# Transkrypcja piątego odcinka podcastu „Nie bądź obojętny” – „Psychologia i obojętność”

[czołówka]: Nie bądź obojętny – to zdanie przywołane przez Mariana Turskiego obiegło cały świat. Ale czym właściwie jest obojętność? Moralnym nakazem, obowiązkiem, cywilizacyjnym stemplem, a może indywidualną potrzebą? Zapraszamy do wysłuchania podcastu Muzeum POLIN.

[Karolina Wigura]: Dzień dobry. Albo dobry wieczór. Z tej strony kłania się Karolina Wigura, a to jest kolejny odcinek podcastu Nie Bądź Obojętny, podcastu, który realizuję na zaproszenie Muzeum POLIN. To hasło „nie bądź obojętny”, to jest hasło, które wypowiedział Marian Turski, to jest jedenaste przykazanie, jak powiedział. I wokół niego właśnie rozmawiamy w tym roku, co miesiąc, w różnych kontekstach. Dzisiaj, proszę Państwa, serdecznie zapraszam na rozmowę o obojętności, nieobojętności i o psychologii. A moim gościem będzie znakomity psycholog, psychoterapeuta, wydawca, przedsiębiorca Jacek Santorski – założyciel Laboratorium Psychoedukacji, a także wydawca, założyciel wydawnictwa Jacek Santorski i Spółka, obecnie to jest wydawnictwo Czarna Owca. I dziś także dyrektor Akademii Psychologii Przywództwa. Czy to prawda, że 70% każdej organizacji, a także każdego społeczeństwa, to ludzie obojętni? Jak na to może wpłynąć przywódca, dyrektor, szef organizacji czy właśnie przywódca społeczeństwa? Czy można na to wpływać? Gdzie zacząć tę drogę na rzecz zmniejszenia liczby ludzi obojętnych? Czy to prawda, co powiedział Philip Zimbardo, że zło realizuje się tam, gdzie mamy ludzi biernych, obojętnych, czy też właśnie przeciwnie – zło dzieje się właśnie tam, gdzie ludzie nie są obojętni, ale mają złą, niemoralną sprawę. O tym wszystkim będziemy rozmawiać. Bardzo serdecznie Państwa do wysłuchania tej rozmowy zapraszam.

Dzień dobry albo dobry wieczór. Proszę Państwa, dzisiaj moim gościem jest Jacek Santorski.

[Jacek Santorski]: Miło mi bardzo. Jestem naprawdę zaszczycony, to jest takie słowo może już trochę nadmiarowe, a może właśnie nie dość trafnie oddające, jak się czuję, uniesiony i podniesiony tym, że będę z Tobą rozmawiał i na tematy, które zasugerowałaś.

[Karolina Wigura]: A ja bardzo Ci dziękuję, że to właśnie do tego tematu się zgodziłeś, że zgodziłeś się rozmawiać o obojętności i o nieobojętności. Bardzo się cieszę, że możemy dzisiaj mieć taką rozmowę, dlatego że ty sam jesteś człowiekiem, który łączy wiedzę teoretyczną, z jednej strony potrafisz i na pewno to zaraz zrobisz, wytłumaczyć nam, co z punktu widzenia psychologa oznacza obojętność i nieobojętność, ale z drugiej strony jesteś kwintesencją osoby nieobojętnej. I właśnie na tym połączeniu, na tym moście pomiędzy praktyką a teorią, wydaje mi się, że to jest najciekawsza perspektywa, o której możemy rozmawiać. Bardzo ci dziękuję za to, że się zgodziłeś tutaj dzisiaj ze mną być. I zadam ci pytanie takie zupełnie podstawowe, bo myślę, że kiedy nasi słuchacze włączają nasz podcast i zastanawiają się – dobrze, to psychologia i obojętność, no to proszę bardzo, to spróbujmy to zdefiniować. Psycholog ogląda te dwa pojęcia, obojętność i nieobojętność, i ogląda też to wezwanie Mariana Turskiego, które nam cały czas tutaj towarzyszy podczas tego cyklu, czyli nie bądź obojętny, jako jedenaste przykazanie. I co psycholog myśli?

[Jacek Santorsk]i: Znaczy wolałbym, jeżeli mamy zacząć od definicji i status metodologiczny tego co mówię ma być określony, to jednak wprowadzić definicję operacyjną a nie tak, rodzaj najbliższy i różnica gatunkowa. I podam też przez analogię, że w obszarze moich doświadczeń, bardzo ważnym na szczęście tematem dla grup badaczy i konsultantów, jest to co bada Instytut Gallupa od ponad 10 lat, że to się prawie nie zmienia i to dotyczy zarówno organizacji w naszych krajach postkomunistycznych, wczesnego kapitalizmu, czy cokolwiek jest ta formacja, jak i tych bardziej zaawansowanych, że zazwyczaj w badaniu, to różnie bywa, kilkanaście do dwudziestu kilku procent pracowników firmy, nie są obojętni. Kilkanaście procent z drugiej strony są w oporze, agresywni, kontr produktywni. Często to jest bierna agresja.

[Karolina Wigura]: To też nie jest obojętność.

[Jacek Santorski]: To też nie jest obojętność. Natomiast te pozostałe 70 procent to są raz, dwa, trzy, przełożony patrzy lub nie patrzy. To słowo purpose, o którym rozmawialiśmy, ja na nie właśnie, jak mówiliśmy, mam tę sprawę. Dla tych pracowników, tych kilkunastu procent ważny jest purpose, do czego firma zmierza, czemu ma służyć, w jakichkolwiek częściach co się dzieje, czy nam coś nie zagraża, jakie mamy możliwości. Jest czuły, a czułość oznacza nie tylko czułość na ludzi, ale też czułość właśnie na ważne sprawy. Czułość tak jak czułość narzędzi pomiarowych.

[Karolina Wigura]: A jaka tu jest rola tak zwanego lidera, czyli przywódcy?

[Jacek Santorski]: Jest bardzo ważna, bo się okazuje, że państwo Mauborgne i Kim, którzy stworzyli taką Strategię Błękitnego Oceanu, może nie pora na takie wykłady, ale jest dosyć popularna.

[Karolina Wigura]: Ale to ładna jest bardzo koncepcja, opowiedz.

[Jacek Santorski]: Że można szukać twórczych rozwiązań biznesowych, ekonomicznych, intelektualnych, w takich przestrzeniach, które są niezagospodarowane, w których nie trzeba walczyć z jakimiś ideami, przeciwstawiać się lub przyjmować, nie trzeba rywalizować z innymi, którzy to realizują, bo jest to jakaś niezajęta część tego oceanu, tego błękitnego oceanu. Często są tu elementy znane wcześniej, ale tak zintegrowane, że tworzą błękitny ocean i że przez jakiś czas dla takiego działania nie ma konkurencji. Na przykład Cirque du Soleil. Połączenie teatru, cyrku, tylko bez zmęczonych zwierząt i męczonych zwierząt, z ludźmi, którzy się męczą na własne życzenie już, w połączeniu z rewią, w połączeniu z tworzeniem jakiejś narracji, jakiegoś klimatu. Okazało się, że jest niepowtarzalnym rozwiązaniem artystycznym, publicznym, które nie musiało i nadal nie musi z niczym konkurować. Ono, to rozwiązanie ma swój błękitny ocean. I teraz można znajdować takie miejsca, gdzie są krwawe oceany, gdzie się walczy o każdy, o każdą pięść ziemi, o każdą marżę, o każdą prowizję, o każdy wynalazek. A są takie miejsca, gdzie można w bardzo twórczy sposób działać, w zupełnie nowy sposób, bez przeszkód, przez jakiś czas. Bo długa dygresja jest związana z pytaniem, jak rola lidera w tej aktywności, w tym zaangażowaniu, to jest przeciwieństwem obojętności. Ja na razie mówię o obojętności, bardziej bym powiedział, związanej z celami, takiej teleologicznej aniżeli etycznej, ale do niej też możemy przejść, bo one mają pewne wspólne elementy. Otóż państwo Mauborgne i Kim, którzy wyszli z marketingu i sprzedaży, powiedzieli, że jeżeli mamy na pokładzie tak wielu ludzi obojętnych, to znaczy, że lider tej organizacji jest marnym sprzedawcą. Sprzedawcą czego? Wizji i misji swojej firmy. Że większość jego pracowników, nawet menedżerów, to są non-customers. To są ci konsumenci, którzy mają nierozbudzone, nieuświadomione potrzeby. Jego zadaniem jest rozbudzać i uświadamiać takie potrzeby, żeby oni wtedy dopiero pragnęli, walczyli, żeby coś się działo. Więc to jest rola lidera. I oczywiście może być lider taki bardziej jednostronny, charyzmatyczny, który mówi ludziom – to co jest najważniejsze na świecie to jest nasz cel, mamy zabić smoka albo mamy zdobyć księżniczkę, albo mamy smoka, u wrót księżniczki i to będzie nasza droga. I to mogą być bardzo charyzmatyczne wystąpienia. Ci ludzie już przez jakiś czas nie będą obojętni, ale będą zależni w dużym stopniu od jego wpływu, charyzmy, od przypominania tych celów i wartości, od monitorowania. A może być tak, że w ramach pewnej gry sił, myśli, idei, ludzie zaczynają odkrywać jakieś możliwości działania, współdziałania, tworzenia projektów, współprojektów. Otwierają się zazwyczaj na dzielenie się ze sobą wewnętrznie w ramach firmy, w której nie ma silosów. Otwierają się na dopraszanie np. do konsultacji wewnętrznych tzw. klientów, odbiorców, z którymi można wymyślać wspólne rozwiązania. Jeżeli pan Rafał Brzoska, który moim zdaniem będzie, a może już jest takim polskim Bezosem, dzisiaj na LinkedIn przeczytałem. Kolejny wynalazek związany z paczkami i przesyłkami, nie wiem, czy to zdążyłaś zobaczyć. To już jest wdrożone. To nie jest pomysł z burzy mózgów. Otóż możesz zobaczyć na już niektórych lotniskach, że jest, oprócz pokazania kierunku, gdzie są loty, odloty, jakie kierunki, że tu jest miejsce odesłania bagażu, który został odrzucony na odprawie. Jeżeli była jakaś buteleczka, jakaś maść, jakiś obiekt ostry czy ostro pachnący i które ci nie pozwalają go zabrać, możesz natychmiast, korzystając z procedury prawie że zautomatyzowanej na poziomie algorytmów sztucznej inteligencji, żeby w ciągu kilku minut, zanim twój samolot odleci, zanim odprawa się skończy, wysłać to, zamiast, żeby to miało iść do kosza. Pomyśl sobie jaki twórczy pomysł, ale ten pomysł powstał w oparciu o burzę mózgów i rozmowy z klientami, którzy byli pytani, co jest im potrzebne, co ich męczy, co ich irytuje, jak można wyjść czemuś naprzeciw. Więc takie zaangażowanie, które polega na uzyskiwaniu tak zwanych wewnętrznych konsultacji, że się z dostawcami, klientami, z partnerami, z którymi realizuję jakieś projekty, korzystam z ich sugestii, z ich uwag albo poddaję im pod ocenę, pod krytykę, co się dzieje. To wszystko są różne strategie i techniki zaangażowania, angażującego prowadzenia firmy, projektu.

[Karolina Wigura]: A jak Ty pracujesz, bo Ty przecież też stworzyłeś szereg instytucji. Jak Ty pracujesz ze swoimi pracownikami, a szczególnie z tymi 70%? Jakiego języka używasz? Ja mogę powiedzieć, że u mnie to jest ciągłe poszukiwanie języka. To zależy od sytuacji, to zależy od sprawy, to zależy od tematu i to zależy od ludzi. Niektórzy, jak sam powiedziałeś, mają coś takiego w miejscu wyjścia. Wystarczy tego nie zepsuć i dalej rozmawiać o tym co jest celem, co jest sprawą, jeśli wolisz to słowo. Ale w innym przypadku to jednak jest cały czas rozmowa na ten temat, tej postawy. Czasem można powiedzieć, jesteśmy tutaj gospodarzami. I szef jest tak samo gospodarzem jak stażysta. To jest jeden rodzaj języka. Inny rodzaj języka to też jest z języka angielskiego przeniesione, tak samo jak to słowo purpose, którego użyłeś, ja bardzo lubię to powiedzenie, to jest powiedzenie walk another mile. To znaczy pójść jeszcze jedną mile dosłownie rzecz biorąc, a to znaczy, że nie tylko ja wykonuję swoje zadania, ale ja się zastanawiam, co ja mogę jeszcze zrobić dla tej osoby albo dla tej sprawy, albo dla tego zadania. I ja to szczególnie lubię. W ogóle to jest, wydaje mi się, coraz bardziej moja postawa życiowa, żeby pójść jeszcze jedną mile. Ale jakiego języka ty używasz?

[Jacek Santorski]: Znaczy moje doświadczenie jest może niereprezentatywne dla możliwości przeniesienia tego i transferu do bardzo wielu innych obszarów, ponieważ prawie zawsze działam niszowo, kameralnie, z nadzieją, że tworzę jakiś projekt, który może mieć takie wartości, że potem będzie efektem domina się rozpowszechniał. I jeżeli zaczynam pracę kameralną, jeżeli zaczynam tak jakby od startupu, aby potem dalej szukać możliwych dźwigni, to uświadomiłem sobie, że to robiłem już wcześniej, ale to sobie w pełni uświadomiłem dzięki studiom Jima Collinsa. Jim Collins jest z doświadczenia matematykiem, metodologiem, ekonomistą, badaczem. On sobie podjął za jakiś taki cel ambitny, żeby zbadać, zbadać systematycznie, zbadać nie na zasadzie pop psychologii, tylko systematycznie tych liderów, którzy prowadzą przedsiębiorstwa, które trwają przynajmniej 30 lat, z czego przynajmniej przez 15 lat mają ciągły wzrost. Takich przedsięwzięć biznesowych w końcu lat 90. na tysiąc badanych rejestrowanych na giełdzie amerykańskiej było tylko 40. Po grubszym jeszcze tam przeselekcjonowaniu znalazł tylko 11 takich i on potem zbadał, przez dziesiątki wywiadów, obserwacji, analiz, dokumentów jak działają liderzy tych, którzy mają moc przetrwania przez 30 lat, z czego 15 lat jest ciągłym wzrostem i to trzy razy większym niż wzrost średni z inwestycji. I sprowadził to do kilku prostych reguł i pierwsza z nich brzmiała – first who, then what. To nie jest absolutnie uniwersalne, bo ja za chwilę mogę podać wyjątki, ale koniec odkrywał, że jeżeli mam poczucie czy przeczucie, co jest naszym wyzwaniem, co ma być naszym zadaniem, w zakresie jakich potrzeb społecznych, czy jakich możliwości niewykorzystanych, technicznych, technologicznych, zagrożeń zewnętrznych, bo to może dotyczyć i edukacji, i produkcji biznesu. Jacy ludzie byliby właściwi do współtworzenia takich projektów? I teraz są dwa kryteria jeszcze. To mają być ludzie, którzy na osi X-ów są w czymś wybitni, w czymś wyróżniającym, w czymś właśnie takimi, którzy prawie zawsze dodają tę milę. A z drugiej strony, na ile oni są gotowi, skłonni i zdolni do współpracy, do współdziałania. I Collins odkrył, że w tych przedsięwzięciach, które tak bardzo się rozwijały, tak wiele przyniosły, była bezwzględna polityka, chociaż różnie nazywana, że na kluczowych stanowiskach, kluczowych stanowiskach, nie wszystkich, mają być właściwi ludzie. Właściwi ludzie są ultra kompetentni i współpracujący. To kluczowe stanowisko to nie musi być koniecznie prezes, dyrektor generalny. W gabinecie lekarskim czy w kancelarii prawnej, to kluczowe stanowisko to jest stanowisko sekretarki, która kieruje całym ruchem, rozwiązuje wszelkie frustracje, a amerykańscy prawnicy już wiedzą, że jeżeli klient jest sfrustrowany i to nawet uzasadnioną reklamacją, to jeżeli ona zostanie empatycznie i z szacunkiem przyjęta, to prawdopodobieństwo, że się będzie procesował jest wielokrotnie mniejsze i straty dużo mniejsze i tak dalej. Więc moja droga w tych działaniach była taka, że ja najpierw słuchałem, patrzyłem, spotykałem się z ludźmi. To była taka faza dywersyfikacji, poszukiwania i rozpatrywałem z kim może być mi po drodze. Kto może wnieść kompetencje, których ja nie mam, ale podzielać moje wartości. Kto może mnie czymś zaskoczyć. I nie robiłem tego tak sympatycznie, jak to brzmi, ponieważ zdarzało mi się, że się rozczarowywałem. Potem nauczyłem się zawierać jakieś kontrakty średnioterminowe, jakieś okresy próbne. Również zorientowałem się, że ja mam na szczęście i niestety skłonność do zaczarowań i rozczarowań, więc moje pierwsze rozpoznanie, że to będzie właściwa osoba mogło być jeszcze niekoniecznie trafne, że po tym pierwszym wrażeniu musi być jeszcze jakieś drugie. Ale jakoś się tego nauczyłem i moja długa odpowiedź, ale mówię o sprawie kluczowej, poświęciłem tego dużą część mojej książki i refleksji o przywództwie jutra, że nie z każdym można wszystko zrobić. Jeżeli mam mieć zespół, projekt sukcesu, zespół, projekt bohaterski, projekt, który zrobi już nie jedną milę, a 30 mil dziennie, jak w wyprawie polarnej, która przechodzi potem do historii, to trzeba zrobić z właściwymi ludźmi. Jednym człowiekiem, który w tej wyprawie polarnej nie sprawdził się i coś popsuł, był człowiek, który był partnerem inwestora, który dał wspaniałą łódź i trzeba go było zabrać ze sobą, ale on nie spełniał kryteriów first who, then what. I nagle się okazuje, że tylko ten jeden człowiek mógł wstrzymać cały proces. Są takie organizacje, takie jak Facebook, różnego rodzaju, w którym po prostu na stu kandydatów rozpatruje się kilkunastu, a potem sprawdza czy wchodzi w kulturę firmy i zostaje tylko kilku. To jest to first who, najpierw who, kto, then what, a potem co. I potem pyta tego człowieka, co on myśli, że można zrobić z tym projektem, jak możemy go dalej rozwijać. I od jakiegoś momentu ja jestem reżyserem, ja jestem organizatorem, ja jestem aranżerem, ja jestem gospodarzem, ja mogę mieć też wizję, mogę mieć pomysł, ale to powstaje jako wspólny proces. I to jest, to co mówię, jest mądre, dobre, wiem, sprawdzone, empiryczne dowody są, ale w ten sposób nie zbuduje się każdej instytucji czy każdej korporacji, gdzie muszą być określone strategie, cele, kryteria, rekrutacja itd. To co ja mówię, ja sobie pozwalam na życie takie trochę ekskluzywne, trochę niszowe.

[Karolina Wigura]: Tak, to prawda, ale rzeczywiście ten moment zaufania, o którym ty opowiadasz jest bardzo istotny. Zaufania, które polega na tym, że ten, który to wszystko tworzy albo ta, która to wszystko tworzy, przestaje uważać, że jego albo jej pomysły są jedynymi dobrymi.

[Jacek Santorski]: To jest kluczowe.

[Jacek Santorski]: Że może być znacznie więcej. To zresztą rozpoznaje w tym bardzo taką lekcję, którą ja odebrałam, że ja się muszę zgodzić na rozwiązania, które ja nawet nie do końca bym wymyśliła albo jeszcze inaczej, ja bym to zrobiła w ogóle inaczej, a jednak, gdy to uruchomić, to uruchamia się olbrzymią energię, która może przepięknie rozwijać dany projekt. Ale teraz ja nam utrudnię tę rozmowę. Mianowicie, a teraz gdyby włączyć ten element, o którym już kilka razy wspomniałeś i go wzmocnić, czyli element wartości. Poprzednia nasza rozmowa to jest rozmowa m.in. z Konstantym Gebertem, który jest autorem fantastycznej książki o ludobójstwach „Ostateczne rozwiązania”. I on siedział tutaj na Twoim miejscu i mówił – problemem strasznych, najstraszniejszych rzeczy, które ludzie mogą zrobić, nie jest wcale obojętność. Może i rzeczywiście mamy takie badania, między innymi jest to słynne zdanie Zimbardo, które mówi: „aby zło się wydarzyło, aby mogło działać, to potrzebny jest nic innego jak bierny człowiek”. A Konstanty Gebert mówi, nieprawda. Jak badał i przytacza swoje doświadczenie, jak badał tak straszne ludobójstwa jak ludobójstwo w Rwandzie, to okazuje się na końcu, że tam jest człowiek, który mówi – ja muszę przejść dodatkową milę. Tamci zobacz są obojętni, ja muszę się tym zająć. No możemy się zająć tym tak, a tak, no trzeba wymyślić tutaj sposoby, prawda. Dla tych wszystkich, którzy nie czytali akurat tej książki jest inna książka, czyli książka Hanny Arendt „Eichmann w Jerozolimie”. Adolf Eichmann, przynajmniej w interpretacji Hanny Arendt, nie jest obojętnym człowiekiem. Jest człowiekiem, który chce załatwić sprawę. Tylko ta sprawa jest przerażająca. I teraz w jaki sposób odniósłbyś to co mówisz do tej pory, do tego elementu wartości? To znaczy w jaki sposób poszukiwać...

[Jacek Santorski]: Dla mnie jest to proste, ponieważ pozwalam sobie nie próbować zmieniać świata, tylko tworzyć dobre praktyki, w których mogą powstawać dobre mikroprocesy, organizacje społeczne, biznesowe. I teraz w tej zasadzie first who, then what zakładam, że będę miał uzgodnione wartości i że mogę się już na niczym nie znać, mogę po prostu uzyskać absolutną przewagę nade mną zespołu innych ludzi, z jednym zastrzeżeniem, że będziemy mieli uzgodniony ten taki grid, taką siatkę, podstawową siatkę wartości. Jeżeli powiedzmy ktoś będzie naprawdę genialnym pomysłodawcą różnych rozwiązań technologiczno-inwestycyjnych, jeżeli ktoś będzie umiał zrobić taki lewar biznesowy, że z zainwestowanej złotówki powstaje 7 złotych w określonym krótkim czasie. Jeżeli ten ktoś jednocześnie będzie despotyczny dla ludzi albo będzie ich poniżał, albo niby dla dobra sprawy, to ja się nie zdecyduję na współpracę z nim. I może nie dlatego, że to będzie nieskuteczne, bo tak też się zgadzam, że niestety, jeżeli spojrzymy z punktu widzenia celów i skuteczności, bardzo wiele rezultatów można uzyskać poprzez dyktatury, poprzez znęcanie się, straszenie i tak dalej, z ludzi można powyciskać różne rzeczy, zwłaszcza, że część z jakichś powodów jest gdzieś głębi duszy autodestruktywna. Są studia, które pokazują, że nie bez kozery Anglicy wybierają po prostu, że nie będzie prawie że demokracji i że ludziom się to podoba. „Ucieczka od wolności” była o tym i tak dalej. Więc to nie jest tak, ja kiedyś miałem złudzenie, że jeżeli się określi zdrową firmę, zdrową strategię, to to wszystko będzie prowadziło do samego dobra. Nie, to może prowadzić też do samego zła. Można bardzo skutecznie i systematycznie budować zniszczenie, budować zagładę. Oczywiście to ma często znamiona szaleństwa. Jednocześnie prawdopodobnie są tacy żołnierze pragmatycy, którzy pilnują, żeby to szaleństwo się niestety pilnują, za szybko nie wywróciło. Więc myślę, że byłoby iluzją, gdybym ja sobie powiedział, a to potem w odniesieniu do moich synów, wnucząt, że rób tylko dobre rzeczy i to będzie najbardziej skuteczne. Będziesz najmądrzejszy, najbogatszy, najdalej zajdziesz. Nie, to jest dla mnie odrębna sprawa. Ja chcę być skuteczny w różnych sprawach, chcę być bogaty w różnych sprawach i to jest jeden wymiar. A drugi wymiar, że mam tak, że chcę żyć zgodnie z tym co przyjąłem jako dekalog, azymut wartości, który jest mi bliski. Ale nikt mi nie obieca, że realizując te wartości uzyskam lepsze cele. Mogę sobie wyobrazić naprawdę toksyczną firmę, która przez jakiś czas znęcając się nad ludźmi, ma niezłe rezultaty biznesowe. Czasem są to pewne fazy. Bezos, który potrafi w niezwykle kreatywny sposób doprowadzić do tego, że się organizują firmy, że jak jest więcej ludzi w zespole niż na dwie pizze, to powstają dwie kolejne, dwa kolejne zespoły i powstaje ileś tam startupów, ileś tam firm. Jeżeli przechodzi do takiej skali, że trzeba potem mieć 100 albo 1000 robotów i paczkomatów, i takiego działania, to tworzy prawie, że obozy koncentracyjne i robi je w Polsce albo w byłej NRD, bo ludzie mentalnie są tam na to bardzo przygotowani i ma bunty i tak dalej. Nagle się okazuje, że na gruncie jednego biznesu mamy z jednej strony bardzo twórcze działanie, a z drugiej strony prawie że terror. No i wtedy ja mogę powiedzieć, mnie taka firma nie interesuje, mnie pan Bezos, można powiedzieć, że intryguje, ale nie imponuje.

[Karolina Wigura]: A gdyby teraz spróbować, czy możemy się wybrać w taką podróż i spróbować odnieść to, co powiedziałeś na temat psychologii biznesu, do psychologii społeczeństwa. Intryguje mnie, od kiedy podałeś te procenty. 15, 12, plus 12, plus 70, no tam zostaje jeszcze kilka procent. Czy to można przenieść na społeczeństwo?

[Jacek Santorski]: Można przenieść, niestety można przenieść, bo po prostu w firmie można przeprowadzić rekrutację, można zatrudnić określony skład ludzi, można przeprowadzać procesy zwolnień, procesy awansów i tak dalej. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, ale państwo jest spółką z nieograniczoną odpowiedzialnością. Ty masz, jeżeli podejmujesz się być królową czy premierką państwa, masz ogarnąć wszystkich, masz stworzyć ścieżki dla wszystkich. I to jest trudne, bo nagle się okazuje, że tam są właśnie ludzie, którzy realizują świadomie lub nieświadomie różne wizje świata, przez różne filtry patrzą na rzeczywistość. Ci ludzie bardzo często są urażeni, są po traumach, są po upokorzeniach, są pełni gniewu, pełni nienawiści, pełni zawiści, pełni jakiejś gotowości do angażowania się w niecne cele. I ty musisz stworzyć państwo, które również to reguluje. To jest dużo bardziej złożone i dużo trudniejsze niż firma, która ma regulaminy, których jak ktoś nie sprawdza to się z nim żegnamy. No bo może są takie państwa albo można sobie wyobrazić, że w tym roku zapraszamy tysiąc obywateli i mówimy my się z wami żegnamy, bo wy nie spełniacie kryteriów.

[Karolina Wigura]: A czy tak jest i czy można powiedzieć, że generalnie w społeczeństwach te procenty mają swoje odzwierciedlenie, czy też różne społeczeństwa są w różny sposób obojętne i nieobojętne?

[Jacek Santorski]: To jest zróżnicowane.

[Karolina Wigura]: Innymi słowy, czy natura ludzka różni się w kwestii obojętności, kiedy porównujemy społeczeństwa?

[Jacek Santorski]: Znaczy tu bym był jednak za Zimbardo, który mówił, że natura ludzka ma w sobie całe piekło i wszystkie słabości i wszystkie możliwości i zależnie od okoliczności, jeżeli skrzynki będą niewentylowane, to jabłka pogniją, nawet najlepszego gatunku. A jeżeli będą wentylowane, to te jabłka przetrwają i jakoś tam zostają. Ja nie mam złudzeń, że w każdym z nas i w tobie, i we mnie, chociaż trudno mi to sobie wyobrazić w tej chwili, ale gdzieś drzemią jakieś choćby ślady chciwości, okrucieństwa, perwersji, zawiści. Mówię o sobie.

[Karolina Wigura]: Ale absolutnie się z tobą zgadzam. Ja zresztą często powtarzam tutaj podczas tych podcastów taką lekcję, którą odebrałam od nieżyjącego już Pawła Śpiewaka, który zawsze mówił, a prowadził z nami studentami niejeden rok studiów nad Holokaustem, czytaliśmy świadectwa ofiar i on zawsze mówił – nie wyobrażajcie sobie, broń Boże, że wy jesteście tymi ofiarami, bo to niczego was nie nauczy. Wyobrażajcie sobie, że jesteście tą drugą stroną i zastanówcie się, co się z wami stało, że tam jesteście, zakładając de facto, że każdy z nas mógłby jednak. Rzeczywiście stawiał nas przed takim pytaniem.

[Jacek Santorski]: Tym bardziej przyjmując, że każdy z nas mógłby, jest pytanie, jak budować te skrzynki Zimbardo, żeby były na tyle przewiewne, żeby tam moja natura nie gniła. Żeby były tam jakieś możliwości. Oczywiście na to można spojrzeć w sposób trochę idealistyczny, ale też taki bardzo realistyczny zarazem. Przypomina mi się teraz, byłem pierwszym w Polsce wydawcą książek mnicha buddyjskiego, wietnamskiego, Thích Nhất Hạnh. Książki „Cud uważności” i „Każdy krok niesie pokój”, to były pierwsze książki, które ja wydałem na początku naszego wydawnictwa. On rozwijał zen w ujęciu takim nie japońskim, wietnamskim, może trochę bardziej miękkim, ale to, co jest charakterystyczne dla tego nurtu mistycyzmu buddyzmu, bo buddyzm też może być opium dla ludu i w ramach buddyjskich sekt mogą się dziać różne straszne rzeczy, ale każda religia ma swój mistycyzm i tego mistycyzmu buddyjskiego, jakim jest zen, jest właśnie przyjęcie, że w każdym z nas jest wszystko i że dobrze jest mieć w to wgląd w sobie i na świecie, a potem mieć takie życie, taką praktykę umysłu, żeby decydować co żywimy, a czemu stawiamy odpór. I on opisuje, że on się znalazł w Europie, w Ameryce, w efekcie ucieczki. Po prostu był uchodźcą i miał doświadczenie, kiedy łódka z uchodźcami została napadnięta przez łódkę z piratami i piraci zabijali i gwałcili, i działy się tam straszne rzeczy. On należał do nielicznych, którzy jakoś tam uszedł z życiem. I on mówi, że gdy wrócił, zadał sobie pytanie, co by było, gdyby on urodził się na wyspie piratów i gdyby nie znał żadnej innej prawdy, jak tylko taka, że jeżeli nie przetrwa, to zginie, że przetrwanie jest możliwe tylko przez zagarnianie, zdobywanie, zabijanie, zniewalanie i że wokół tego jest pewna struktura i pewna organizacja, w której on się musi jakoś odnaleźć. Mi się zdarza prosić w naszej bardzo zaawansowanej Akademii Psychologii i Przywództwa, kiedy rozmawiamy o liderach, o tym, że pan Kaczyński, chociaż nie wiem, czy nie wrobiono go, czy tego nie zrobił Sroczyński, czy ktoś kto z nim rozmawiał, bo był z nim wywiad kilkanaście lat temu w gazecie jeszcze, nie wiem, czy nawet nie Wyborczej, gdzie zacytowano jedno jego: „we mnie jest samo dobro”. No więc właśnie, we mnie jest samo dobro i samo zło. Jeżeli nie uznam, że we mnie jest też zło, dokonuje projekcji. Dostrzegam to zło wszędzie wokół siebie, prowokuje je wokół siebie, żeby oddalić od siebie i generuje paranoję. I ja pytam czasem liderów, żeby najpierw każdy powiedział, jakie są jego cnoty, jakie są jego główne zalety. Na karteczce, to jest 100 osób i pisze pracowitość, determinacja, szczerość, twardość, konsekwencja. No dobrze, a teraz jakie byłyby twoje cnoty, gdybyś urodził się na Wyspie Piratów? No i nieliczni mówią byłbym bezwzględny, byłbym okrutny, byłbym... Już wolę nie wymieniać, co mi jeszcze przychodzi do głowy. Więc ja tu nie mam złudzeń, że natura jest, zawiera wszystko i dlatego tym bardziej potrzebne są takie rozwiązania od kameralnych, jak rodzina, jakieś relacje sąsiedzkie, jakieś mikro organizacje, po różnego rodzaju instytucje, żeby po prostu, jeszcze raz powiem, rozpoznawać, lecz nie żywić i stawiać granice i opór temu we mnie, co może być niezgodne z wartościami, które pytanie skąd się wzięły, skąd wziąłem. Krystyna Starczewska kiedyś w takiej swojej wczesnej fazie jeszcze filozofowania, kiedy ja byłem studentem psychologii, a ona była młodą filozofką w Polskiej Akademii Nauk, ona kiedyś opowiedziała nam taką tezę, że ona ma poczucie, że nie wiem czy to nie jest heglowskie, że wartości żyją swoim życiem na jakimś takim rynku, że walczą o przebicie i przetrwanie. I że chodzi o to, żeby z tego rynku wartości wynikły te, które mogą mieć sens i żebym wtedy ja już podejmował podmiotową gotowość, żeby je żywić, żeby na ich rzecz jak trzeba nawet się poświęcić. A może nawet poświęcić kogoś czy czyjeś życie, jeżeli to narusza czy naraża na szwank bardzo elementarne wartości i prowadzi na przykład, że ktoś prowadzi działania, które nie tylko służą do degradacji czy degeneracji życia jednej osoby, ale całej rodziny albo całego społeczeństwa.

[Karolina Wigura]: A jak ty byś ocenił nasze społeczeństwo, społeczeństwo polskie? Jakie ono jest pod względem tej osi obojętność, nieobojętność, sprawy albo ich brak?

[Jacek Santorski]: Wolę się odwołać do znowu mocniejszych ode mnie w tej dziedzinie. Kimś takim oprócz ciebie jest dla mnie też z jednej strony socjolog, filozof, z drugiej strony psychoterapeuta Andrzej Leder. On wrócił, cieszę się, do „Prześnionej Rewolucji” i jest w marcu, chyba 13 marca, rozmowa z nim na temat agresji, gniewu i bezwzględności ludzi i w tym ludzi w Polsce. I on postawił tam tezę, że zimna, ja sobie zanotowałem, zimna, bezwzględna obojętność, ta, którą rejestrowaliśmy, pytaliśmy siebie, dlaczego na granicy z Ukrainą jesteśmy gotowi do tych romantycznych wycieczek, często nadmiarowych i nie wiadomo czy dobrze ugruntowanych, a 50 kilometrów dalej na północ po prostu ludzie, dzieci, przegnani z końca świata albo uciekający w jakiejś nadziei po jakieś lepsze miejsca, tonący w tych bagnach, grzęznący, umierający, zamarzający, na naszych oczach, a to co my możemy im zaproponować to jest zimna bezwzględność, zimna obojętność.

[Karolina Wigura]: Ty się zgadzasz z Lederem?

[Jacek Santorski]: Zgadzam się z nim.

[Karolina Wigura]: Skąd to się bierze? Nie twoja zgoda, tylko ta zimna i bezwzględna obojętność.

[Jacek Santorski]: Jego zdanie jest to introjekcja i implozja gniewu i agresji, które są nieodreagowane na zewnątrz. Prześnionych rewolucji właśnie różnych. Pomimo agresywności na co dzień, do której trudno by było dalej zachęcać, ale on to porównuje, że my nie jesteśmy tak rewolucjonizującym społeczeństwem jak Francuzi, którzy co 10 lat z przedmieść jadą do centrum i biją szyby czy podpalają samochody. My jesteśmy trochę bardziej, może tak doświadczeni przez historię, tak straumatyzowani, bo tutaj trzeba by było rozmawiać o życiu z traumą.

[Karolina Wigura]: Ty uważasz, że są kolejne transformacje. Znaczy zgadzasz się tutaj z Andrzejem Lederem, ale rozwińmy tę myśl, że są kolejne transformacje na naszej drodze albo kolejne rewolucje używając języka z Prześnionej Rewolucji Ledera, które są naszymi traumami i które mamy niewypowiedziane.

[Jacek Santorski]: Dokładnie.

[Karolina Wigura]: I to milczenie rodzi tę obojętność.

[Jacek Santorski]: Dokładnie tak, a jednocześnie to milczenie to nie jest milczenie w gruncie rzeczy, to jest obojętność behawioralna w tym sensie, że ja jestem nieczuły na różne zjawiska, że nie protestuję, nie zatrzymuję, nie mówię stop, że się bawicie. Natomiast za tym stoi jakieś takie poczucie, gdzieś tam epigenetycznie może przeniesione, że mnie i moich przodków spotkało niejedno zło i nikt nam nie pomógł. Alianci nas opuścili w 1939 roku i tak dalej. I taki rodzaj gniewu, rozczarowania, upokorzenia przez nieprzepracowanie tych frustracji, tych traum właśnie, może prowadzić do takiej zimnej, bezdusznej, w gruncie rzeczy wrogiej obojętności. I moim zdaniem Leder to świetnie nazwał i działa mi to na wyobraźnię.

[Karolina Wigura]: A skąd wtedy ta różnica pomiędzy Ukraińcami, wobec których potrafimy okazać empatię, współczucie, pomoc, w których oczach widzimy samych siebie, a dajmy na to Afgańczykami? W których oczach tego nie widzimy, albo przynajmniej większość z nas, dlatego że ja zawsze, pamiętajmy o tych ludziach, nie tylko tych, którzy jeżdżą na granicę białoruską, ale także tych, którzy tam mieszkają i którzy jednak szukają tych ludzi, karmią ich, przewożą ich.

[Jacek Santorski]: Tak, m.in. o Maćku Stuhrze, czy naszych koleżankach i kolegach artystach, którzy w tym czasie jeździli tam i jeżdżą i robią to. Ale tu mówimy, ale tu znowu mamy tylko parę czy paręnaście procent. Przychodzi mi do głowy, że to jest kwestia jakiejś takiej trochę prawie że fizycznej odległości przestrzennej. Otóż zachowania człowieka, które są nie dość dobre z punktu widzenia tego, co jest możliwe, które są, bywają destruktywne, oparte są na różnych atawizmach, które były dobre prawdopodobnie dla przetrwania gatunku, może nawet hordy, ale są już przeciw skuteczne dla natury, ale są już przeciw skuteczne dla przetrwania kultury z jej wartościami. Jest zidentyfikowanych kilka mechanizmów, nawet ośrodków. Piękna nazwa jądro migdałowate amygdala, a tam w pobliżu siebie są ośrodki detekcji swojego i obcego. No i się okazuje, że nasi przodkowie i twój, i mój, którzy rozpoznawali kto jest swój i kto obcy i od tego obcego się oddalali albo go eliminowali, a do swojego garnęli, przetrwali. Ale to jest poziom atawizmu, hordy. Natomiast dzisiaj się może okazać, że ktoś jest i swój, i obcy. Że jeżeli we mnie powstaje poczucie lęku i wstrętu i agresji w związku z tym, że on jest nie swój, że nie ja, no to z tego mogą wyniknąć same najgorsze rzeczy. No a tu mamy coś takiego, że prawdopodobnie na tym etapie, bo niezależnie od tego, co nas teoretycznie, historycznie spotkało albo wzajemnie, co myśmy sobie porobili narodowościowo z Ukraińcami w jedną i w drugą stronę. Tu trafiliśmy na taki moment, że oni opowiadają się za tą demokracją, do której my tęsknimy i za wolnością i w jej imię chcemy działać. Jeżeli cierpią z tego powodu, jesteśmy po ich stronie, a tam mamy ludzi, którzy są zbyt dalecy nam, po prostu zbyt dalecy, żeby uznać ich jakkolwiek za swoich. To są ci obcy, a obcy to są wstrętni, groźni i źli. Trzeba mieć naprawdę open mind, oświecony umysł, żeby dostrzec, że osoba, która przywiera do tej siatki drucianej na granicy z Białorusią i ma taką samą naturę ludzką, taką samą egzystencję, takie same marzenia, takie same frustracje, takie same miłości, takie same zła i niedobrości, jak ktoś, kto się próbuje w tej chwili przedostać do Polski z Ukrainy albo ktoś komu tam pomagamy. Trzeba mieć bardzo otwarty umysł. Żeby móc się kierować otwartym umysłem, trzeba mieć pewne rezerwy energetyczne. Otwartość umysłu, Profesor Andrzej Nowak, ten polski psycholog społeczny, który bardziej znany na Florida University niż na Warszawskim, bo on postanowił nigdy w Polsce nie udzielać się w mediach i jest w tym konsekwentny od 50 lat i prawie nikt nie wie, że najwięcej światowych publikacji w zakresie psychologii społecznych ma profesor Andrzej Nowak. Ja mam ten zaszczyt, że jego ojciec był jeszcze moim mentorem, ja z nim bardzo dużo pracuję i pracowałem. I on też zwraca uwagę na to, że ekonomia umysłu, też ta ewolucyjna, powoduje, że jeżeli chcemy przekroczyć taki prosty schemat tak zwanej ekonomii umysłu, żeby sobie powiedzieć swój – dobry, obcy – zły, żeby to przekroczyć, że ten obcy też jest biedny, że ten obcy też jest w potrzebie, to ja muszę użyć czterech do siedmiu razy więcej energii w mózgu, żeby przekroczyć ten stereotyp. To jest zbadane na poziomie zapotrzebowania na glukozę w przepływie krwi przez komórki mózgu. I nagle się okazuje, że ekonomia umysłu powoduje, że jesteśmy gotowi przyjąć Ukraińców jeszcze za swoich i mieć tutaj wspólną, bratersko-siostrzaną akcję, ale trzeba by było mieć jakieś rezerwy energetyczne, nie być zmęczonym życiem, nie być zmęczonym życiem swoim osobistym, życiem może narodowym, może życiem społecznym, żeby spojrzeć przy pomocy takiego otwartego umysłu na tych, którzy są na tej białoruskiej granicy. I na szczęście takich Polaków jest wielu, ale to jest znowu już te parę procent, a nie większość.

[Karolina Wigura]: A gdzie jest moment zmiany? Bo myślę sobie, że to niestety jest tak, że ja bym dopowiedziała jeszcze jedną rzecz do tego, co powiedziałeś. To znaczy ja bym powiedziała, że istotna jest jeszcze kwestia wspólnego wroga. To znaczy jesteśmy dobrzy w solidarności i nieobojętności, wtedy, kiedy dostrzegamy, że jest wspólny wróg.

[Jacek Santorski]: To prawda.

[Karolina Wigura]: Wspólnym wrogiem w sensie ścisłym jest putinowska Rosja, a szczególnie Władimir Putin. Dlatego z Ukraińcami utożsamić się łatwiej, bo nam się może przydarzyć to co im, może to być. Pomimo tego, że jesteśmy w NATO, to jednak biorąc pod uwagę szaleństwo, które się rozwija na Kremlu, to nie jest wykluczone, że ta wojna będzie postępować dalej. W przypadku Afgańczyków natomiast, ta droga od Afganistanu przez Białoruś, gdzie oczywiście białoruski satrapa, Łukaszenko, manipuluje tymi ludźmi i to jakoś jest za trudny proces myślowy. Może to tak jak ty powiedziałeś.

[Jacek Santorski]: Wymaga trochę więcej w tej biochemii mózgu, trochę więcej tej glukozy. Trzeba być niezmęczonym, żeby to dostrzec. Bo jak jestem bardzo zmęczony, zaczynam postrzegać rzeczywistość bardziej stereotypową.

[Karolina Wigura]: Tak, tak jak trzeba było zrozumieć i to było to naprawdę na etapie 2015 roku. Nawet wśród ludzi bardzo otwartych i bardzo myślących, wcale nie było taką powszechną wiedzą, że Syrię przecież zniszczyła putinowska Rosja i że to byli tak naprawdę ludzie, którzy byli ofiarami Putina.

[Jacek Santorski]: To wymaga połączenia dalszych kropek i znów wymaga otwartości umysłu.

[Karolina Wigura]: O Grupie Wagnera też dopiero dzisiaj wiemy pewne rzeczy, to znaczy dopiero dzisiaj wiemy, że zielone ludziki pojawiły się najpierw w Syrii, a dopiero potem na Krymie.

[Jacek Santorski]: Ten wspólny wróg, o którym mówisz, bardzo mi to odpowiada też jako odpowiedź na pytania, z którymi tutaj jechałem do naszego studia. Mamy sierpień 80 i mamy wielki zryw. Ale najpierw to jest zryw przeciwko Rosjanom.

[Karolina Wigura]: Absolutnie. Ja zawsze pamiętam to są…

[Jacek Santorski]: To jest zryw przeciwko obcym w naszym kraju. I tu jest wielka solidarność. Ale to nie była solidarność, jak się okazuje, na rzecz demokracji, na rzecz liberalizmu, na rzecz takich czy innych wartości. To była solidarność, wobec tego zbiorowego wroga, którym byli ci Kacapi, ci Ruscy i tak dalej. Potem się okazało, że już, kiedy musimy opanować swoje sprawy, to się nasze społeczeństwo dzieli dokładnie na dwie grupy. Na tych, którzy są beneficjentami tych zmian i chcą nas demokratyzować według tego co nam projektują Brygady Marriotta, też, że przysłali samych emerytów kończącego się kapitalizmu, żeby nam ustawiać. To nie dziwię się, że co drugi Polak ma poczucie, że był głęboko oszukany. I nazywamy to traumą transformacji. Jak ktoś mówi, że Kaczyński, no taki zły albo taka moc makiaweliczna, że podzielił Polaków. Kaczyński świetnie rozgrywa to, że Polacy są podzieleni wtedy tym doświadczeniem tej transformacji, o której pisał też Leder, potem ja też ze Sroczyńskim jeszcze rozmawialiśmy, że po prostu część z nas stała się beneficjentami tych przemian, a część w ogóle nie wiedziała, jak się znaleźć, jak się zachować, a jeszcze część została upokorzona, bo dowiedzieli się, że już nie ma PGR-u, nie ma stoczni, nie ma fabryki, ale mogą dostać od odszkodowania paręnaście tysięcy złotych, a jak sobie za to zakupili lodówkę, to ich nazwano homo sovieticus.

[Karolina Wigura]: Tak, chociaż, tak jak mówisz i to myślę, że to trzeba bardzo, bardzo podkreślić, że transformacja, oczywiście ja się z tobą zgadzam. Bardzo lubię używać niemieckiego słowa, które jest używane wobec transformacji w Niemczech – schleudern, co znaczy wirowanie, jak w pralce automatycznej. Niezależnie od tego, czy jesteśmy beneficjentami, czy też nimi nie jesteśmy, jesteśmy wszyscy po tej akcji tego wirowania, kręci nam się w głowach. Czyli wszyscy coś straciliśmy. To jest bardzo istotne. Nie musi być to materialne. Niemniej to jest znacznie starsze. Są takie fantastyczne badania Jana Kubika na temat polskiej Solidarności właśnie, gdzie on pokazuje, że w pewnym sensie, choć to teraz może źle zabrzmieć, to był bardzo populistyczny ruch. Taki ruch, który mówi – to są obcy, to jest nasz wróg. Trzeba się ich pozbyć, a my tu jesteśmy dobrzy ludzie.

[Jacek Santorski]: Jako taki spójny i działał.

[Karolina Wigura]: Tak, ale to oczywiście możemy się cofać w naszej historii. Przed wojną, przed II Wojną Światową, będziemy mieć Piłsudskiego i Dmowskiego. To jest też ci dwaj antagoniści. I oczywiście antropolodzy kultury twierdzą, że społeczeństwa, które były długo kolonizowane, a my w pewnym sensie byliśmy nie tylko kolonizatorem, ale także kolonizowani, one potem mają tego rodzaju pęknięcia, polaryzacje. Ale wracam do mojego pytania. Gdzie byś zaczął zmianę? Skąd brać tę ilość glukozy? Ludzie, którzy zbudowali instytucje, tacy jak ty, wiedzą doskonale, że żeby coś zmienić, nie można zmienić wszystkiego. Trzeba zacząć gdzieś w jakimś jednym miejscu.

[Jacek Santorski]: Pomysł, który mam, o którym już mówiłem kilkanaście lat temu, że jest, jeżeli ma być zmniejszony ten poziom zmęczenia, wyczerpania mentalnego, energetycznego, który powoduje, że bardziej implodujemy niż eksplodujemy i tak dalej, jest potrzebne katharsis. Kto wie, czy jakieś rozwiązanie z obszaru kultury, a być może już zostało zaniedbane, może to jest nadinterpretacja, ja to znam z drugiej ręki, ale jakiejś nie najgorszej, że kiedy tego strasznej rzezi i problemu Tutsi i Hutu jakoś zaczynano wychodzić, wielką rolę odegrał film, rodzaj opery mydlanej, który jest romansem między nim i nią, z tych dwóch nienawidzących się plemion.

[Karolina Wigura]: Czyli jednak Szekspir.

[Jacek Santorski]: I jest to tak ułożone, że budzi to sympatię przede wszystkim dla nich, dla ich związku, który pomimo tej wojny, pomimo tych urazów, ma przetrwać i ma wygrać. Podobno ten jeden film odegrał olbrzymią rolę, był niesłychanie rozpowszechniany, rozpowszechniony, w uzyskaniu jakiegoś rozmasowania tej potwornej ilości cierpienia, nienawiści, które są w efekcie tego, co sobie ludzie zadali. Kto wie, czy nam nie zabrakło jakiegoś doświadczenia z obszaru kultury. Ja o tym mówiłem, jak rozmawiałem z naszym wspólnym przyjacielem Sroczyńskim w roku 2015-2017, że Wajda zrobił „Człowieka z marmuru”, Wajda zrobił jeszcze parę innych filmów, ale Wajda już nie zdążył zrobić człowieka z PGR-u. Te wszystkie upokorzenia, które spotkały ludzi ze stoczni, z PGR-u i tak dalej, nie miały swojego artystycznego wyrazu, żeby to można było odreagować, żeby można było zobaczyć, że ich tam spotykała krzywda, potworne rozczarowanie, że doświadczyli bezradności, którą nie wypadało im ujawniać, bo miało to wszystko być w imię wolności, demokracji, jakiegoś dobra, którego nam wcześniej brakowało. Moim zdaniem, nie wiem, czy to można zrobić wstecz, może tak, ale zabrakło jakiegoś dzieła. Jakoś zbieram i kolekcjonuję informacje o tym, że czasem takie jednostkowe narracje o charakterze symbolicznym czy artystycznym, tak jak jest bardzo ciekawa hipoteza, że to na co się nadziali Amerykanie w Iraku, taki konsekwentny ruch oporu, taki opór przeciwko nim, podobno jest efektem jednego, bardzo inteligentnego, bardziej pewnie niż sprytnego, posunięcia, któregoś z władców tamtejszych. Oni zrobili lokalną wersję filmu Helikopter w ogniu. Ten film dał wiarę tysiącom albo nawet milionom Irakijczyków w to, że można sobie poradzić i zabrał wiarę napuszonym, nakręconym Amerykanom. Jeden film. Jeden film, który podobno w setkach tysięcy, jeżeli nie więcej, był rozpowszechniany. Ja nie chcę upowszechniać czegoś, co jest może jakimś sympatycznym mitem. To jest do sprawdzenia. Ale pokazuję ci kierunek myślenia, kiedy mi mówisz, gdzie szukać rozwiązań, że rozwiązań bym szukał również w obszarze kultury.

[Karolina Wigura]: Ja się z tobą zgadzam.

[Jacek Santorski]: Symboli. Symbolicznych narracji.

[Karolina Wigura]: Dzisiaj najważniejsza kultura odbywa się na platformach streamingowych, więc ja bym przestrzegała przed takim myśleniem, że to zrobimy jeden film, bo to trzeba zrobić kilka seriali, wydaje mi się raczej niż film.

[Jacek Santorski]: Kiedyś tak było, żeby jeden film, jedna telewizja i wszyscy go obejrzeli.

[Karolina Wigura]: To prawda. Właśnie to jest następne moje pytanie. To znaczy my właściwie żyjemy w czasach, kiedy nasze społeczeństwa, mówię społeczeństwa, bo nie tylko polskie, one się rozpadają na kawałki.

[Jacek Santorski]: Wszystkie te wszystkie bańki różne.

[Karolina Wigura]: Tak. I nie ma to naprawdę nic wspólnego z jakąś fałszywie rozumianą nostalgią w tej chwili, to co ja mówię, że kiedyś było lepiej, bo wszyscy by obejrzeli jeden program i tak dalej. Tylko jest to fakt, że ja mówię z tobą na przykład o czymś dzisiaj tu, ale jest mnóstwo ludzi, którzy w ogóle tego nie posłuchają. Co więcej, może gdzieś taka rozmowa też się odbędzie i my nawet nie będziemy wiedzieć o tym. Więc i tutaj – gdzie tego początku szukać?

[Jacek Santorski]: Dobrze jest przynajmniej sobie uświadamiać w obliczu jakiej trudności, jakiego deficytu, jakiego zagrożenia stoimy. Trzeba by się wspólnie zastanowić. Nie wiem.

[Karolina Wigura]: Ale to jest też dobra odpowiedź, mam wrażenie. To znaczy, jak rozmawiamy o obojętności i nieobojętności, żeby powiedzieć czasem – ja nie wiem. To jest zresztą chyba najczęściej powtarzane przeze mnie zdanie zarówno w życiu zawodowym, jak i w życiu rodzinnym. Ja nie wiem, a wy jak sądzicie?

[Jacek Santorski]: Życie coraz bardziej tego od nas wymaga i paradoksalnie zwłaszcza wśród tych młodych i bardziej wymagających jakiegoś integrity od liderów. Lider, który mówi nie wiem, ale nie tak, żeby zbyć, tylko zwierza się, że nie wie, może budować w gruncie rzeczy swoje integrity, swoją wiarygodność, a z drugiej strony zostawia ludziom przestrzeń, żeby zamiast się podłamywać, powiedzieć dobrze, on powinien być marszandem nadziei, a on nie wie, a być może wtedy pokaże się, że ja wiem, że ja poszukam.

[Karolina Wigura]: Bardzo, bardzo ci dziękuję za tę dzisiejszą rozmowę.

[Jacek Santorski]: Zderzyłaś mnie z moją ignorancją w sposób, powiedziałbym, radosny i bolesny.

[Karolina Wigura]: Ja mam wrażenie, że ja za każdym razem, kiedy rozmawiam tutaj w tym studiu wokół tego hasła „nie bądź obojętny”, to sama też zderzam się ze swoją własną niemocą i ignorancją, ale czegoś szukamy i bardzo dziękuję.

[Jacek Santorski]: Ja chciałbym tylko powiedzieć, że kiedyś, żeby... Jest taka anegdota, że ktoś postrzegany jako guru miał bardzo charyzmatyczne wystąpienie i ludzie prawie wszystko notowali, zapisali się do jego sekty, a on w drzwiach powiedział – aha, tylko pamiętajcie, ja nie wierzę w ani jedno słowo, które wam powiedziałem. Ja bym chciał powiedzieć, nie tak, ale chciałbym powiedzieć, że wszystko, co mówiłem, ma status hipotez.

[Karolina Wigura]: To ja z kolei inną anegdotę opowiem na koniec. To jest bardzo piękna anegdota o tym, jak się urodziło to legendarne stwierdzenie Martina Luthera Kinga z tego przemówienia „I have a dream”. Tam było bardzo dobrze i dokładnie napisane i bardzo nudne przemówienie. I Martin Luther King przemawiał i ludzie coraz bardziej się nudzili i w którymś momencie ktoś za nim krzyknął – no powiedz im, że masz ten, no przypomnij, bo mówiłeś nam, że masz ten, to marzenie i on wtedy zaczął mówić nie z kartki, spontanicznie, o tym co go bolało i co było rzeczywiście jego marzeniem. Bardzo ci dziękuję, że mogłam się dzisiaj od ciebie uczyć.

[Jacek Santorski]: Dziękuję tym z państwa, którzy nas posłuchali, dosłuchali, dotrwali do tego momentu.

[Karolina Wigura]: A ja już serdecznie zapraszam na za miesiąc, na przedostatni nasz odcinek.

[Jacek Santorski]: Dziękuję ci. Cieszę się, że masz taką sprawę.

[Karolina Wigura]: Dziękuję bardzo.

[Lektor]:Dziękujemy za wysłuchanie podcastu. Projekt Muzeum POLIN w ramach programu Nie Bądź Obojętny, finansowany jest przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię w ramach Funduszu EOG oraz przez Budżet Krajowy.

**KONIEC**