tragiczne dla wszystkich są więc okazjami, które mogą zostać wykorzystane z powodzeniem, ale mogą też być zaprzepaszczone.

Wprowadzając zmiany stabilizacyjne, należy uwzględnić złożoność systemu, w którym operujemy. Na przykład symulacje wsparcia dla głodujących wiosek w Afryce pokazały, że po początkowym sukcesie najczęściej cała populacja wioski umiera (na szczęście to tylko symulacja komputerowa). Typowy scenariusz wygląda tak, że ludzie zaczynają od poprawienia infrastruktury związanej z dostarczaniem pożywienia (traktory, kombajny, nawozy itp.) oraz ochroną zdrowia (szczepionki, antybiotyki itp.). W efekcie ilość dostępnego pożywienia wzrasta, rośnie średnia długość życia oraz liczba dzieci. Wszystko wygląda bardzo dobrze aż do około 88. – 120. miesiąca eksperymentu, kiedy to (w wyniku potęgowego wzrostu populacji) wielkość populacji gwałtownie przekracza możliwości jej wyżywienia i wszyscy umierają z głodu. Dlatego też warto na bieżąco analizować system i sprawdzać, czy pozytywne informacje nie są jedynie wstępem do negatywnych konsekwencji w przyszłości.

Ludzie, którzy odnoszą sukcesy:

- **Podjęmują więcej decyzji.** → W sposób ciągły dopasowują się do zmieniającej się sytuacji i w zależności od informacji zwrotnych zmieniają swoje decyzje. Ponadto wraz z upływem czasu znajdują więcej różnych sposobów (możliwości) zaspokojenia potrzeb swojej społeczności.

- **Działają w sposób bardziej złożony.** → Rozumieją, że rozwiązują problemy, które są ściśle powiązane z innymi problemami i że w związku z tym ich działania będą miały wiele różnych konsekwencji. Stąd podejmują więcej decyzji, aby osiągnąć jeden cel. Osoby, które sobie nie radzą, podejmują tylko jedną decyzję.
- **Skupiają się w pierwszej kolejności na rzeczywistych problemach.** → Skupiają się na tym, żeby zebrać informacje potrzebne do określenia centrum problemu i nie rozpoczynają działania, dopóki nie zrozumieją, na czym ten problem rzeczywiście polega. Nie rozpoczynają działania zbyt wcześnie, nie skupiają się też na rozwiązywaniu prostych problemów pobocznych.
- **Testują swoje rozwiązania w programach pilotażowych.**
- **Częściej zadają pytanie „Dlaczego?”.** → Aktywnie sprawdzają schemat zależności przyczynowych pomiędzy różnymi działaniami.
- **Pozostają skupieni na głównym celu.** → Nieefektywne osoby skaczą pomiędzy problemami, ciągle zajmując się coraz to innymi sprawami. Efektywne określają centralną kwestię i skupiają się na niej cały czas.
- **Nie skupiają się na jednym rozwiązaniu.** → Jeśli informacje zwrotne wskazują, że rozwiązanie jest zbyt drogie lub nieefektywne, to zmieniają swoje podejście.

Tytułem podsumowania – sukces w transformacji konfliktu zależy od zrozumienia systemu i zaaplikowania takich zmian, które będą kosztowały nas niewiele, ale jednocześnie dadzą istotne zmiany w długiej perspektywie czasowej.



Dr Paweł J. Dąbrowski, doktor zarządzania, absolwent matematyki, pedagogiki twórczości i finansów. Trener, konsultant i mediator. Był założycielem i dyrektorem Centrum Negocjacji Konfederacji Pracodawców Polskich oraz prezydentem Greater Western Chamber of Commerce and Industry w Melbourne. Prowadzi własną firmę *Kreatywne Strategie*. Praktykuje holistyczne podejście – publikował w „Przeglądzie Psychologicznym” i na temat finansów. Pracował dla KPMG, Fiata i Coca-Coli; wykładał na Uniwersytecie Warszawskim i na uniwersytetach w Melbourne. Entuzjasta tai-chi.

Mediacje gospodarcze w Polsce: dlaczego to nie działa i co zrobić, żeby mogło działać

NIE WIEM, CZY MOŻNA POWIEDZIEĆ, ŻE KONFLIKT to dobro wspólne. Konflikty zwykle są bardzo destrukcyjne, ale mogą też być obrócone na wspólną korzyść. Najważniejsze pytanie brzmi więc: jak uczynić je dobrem wspólnym?

Wszyscy chyba widzieliśmy reklamy Ministerstwa Sprawiedliwości, mówiące o tym, że mamy prawo do mediacji, że to taniej, szybciej, że poufnie...

Można by pomyśleć: „Eee... po co te mediacje? Jak będziemy chcieli, to przecież i tak się dogadamy...”. Brzmi to logicznie. Tak samo, jak teza, że „marketing to zawracanie głowy, bo ludzie, jak będą chcieli, to i tak kupią”. Prawda? Faktem jest jednak, że dobrze prowadzone mediacje umożliwiają zwykle przełamanie impasu i rozwiązanie kosztownego dla obu stron konfliktu.

Jak to się ma do praktyki działania biznesu? Pokażmy to na przykładach.

Gdy w 1991 r. sieć handlowa Billa otworzyła sklepy w Warszawie, błyskawicznie zdobyła sobie drogę do serc i portfeli Polaków. Przez baraczek na Ostrobramskiej i zaadaptowaną zajezdnię na Chełmskiej przewalały się tłumy zachwyconych klientów. Jeśli o jakiejś firmie można powiedzieć, że „była skazana na sukces”, to chyba nie było lepszego kandydata. Dlaczego zniknęła? Jak twierdzą dobrze poinformowani – polscy i austriaccy partnerzy nie mogli się dogadać.

W jednym z miast wschodniej Polski grupa biznesmenów kupiła teren o idealnej lokalizacji pod supermarket. Ale... przez wiele lat nie mogli się dogadać. W tym czasie w mieście pojawiły się dwa supermarkety. W końcu teren odsprzedano trzeciej sieci supermarketów, tracąc wyjątkową szansę.

Średniej wielkości spółka giełdowa kupiła niewielką firmę serwisu i sprzedaży. Nowy dyrektor przysłany przez SA nie mógł się dogadać z dyrektorem handlowym;

ten odszedł wraz z grupą najlepszych handlowców. A firma w ciągu trzech lat straciła 90% wartości.

Konflikty są nieodłącznym elementem życia, ale ich skutki mogą być katastrofalne. Nie tylko dużo kosztują, ale przede wszystkim spowalniają rozwój firmy, odciągają uwagę kierownictwa od działań rozwojowych, a w skrajnych przypadkach niszczą firmę.

Mediacje, czy szerzej – efektywny system rozwiązywania konfliktów i zapobiegania im, mogą znacznie ułatwić życie właścicielom i menedżerom. Oto grupa australijskich samorządów wprowadziła mediacje w konfliktach związanych z projektami budowlanymi; liczba spraw zakończonych pojednawczo wzrosła z 12% do 70%. Toyota w USA wprowadziła dobrze przemyślany system rozwiązywania sporów z dealerami i w ciągu trzech lat zredukowała liczbę kosztownych sporów sądowych z 286 do zaledwie 3 (!).

Dlaczego to działa?

Przede wszystkim – emocje. Zdarzyło Ci się, że nawet chciałeś jakąś sprawę polubownie załatwić, przychodzisz „dogadać się”, mówisz: *Chciałbym, żebyśmy się dogadali, tylko...* (i to wrzucasz swoją pretensję). I co słyszysz? Wzajemne oskarżenie. Wtedy ty: *Taaak??? Jak tak, to...* (i tu jeszcze więcej zarzutów). Przeżyliście to? (Ha, ja też parę razy...) Właśnie tak to działa. I na skutek psycho-biologicznych uwarunkowań strasznie trudno od tego się uwolnić.

Wbrew temu, co zwykliśmy o sobie myśleć, nie zawsze zachowujemy się mądrze i racjonalnie. Tam, gdzie wchodzi w grę poczucie zagrożenia, zatracamy nasz rozsądek. Niedawne badania nad strukturą mózgu wyjaśniły to zjawisko. Okazuje się, że nasz mózg składa się z dwóch względnie niezależnych podsystemów. Jeden – oparty na działaniu kory mózgowej, daje nam możliwości „zaawansowanego” myślenia logicznego i kreatywnego. Wymaga on jednak – ze względu na przetwarzanie znacznych ilości informacji – względnie dużo czasu. Drugi, o pierwotnej naturze, zarządzany przez *ciało migdałowe*, działa w paradygmacie „walcz lub uciekaj”. Wytworzył się on jako kluczowy element przetrwania w czasach prehistorycznych, gdy każdego dnia groziło nam pożarcie przez tygrysa szablozębnego czy napaść wrogiego plemienia. Podstawową zaletą tego podsystemu jest podejmowanie decyzji w ułamku sekundy: uderzyć – czy uskokczyć? W bardziej cywilizowanej formie przybiera to postać agresywnej selekcji informacji: „ileż to razy się ten typ podle wobec mnie zachował” czy „jak mu dawać?” Co najważniejsze, w sytuacjach postrzeganego zagrożenia niższe struktury mózgu „przejmują dowodzenie”

i eliminują „zbędne dywagacje” innych komórek. Uczestnictwo mediatora umożliwia przełamanie tego cyklu.

Jest też kilka innych czynników, sprzyjających rozwiązaniu konfliktów w drodze mediacji:

- po pierwsze – sam fakt wyrażenia zgody, czy wyjścia z ofertą mediacji, odbieramy (co ważne emocjonalnie) jako krok w naszą stronę;
- po drugie – w trakcie mediacji zarzuty mogą łatwiej być przeformułowane na „problemy do załatwienia”, co ułatwia ich rozwiązanie;
- po trzecie – w negocjacjach konfliktowych nieomal każda propozycja drugiej strony jest traktowana podejrzliwie, często niechętnie;
- wreszcie, udział mediatora ułatwia znajdowanie kreatywnych, obustronnie korzystnych rozwiązań (na które w ogniu sporów nie ma czasu ani klimatu).

Ale... jak to zrobić? Jak znajdować rozwiązania satysfakcjonujące obie strony?

O mediacjach myślimy zwykle w kontekście sporów sądowych; ale jest przecież mnóstwo niszczących konfliktów, które do adwokatów prawie nigdy nie trafiają – to spory wewnętrzne.

Statystyki pokazują, że ok. 50% połączeń („mergers”) niszczy, a nie kreuje wartość (w przypadku wielkich firm jest to nawet 75%.) Jedną z podstawowych przyczyn są właśnie źle rozwiązywane sprzeczności – interesów, kultur, wizji...

Jacek Santorski opowiadał mi niedawno, jak właściciel jednej z lepszych giełdowych spółek zainterweniował w konflikcie pomiędzy szefem marketingu i dyrektorem zarządzającym. Zaprosił on obu na elegancką kolację; rozmawiali przez godzinę o życiu, sporcie i sztuce. Aż wreszcie, na koniec szef oświadczył: „Panie, dogadajcie się. Tak dalej być nie może!” – i zostawił ich samych przy stoliku. Następnego dnia na swoim biurku znalazł wypowiedzenie podpisane przez marketingowca.

Cóż – interwencje w konfliktach wymagają jednak czegoś więcej, niż sama dobra wola.

W czym tkwi problem? Jeśli negocjacje bazują na szansie, często hasło „panowie, jest interes do zrobienia” wystarczy. Tam jednak, gdzie mamy do czynienia z zaognioną sytuacją konfliktu, jest dużo trudniej.

Wchodzą tu w grę silne emocje, które blokują klarowność myślenia, ograniczając widzenie rozwiązań do „my – albo – oni”. Gdy nerwy są napięte, mamy ochotę trzasnąć drzwiami – lub trzasnąć kogoś – bez względu na konsekwencje. Jakie jest wyjście z sytuacji?

Odblokować emocje i rozszerzyć pole widzenia stron! Kiedyś wypracowałem technikę „mapowania rozwiązań”: sadzamy strony (wtedy był to czteroosobowy zarząd spółki) przed planszą i prosimy o zidentyfikowanie możliwych rozwiązań – od wykupu przez jedną ze stron, po proces sądowy.

Po godzinie – dwóch daje się już zaobserwować przełom mentalny – „tak, chyba rzeczywiście warto by się dogadać”. Potem mediacja jest już zupełnie prosta.



Dr hab. Michał Bilewicz, psycholog społeczny, adiunkt na Wydziale Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego oraz adjunct assistant professor w University of Delaware w Stanach Zjednoczonych. Jest kierownikiem Centrum Badań nad Uprzedzeniami na Uniwersytecie Warszawskim. Zajmuje się psychologią stosunków międzygrupowych, a w szczególności tematyką stereotypów i uprzedzeń, dehumanizacji i tożsamości społecznej.

Jak budować pomosty między Polakami

GDY MÓWIMY O SEGREGACJI, UPRZEDZENIACH CZY STEREOTYPACH – zwykle myślimy o miejscach takich jak RPA czasu apartheidu, Stany Zjednoczone sprzed epoki Martina Luthera Kinga czy Niemcy z pierwszych lat obowiązywania ustaw norymberskich. Rzadko zastanawiamy się nad tym, co wokół nas – nad podziałami, które z rasą czy etnicznością nie mają wiele wspólnego – jednak opierają się na podobnej podstawie, jaką jest lęk przed Innym.

Niedawne badania CBOS wykazały, że coraz większa liczba Polaków dostrzega targające naszym krajem konflikty społeczne: między partiami politycznymi, między rządem a opozycją, między bogatymi a biednymi czy między pracownikami i pracodawcami. Psychologia społeczna przekonuje, że konflikty takie często mogą mieć całkiem konstruktywny przebieg. Do tego potrzebne są jednak otwarte kanały komunikacji i dostrzeżenie człowieka w adwersarzu. Współczesna Polska coraz rzadziej umożliwia taką komunikację, a adwersarzom często odbieramy cechy ludzkie.

Zamiast komunikacji dominuje u nas lęk przed zdemonizowanym Innym. Nasze miasta stają się zlepkim ogrodzonych płotami nowoczesnych apartamentowców, odizolowanych od „gorszego” świata: posępnych peerelowskich bloków (nieraz pomalowanych w kiczowate wzorki) i odrapanych przedwojennych kamienic. Zamożniejsi Polacy coraz rzadziej korzystają z usług publicznych – ze szkół państwowych, państwowej służby zdrowia, publicznej komunikacji. Powstaje potężna grupa osób, które domagają się obniżenia podatków i likwidacji świadczeń, z których nie korzystają, bo nie muszą. Niestety w ten sposób rezygnują też z ostatniej możliwości spotkania innych Polaków – o innych wartościach i stylu życia, a co za tym idzie odmiennych poglądach politycznych. Mówiąc bardziej dosadnie – jedni Polacy stają się dla innych egzotyką.

Gdy latem 2013 roku przeprowadziliśmy Polski Sondaż Uprzedzeń, stało się dla nas jasne, jak wielka jest skala tej segregacji. Już 47% wyborców Platformy Obywatelskiej nie zna ani jednej osoby, która uznawałaby, że przyczyną katastrofy smoleńskiej jest zamach. Co czwarty wyborca Prawa i Sprawiedliwości nie zna ani jednej osoby, która katastrofę tą postrzega jako po prostu nieszczęśliwy wypadek lotniczy. 75% Polaków nie zna ani jednej osoby homoseksualnej – choć prawie każdy Polak ma wyrobione zdanie na ich temat. Pozbawieni kontaktu z osobami od nas odmiennymi – stajemy się coraz częściej dogmatyczni i przekonani o własnej wyjątkowości. Uznajemy, że jesteśmy ulepieni z innej, lepszej gliny. Badania wykazują, że pozbawieni kontaktu przestajemy dostrzegać człowieczeństwo naszych adwersarzy – zaczynamy traktować ich nieomal na równi ze zwierzętami.

W naszym sondażu z 2013 roku pytaliśmy badanych również o ich sposób identyfikowania się z własnym narodem, po czym porównaliśmy te wyniki z analogicznym sondażem z 2009 roku. Psychologowie wyróżniają trzy składniki identyfikacji narodowej: ważność tożsamości (Jak bardzo istotne jest dla mnie bycie Polakiem w porównaniu z byciem Europejczykiem, mężczyzną czy psychologiem?), emocjonalna strona tożsamości (Czy bycie Polakiem jest dla mnie powodem radości, czy raczej smutku? Czy jestem zadowolony z bycia Polakiem?) oraz siła więzi z innymi osobami dzielącymi tę samą tożsamość (Jak silnie czuję się związany z innymi Polakami?). Porównując te dwa badania, zauważyliśmy, że w ciągu ostatnich czterech lat nie zmieniła się ważność polskiej tożsamości – mniej więcej taki sam odsetek Polaków uważa polskość za istotny element swojej tożsamości. Nie zmieniła się też strona emocjonalna tożsamości: jesteśmy dziś tak samo zadowoleni z bycia Polakami jak cztery lata temu. To, co zmieniło się znacząco – to siła więzi z innymi Polakami. Polacy z 2013 roku deklarują, że ich więzi z rodakami są bardzo słabe i znaczą dla nich znacznie mniej niż cztery lata temu. Polskość jako idea zdaje się trwać w naszych umysłach, jednak wspólnota narodowa jest w zaniku. A jak pokazują liczne badania psychologów polskich, australijskich i kanadyjskich – to właśnie silne więzi narodowe pobudzają do aktywności na rzecz własnej wspólnoty, uodparniają na fobie nacjonalistyczne i są warunkiem trwałości narodu. Zamiast wspólnotą stajemy się dziś coraz częściej skonfliktowanymi plemionami powiązanymi niejasnym wyobrażeniem o polskości.

Interesy nowych polskich plemion znajdują swoich wyrazicieli – polityków, ale nieraz też intelektualistów. Jeden z czołowych komentatorów politycznych postulował już trzy lata temu stworzenie odrębnych systemów podatkowych, osobnych szkół i szpitali dla Polaków, jak to ujął, „racjonalno-świeckich” i „katolicko-narodowych”, tak by zamożniejsi nie musieli utrzymywać biedniejszych i wchodzić

z nimi w jakikolwiek kontakt. Tego typu postulaty „rozdzielonego rozwoju” jako żywo przypominają niesławne południowoafrykańskie recepty Hendrika Verwoerda. Intelktualiści skupieni wokół PiS również posługują się dehumanizującym językiem, nawiązującym do mrocznej przeszłości – w wypowiedziach polują na kosmopolitów, pogardliwie wypowiadając się o pochodzących z prowincji „lemingach”. Obie strony tracą jednocześnie szacunek dla procedur demokratycznych – nad ich wartości przedkładając zwycięstwo „swoich” nad „obcymi”. Z jednej strony działacze PiS i sprzyjający im publicyści o demokratycznie wybranym Prezydencie RP mówią per „Komorowski”, z kolei w szeregach PO i wśród jej sympatyków powszechne stało się nawoływanie do absencji wyborczej – bojkotu warszawskiego referendum. W Łodzi z kolei do absencji nawoływał PiS, gdy próbowano odwołać związanego z nim włodarza.

Gdzie zatem – w tym naszym posegregowanym, plemiennym społeczeństwie – można upatrywać przestrzeni do dialogu? Jak wyjść poza mury zamkniętych osiedli i mentalne mury swojego środowiska – gdy trudno liczyć na polityków i intelektualistów?

Tutaj przychodzi na myśl podobne recepty, jakie psychologowie proponowali w ogarniętych segregacją Stanach Zjednoczonych. Szansą u nas są więc te ostatnie miejsca, gdzie Polacy mogą się spotkać – czyli przestrzeń niepodlegająca jeszcze segregacji. Takim miejscem jest dobra publiczna szkoła, w której syn profesora zasiądzie w ławie szkolnej obok syna hutnika. Tegoroczny Polski Sondaż Uprzedzeń wykazał, że Polacy nadal uważają szkołę publiczną za miejsce, w którym młodzież przebywa w lepszym, bardziej wartościowym środowisku, aniżeli w szkołach prywatnych czy społecznych. To ten czynnik decyduje o preferencji Polaków dla szkół publicznych. Dobrze, prestiżowe szkoły publiczne to wielka szansa na integrację Polaków ponad granicami podziałów politycznych i statusu materialnego.

Kolejną przestrzenią integracji może być komunikacja miejska w wielkim mieście. Świadoma polityka w tym zakresie (np. opłaty za wjazd samochodami do centrów miast przy jednoczesnych niskich cenach biletów i rozwiniętej sieci komunikacji miejskiej) powinna iść w parze z promowaniem normy społecznej korzystania z takiej komunikacji – również wśród ludzi zamożniejszych. Korzystanie z usług publicznych powinno stać się pozytywnym snobizmem – tak jak dziś jest raczej powodem do wstydu. Podobnie zresztą należałoby zapewnić wszystkim mieszkańcom rozbudowaną, bezpieczną i komfortową przestrzeń publiczną. System przestrzeni odpoczynku i rekreacji, gdzie każdy, bezpłatnie, mógłby spędzić swój wolny czas i jednocześnie spotkać się w niej z Innym, ma większy sens niż organizacja drogich wydarzeń sportowych czy inwestycje w sport wyczynowy.

Na zwiększeniu kontaktów pomiędzy polskimi plemionami wygramy wszyscy. Badania psychologiczne pokazują, że wszelkie różnorodne zespoły pracują wydajniej niż zespoły jednolite. Spotkanie z osobami odmiennymi światopoglądowo, rasowo czy klasowo czyni nas bardziej kreatywnymi i zdolnymi do patrzenia na problemy z wielu perspektyw. W nowoczesnej gospodarce to te umiejętności mają największą wagę i one, a nie budowane naprędce parki naukowo-technologiczne, są źródłem innowacyjności. Do tego dochodzi rozwój kapitału społecznego i wzrost zaufania, których brak w oczywisty sposób wynika z lęku przed nieznanym Innym („słoikiem”, „lemingiem”, „pisiorem”, „moherem”). Jeśli myślimy o rozwoju Polski – musimy pomyśleć o powstrzymaniu postępującej segregacji społecznej, która widoczna jest również w naszym etnicznie i kulturowo jednorodnym kraju.



Marta Bucholc, ukończyła filozofię, socjologię i prawo na Uniwersytecie Warszawskim. Pracuje w Instytucie Socjologii UW, stale współpracuje z Kolegium Międzywydziałowych Indywidualnych Studiów Humanistycznych UW i Kolegium Artes Liberales UW. Tłumaczy literaturę naukową z angielskiego, francuskiego i niemieckiego. Otrzymała m. in. Stypendium Tygodnika „Polityka”, Stypendium START Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej, Stypendium im. Bronisława Geremka Instytutu Nauk o Człowieku w Wiedniu oraz stypendium Käte-Hamburger-Kolleg „Recht als Kultur” w Bonn. Członkini redakcji „Studiów Socjologicznych”, „Stanu Rzeczy”, „Przeglądu Humanistycznego” oraz tygodnika „Kultura Liberalna”. Autorka *Konserwatywnej utopii kapitalizmu* (2012) oraz *Samotności długodystansowca* (2013).

Cywilizowane nawyki dla współżycia w różnorodności

SPOŚRÓD WIELU METAFOR, KTÓRE WYOBRAŻNIA POETÓW, pisarzy i uczonych stworzyła, by opisać kondycję ludzką w dobie nowoczesności, jedna zwłaszcza uderza swą trafnością tak dalece, że pozwolę sobie, zamiast wprowadzenia, obszernie cytować jej autora:

[W] świecie toczą ze sobą nieubłaganą walkę różne porządki wartości. (...) [J]eśli wychodzi się od czystego doświadczenia, dochodzi się do politeizmu. (...) To właśnie dzisiaj poznaliśmy ponownie tę starą prawdę, że coś może być święte nie tylko pomimo tego, iż nie jest piękne, ale właśnie dlatego i o ile nie jest piękne. (...) Banalna jest też prawda, że coś może być prawdziwe, chociaż nie jest ani piękne, ani święte, ani dobre. Są to jednak tylko najbardziej elementarne przypadki owej walki bogów poszczególnych porządków i wartości. (...) Odczarowani dawni bogowie przybierają postać bezosobowych mocy, powstają z grobów, dążą do zapanowania nad naszym życiem i ponownie zaczynają ze sobą odwieczną walkę¹.

Wojna bogów i henoteizm

Obraz walki bogów, który nakreślił Max Weber, odczytywano jako proroctwo naszych czasów. Nowoczesność interpretowano jako epokę mnożenia się porządków wartości, które usamodzielniają się i wyzwają spod kontroli jednolitej dominanter światopoglądowej. W życiu pojedynczego człowieka miał w rezultacie panować politeizm: jednemu bogu służymy w pracy, drugiemu w życiu rodzinnym, trzeciemu w rozrywce, i tak dalej. To naturalna konsekwencja specjalizacji, wzrostu zróżnicowania społecznego i wynikającej zeń indywidualizacji.

Walka bogów toczy się jednak również na poziomie międzygrupowym. Społeczeństwa krajów wysoko rozwiniętych, o tych bowiem egocentryczna nauka zachodnia wciąż wie najwięcej, coraz wyraźniej dzielą się na segmenty poddane władzy lokalnych bóstw. Te zazdrośnie strzegą swojej władzy nad wyznawcami

.....
1 M. Weber, *Nauka jako zawód i powołanie*, w: *Polityka jako zawód i powołanie*, tłum. A. Kopacki i P. Dybel, red. Z. Krasnodębski, Wydawnictwo Znak, Kraków 1998, s. 131–132.

i roszczą sobie bez wyjątku prawo do statusu Jedyne. Politeizm staje się w ten sposób henoteizmem: bogów jest wielu, ale każdy z nich w swoim lokalnym sanktuarium staje się najwyższym, wyłącznie czczonym i jedynie sprawczym². Wynika to poniekąd z samej definicji wartości jako „silnie nacechowanych emocjonalnie wyobrażeń o tym, co pożądane”³. W ten sposób wartości odróżnić można od zwykłych życzeń, opinii oraz norm; wartości „porywają nas i czujemy się do nich przywiązani”, także dlatego, że „wyrastają nie po prostu z rozumowych uzasadnień, lecz z intensywnych doświadczeń”⁴. Siłę tych doświadczeń zawdzięcza swoją żywotność kultura, której podstawowym elementem są wartości.

Gdyby kulturowe idole pozostawały na stałe zamknięte w swoich świątyniach razem z wyznawcami, społeczeństwo złożone z henoteistów mogłoby działać bez zakłóceń, jako system monadycznych wspólnot. Problem w tym, że taka sytuacja jest niemożliwa, choćby z powodów biologicznych i ekonomicznych, z całą zaś pewnością nie zachodzi w żadnym współczesnym społeczeństwie. Sfery wpływów poszczególnych bogów nakładają się na siebie. Dlatego głównym zadaniem, przed jakim dzisiaj stajemy w Polsce i w Europie, jest konieczność poradzenia sobie z wojną bogów na poziomie międzygrupowym, czyli z wypracowaniem reguł współistnienia wielu niezgodnych ze sobą wzajemnie kulturowych porządków wartości w tej samej przestrzeni społecznej.

Strategie unikowe

Nie jest to zadanie łatwe. Często więc, zamiast poszukiwać rozwiązania, uciekamy się do strategii unikowych, z których dwie zwłaszcza zasługują na baczną uwagę.

Pierwsza z nich polega na unieważnianiu problemu przez próbę przedstawienia własnego bóstwa jako „naprawdę jedyne”. Stosując tę strategię, przyznajemy, że są ludzie, którzy wyznają wartości inne niż my. Zarazem twierdzimy, że ludzie ci się po prostu mylą. Najchętniej opatrujemy tego rodzaju konstatacje wzmocnieniami w rodzaju „oczywiście”, „jawnie”, „niewątpliwie”, albo też powołujemy się na rozum, zdrowy rozsądek, naturę lub doświadczenie własne lub cudze. Na tej zasadzie, dajmy na to, zwolennicy aborcji utrzymują, że mylą się jej przeciwnicy,

.....

2 Zob. M. Maffesoli, *Czas plemion*, tłum. M. Bucholc, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 125 i nast.; M. Bucholc, *Estetyka przekonań politycznych*, w: *Dawne idee, nowe problemy*, red. P. Śpiewak, Wydawnictwa UW, Warszawa 2010.

3 H. Thome, *Zmiana wartości w Europie z perspektywy empirycznych badań społecznych*, w: *Kulturowe wartości Europy*, red. H. Joas i K. Wiegandt, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2012, s. 303.

4 K. Wiegandt, *Posłowie*, w: *Kulturowe wartości Europy*, ed. cit., s. 406.

i *vice versa*. Dla każdej ze stron stanowisko drugiej jest nie tylko odmienne, ale „oczywiście” błędne i „jawnie” szkodliwe, bo sprzeczne ze zdrowym rozsądkiem i nienaturalne.

Poczucie oczywistej słuszności ma to do siebie, że nie da się go zaszczyć komuś, kto go nie podziela. W tej sytuacji można jedynie uznać wszelki sąd odmienny od własnego za niepożądany i dążyć do ograniczenia jego wpływu na bieg spraw społecznych, któż bowiem chciałby, by sprawami społecznymi rządził błąd? Problem walki bogów wprowadza się tym samym do walki z uporczywym trwaniem w błędzie: ciemnotą, nieuctwem, głupotą, z ewentualnym dodatkiem w postaci redukcji szkód, czyli zmniejszania zgubnych wpływów błędu. Kultura staje się tym samym polem reedukacji.

Skutkiem jest oczywiście pozorne przekształcenie henoteizmu w monoteizm: rzesze wyznawców błędnych wartości, o ile okażą się odporne na reedukację, stają się ukrytymi heretykami, których głos odrębny może zostać ujawniony tylko po to, by dać okazję do przykładowego napiętnowania kacerstwa. Właściwy problem wojny bogów zostaje tym samym zapoznany: chodzi jednak nie o to, czy ktoś (i kto) się myli, lecz o to, jak dwa stanowiska roszczące sobie prawo do wyłączności mogą współistnieć pokojowo. Wbrew pozorom, nawet absolutnie niepodważalne ustalenie, kto się myli, niewiele wnosiłoby do tej kwestii. Mając wybór między prawdą a uświadomionym błędem, rzadko wybieramy prawdę.

Strategia unieważniania problemu różnicowania porządków wartości ma, przy wszystkich swoich wadach, jedną wielką zaletę: poważnie traktuje się tu zażdźdżenie bóstwa o wyznawców (to dlatego jej zwolennicy wolą błędzących zwalczać niż przekonywać). Tego waloru realizmu nie ma inna typowa strategia unikowa, której ulegają umysły usposobione bardziej optymistycznie (lub polubownie), a którą nazwałabym strategią pozornego porozumienia. Zwolennicy tej metody wypierania problemu różnicowania kulturowego opisują sytuację trafnie: widzą wielość różnych porządków wartości i doceniają znaczenie ich pokojowej koegzystencji. Zamiast jednak dążyć do pokoju przez ideologiczną eliminację przeciwnika, proponują zastąpienie wojny między bóstwami dialogiem.

Dialog międzykulturowy odgrywa dziś w Europie istotną rolę: pozwala spotykać się przedstawicielom różnych porządków wartości, stwarza okazję do poznania się i wysłuchania, niejednokrotnie owocuje też wypracowaniem wspólnych stanowisk w rozmaitych kwestiach. Tego rodzaju ekumenizm ma jednak swoje ograniczenia, które omawiana strategia pomija milczeniem. Współdziałanie ludzi uznających odmienne wartości jest oczywiście możliwe, ale nie wynika z tego, by dialog prowadził do uzgodnienia ich stanowisk; nie należy brać rozejmu za pokój. Od czasu

do czasu zaskakują nas wybuchy społecznych animozji, których siły nie zapowiadał w żaden sposób bieg poprzedzających je wydarzeń. To wojna bogów przebija się przez pozorne porozumienie, co nazbyt skwapliwie i zbyt optymistycznie interpretujemy jako wynik usuwalnych wad komunikacji⁵.

Bogowie ze sobą nie rozmawiają, gdyż każdy z nich jest jedyny, a zatem monologiczny. Mogą oczywiście rozmawiać ze sobą ich czciciele, ale tylko od wewnętrznych reguł rządzących ich systemami wartości zależy, kiedy wyznaniowy imperatyw każe im zerwać komunikację, gdy dotknie ona czegoś, co nie może być przedmiotem rokowań. Wyznawcy dwóch różnych bogów nie będą nigdy w stanie uzgodnić wszystkiego, co ich różni, choć niektóre różnice mogą oczywiście nigdy nie wyjść na jaw. Opieranie przekonania o rozwiązaniu problemu zróżnicowania kulturowego na tym, że dialog omija sprawy, o których nie da się dyskutować, jest przejawem życzeniowego myślenia.

Pacyfikacja dla odpowiedzialności

W książce zatytułowanej *Kulturowe wartości Europy*, którą przetłumaczyliśmy wraz z Michałem Kaczmarczykiem w 2012 roku, problem wojny bogów postawiony został wprost w kontekście modernizacji. W *Posłowie* Klausa Wiegandta czytamy:

Zarówno proces przebudowy społeczeństw tradycyjnych w nowoczesne, jak i trwała, przyspieszająca zmiana społeczeństw nowoczesnych, które mają już za sobą ten etap rozwoju, wymagają kultury politycznej konstruktywnego rozładowywania konfliktów, zdolnej sobie z nimi poradzić. Rozwój historyczny pokazuje przy tym, że konflikty kulturowe zachodzą przede wszystkim w ramach jednego kręgu kulturowego, nie zaś pomiędzy różnymi kulturami⁶.

Złożoność aksjologiczna nie wiąże się jedynie ze zróżnicowaniem kulturowym rozumianym tradycyjnie w kontekście różnic etnicznych, religijnych czy językowych. Polskie doświadczenia ostatnich lat pokazują dobitnie, że wojna kulturowa może wybuchnąć także w społeczności, statystycznie rzecz biorąc, monoetnicznej, monoreligijnej i posługującej się jednym językiem. Dawni bogowie zmartwychwstają i sięgają po dusze wyznawców, konkurując z bogami zupełnie nowymi, wykreowanymi przez kapitalistyczną gospodarkę, stare i nowe media, globalizację i konsumeryzm. Podział kulturowy rozumiany jako mnożenie się wrogich sobie porządków wartości nie musi odtwarzać innych podziałów, może rodzić się samostannie w toku przemian społecznych, których Polska doświadcza dziś szczególnie

5 Pisałam o tym w tekście pt. *Problemy z ekscentryczną Unią*, „Res Publica Nowa” (215) 2014 (planowany druk w maju 2014).

6 K. Wiegandt, *Posłowie*, w: *Kulturowe wartości Europy*, ed. cit., s. 411.

intensywnie. Innymi słowy: nie musimy czekać na statystycznie znaczący napływ imigrantów z bliższej czy dalszej Azji czy Afryki, by doświadczyć w Polsce zróżnicowania kulturowego i problemów z nim związanych. Poligon, na którym możemy testować pokojowe alternatywy dla wojny bogów, jest już gotowy.

Max Weber uważał, że za kontrolowanie zgubnego potencjału wojny bogów odpowiedzialna powinna być polityka oparta na etyce odpowiedzialności, która pozwalała unikać przemocy w walce o władzę. Polityk spogląda na skutki swoich działań i waży je, by uniknąć szkód, nawet kosztem własnych przekonań; jest w stanie opanować poryw duszy i okiełznać wpływ wartości na własne postępowanie. Nie można wykluczyć, że Weber przeceniał politykę, ulegając mitom, którym kłam zadały dwie wojny światowe. Polityka nie jest polem wyrwanym ze społecznego kontekstu i nie utrzyma rygorów odpowiedzialności bez wsparcia w standardach postępowania funkcjonujących w otoczeniu społecznym. Należałoby więc poszukać standardu, który jest warunkiem odpowiedzialnego uprawiania polityki.

Przewodnikiem w tych poszukiwaniach może być inny niemiecki socjolog, Żyd urodzony pod koniec XIX wieku we Wrocławiu, którego doświadczenie ponad 90-letniego życia nauczyło wystrzegać się i przemocy, i mitów: Norbert Elias.

W centrum teorii Eliasa stoi pojęcie cywilizacji⁷. Polega ona na stopniowym eliminowaniu przemocy z życia społecznego poprzez wypieranie jej na marginesy, zastępowanie formami mniej brutalnymi, w końcu zaś symbolicznymi zamiennikami. Pacyfikacja zachodzi dzięki systematycznemu treningowi w przestrzeganiu standardu postępowania, w którym nie ma miejsca na przemoc. Trening ten posługuje się dwiema metodami: przymusu zewnętrznego, czyli karania za nie-subordynację, oraz przymusu wewnętrznego, czyli wytwarzania w jednostkach gotowości do odczuwania odrazy, zażenowania i wstydu w obliczu zachowań niezgodnych ze standardem. W ten sposób powstaje habitus, czyli zestaw nawykowych form myślenia, odczuwania i postępowania, które ustalają określony poziom ograniczenia przemocy. Dopiero pewien poziom cywilizacji pacyfikacji wewnętrznej jednostek i społeczeństw pozwala zaistnieć strukturom społecznym o określonej złożoności i umożliwia zróżnicowanie kulturowe, które nie prowadzi do wybuchu gwałtownych konfliktów.

Koncepcja Eliasa pod jednym względem stanowi odpowiedź na problem kulturowej wojny i odpowiedzialnej polityki. Podpowiada ona, że zamiast myśleć o wspólnocie wartości i szukać aksjologicznego wspólnego mianownika, czyli polegać na spójności kulturowej, można szukać wspólnego standardu cywilizacji, czyli

7 N. Elias, *O procesie cywilizacji. Analizy socjo- i psychogenetyczne*, tłum. T. Zabłudowski, K. Markiewicz, W.A.B., Warszawa 2011.

(względnie) pokojowego radzenia sobie z konfliktami. Im wyższy poziom cywilizacji, tym więcej panowania nad sobą i tym więcej wysiłku wymaga od jednostki zdobyć się na gwałt, tym mniejsze zatem prawdopodobieństwo, że się doń ucieknie.

Odpowiedzialnego polityka cechowałby zatem wysoki poziom cywilizacji. Wartości budzą bowiem emocje, a te trzeba powściągać. Dlatego być może Elias uważał demokrację parlamentarną za wykwit i zarazem szkołę cywilizacji. Miecz zamieniła ona na słowo, a walce o władzę nadała względnie łagodną formę debaty, stwarzając pole do upowszechnienia się poczucia odpowiedzialności za pokój w życiu społecznym⁸. Mnogość reguł, zwłaszcza obyczajowych, jakimi rządzi się życie parlamentarne, składała się na standard, którego przestrzeganie było warunkiem uczestnictwa w polityce; żadna pojedyncza jednostka nie była w stanie przemóc siły oddziaływania powszechnie przestrzeganego kanonu. Nie przypadkiem za ojczyznę takiej polityki w czasach nowożytnych uważał Elias Anglię, w której narodziła się inna forma pokojowej rywalizacji, ściśle uregulowana i wymagająca powściągnięcia brutalności, czyli sport.

Więcej sportów podwórkowych

Pisząc jakiś czas temu o współczesnym życiu przez pryzmat koncepcji Eliasa, twierdziłam, że światu doskwiera dziś niedostatek sportów podwórkowych⁹. Sport podwórkowy (jak wiedzą ci z nas, którzy mieli szczęście zapoznać się z wychowawczą instytucją podwórka) polega na tym, że osoby różnej płci, w różnym wieku, z różnych rodzin, z założenia niepodobne do siebie pod żadnym względem poza wspólnym miejscem zamieszkania, z konieczności bawią się razem i odbywa się to, na ogół, względnie pokojowo. Konieczność wynika z tego, że dla wspólnej zabawy nie ma żadnej alternatywy. Zabawa przybiera postać sportu, czyli zbioru ruchów podlegających uznawanym przez uczestników regułom, wobec których wszyscy są równi, a które wszystkich zmuszają do powściągliwości i rywalizowania z pominięciem niektórych rodzajów metod.

Oczywiście, to obraz dalece wyidealizowany, zwłaszcza w dzisiejszej Polsce, w której trendy urbanistyczne i segregacja majątkowa eliminują różnorodność podwórek, a dzieci zapatrzone w ekrany, monitory i wyświetlacze mają coraz

.....

8 N. Elias, *Introduction*, w: N. Elias, E. Dunning, *Quest for Excitement. Sport and Leisure in the Civilising Process*, red. E. Dunning, Dublin University College Press, Dublin 2008, s. 11 i nast.

9 M. Bucholc, *Samotność długodystansowca. Na obrzeżach socjologii Norberta Eliasa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 222.

mniej czasu na bezpośrednią interakcję. Zanik podwórka i zanika aktywności obywatelskiej to zjawiska pokrewne: i tu, i tam chodzi o trening w samodzielnym становieniu i przestrzeganiu reguł.

Z drugiej jednak strony, w skali całego społeczeństwa nadal występuje konieczność grania razem z ludźmi innymi niż my. Możemy eliminować różnorodność w życiu prywatnym, otaczając się podobnymi sobie, czyli mówiąc językiem Webera wyznawcami tych samych bogów. To naturalne, dążyć do tego, by mieszkać i żyć między swymi. Trening we wspólnej grze z ludźmi spoza grona swoich potrzebny jest nie dlatego, że inność jest sama przez się cenna, kształcąca i poszerza horyzonty to rzecz hierarchii wartości, nie każdy z nas uważa inność za godną pożądania. Niezależne od hierarchii wartości jest natomiast to, że inność istnieje i nie da się jej uniknąć. Uniwersalna ważność inności, podobnie jak wartość zróżnicowania staromodnego podwórka, wynika z konieczności.

Nie rozumiem tego ci, którzy twierdzą, że afirmacja odmienności i inności w dzisiejszym dyskursie publicznym to kolejna czcza ideologia. Zgoda, często wywiera ona takie wrażenie, zwłaszcza gdy jej głosiciele nie do końca świadomi są własnych założeń. Fakt jednak pozostaje faktem: od kulturowej inności nie ma dziś (na dłuższą metę) dokąd uciec. Nie wyeliminuje jej zamykanie granic ani wymuszona czy samorzutna asymilacja mniejszości. Nie da się od niej w pełni odizolować przez gettoizację i autogettoizację. Inność, wygnana z prywatności, dościga nas w życiu lokalnym, regionalnym, państwowym i międzynarodowym. Tylnymi drzwiami trafia wreszcie do naszej prywatności, wraz z opiekunkami dzieci i starszych, pomocami domowymi, lekarzami, twórcami książek, które czytamy, filmów, które oglądamy, i jedzenia, które jemy. Zetknięcie z innością nie jest dziś ani przywilejem klasowym, ani losową przypadłością dotyczącą emigrantów, ani specjalnością niektórych grup zawodowych jest doświadczeniem powszechnym i intymnym¹⁰. W tym kierunku zmierzają procesy modernizacji i globalizacji, także w Polsce. A to znaczy, że stajemy wobec konieczności wypracowania standardów cywilizacyjnych, które dałoby się stosować na wielokulturowych podwórkach o różnej skali.

Sądzę, że Polska ma szansę dokonać tego łatwiej niż kraje zachodnie, zaskakiwane dziś głębią wewnętrznych podziałów kulturowych i płycizną swoich cywilizacyjnych standardów. Z jednej strony, dysponujemy poligonem w postaci autentycznych i głębokich różnic porządków wartości w polskim społeczeństwie. Z drugiej strony, wciąż jeszcze nie mamy do czynienia z nawarstwianiem się

10 Zob. np. U. Beck, E. Beck-Gernsheim, *Miłość na odległość. Modele życia w epoce globalnej*, tłum. M. Sutowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

podziałów religijnych, etnicznych, narodowościowych, klasowych, regionalnych i innych, które zawrotnie potęgują złożoność konfliktów w Europie Zachodniej. Myśląc o polskim standardzie cywilizacji, mamy do uwzględnienia mniej zmiennych niż Niemcy, Francuzi czy Belgowie to powinno nam pozwolić myśleć szybciej i popełniać mniej błędów. Względny brak wprawy wyrównać możemy względem na cudze błędy.

Polska potrzebuje sportów podwórkowych, by złagodzić przebieg wojny bogów. Nie trzeba jednego boga; wielu bogów może trwać w henoteistycznym łądzie, o ile ich wyznawcy zechcą grać wspólnie według reguł pomyślanych tak, by zminimalizować ryzyko rozładowania konfliktu przez gwałt. Nie trzeba szukać jednego języka, zadowalającego wszystkich: reguły językowe rodzą się w komunikacji, o ile jest ona wolna od przemocy. Język nie musi być doskonały, wystarczy, by jego reguły umożliwiały komunikację; przestrzeganie reguł z czasem staje się nawykiem. Ludzie, nawet bardzo różni pod względem światopoglądowym, mogą współdziałać skutecznie dla wspólnego dobra, o ile da im się po temu szansę. Współdziałanie także staje się nawykiem, umacnianym przez powodzenie. Pierwszym krokiem do przeniesienia wojny bogów na wyższy poziom cywilizacji jest skuteczne promowanie standardów postępowania i odczuwania, zgodnie z którymi właściwą reakcją na brutalność są wstyd, zażenowanie i odraza. Tylko w ten sposób można budować podstawy dla bezpiecznego toczenia wspólnych gier.



Dr Piotr Stankiewicz, socjolog, adiunkt w Zakładzie Interesów Grupowych w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Zajmuje się konfliktami związanymi z energetyką (głównie jądrową i gazem łupkowym). Współpracuje z władzami publicznymi i inwestorami przy realizacji programów dialogowych z interesariuszami. Był ekspertem ds. energetyki w Gdańskim Parku Naukowo-Technologicznym, sekretarzem Forum Dialogu i Współpracy Województwa Pomorskiego „Energia i Samorządność”, obecnie jest doradcą ds. dialogu pełnomocnika marszałka województwa pomorskiego ds. gazu łupkowego i współpracownikiem programu „Razem o Łupkach”.

Przez konflikt do dobra wspólnego? Zarządzanie lokalnymi konfliktami wokół gazu łupkowego

W LOKALNYCH KONFLIKTACH NA TLE POSZUKIWANIA gazu łupkowego skupia się jak w soczewce stan polskiej demokracji, szczególnie tej lokalnej, samorządowej. Uwidacznia się bezradność lokalnych elit w radzeniu sobie z nowego typu kontrowersyjnymi innowacjami technologicznymi, przejawiająca się obwinianiem ludzi, że „boją się wszystkiego, co nowe i nieznane”. Prowadzi to do redukcji konfliktów do irracjonalnych protestów na tle środowiskowym, podczas gdy u ich sedna tkwi problem dobra wspólnego: w jaki sposób i przez kogo podejmowane są strategiczne decyzje odnośnie do przyszłości Polski i jej regionów oraz charakteru rozwoju społecznego. Kwestia jest zatem nie tylko inżynierska, lecz *stricto* polityczna i wymaga pogłębionej debaty publicznej.

Rozpoczęcie pod koniec ubiegłej dekady poszukiwań gazu łupkowego w Polsce nie tylko przyczyniło się do rozbudzenia nadziei na „łupkowe eldorado”, ale stało się także przedmiotem wielu kontrowersji. W okolicach odwiertów protestowali mieszkańcy, nierzadko zaskakiwani nagle rozpoczynanymi badaniami sejsmicznymi i przygotowaniami do wierceń; na poziomie ogólnopolskim i międzynarodowym organizacje ekologiczne rozpoczęły kampanię dotyczącą szkodliwości szczelinowania hydraulicznego, wykorzystywanego w technologii poszukiwań. Dość szybko (i dla wielu obserwatorów nieoczekiwanie) to, co miało być skarbem i nadzieją polskiej energetyki, dołączyło do grona kontrowersji wywołujących protesty i konflikty społeczne.

W tym miejscu pojawia się pytanie o dynamikę tego procesu: czy wątpliwości i obawy o ewentualną szkodliwość nowych rozwiązań technologicznych muszą przeradzać się w zaciekle spory, z podziałem na „zwolenników” i „przeciwników” szybko okopujących się po dwóch stronach barykady i zwalczających wszelkimi metodami, gotowymi raczej zginąć niż przyznać w czymkolwiek rację drugiej stronie? Do socjologicznych truizmów należy stwierdzenie, że konflikt może pełnić

pozytywne funkcje, takie jak integrowanie wspólnoty wokół pewnych wartości, uczenie się skutecznego działania publicznego, kształtowanie postaw obywatelskich. Aby ta pozytywna strona konfliktów przeważała nad destrukcyjnymi, dezintegrującymi skutkami konfliktów potrzebne są jednak odpowiednie warunki społeczno-polityczne. Składają się na nie odpowiednie mechanizmy zarządzania konfliktem, instytucje i praktyki społeczne zdolne do dostrzeżenia i wykorzystania pozytywnego potencjału konfliktu, normy i reguły działania wynikające z określonego typu kultury politycznej (w tym kultury rozwiązywania sporów).

Tę sytuację dobrze obrazuje metafora konfliktu jako zderzenia, podczas którego wytwarzana jest pewna energia; może ona mieć destrukcyjny lub konstruktywny charakter zależnie od tego, jak zostanie wykorzystana i ukierunkowana. Konflikt jako zderzenie może prowadzić do trudnego do opanowania wybuchu niszczącej energii, siejącej zniszczenie i chaos; może też służyć krystalizacji i artykulacji interesów przez pewne grupy społeczne, których członkowie uświadamiają (lub po prostu przypominają) sobie jaką wartość ma dla nich na przykład krajobraz (szczególnie w turystycznych regionach). Może pomagać w integrowaniu wspólnoty wokół pewnych wartości, pozwalać na „policzenie się” i odczucie, że nie jest się osamotnionym w swojej postawie. Konflikty i ich pozytywna energia mogą służyć także aktywizacji i upodmiotowieniu obywateli: ileż lokalnych stowarzyszeń ma swoje źródła w spontanicznych akcjach sprzeciwu wobec kontrowersyjnej inwestycji na ich terenie? Podobnie konflikty są poligonem doświadczalnym społeczeństwa obywatelskiego, na którym uczy się działania publicznego, kształtuje postawy obywatelskie. Dlatego odpowiednie zarządzanie (w sensie *governance*) konfliktami na tle gazu łupkowego (a także innych kontrowersyjnych innowacji technologicznych) może prowadzić do zwiększania się dobra wspólnego w Polsce. I *vice versa*: błędne strategie rozwiązywania konfliktów mogą prowadzić do ich eskalacji.

Pierwsze protesty społeczności lokalnych i dyskusje dotyczące gazu łupkowego datują się na 2011 rok, gdy koncesjonariusze rozpoczęli badania sejsmiczne na terenach swoich koncesji. W reakcji na nie uaktywniły się lokalne organizacje społeczne i ekologiczne, głównie na Pomorzu i Lubelszczyźnie. Niektóre z nich zostały powołane w celu zaangażowania się w dyskusję o gazie łupkowym. Zaczęły one od organizowania spotkań dla mieszkańców, na które zapraszały przedstawicieli ogólnopolskich organizacji ekologicznych wspierających protesty przeciw działaniom firm poszukujących gazu, takich jak np. Instytut Spraw Ekologicznych INSPRO, Centrum Zrównoważonego Rozwoju, a także międzynarodowych organizacji lobbingsowych działających przeciw gazowi łupkowemu (np. No Fracking France, Food & Water Europe). Nie zabrakło także partii politycznych, takich jak

Zieloni 2004 czy Ruch Palikota, organizujących seminaria i spotkania szkoleniowe dla działaczy.

Należy zwrócić uwagę na to, że źródła protestów tkwią zazwyczaj w błędach popełnionych już na samym początku procesu inwestycyjnego, w fazie jego przygotowań. W większości przypadków bezpośrednim powodem narastających sprzeciwów lokalnej społeczności jest niewłaściwy sposób „wchodzenia” z inwestycją na tereny lokalnych społeczności: niedostateczne poinformowanie mieszkańców o charakterze i celu prowadzonych działań, brak współpracy z władzami samorządowymi, ograniczenie się do kontaktów z właścicielami działek, niewystarczający dostęp do informacji.

Takie nastawienie pociąga za sobą kolejne błędy, które tylko pogłębiają napięcia, wzajemną nieufność i niechęć między koncesjonariuszami a lokalną społecznością. Głównym problemem jest zazwyczaj zbyt późne rozpoczynanie działań informacyjno-konsultacyjnych i organizowanie pierwszych spotkań z mieszkańcami już po rozpoczęciu aktywności na danym terenie, gdy poziom społecznego wzburzenia jest dość wysoki. Podejmowane wówczas działania mają charakter reaktywny, pojawiają się jako próba uspokojenia sytuacji i wyciszenia konfliktu. Niestety są to posunięcia często chaotyczne i nie wynikają z żadnej całościowej strategii współpracy ze społecznością lokalną. W efekcie podejmowane *ad hoc* kroki często prowadzą do zaoagnienia sytuacji zamiast do jej złagodzenia, gdyż nie są w stanie spełnić oczekiwań i potrzeb mieszkańców. Cieniem na relacjach z lokalnymi interesariuszami kładzie się także niewłaściwe podejście do charakteru komunikacji społecznej – dominuje w nim nastawienie propagandowo-edukacyjne zamiast dialogowego. Próbuje się „wy tłumaczyć” mieszkańcom, że nie powinni protestować, „przekonać” ich do gazu łupkowego, „wyedukować” w zakresie technicznych aspektów poszukiwania i wydobywania węgla kamiennego. Takie podejście prowadzi w efekcie do zaostrzenia sporu i silnej antagonizacji stron konfliktu.

Obecnie w naszym kraju wyraźnie są odczuwalne konsekwencje braku dobrych praktyk, nawyków i struktur lokalnego dialogu w obszarze kontrowersyjnych innowacji energetycznych. W wyniku dość nagle zaistniałego sporu związanego z gazem łupkowym, angażującego przedstawicieli różnych środowisk z różnych poziomów życia społecznego, odczuwalny jest brak społecznej infrastruktury komunikacyjnej, która umożliwiłaby skuteczny przepływ informacji, konsultowanie i negocjowanie decyzji politycznych oraz inwestycyjnych między interesariuszami, decydentami i ekspertami z danej dziedziny. W efekcie powstaje próżnia komunikacyjna, o której zagospodarowanie rywalizują przeciwnicy i zwolennicy gazu

łupkowego, co nie sprzyja wspólnemu podejmowaniu decyzji, uwzględniającemu interesy różnych grup i środowisk społecznych.

Komunikacja społeczna w przypadku gazu łupkowego sprowadzona jest często do działań marketingowych i PR-owych (skrywanych pod maską „działań informacyjno-edukacyjnych”), prowadzonych przez samych koncesjonariuszy lub wynajęte firmy konsultingowe. Takie strategie komunikacyjne wypaczają znaczenie pojęć „dialog” i „komunikacja”, ograniczając ich cel do pozyskiwania akceptacji społecznej wśród mieszkańców; nie umożliwiają zaś włączania interesariuszy do współdecydowania o charakterze i sposobie realizacji inwestycji, która przez najbliższe kilkadziesiąt lat ma wpływać w przeważającym stopniu na rozwój gospodarczy i życie mieszkańców regionu.

Taką sytuację pogarsza częste pomijanie lokalnych władz samorządowych przy podejmowaniu decyzji i nieinformowanie ich z wyprzedzeniem o podejmowanych działaniach (poza przypadkami wymaganymi przez prawo). Dodatkowo wójtowie znajdują się w sytuacji „między młotem a kowadłem”: często nie potrafią określić swojego stanowiska i włączyć się do procesu komunikacji między koncesjonariuszami a społecznością lokalną. Z jednej strony są zachęcani obietnicami korzyści dla gmin z inwestycji w gaz łupkowy, a z drugiej odczuwają presję ze strony sceptycznie nastawionych mieszkańców. W rezultacie lokalne władze samorządowe często wycofują się na neutralne pozycje i czekają, co się wydarzy. To sprawia, że mamy do czynienia z brakiem koordynacji działań między władzami samorządowymi różnych szczebli a koncesjonariuszami oraz z tendencją do zrzucania obowiązku informowania społeczeństwa na tych ostatnich.

Efektem takiego stanu rzeczy jest sytuacja, w której pozytywny potencjał konfliktów wokół gazu łupkowego zostaje zaprzepaszczone i zamiast przyczyniać się do tworzenia dobra wspólnego, oddziałuje destrukcyjnie na poziom lokalnego kapitału zaufania, więzi społecznych, relacji między społecznością a jej przedstawicielami. Do głównych przyczyn takiej sytuacji można zaliczyć:

1. Postrzeganie konfliktów jako powodowanych irracjonalnymi, z założenia błędnymi i nieuzasadnionymi lękami osób nieposiadających odpowiedniej wiedzy do właściwego oceny faktycznych zagrożeń. Za takim podejściem kryje się dość rozpowszechnione przekonanie o tym, że „protesty biorą się z niewiedzy”, „ludzie boją się wszystkiego, co nowe i nieznane”. Na spotkaniach konsultacyjnych często można usłyszeć, że sto lat temu ludzie bali się samochodów, a teraz nie wyobrażamy sobie życia bez nich. W tle takiego sposobu myślenia kryje się wyobrażenie o nieubłaganim postępie, który toczy się według swojej

własnej dynamiki i który zawsze spotyka się z niezrozumieniem i protestami, ale w sumie wychodzi nam na dobre. W tej perspektywie każda innowacja technologiczna jest dobra *ex definitione*.

Z założeniem o irracjonalności konfliktów wiąże się także przekonanie o ich egoistycznym charakterze, odwołujące się do syndromu NIMBY (ang. „Not In My Backyard”, czyli „nie na moim podwórku”). Protestującym przypisuje się kierowanie się wyłącznie własnymi interesami i wytyka rzekome sprzeczności oparte na schemacie „gaz chcą mieć wszyscy, ale przeciw wydobywaniu protestują”.

2. Przy prowadzeniu działań informacyjno-edukacyjnych wyraźne jest także ograniczenie treści przekazu do wymiaru środowiskowego i technologicznego. Choć faktycznie jedną z głównych obaw społecznych jest wpływ szczelinowania hydraulicznego na środowisko, jednak trzeba pamiętać o tym, że takie ujęcie tematu – z perspektywy jedynie ekologicznej – odsuwa na bok wiele aspektów społeczno-ekonomicznych, które są kluczowe z perspektywy lokalnych strategii rozwoju.
3. Przerzucenie zadania prowadzenia komunikacji społecznej na koncesjonariuszy. Często sami władarze, reprezentanci lokalnych samorządów oczekują, że to firma poszukująca gazu z łupków weźmie na siebie zadanie informowania i prowadzenia dialogu ze społecznością lokalną. Oparte jest to właśnie na powyższych założeniach, zgodnie z którymi cała kontrowersja sprowadza się do braku wiedzy i niezrozumienia skomplikowanych techniczno-środowiskowych aspektów przedsięwzięcia, zatem to inwestor, któremu zależy na realizacji inwestycji, powinien zadbać o pozyskanie akceptacji społecznej. Postulaty, by to „firma wzięła na siebie dialog ze społeczeństwem”, są często słyszalne w wypowiedziach wójtów i burmistrzów. Takie nastawienie lokalnych władz wydaje się zrozumiałe w kontekście wspomnianego wcześniej ich zagubienia w nowej sytuacji, jednak w połączeniu z powyższymi tendencjami prowadzi do niekorzystnych konsekwencji dla praktyki dialogu publicznego w Polsce.

W rezultacie mamy do czynienia z sytuacją, którą można określić mianem depolityzacji kontrowersji wokół gazu łupkowego. Kwestia, która dotyczy strategicznych problemów rozwoju Polski – na różnych poziomach: od międzynarodowego, przez krajowy, aż po regionalny i lokalny – zostaje sprowadzona do biorących się z niewiedzy i niezrozumienia sporów o wpływ na środowisko. Dialog publiczny wokół gazu łupkowego – zamiast koncentrować się wokół pytań o wpływ tej technologii pozyskiwania gazu na przyszłość Polski, jej regionów i lokalnych

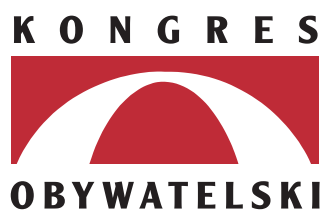
społeczności – zostaje zastąpiony przez PR i nierzadko zwykłą propagandę. Władze samorządowe, które powinny być gospodarzami terenu i współdecydować wraz z mieszkańcami o kierunkach rozwoju, wypracowując wspólne wizje przyszłości, oddają pole koncernom, zadowolając się obietnicami przyszłych wpływów do budżetów gmin, a doraźnie ciesząc się z tego, że firma urządza festyny i funduje „gadżety” dla mieszkańców (nawet jeśli tym gadżetem jest nowy wóz strażacki).

W ten sposób pozytywny potencjał konfliktów jest marnowany, a sam konflikt kończy się częstokroć pogłębieniem frustracji, nieufności i braku wiary w możliwość wpływania na bieg spraw publicznych.

Pozostaje jednak pytanie, co można zrobić, by wykorzystać tę pozytywną energię wytworzoną podczas konfliktów wokół gazu łupkowego. Jak sprawić, aby spory i kontrowersje przyczyniły się do podjęcia bardziej optymalnych decyzji odnośnie do przyszłego wydobywania tego surowca: czy to będzie zatrzymanie rozwoju tej technologii, jeśli w wyniku dyskusji miałyby się okazać, że jest ona z różnych względów niekorzystna, czy też będzie to ustalenie takich warunków i regulacji określających zasady wydobywania, by zabezpieczyć interesy różnych grup społecznych? Wydaje się, że potrzebne są zinstytucjonalizowane narzędzia zarządzania konfliktami, instrumenty dialogu publicznego, oparte na sprawdzonych dobrych praktykach, wzorcach działania, modelach instytucji i praktyk społecznych, pozwalające na wyzwolenie i wykorzystanie pozytywnej energii konfliktów.

W obszarze zarządzania konfliktami na tle technologicznym wypracowano w ostatnich kilkunastu latach podejście określane mianem „oceny technologii” (*Technology Assessment*). Ogólnie rzecz ujmując, są to instytucje publiczne (państwowe lub pozarządowe) zajmujące się doradztwem politycznym w zakresie oceny nowych, wzbudzających kontrowersje innowacji technologicznych. Założenie kryjące się za tym rozwiązaniem jest dość proste: nowe rozwiązania technologiczne nie są po prostu dobre lub całkowicie złe (jak to wynika z silnie zantagonizowanych sporów publicznych); zamiast tego wiele technologii ma w sobie pewien ładunek ryzyka, obszar niepewności, potencjalnych negatywnych skutków. Zanim podejmiemy decyzję o wdrożeniu danej technologii, dopuszczeniu innowacji na rynek, wsparciu państwowym i uczynieniu elementem strategii kraju, przeprowadzamy wszechstronną i kompleksową analizę owego obszaru ryzyka i niepewności. Ale, co ważne, prowadzona jest ona z udziałem partnerów społecznych, przedstawicieli zainteresowanych grup i środowisk, a czasami całej opinii publicznej. W tym celu nurt oceny technologii opiera się na podejściu partycypacyjnym i pozwala na aktywny dialog interesariuszy, inwestorów, państwa z udziałem odpowiednich ekspertów.

Pierwsze instytucje oceny technologii powstały w latach 70. ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej, by do lat 90. zakorzenić się dość mocno w praktyce parlamentarnej Unii Europejskiej. W Polsce – poza nielicznymi pracami z zakresu nauk społecznych, poświęconych ocenie technologii – członkiem stowarzyszonym Europejskiej Sieci Oceny Technologii (EPTA) jest Biuro Analiz Sejmowych. Niestety wciąż brakuje instytucji analitycznej z prawdziwego zdarzenia, której zadaniem byłoby monitorowanie rozwoju naukowo-technologicznego, prowadzenie partycypacyjnej oceny powstających innowacji technologicznych i która umożliwiłaby zinstytucjonalizowanie pozytywnej energii konfliktów.



INFORMACJA O KONGRESACH OBYWATELSKICH

zorganizowanych w latach 2005–2013

I KONGRES OBYWATELSKI

2005 r. (700 uczestników)



W stronę rozwoju opartego na wartościach i dialogu

Sesje tematyczne I Kongresu Obywatelskiego:

- Wartości, tożsamość i rozwój
- Jakich elit potrzebuje Polska?
- Wizja rozwoju
- Edukacja dla rozwoju
- Migracja – szanse i zagrożenia
- Jaka demokracja i państwo?
- Jak formować nowe pokolenie Polaków?
- Zdrowe i przejrzyste finanse publiczne
- Jakie regulacje dla gospodarki?
- Nauka dla gospodarki i społeczeństwa
- Polska w Europie i świecie



II KONGRES OBYWATELSKI

2007 r. (1130 uczestników)

Rozwój przez wspólnotę i konkurencyjność

Sesje tematyczne II Kongresu Obywatelskiego:

- Czy potrafimy wybić się na nowoczesne państwo – jak je rozumiemy?
- Kultura i demokracja w Polsce wobec rewolucji komunikacyjnej
- Jakie pożytki z migracji Polaków dla modernizacji Polski?
- Czy potrzebujemy polskich przedsiębiorstw globalnych?
- Jakiej solidarności potrzebujemy? Solidarność między pokoleniami, solidarność wobec biednych i wykluczonych, solidarność w przedsiębiorstwie – jaka jest, jaka być powinna?
- Jakie wartości będą cenić Polacy w roku 2020?
- Wizja rozwoju polskiej gospodarki w kontekście globalizacji
- Enklawy modernizacji Polski. Jak powstają, jak działają, czy są wzorcem i drogą rozwoju całego kraju?
- Polskie metropolie – wyzwania globalizacji a spójność terytorialna
- Czy i jakiej polityki rodzinnej potrzebujemy? Czy polityka rodzinna jest dobrą odpowiedzią na spadek dzietności?

III KONGRES OBYWATELSKI

2008 r. (800 uczestników)



Jaka modernizacja Polski?

Sesje tematyczne III Kongresu Obywatelskiego:

- Jakie symbole Polski?
- Edukacja dla modernizacji i rozwoju
- Jaka reforma nauki i szkół wyższych?
- Drogi do dobrego rządzenia
- Jak stworzyć regiony z krwi i kości?
- Jak budować infrastrukturę dla skoku cywilizacyjnego?
- Jaka modernizacja obszarów wiejskich?



IV KONGRES OBYWATELSKI

2009 r. (1000 uczestników)

Razem wobec przyszłości

Sesje tematyczne IV Kongresu Obywatelskiego:

- Portret młodego pokolenia
- Jakie Razem Polaków w XXI wieku?
Wspólnota tożsamości, zasad czy działań?
- Priorytety edukacji Polaków w XXI wieku
- Jakie szkolnictwo wyższe do roku 2030?
- Priorytety rozwoju gospodarczego do roku 2030
- Jak uczynić regiony motorami modernizacji i rozwoju Polski?
- Kultura przestrzeni wobec presji rynku

V KONGRES OBYWATELSKI

2010 r. (900 uczestników)



Idea Polski XXI wieku. Podmiotowi Polacy – Podmiotowa Polska

Sesje tematyczne V Kongresu Obywatelskiego:

- Rozwój, ale jaki? Cele i zasady rozwoju
- Jaka wspólnotowość Polaków w XXI wieku?
- Jak poprawić rządzenie Polską w XXI wieku?
Jak zapewnić ciągłość i horyzontalność rządzenia
oraz partycypację obywatelską?
- Drogi rozwoju kulturowego Polaków
- Przestrzeń dla komunikacji i dialogu Polaków.
Warunki konieczne do dobrej komunikacji i dialogu Polaków
- Interesy Polski w Europie i na świecie
- Rozwój lokalny. Bariery i stymulanty
- Edukacja XXI wieku. Cele, miejsca, metody
- Polskie style życia. Między miastem a wsią
- Talenty Polaków. W czym możemy być najlepsi?



VI KONGRES OBYWATELSKI

2011 r. (1100 uczestników)

Jaki rozwój, jaka edukacja w XXI wieku – Wielkie Przewartościowanie

Sesje tematyczne VI Kongresu Obywatelskiego:

- Po co nam społeczeństwo?
- Zrównoważony rozwój Polski – jak zrealizować niechciany cel?
- Jak odnieść sukces na rynku globalnym?
Strategie i kompetencje przedsiębiorstw oraz państwa
- Czy rolnictwo i przemysł spożywczy mogą być
szansą rozwojową Polski w XXI wieku?
- Szanse młodego pokolenia – czas na strategię zbiorowe?
- Czy potrzebujemy „przewrotu kopernikańskiego” w edukacji?
- Potencjał edukacji pozaszkolnej – jaki jest, jak go wykorzystać?
- Jak wykorzystać środki UE do budowy kapitału ludzkiego
i społecznego w latach 2014–2020?

VII KONGRES OBYWATELSKI

2012 r. (1300 uczestników)



Postawy i umiejętności kluczem do rozwoju Polaków i Polski

Sesje tematyczne VII Kongresu Obywatelskiego:

- Innowacyjność i konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – gdzie leży pies pogrzebany?
- Przyszłość polskiej edukacji – scenariusze rozwoju
- Jaki etos w administracji – służba publiczna, menedżerski profesjonalizm czy przestrzeganie procedur?
- Co znaczy „człowiek kulturalny” – w poszukiwaniu źródeł postaw i umiejętności
- Społeczna odpowiedzialność uczelni – jak ją rozumieć, jak realizować?
- Budowa wspólnot lokalnych – jakich kompetencji potrzebuje a jakich uczy?
- Strategiczne projekty energetyczne – czy stać nas na dialog i porozumienie?

Warsztaty:

- Jaki klucz kompetencyjny dla rozwoju innowacyjności młodych Polaków?
- Jak być podmiotowym w cyberświecie?



VIII KONGRES OBYWATELSKI

2013 r. (1100 uczestników
1000 wejść na transmisję on-line)

Jaka modernizacja Polski – od budowy infrastruktury do nowych postaw i zachowań?

Sesje tematyczne VIII Kongresu Obywatelskiego:

- Jaka wizja rozwoju Polski – cele, zasady, sekwencja
- Drogi do innowacyjnej Polski
- Polska ekspansja na Europę i świat – czy i jak to zrobić?
- Oddolny „przewrót kopernikański” w edukacji – na ile to możliwe i jak to robić?
- Obywatelska modernizacja Polski – jak wykorzystać tę szansę?
- Więcej spójności, mniej segregacji – jak to zrobić?
- Praca w Polsce – jak zbudować lepszy rynek pracy?
- Miasta przyjazne mieszkańcom – jak uczynić je dobrym miejscem do życia?
- Konflikt jako dobro wspólne?
- Drogi do lepszego państwa – lekcje z historii

KONGRES OBYWATELSKI

2005–2013



Razem w ośmiu Kongresach udział wzięło:

515

panelistów,

8030

uczestników, przedstawicieli administracji centralnej i lokalnej, NGO's, biznesu, środowisk naukowych, organizacji studenckich, młodzieży oraz społeczeństwa obywatelskiego z różnych części Polski.

Materiały kongresowe i więcej o kongresach na stronie
www.kongresobywatelski.pl

PUBLIKACJE KONGRESU OBYWATELSKIEGO

- *Pomorskie miasta – jak je kształtować dla dobra wspólnego?* Gdańsk 2013
- *Dobro wspólne – lepsza jakość życia,* Gdańsk 2013
- *Postawy i umiejętności kluczem do rozwoju Polaków i Polski,* Gdańsk 2013
- *Jaka przyszłość polskiej edukacji,* Gdańsk 2012
- *Budowa wspólnot lokalnych – jakich kompetencji uczy, a jakich potrzebuje?* Gdańsk 2012
- *Kultura organizacyjna kluczem do innowacji i konkurencyjności przedsiębiorstw,* Gdańsk 2012
- *Forum rozwoju charakterów i postaw,* Gdańsk 2012
- *Jaki etos w administracji – służba publiczna, menedżerski profesjonalizm czy przestrzeganie procedur?* Gdańsk 2012
- *Kultura – Polityka – Rozwój. O kulturze jako „dźwigni” rozwoju społecznego polskich metropolii i regionów,* Gdańsk 2012
- *Pomorze – jakie wartości, jaki rozwój?* Gdańsk 2012
- *Rozwój i edukacja. Wielkie przewartościowanie,* Gdańsk 2011
- *Jakich metakompetencji potrzebują Polacy. Przesłania Forum Kompetencji VI Kongresu Obywatelskiego,* Gdańsk 2011
- *Jak wykorzystać środki UE do budowy kapitału ludzkiego i społecznego w latach 2014–2020?* Gdańsk 2011
- *Jak wykorzystać potencjał edukacji pozaszkolnej w Polsce?* Gdańsk 2011
- *Pakt dla szkoły. Zarys koncepcji kształcenia ogólnego,* Gdańsk 2011
- *Przyszłość na 3+. Głos uczniów,* Gdańsk 2011
- *Podmiotowość dla rozwoju,* Gdańsk 2011
- *Rozwój lokalny. Bariery i stymulanty,* Gdańsk 2010
- *Talenty Polaków,* Gdańsk 2010
- *Polskie style życia. Między miastem a wsią,* Gdańsk 2010
- *Jak poprawić komunikację i dialog Polaków?* Gdańsk 2010
- *Jak poprawić rządzenie Polską w XXI wieku?* Gdańsk 2010
- *Jaka wspólnotowość Polaków w XXI wieku?* Gdańsk 2010
- *Cele i zasady rozwoju,* Gdańsk 2010

- *Jak uszlachetnić nasze Polski*, Gdańsk 2010
- *W poszukiwaniu wizji Polski XXI wieku. Forum Idei*, Gdańsk 2010
- *Idea polskich miast*, Gdańsk 2010
- *Jaka podmiotowość Polski w XXI wieku?* Gdańsk 2010
- *Edukacja dla rozwoju*, Gdańsk 2010
- *Co nas łączy, a co dzieli? Opinie Polaków*, Gdańsk 2009
- *Polska rodzina. Jaka jest, jak się zmienia?* Gdańsk 2009
- *Jak uczynić regiony motorami rozwoju i modernizacji Polski*, Gdańsk 2009
- *Priorytety edukacji Polaków w XXI wieku – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2009
- *Jakie szkolnictwo wyższe do roku 2030? – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2009
- *Priorytety rozwoju gospodarczego do roku 2030 – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2009
- *Jakie Razem Polaków w XXI wieku? Wspólnota tożsamości, zasad czy działań?* Gdańsk 2009
- *Portret młodego pokolenia*, Gdańsk 2009
- *Polacy – w pułapce autostereotypów?* Gdańsk 2009
- *W poszukiwaniu portretu Polaków*, Gdańsk 2009
- *Edukacja dla modernizacji i rozwoju – z okazji III Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2008
- *Jaka reforma nauki i szkół wyższych – z okazji III Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2008
- *Jak tworzyć regiony z krwi i kości – z okazji III Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2008
- *Infrastruktura dla skoku cywilizacyjnego – z okazji III Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2008
- *Jaka modernizacja obszarów wiejskich – z okazji III Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2008
- *Najnowsza fala emigracji – szansa czy zagrożenie dla modernizacji Polski? – z okazji III Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2008
- *Przeskoczyć samych siebie. Rewolucja innowacyjna w polskiej nauce i dydaktyce – z okazji III Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2008
- *Drogi do dobrego rządzenia – z okazji III Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2008
- *Spółeczna gospodarka rynkowa w dobie globalizacji*, Gdańsk 2008
- *Modernizacja Polski. Kody kulturowe i mity*, Gdańsk 2008

- *W poszukiwaniu kompasu dla Polski* – po II Kongresie Obywatelskim, Gdańsk 2007
- *Rozwój poprzez wspólnotę i konkurencyjność* – z okazji II Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2007
- *Pomorskie wartości i tożsamości – dziś i jutro*, Gdańsk 2007
- *W stronę wspólnoty regionalnej*, Gdańsk 2006
- *Media a rozwój wspólnoty regionalnej*, Gdańsk 2006
- *Czy kultura może być dźwignią rozwoju Pomorza?* Gdańsk 2006
- *Młodzi o Pomorzu*, Gdańsk 2006
- *Migracje – szanse czy zagrożenia?* – z okazji Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2005
- *Jak poprawić dialog Polaków* – z okazji Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2005
- *Jakie elity są potrzebne Polsce* – z okazji Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2005

Publikacje można pobrać nieodpłatnie ze strony
www.kongresobywatelski.pl/publikacje

RADA PROGRAMOWA KONGRESU OBYWATELSKIEGO

- **Maciej Witucki** – Przewodniczący Rady Nadzorczej Orange Polska,
Przewodniczący Rady Programowej
- **Mateusz Morawiecki** – Prezes Zarządu Banku Zachodniego WBK SA,
Wiceprzewodniczący Rady Programowej
- **Krzysztof Domarecki** – Przewodniczący Rady Nadzorczej Selenia SA
- **Stefan Dunin-Wąsowicz** – Prezes Zarządu Efekt Technologies sp. z o.o.
- **Robert Firmhofer** – Dyrektor Centrum Nauki Kopernik
- dr **Bogusław Grabowski** – Członek Rady Gospodarczej przy Premierze RP
- **Andrzej Halesiak** – Dyrektor w Biurze Analiz Makroekonomicznych
Banku Pekao SA
- prof. zw. dr hab. **Iwona Hofman** – Prezes Polskiego Towarzystwa
Komunikacji Społecznej
- prof. **Andrzej Jajszczyk** – Dyrektor Narodowego Centrum Nauki
- **Sławomir Jędrzejczyk** – Wiceprezes Zarządu ds. finansowych PKN ORLEN SA
- **Wojciech Kłosowski** – niezależny ekspert samorządowy,
specjalista w zakresie zagadnień rozwoju lokalnego
- **Solange Olszewska** – Prezes Solaris Bus & Coach S.A.
- **Witold Radwański** – Prezes Zarządu Krokus Private Equity Sp. z o.o.
- **Marcin Skrzypek** – działacz społeczno-kulturalny w Lublinie,
TNN Ośrodek Brama Grodzka
- dr **Iwona Sroka** – Prezes Zarządu Krajowego Depozytu
Papierów Wartościowych
- dr **Jan Szomburg** – Prezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową

Mateusz Morawiecki,
Prezes Zarządu
Banku Zachodniego WBK



Z POKONGRESOWYCH MAILI

Pragnę złożyć na Pana ręce serdeczne gratulacje za znakomity merytorycznie i organizacyjny VIII Kongres Obywatelski.

Myślałem, że idea Kongresu powoli się wypala, a tymczasem było chyba najlepszy ze wszystkich Kongresów.

Przesyłam najlepsze życzenia z Krakowa, dalszych sukcesów, wytrwałości i pomyślności.

Janusz Moszumański
Prezydent Fundacji Przyszłość i Praca, Kraków

Sesja plenarna
VIII Kongresu Obywatelskiego



Bardzo dziękuję za możliwość udziału w VIII Kongresie Obywatelskim. Był to mój pierwszy kontakt z tą inicjatywą – i jakże pozytywny! Najważniejszym darem, jaki wynoszę ze spotkania, jest zastrzyk pozytywnej energii, dynamizmu i nowej motywacji do działania. Opowiadam o inicjatywie studentom, z którymi prowadzę zajęcia.

Z wyrazami szacunku,
dr Dariusz Góra-Szopiński
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Wolontariusze
VIII Kongresu Obywatelskiego



Pozbawieni kontaktu z osobami od nas odmiennymi – stajemy się coraz częściej dogmatyczni i przekonani o własnej wyjątkowości. Uznajemy, że jesteśmy ulepieni z innej, lepszej gliny.



DR HAB. MICHAŁ BILEWICZ

Wiceprezes Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Społecznej

Światu doskwiera dziś niedostatek „sportów podwórkowych”.



DR MARTA BUCHOLC

Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, redaktorka „Kultury liberalnej”

Konflikty i ich pozytywna energia mogą służyć także aktywizacji i upodmiotowieniu obywateli.



DR PIOTR STANKIEWICZ

Instytut Socjologii Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu

W sytuacjach postrzeganego zagrożenia niższe struktury mózgu „przejmują dowodzenie” i eliminują „zbędne dywagacje” innych komórek. Uczestnictwo mediatora umożliwia przełamanie tego cyklu.



DR PAWEŁ DĄBROWSKI

Kreatywne Strategie, były Dyrektor Centrum Negocjacji Konfederacji Pracodawców Polskich

Pięć idei VIII Kongresu Obywatelskiego:

1. Nasz **system wartości, sposób myślenia, nasze postawy i zachowania** – to, jacy jesteśmy jako społeczeństwo – to największe wyzwanie, a jednocześnie szansa na lepszą przyszłość Polaków i Polski.
2. Energia, talenty, pasje i **wzorcowe przywództwo prawdziwych liderów** we wszystkich dziedzinach życia to najważniejszy potencjał zmian na lepsze.
3. **Kultura komunikowania się i kompromisu, ucierania dobra wspólnego** ma dziś szczególne znaczenie – wszyscy jesteśmy odpowiedzialni za jej budowanie.
4. Polska bardziej **sprawiedliwa i spójna społecznie** jest niezbędnym składnikiem naszego sukcesu rozwojowego.
5. Więcej **podmiotowości w gospodarce** – potrzebujemy podmiotowej polityki rozwojowej oraz dużych i sprawnych polskich graczy na arenie europejskiej i światowej.

PARTNERZY

