# Стенограма Цикл «Не будь байдужим»: Психологія та байдужість

Не будь байдужим – ця фраза, сказана Мар'яном Турським перед брамою смерті Аушвіц, облетіла весь світ. Але що таке небайдужість? Моральний імператив, обов'язок, цивілізаційний штамп чи, можливо, індивідуальна потреба? Запрошуємо послухати подкаст Музею POLIN.

Кароліна Вігура: Доброго дня. Або доброго вечора. Біля мікрофона – Кароліна Вігура. І це ще один епізод циклу дискусій, які складають подкасти музею POLIN під назвою «Не будь байдужим». Звичайно, це гасло Мар’яна Турського, його 11-та заповідь. І цьогоріч, щомісяця, ми говоримо про це в різних контекстах. Сьогодні, запрошую вас на розмову про байдужість, небайдужість і психологію. Моїм гостем буде видатний психолог, психотерапевт, видавець, підприємець Яцек Санторський - засновник Лабораторії психоедукації, власник видавництва Jacek Santorski i Spółka, нині це видавництво Czarna Owca. А ще директор Академії Психології Лідерства. Чи правда, що 70% кожної організації та кожного суспільства складається з людей байдужих. Як на це може вплинути керівник, директор, шеф організації чи власне лідер суспільства? Чи можна на це вплинути? З чого почати цей шлях до зменшення кількості байдужих? Чи правда те, що сказав що сказав Філіп Зімбардо, що зло панує там, де є пасивні, байдужі люди, чи, навпаки, зло панує там, де люди не байдужі, але займаються злою, аморальною справою? Говоритимемо про це все. Сердечно запрошую всіх вас до прослуховування розмови.

Доброго дня або доброго вечора. Шановні слухачі, сьогодні моїм гостем є Яцек Санторський.

Яцек Санторський: Мені дуже приємно. Це таке слово, можливо, трохи зайве, або, можливо, таке, яке не до кінця здатне окреслити, що я відчуваю, захоплений та піднесений тим фактом, що матиму з тобою розмову з вами та на теми, які ви запропонували.

Кароліна Вігура: А я, своєю чергою, дуже тобі дякую, що ти погодився поспілкуватися на цю тему, про байдужість й небайдужість. Тішуся, що ми матимемо сьогодні таку розмову, тому що ти саме та людина, яка поєднує в собі теоретичні знання, з одного боку, ти вмієш, і точно це зараз зробиш, поясниш нам, що з точки зору психолога означають байдужість та небайдужість, але, з іншого боку – ти квінтесенція небайдужої людини. І, власне, на цьому поєднанні, на цьому мості між практикою та теорією, мені здається, що розташовується найцікавіша перспектива, про яку ми можемо говорити. Я справді дуже вдячна, що ти погодився на розмову зі мною. Поставлю тобі дуже таке стандартне питання, бо, думаю, що коли наші слухачі вмикають подкаст і розмірковують – ну, це психологія і байдужість, варто було б дати цьому визначення. Психолог розглядає ці два поняття, байдужість і небайдужість, а також розглядає цей заклик Мар'яна Турського, який супроводжує нас увесь час у цій серії, тобто не будь байдужим, як одинадцяту заповідь. А що думає психолог?

Яцек Санторський: Я маю на увазі, що я б вважав за краще, якщо ми хочемо почати з визначення та визначити методологічний статус того, що я кажу, ввести оперативне визначення, а не цю, найближчу родову та видову різницю. І я також скажу за аналогією, що з висоти мого досвіду, дуже важливою темою для груп дослідників і консультантів, на щастя, є те, що Інститут Геллапа досліджує більш як 10 років, що майже не змінилося, і це стосується як організацій у наших посткомуністичних країнах, раннього капіталізму чи будь-якої іншої формації, так і більш просунутих, як проявляється зазвичай у дослідженнях, що кількадесят відсотків працівників компанії не є байдужими. З іншого боку, кількадесят відсотків є стійкими, агресивними та контрпродуктивними. Часто це пасивна агресія.

Кароліна Вігура: Це теж небайдужість.

Яцек Санторський: Це теж небайдужість. Але решта 70 відсотків – це раз, два, три, тобто ті, хто думають: “спостерігає чи не спостерігає за мною керівництво”. Це слово “мета”, про яке ми говорили, і до якого у мене є певна справа. Для цих співробітників, цих десятків-інших відсотків, важлива мета, до якої компанія прагне, чому вона має служити, що відбувається в яких підрозділах, чи є для нас якась загроза, які у нас є можливості. Вона чуйна, а чуйність означає не лише чуйність до людей, але й чуйність до важливих справ. Чуйність така ж, як і чутливість вимірювальних приладів.

Кароліна Вігура: А яка тут роль так званого лідера?

Яцек Санторський: Вона дуже важлива, це Кім Чан і Рене Моборн створили Стратегію блакитного океану, можливо, не час для таких лекцій, але ця стратегія досить популярна.

Кароліна Вігура: Але це дуже гарна концепція, розкажи мені.

Яцек Санторський: Це концепція, яка розповідає про те, що можна шукати креативні бізнесові, економічні та інтелектуальні рішення в нерозвинутих просторах, де не потрібно боротися, протистояти чи приймати будь-які ідеї, де не потрібно конкурувати з іншими, тими, хто їх реалізує, тому що це свого роду незайнята частина цього блакитного океану. Часто є елементи, які відомі раніше, але вони настільки інтегровані, що створюють блакитний океан і якийсь час для такої діяльності немає конкуренції. Наприклад, Cirque du Soleil. Це поєднання театру і цирку, але без змучених тварин і тварин, над якими знущаються, натомість з людьми, які втомлюються за власним бажанням, поєднане зі створенням якогось наративу, якоїсь атмосфери. Вийшло унікальне мистецьке, публічне рішення, яке ні з чим не конкурувало і не має конкурувати. У нього, цього розчину, є свій блакитний океан. І тепер ви можете знайти місця, де є криваві океани, де ви боретеся за всіх, за кожен шматок землі, за кожну маржу, за кожну комісію, за кожен винахід. І є місця, де можна якийсь час діяти дуже креативно, абсолютно по-новому, без будь-яких перешкод. Тому що довгий відступ пов'язаний з питанням про те, яка роль лідера в цій діяльності, в цій залученості, протилежна байдужості. Наразі я говорю про байдужість, я б сказав, більше пов’язану з цілями, телеологічну, а не етичну, але ми також можемо перейти до цього, оскільки вони мають деякі спільні елементи. Кім Чан і Рене Моборн, які прийшли з маркетингу та продажів, сказали, що якщо у нас так багато байдужих людей, це означає, що керівник цієї організації поганий продавець. Продавець чого? Бачення та місія вашої компанії. Що більшість його співробітників, навіть керівників, не є клієнтами. Це споживачі, які мають не пробуджені, неусвідомлені потреби. Його завдання — пробудити й усвідомити такі потреби, щоб вони потім хотіли й боролися за те, щоб щось сталося. Отже, це роль лідера. І, звісно, може існувати більш односторонній, харизматичний лідер, який каже людям: найважливіше у світі — це наша мета, ми повинні вбити дракона, або ми повинні визволити принцесу, або у нас є дракон, біля воріт принцеси, і таким буде наш шлях. І це можуть бути дуже харизматичні промови. Ці люди не будуть байдужими якийсь час, але вони будуть залежати великою мірою від впливу лідера, його харизми, від нагадування цих цілей і цінностей, від моніторингу. А може бути так, що в рамках певної гри сил, думок, ідей люди починають відкривати якісь можливості дії, співпраці, створення проєктів, співпроєктів. Зазвичай вони відкриті до обміну один з одним усередині компанії, де немає відокремлених даних. Вони відкриті до запитів, наприклад, про внутрішні консультації, так званих клієнтів і одержувачів, з якими можна знайти спільні рішення. Або ж пан Рафал Бжоска, який, на мою думку, буде, а може, вже є таким собі польським Безосом, я прочитав сьогодні його пост на LinkedIn. Про ще один винахід, пов'язаний з посилками й відправленнями, не знаю, чи ви його вже бачили. Це вже реалізовано. Це не ідея для мозкового штурму. Як можна помітити в деяких аеропортах, окрім табло з напрямками вильотів і прильотів, є табло з вказанням місця для повернення багажу, який відхилили на реєстрації. Якщо була будь-яка пляшка, будь-яка мазь, будь-який гострий предмет, або річ з різким запахом, які не дозволено провозити, то ви можете одразу, за допомогою спеціальної процедури, майже автоматизованої на рівні алгоритмів штучного інтелекту, за кілька хвилин до вашого літака, відправити цю річ поштою, замість того, щоб викидати її у смітник. Подумай лишень, яка це креативна ідея, але ця ідея повстала під час мозкового штурму та розмов з клієнтами, яких запитували, чого вони потребують, що їх турбує, що їх дратує та як вони можуть задовольняти свої потреби. Отже, така залученість, яка полягає в отриманні так званих внутрішніх консультацій, під час яких я спілкуюся з постачальниками, клієнтами, партнерами, з якими реалізую якісь проєкти, використовую їхні пропозиції, коментарі або оцінюю та критикую те, що відбувається. Це все різні стратегії та техніки залучення, привабливого управління компанією чи проєктом.

Кароліна Вігура: А ти як працюєш? Адже ти також створив низку інституцій. Як ти працюєш зі своїми співробітниками, особливо з 70%? Яку мову ти використовуєш? Я можу сказати, що для мене це постійний пошук мови. Тобто, це залежить від ситуації, залежить від випадку, від теми та від людей. Вистачить цього не зіпсувати й продовжувати говорити про те, якою є мета, у чому взагалі проблема, якщо вам більше подобається це слово. Але в іншому випадку постійно ведеться розмова на цю тему. Іноді можна сказати, що ми тут господарі. І керівник такий же господар, як і стажист. Це один вид мови. Це інша мова, вона теж перенесена з англійської, як і слово “мета”, яке ти використав, мені дуже подобається це прислів’я “walk another mile”. Це означає пройти ще одну милю, якщо перекладати дослівно, але так насправді це означає, що я не тільки виконую свої завдання, але зацікавлений у тому, що ще я можу зробити для цієї людини, цієї справи чи цього завдання. Це мені подобається найбільше. Взагалі, мені здається, що все більше моя життєва позиція — пройти ще одну милю. Але яку мову ти використовуєш?

Яцек Санторський: Я маю на увазі, що мій досвід, мабуть, не є репрезентативним для можливості передачі його в більшості сфер, тому що я майже завжди працюю в ніші, з надією, що створю проєкт, який може мати такі цінності, які потім розповсюджуватимуться за допомогою ефекту доміно. І якщо я починаю камеральну роботу, якщо я починаю ніби зі стартапу, а потім продовжую шукати можливі важелі, то розумію, що робив це раніше, але я це остаточно усвідомив завдяки дослідженням Джима Коллінза. Джим Коллінз – математик, методолог, економіст і дослідник за досвідом. Він поставив перед собою амбітну мету вивчати системно, не на основі поп-психології, тих керівників, які керують підприємствами та працюють не менше 30 років, з яких безперервно зростали протягом 15 років. Наприкінці 1990-х із тисячі респондентів, зареєстрованих на американській фондовій біржі, таких бізнес-підприємств було лише 40. Після ще більшого відбору він знайшов лише 11 таких і дослідив за допомогою десятків інтерв’ю, спостережень, аналізів та документів, як діють лідери тих підприємств, які виживають протягом 30 років, 15 з яких безперервно зростають, а це втричі більше, ніж середнє зростання інвестицій. Коллінз звів це все до кількох простих правил, і першим було – спочатку хто, а потім що. Це не є абсолютно універсальним рішенням, тому що за хвилю я можу подати приклади винятків, але кінець показував, що якщо у мене є відчуття чи інтуїція щодо того, якою є наша проблема, яке наше завдання, з точки зору яких соціальних потреб чи яких невикористаних технічних і технологічних можливостей, зовнішніх загроз, то це може стосуватися як освіти, так і виробництва бізнесу. Які люди підійдуть для спільного створення таких проєктів? А тепер є ще два критерії. Вважається, що це люди, які є видатними в чомусь на осі X, у чомусь відмінному, і які майже завжди додають цю зайву милю. Але з іншого боку, наскільки вони готові, бажають і можуть співпрацювати? І Коллінз виявив, що в цих підприємствах, які так сильно зростали, так багато приносили, існувала абсолютна політика, хоч і називалася інакше, згідно з якою на ключових посадах, а не на всіх, повинні були бути правильні люди. Правильні люди надзвичайно компетентні та здатні співпрацювати. Цією ключовою посадою не обов’язково має бути президент або генеральний директор. У кабінеті лікаря чи юридичній фірмі ця ключова посада — це посада секретаря, який керує всім трафіком і вирішує всі конфлікти. Американські юристи вже знають, що якщо клієнт розчарований, навіть через обґрунтовану скаргу, якщо її сприйняти чуйно і з повагою, ймовірність отримати позов знижується у рази, а збитки значно менші. Тож мій шлях у цій діяльності полягав у тому, що я спочатку слухав, дивився та зустрічався з людьми. Це була фаза диверсифікації та пошуку, і я розмірковував, з ким я можу порозумітися. Хто може привнести компетенції, яких у мене немає, але поділяє мої цінності. Хто мене чимось здивує? І мені не вдалося зробити все так добре, як це звучить зараз, тому що були моменти, коли я розчаровувався. Тоді я навчився укладати якісь середньострокові контракти, якісь випробувальні терміни. Я також зрозумів, що я, на щастя, і, на жаль, схильний до зачарувань і розчарувань, тож мій перший діагноз про те, що це правильна людина, можливо, не обов’язково був точним, адже після цього першого враження має бути друге. Тепер я говорю про ключове питання, якому я присвятив значну частину своєї книги й роздумам про лідерство завтрашнього дня. Якщо я хочу мати команду, успішний проєкт, героїчний проєкт, проєкт, який охоплюватиме не одну милю, а 30 миль на день, як у полярній експедиції, яка пізніше увійде в історію, це потрібно зробити з потрібними людьми. Одна людина, яка зазнала невдачі під час цієї полярної експедиції й щось зіпсувала, була людина, яка була партнером інвестора, який надав чудовий човен, і його потрібно було взяти з собою, але він не відповідав критеріям “спочатку хто, потім що”. І раптом виявляється, що тільки ця людина могла зупинити весь процес. Є організації, наприклад Facebook, різного типу, де зі ста кандидатів просто розглядають десяток, а потім перевіряють, чи вписуються вони в культуру компанії, потім залишаються одиниці. Це є те перше - спочатку хто, а потім - що. А потім запитують цього чоловіка, що, на його думку, можна зробити з цим проєктом, як ми можемо його розвивати далі. І з якогось моменту я – режисер, я – організатор, я – аранжувальник, я – ведучий, у мене теж може бути бачення, у мене може бути ідея, але це повстає як спільний процес. І те, що я говорю, це мудре, добре, перевірене, має емпіричні докази, але не є способом створення кожної установи чи кожної корпорації, де мають бути визначені стратегії, цілі, критерії, відбір тощо. Це те, що я говорю, я дозволяю собі на життя дещо ексклюзивне, дещо нішеве.

Кароліна Вігура: Так, це правда, але момент довіри, про який ти згадуєш, справді дуже важливий. Довіра, яка полягає в тому, що той, хто це все створює, перестає думати, що його чи її ідеї єдино хороші.

Яцек Санторський: Це дуже важливо.

Кароліна Вігура: Однак може бути набагато більше. Мало того, я визнаю це як урок, який я засвоїла, я повинна погоджуватися на рішення, про які я б навіть не подумала, інакше я б зробила все зовсім інакше, і все ж, коли я наважуюсь, то отримую заряд енергії, який може красиво розвинути даний проєкт. Але зараз я ускладню цю розмову для нас. Якби ми додали елемент, про який вже кілька разів згадували, і посилили його, йдеться про елемент цінності. Наша попередня розмова була з Константи Ґебертом, який є автором фантастичної книги про геноциди «Остаточні рішення». І він сидів тут на твоєму місці й казав: “проблема страшних, найстрашніших речей, які можуть зробити люди, зовсім не в байдужості”. Можливо, у нас справді є такі дослідження, зокрема відомий вислів Зімбардо, який каже: “щоб зло сталося, щоб зло діяло, нам потрібна лише пасивна людина». І Константи Ґеберт каже, що це неправда. Коли він досліджував і цитував свій досвід, зокрема такі страшні геноциди, як геноцид у Руанді, то зрештою виявилося, що є людина, яка каже – я маю пройти ще одну милю. Всім байдуже, тому я маю з цим боротися. Ми можемо цим зайнятися, дійсно, ми повинні придумати шляхи. Для тих, хто не читав саме цю книгу, є інша книга - Ханни Арендт «Айхман в Єрусалимі». Адольф Айхман, принаймні в інтерпретації Ханни Арендт, не є байдужою людиною. Він людина, яка хоче довести справу до кінця. Тільки цей намір жахає. Як би ти пов’язав те, що сказав до цього моменту, з цим елементом цінності? Тобто, як шукати...

Яцек Санторський: Для мене це доволі просто, тому що я дозволяю собі не намагатися змінити світ, а створювати хороші практики, в яких можна створювати якісні мікропроцеси, соціальні та бізнес-організації. І тепер за цим принципом “спочатку хто, потім що” я припускаю, що матиму узгоджені цінності та можу більше нічого не знати, а натомість просто отримати абсолютну перевагу над собою від команди інших людей, з одним застереженням що ми матимемо узгоджену базову діаграму цінностей. Якщо, скажімо, хтось є справді геніальним творцем різноманітних технологічних та інвестиційних рішень, якщо хтось здатний створити такий бізнес-важіль, щоб інвестований злотий за короткий проміжок часу генерувався у 7 злотих. Якщо ця людина водночас деспотично ставиться до людей чи принижує їх, нібито на благо справи, я вирішу з нею не співпрацювати. Хоча я теж погоджуюся, що, на жаль, якщо дивитися з точки зору цілей і ефективності, то багатьох результатів можна досягти через диктатуру, через знущання, залякування і так далі, ми можемо вичавлювати різні речі з людей, тим паче, що дехто з них більш підвладний автодеструкції. Є дослідження, які показують, що недарма англійці під час виборів голосують просто так, що демократії майже не буде, і людям це подобається. “Втеча від свободи” була про це. У мене раніше була ілюзія, що якщо визначити здорову компанію, здорову стратегію, то все призведе тільки до добра. Ні, може бути й навпаки - і призвести до зла. Можна створювати руйнування і знищення дуже ефективно і систематично. Звичайно, це має ознаки божевілля. Водночас, мабуть, є прагматичні солдати, які слідкують, щоб це божевілля не закінчилося надто швидко. Тому я вважаю, що було б ілюзією, якби я сказав собі, а потім сказав своїм синам і онукам, що робіть тільки хороші речі, оскільки це буде найефективнішим. Ти будеш найрозумнішим, найбагатшим, підеш далі. Ні, для мене це окрема тема. Я хочу бути ефективним у різних справах, бути багатим у різних справах, і це один вимір. А другий вимір полягає в тому, що я хочу жити згідно з тим, що я прийняв як Декалог, азимут цінностей, який мені близький. Але ніхто не може обіцяти мені, що реалізуючи ці цінності, я досягну кращих цілей. Я можу уявити справді токсичну компанію, яка деякий час зловживає людьми й отримує досить хороші бізнес-результати. Іноді це певні фази. Безос, який вміє надзвичайно творчо створювати компанії, що коли в команді з’являється більше людей, ніж для двох піц, створюються ще дві команди, а водночас повстає багато стартапів і компаній. Якщо це досягне такого масштабу, що доведеться мати 100 чи 1000 роботів, пачкомати й таку подібну діяльність, то це свого роду перетворюється на концентраційні табори, які повстають у Польщі чи колишній НДР, тому що люди там морально готові до цього. Раптом виявляється, що в контексті одного бізнесу ми маємо, з одного боку, дуже творчу діяльність, а з іншого – майже терор. І тоді я можу сказати, мене не цікавить така компанія, мене не цікавить пан Безос, він інтригує, але не вражає.

Кароліна Вігура: А якби ми спробували зараз вирушити в таку подорож і спробувати застосувати те, що ти сказав про психологію бізнесу, до психології суспільства. Я заінтригована після твоїх розповідей про відсотки. 15, 12, плюс 12, плюс 70, і ще залишається кілька. Чи можна це перенести на суспільство?

Яцек Санторський: Можна перенести, на жаль, тому що компанія може просто здійснювати набір, працевлаштовувати певну групу людей, проводити процеси звільнення, просування кар’єрними сходами тощо. Держава – це товариство з необмеженою відповідальністю. Якщо ви беретеся бути королевою чи прем’єр-міністром країни, ви повинні всіх взяти під опіку, створити шляхи для всіх. І це складно, тому що раптом виявляється, що там є люди, які свідомо чи несвідомо мають різні бачення світу і дивляться на реальність через різні призми. Ці люди дуже часто бувають ображені, травмовані, принижені, сповнені злості, ненависті, заздрощів, певної готовності брати участь у підступних речах. І треба створити державу, яка б це також регулювала. Це набагато складніше, ніж з компанією, яка має правила, яких, якщо хтось не дотримується, то з ним прощаються. Ну, можливо, є такі країни або ви можете собі уявити, що цього року ми запросимо тисячу громадян і попрощаємося з ними, тому що вони не відповідають критеріям.

Кароліна Вігура: Чи це правда і, чи можна сказати, що ці відсотки загалом відображені в суспільствах? Чи різні суспільства байдужі та небайдужі по-різному?

Яцек Санторський: По-різному.

Кароліна Вігура: Іншими словами, чи відрізняється людська природа з точки зору байдужості, коли ми порівнюємо суспільства?

Яцек Санторський: Я б наслідував Зімбардо, який сказав, що в людській природі є все пекло, усі слабкості та всі можливості, і залежно від обставин, якщо ящики не провітрюються, то яблука гнитимуть, навіть найкращого виду. І якщо їх провітрювати, ці яблука виживуть та увесь час зберігатимуться там. Я не маю ілюзій, що в кожному з нас, у вас і в мені, хоча мені зараз це важко уявити, все ж десь є сліди жадібності, жорстокості, збоченості та заздрості. Я говорю про себе.

Кароліна Вігура: Але я абсолютно з тобою згодна. Фактично, я часто повторюю тут під час цих подкастів про урок, який я отримала від покійного Павла Шпєвака, він проводив багато років дослідження Голокосту з нами, студентами, ми читали свідчення жертв, і він завжди казав: “не уявляйте себе, не дай Боже, жертвами, бо це вас нічому не навчить. Уявіть, що ви на іншій стороні, і подумайте про те, що з вами сталося, що ви опинилися там”. Він власне і поставив нам це запитання.

Яцек Санторський: Навіть більше, якщо припустити, що кожен із нас міг би бути там, питання полягає в тому, як побудувати ці коробки Зімбардо, щоб вони були достатньо просторими, щоб моя природа там не гнила, щоб там були якісь можливості. Звичайно, ви можете дивитися на це трохи ідеалістично, але також дуже реалістично. Зараз я пам’ятаю, що був першим у Польщі видавцем книг в’єтнамського буддистського ченця Thích Nhất Hạnh. Книги “Диво усвідомленості” та “Кожен крок приносить спокій” були першими книгами, які я випустив у власному видавництві. Він розвинув Дзен не в японському чи в’єтнамському підході, але щось таке, що характерне для цієї течії буддійської містики, тому що буддизм також може бути опіумом для людей і різні жахливі речі можуть відбуватися всередині буддійських сект. Втім, кожна релігія має свій власний містицизм, і цей буддистський містицизм, яким є Дзен, є визнанням того, що все є в кожному з нас і що добре мати розуміння цього в собі та у світі, а потім мати таке життя, така практика розуму, щоб вирішити, що ми живимо, а чому ми протистоїмо. І він описує, що опинився в Європі й Америці в результаті втечі. Він був просто біженцем і пережив напад піратів на човен з біженцями. Тоді пірати вбивали та ґвалтували, там відбувалися жахливі речі. Він був одним із небагатьох, кому якимось дивовижним чином вдалося вижити. І він каже, що коли повернувся, то запитав себе, що було б, якби він народився на піратському острові та не знав іншої правди, крім того, що якщо він не виживе, то загине. Що це виживання було лише можливе шляхом захоплення, завоювання, вбивства, поневолення, і що навколо цього існує певна структура та організація, в якій він повинен якимось чином знайти свій шлях. Я іноді запитую в нашій дуже передовій Академії психології та лідерства, коли ми говоримо про лідерів, що пан Качинський, хоча я не знаю, чи його підставили, чи зробив це Срочинський, чи хтось, хто з ним спілкувався, тому що з кількадесят років тому було з ним опубліковане інтерв’ю ще в газеті, не пам’ятаю, чи це не була навіть Wyborcza, де зацитовані його слова: “У мені є все лише добре”. Ну, в мені особисто є й добро, й зло. Якщо я не визнаю, що в мені є зло, я проєктую. Я бачу це зло всюди навколо себе, я провокую його навколо себе, щоб віддалити його від себе, і це породжує параною. Інколи я прошу лідерів, щоб вони спочатку всім розповіли, які в них чесноти, які головні переваги. На аркуші паперу 100 людей пишуть про працьовитість, цілеспрямованість, чесність, твердість, послідовність. Гаразд, якими були б ваші чесноти, якби ви народилися на Піратському острові? І деякі кажуть, що я був би безжальним, жорстоким, я був би... Я вважаю за краще не згадувати, що ще спадає мені на думку. Тому я не маю ілюзій, що природа існує, що вона містить усе, і тому нам потрібні рішення, починаючи від малих, таких як сім’я, сусідські стосунки, мікроорганізації, до різних типів інституцій, до того, щоб просто розпізнавати, але не живити та не встановлювати межі та опір тому, що може бути несумісним із цінностями в мені. Одного разу Кристина Старчевська, на ранньому етапі свого філософствування, коли я був студентом психології, а вона була молодою філософкою у Польській академії наук, якось показала нам тезу, не знаю, чи не була вона гегелівська, що у неї є відчуття, що цінності живуть своїм життям на якомусь ринку, через який вони намагаються пробитися та вижити. І річ у тім, що цінності, які можуть мати сенс, повинні з’явитися на цьому ринку, тоді я повинен бути готовий плекати їх, жертвувати ними, якщо це необхідно. Або можна навіть пожертвувати чиїмось життям, якщо воно порушує або ставить під загрозу дуже елементарні цінності та призводить, наприклад, до того, що хтось виконує певні дії, які не лише призводять до деградації чи дегенерації життя однієї людини, але й усієї родини. або цілого суспільства.

Кароліна Вігура: А як би ти оцінив наше суспільство, польське? Яке воно за цією віссю – байдужість, небайдужість, проблеми чи їх відсутність?

Яцек Санторський: Я волію звертатися до тих, хто сильніший за мене в цій галузі. Крім вас, таким для мене є, з одного боку, соціолог, філософ, а з іншого – психотерапевт Анджей Ледер. Він повернувся, чому я дуже радію, до “омріяної революції” і в березні, я думаю, 13 березня, є розмова з ним про агресію, злість і нещадність людей, зокрема у Польщі. Під час цієї розмови він висунув тезу про холодну, безжальну байдужість, коли ми запитували себе, чому на кордоні з Україною всі були готові до цих занадто романтизованих подорожей, часто надмірних і не завжди обдуманих, а за 50 кілометрів на північ дорослі й діти, вигнані з кінця світу, які тікали у якійсь надії на краще місце, тонули у цих болотах, застрягали, гинули, мерзнули, і це все на наших очах.

Кароліна Вігура: Ти згоден з Ледером?

Яцек Санторський: Я згоден з ним.

Кароліна Вігура: Звідки це? Не твоя згода, а ця холодна і безжальна байдужість.

Яцек Санторський: На його думку, це інтроєкція та вибух гніву й агресії, які не випливають назовні. Попри повсякденну агресивність, яку важко було б заохочувати далі, він порівнює це тим, що ми не таке революційне суспільство, як французи, які кожні 10 років їдуть з околиць у центр і б’ють вікна чи підпалюють машини. Ми трохи більше, можливо, досвідчені історією, травмовані, тому тут треба було б теж говорити про життя з травмою.

Кароліна Вігура: Ти вважаєш, що є подальші трансформації? Я маю на увазі, що тут ти погоджуєшся з Анджеєм Ледером, але розширмо цю ідею, що на нашому шляху постають подальші трансформації або подальші революції, якщо використовувати мову з “Омріяної революції” Ледера, які є нашими травмами та про які ми недоговорюємо.

Яцек Санторський: Саме так.

Кароліна Вігура: І це мовчання породжує цю байдужість.

Яцек Санторський: Точно, і водночас це мовчання насправді не є мовчанням, це поведінкова байдужість, тобто це про те, що я нечутливий до різних явищ, я не протестую, я не зупиняюся, я не кажу стоп, коли ви бавитеся. Проте за цим стоїть відчуття, можливо, передане десь епігенетично, що зі мною та моїми предками сталося багато лиха і ніхто нам не допоміг. Союзники залишили нас у 1939 році й так далі. І такий гнів, розчарування, приниження через те, що ми не пройшли через ці розчарування, ці травми, можуть призвести до такої холодної, бездушної, по суті ворожої байдужості. І я думаю, що Ледер чудово це окреслив, і я просто в захваті.

Кароліна Вігура: У чому тоді різниця між українцями, до яких ми можемо проявити емпатію, співчуття, допомогти, в чиїх очах ми бачимо себе, і, наприклад, афганцями? В чиїх очах ми цього не бачимо, чи принаймні більшість із нас. Пам’ятаймо про цих людей, не лише тих, хто їде на білоруський кордон, а й тих, хто там живе і шукає цих людей, годує їх, перевозить.

Яцек Санторський: Так, у тому числі: про Мачея Штура чи наших колег-митців, які тоді їздили туди й досі це роблять. Але знову тут маємо лише кілька чи десяток відсотків. Мені спадає на думку, що йдеться про якусь майже фізичну просторову дистанцію. Поведінка людини, яка недостатньо хороша з точки зору можливого, тобто така навіть руйнівна, базується на різних атавізмах, які, ймовірно, були корисні для виживання виду, можливо, навіть орди, але вже неефективні для природи. Вони є протиефективними для виживання культури та її цінностей. Було виявлено декілька механізмів, навіть центрів. Красива назва - мигдалина, мигдалеподібне тіло, а центри виявлення себе та інших розташовані поруч. Виявляється, наші предки, твої й мої, які розпізнали, хто свій, а хто чужий, і віддалилися від чужого, або ж знищили його та прийняли. Але це вже рівень атавізму, орди. Проте сьогодні може виявитися, що хтось і свій, і чужий. Що якщо я відчуваю страх, огиду й агресію через те, що він не мій, і з цього може вийти лише найгірше. Ми маємо щось таке, мабуть, на цьому етапі, тому що незалежно від того, що з нами сталося теоретично, історично чи, з іншого боку, що ми зробили з українцями в національному плані, в один і в інший бік. Ось ми підійшли до моменту, коли вони підтримують демократію, якої ми прагнемо, і свободу, і ми хочемо діяти для них. Якщо вони страждають від цього, ми на їхньому боці, і є люди, які від нас занадто далекі, щоб хоч якось визнати їх своїми. Це прибульці, а прибульці огидні, небезпечні й злі. Треба мати дійсно відкритий, просвітлений розум, щоб побачити, що людина, яка чіпляється за цю дротяну сітку на кордоні з Білоруссю, має таку саму людську природу, те саме існування, ті самі мрії, ті самі розчарування, те саме кохання, таку ж злість, як той, хто зараз намагається потрапити в Польщу з України, чи той, кому ми там допомагаємо. Щоб керувати відкритим розумом, потрібно мати певні запаси енергії. Про це теж згадував професор Анджей Новак, цей польський соціальний психолог, який більше відомий у Флоридському університеті, ніж у Варшавському, тому що вирішив ніколи не з’являтися в польських ЗМІ та був послідовним у цьому протягом 50 років. Майже ніхто не знає, що найбільше в світі публікацій у галузі соціальної психології має професор Анджей Новак. Для мене це честь, що його батько був моїм наставником, я багато з ним працюю і працював. І він також звертає увагу на той факт, що економія розуму, також еволюційна, означає, що якщо ми хочемо вийти за рамки простої моделі так званої економії розуму, сказати собі, що наше – добре, а чуже – погане. Щоб подолати цей стереотип і усвідомити, що цей інопланетянин також бідолаха, цей незнайомець також потребує допомоги, потрібно використати в чотири-сім разів більше енергії мозку. Це перевіряється на рівні потреби в глюкозі в кровотоці через клітини мозку. І раптом виявляється, що економія розуму означає, що ми готові сприймати українців як своїх і мати тут спільну, братню і сестринську дію, але треба мати якийсь запас енергії, не втомлюватися від життя, особистого, національного, суспільного, дивитися з такою відкритою душею на тих, хто на білоруському кордоні. І таких поляків, на щастя, багато, але це лише кілька відсотків, а не більшість.

Кароліна Вігура: А де момент змін? Я думаю, що додала б ще один момент до того, що ти сказав. Я б сказала, що питання спільного ворога теж важливе. Тобто нам добре вдається солідарність, а не байдужість, коли ми помічаємо, що є спільний ворог.

Яцек Санторський: Це правда.

Кароліна Вігура: Спільним ворогом у прямому сенсі є путінська Росія, і особливо Володимир Путін. Тому легше ідентифікуватися з українцями, бо те, що може статися з ними, може статися і з нами. Попри те, що ми в НАТО, враховуючи божевілля, яке розгортається в Кремлі, не виключено, що ця війна триватиме. Але у випадку з афганцями цей шлях з Афганістану через Білорусь, де, звісно, білоруський сатрап Лукашенко маніпулює цими людьми, чомусь змушує до занадто складного процесу мислення. Можливо, це так, як ти сказав.

Яцек Санторський: Такі розмірковування вимагають трохи більше біохімії мозку, трохи більше глюкози. Треба мати сили, щоб це помітити. Бо коли я дуже втомлююсь, то починаю сприймати реальність більш стереотипно.

Кароліна Вігура: Це треба було зрозуміти ще у 2015 році. Навіть серед дуже відкритих і дуже вдумливих людей не було сказано, що Сирію знищила путінська Росія і що ті люди стали жертвами Путіна.

Яцек Санторський: Це означало б з’єднання крапок і, знову ж таки, вимагало б відкритого розуму.

Кароліна Вігура: Певні речі про групу Вагнера ми також дізнаємось лише зараз, до прикладу, про тих зелених чоловічків, які з’явилися спочатку в Сирії, а лише потім у Криму.

Яцек Санторський: Цей спільний ворог, про якого ти говориш, є насправді дуже хорошою відповіддю на питання, з якими я прийшов до студії сьогодні. У серпні 1980 року ми пережили великий бум. Але передусім це було повстання проти росіян.

Кароліна Вігура: Абсолютно. Я завжди пам’ятаю, що це…

Яцек Санторський: Це повстання проти іноземців у нашій країні. І тут є велика солідарність. Але це не була солідарність, як виявляється, за демократію, за лібералізм, за ті чи інші цінності. Це була солідарність з цим колективним ворогом, яким були ці кацапи, ці росіяни й так далі. Потім виявилося, що коли ми повинні взяти свої справи під контроль, наше суспільство ділиться на дві групи. На тих, хто є бенефіціаром цих змін і хоче демократизувати нас відповідно до того, що планує для нас Бригада Маріотт, адже вони послали самих пенсіонерів з кінця капіталізму, аби ті налагоджували наш світ. Мене не дивує, що кожен другий поляк відчуває, що його глибоко ошукали. І ми називаємо це трансформаційною травмою. Коли хтось каже, що Качинський такий злий чи такий макіавелліст, який розділив поляків, то я вважаю, що Качинський блискуче грає на тому, що поляки потім діляться досвідом цієї трансформації. Про що також писав Ледер, а потім ми зі Срочинським говорили про те, що деякі з нас просто стали бенефіціарами цих змін, а дехто з нас взагалі не знав, як себе поводити, і почував себе приниженим, коли дізнався, що вже немає державного сільського господарства, немає ні корабельні, ні заводів, але натомість є змога отримати кілька тисяч злотих компенсації. А як люди за ці гроші купували холодильник, то їх називали homo sovieticus.

Кароліна Вігура: Так, хоча, як ти казав, я вважаю, що дійсно потрібно підкреслити цю трансформацію. Мені дуже подобається вживати німецьке слово, яким у Німеччині називають трансформацію – schleudern, що означає віджим, як у пральній машині. Незалежно від того, бенефіціари ми чи ні, у нас у всіх голова паморочиться після цієї дії обертання. Отже, ми всі щось втратили. Це дуже важливо. Це не обов’язково має бути щось матеріальне. Тим не менш, це набагато старше. Є фантастичні дослідження Яна Кубіка про польську “Солідарність”, де він показує, що в певному сенсі, хоч зараз це може звучати погано, це був дуже популістський рух. Рух, який каже – це інопланетяни, це наш ворог. Треба їх позбутися, а ми тут молодці.

Яцек Санторський: Таким чином, зміни відбувалися послідовно і спрацювали.

Кароліна Вігура: Так, але, звичайно, ми можемо повернутися до нашої історії. Перед Другою світовою війною ми матимемо Пілсудського і Дмовського. Це також два антагоністи. І, звісно, культурні антропологи кажуть, що суспільства, які були колонізовані протягом тривалого часу, і в певному сенсі ми були не лише колонізаторами, а й колонізованими, потім мають такі тріщини, поляризації. Але повернемося до мого запитання. З чого б ти почав зміни? Де взяти таку кількість глюкози? Люди, які будували інституції, як ти, чудово знають, що для того, щоб щось змінити, не можна змінити все. Треба починати з якогось одного місця.

Яцек Санторський: У мене є ідея, про яку я вже говорив десяток років тому, вона полягає в тому, що для цього рівня втоми, розумового та енергетичного виснаження, який змушує нас вибухати, потрібен катарсис. Хтозна, може якесь рішення в галузі культури, а може, це вже надмірне тлумачення, але не найгірше. Бо, візьмімо, цю жахливу різанину й проблему тутсі та хуту, велику роль у висвітленні цієї проблеми відіграв фільм, точніше свого роду мильна опера, яка є романом між ним і нею з цих двох племен, які ненавидять одне одного.

Кароліна Вігура: Отже, все-таки Шекспір.

Яцек Санторський: Так влаштований світ, те, що викликає симпатію, перш за все, до них, до їхніх стосунків, які, попри цю війну й травми, мають вистояти й перемогти. Імовірно, цей один фільм зіграв величезну роль, він був надзвичайно популярним, і став певного роду досягненням у висвітленні цієї жахливої кількості страждань і ненависті, які є результатом того, що люди самі собі завдали. Хтозна, можливо нам бракувало досвіду в галузі культури. Я говорив про це, коли спілкувався з нашим спільним другом Срочинським у 2015-2017 роках, що Вайда зробив “Людину з мармуру” і ще кілька інших фільмів, але Вайді не вдалося створити “Людину з радгоспу”. Всі ці приниження, які відбувалися з людьми з суднобудівного заводу, з радгоспу і так далі, не мали жодного художнього вираження, щоб можна було показати, що вони там постраждали, що вони переживали безпорадність, яку не дозволялося їм проявляти, бо це все мало бути на честь свободи, демократії, якогось добра, якого нам раніше бракувало. На мій погляд, я не знаю, чи можна це зробити у зворотному порядку, можливо, так, але певної роботи не вистачало. Якимось чином я збираю інформацію про те, що іноді такі окремі наративи символічного чи художнього характеру, так само як існує дуже цікава гіпотеза, що те, на що американці натрапили в Іраку, такий послідовний рух опору проти них, очевидно, є результатом одного, дуже розумного кроку одного з місцевих правителів. Вони зробили місцеву версію Black Hawk Down. Цей фільм додав тисячам, а то й мільйонам іракців впевненості, що можна впоратися з ситуацією та позбавив віри пихатих, розкручених американців. Один фільм. Одне відео, яке, як кажуть, було розповсюджено сотнями тисяч, якщо не більше. Я не хочу поширювати те, що може бути якимсь милим міфом. Це потрібно перевірити. Але я показую вам спосіб мислення, коли ти питаєш мене, де шукати рішення, то я б його власне шукав у культурній галузі.

Кароліна Вігура: Я згодна з тобою.

Яцек Санторський: Символи. Символічні наративи.

Кароліна Вігура: Сьогодні найважливіша культура відбувається на потокових платформах, тому я б застерегла від думки, що ми будемо знімати один фільм, тому що нам потрібно зробити кілька серіалів, а не фільм.

Яцек Санторський: Раніше було так, що один фільм, одне телебачення, і всі його дивляться.

Кароліна Вігура: Це правда. Це моє наступне запитання. Я маю на увазі, що ми насправді живемо в часи, коли наші суспільства, і я маю на увазі не лише польське, розпадаються.

Яцек Санторський: Це все різні бульбашки.

Кароліна Вігура: Так. І тут насправді немає нічого спільного з якоюсь хибно зрозумілою ностальгією нині. Я можу сказати, що раніше було краще, тому що всі дивилися одну програму і так далі. Річ у тім, що я, наприклад, сьогодні тут про щось говорю з тобою, але є багато людей, які взагалі не хочуть це слухати. Ба більше, можливо, така розмова десь відбудеться, а ми про це навіть не дізнаємося. Так і тут – де шукати цей початок?

Яцек Санторський: Добре принаймні знати, з якими труднощами, дефіцитом, загрозою ми стикаємося. Ми мали б подумати про це разом. Не знаю.

Кароліна Вігура: Але це також хороша відповідь, я думаю. Тобто, коли ми говоримо про байдужість і небайдужість, можна сказати інколи – не знаю. Це, мабуть, те речення, яке я повторюю найчастіше, як у своєму професійному житті, так і в сімейному. Я не знаю, як ти думаєш?

Яцек Санторський: Життя вимагає від нас цього все більше і більше, і як не парадоксально, особливо серед молоді, бо вона більше вимагає від своїх лідерів певної чесності. Лідер, який говорить: “Я не знаю”, але не для того, щоб позбутися цього, а просто зізнається, що він не знає, насправді може зміцнити свою чесність, свій авторитет, а з іншого боку, залишити людям простір для того, щоб замість бути торговцем мистецтвом надії, дати можливість нам самим подумати й пошукати відповідей.

Кароліна Вігура: Дуже, дуже дякую за цю сьогоднішню розмову.

Яцек Санторський: Ти поставила мене перед моїм невіглаством у спосіб, який, я б сказав, був радісним і болісним одночасно.

Кароліна Вігура: У мене таке враження, що кожного разу, коли я говорю тут, у цій студії, про гасло “не будь байдужим”, я також стикаюся з власним безсиллям і невіглаством, але ми у вічному пошуку, і красно дякую.

Яцек Санторський: Я просто хотів би сказати, що одного разу, щоб... Є анекдот про те, що хтось, кого сприймали як гуру, виголосив дуже харизматичну промову, і люди записували майже все, записалися в його секту, а біля дверей він сказав: “Ага, просто пам'ятай, я не вірю жодному слову, яке я тобі сказав”. Тобто, таким чином, я б хотів сказати, що все, сказане мною сьогодні, має статус гіпотези.

Кароліна Вігура: Наприкінці я теж скажу один анекдот. Це дуже красивий анекдот про те, як народився легендарний вислів Мартіна Лютера Кінга з його промови “Я маю мрію”. Це була дуже добре, ретельно написана і дуже нудна промова. І Мартін Лютер Кінг говорив, і людям ставало все більше і більше нудно, і в якийсь момент хтось крикнув йому вслід: “Скажи їм, що у тебе є ця мрія, нагадай їм, тому що ти сказав нам, що у тебе є ця мрія”. А потім він почав говорити не читаючи, спонтанно, про те, що йому нашкодило і що насправді було його мрією. Щиро дякую, що дозволив мені сьогодні трохи повчитися у тебе.

Яцек Санторський: Дякуємо тим, хто слухав нас і дійшов до цього моменту.

Кароліна Вігура: І я щиро запрошую вас переглянути наш передостанній епізод наступного місяця.

Яцек Санторський: Дякую. Я радий, що у вас є така можливість.

Кароліна Вігура: Дуже дякую.

Дякуємо, що прослухали подкаст. Проєкт Музей POLIN у рамках програми “Не будь байдужим” фінансується Ісландією, Ліхтенштейном та Норвегією в рамках Фонду ЄЕЗ та державного бюджету.

КІНЕЦЬ