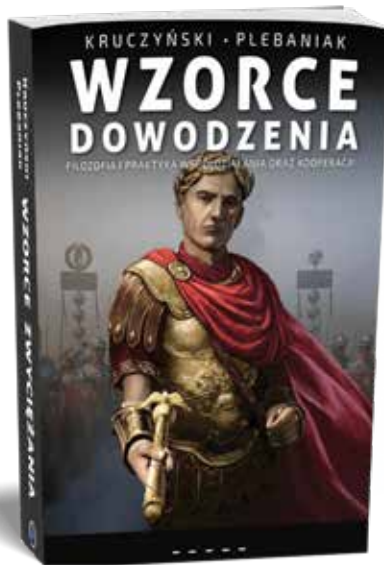


**Tekst roboczy.  
Wymaga dopracowania koncepcyjnego**

Zapraszam do wsparcia  
na <https://patronite.pl/piotrplebaniak>



**Wstęp do książki „Wzorce dowodzenia” –  
wersja robocza!**

**Planowana premiera: 2025.**

Piotr Plebaniak

## „A ja ofiaruję jego szwedzkiej jasności Niderlandy!”

### **Prestiż i słuszność**

Najlepszy argument to po prostu mieć rację.

Tak spuentował swój wywód o sztuce argumentowania prof. Jerzy Bralczyk, gdy wykladał retorykę studentom Dziennikarstwa UW w latach 90. XX wieku. To niewątpliwie trafne stwierdzenie jest konfrontowane przez mądrość zupełnie potoczną, która wydaje się równie prawdziwa:

Najlepszym argumentem jest ośmieszyć przeciwnika.

Ośmieszenie rozmówcy sprawia, że traci on autorytet i status. A tracąc prestiż, powagę i „przewagę wysokości”, traci też coś innego – zdolność zarażenia słuchaczy swoją wizją świata i przekazywania wiedzy. Zjawisko wymaga rekonceptualizacji. Zamiast prostego stwierdzenia, co się dzieje, znajdziemy mechanizm kryjący się za pozbawieniem autorytetu.

Osoba ośmieszona traci jednokierunkowy kanał przekazywania wzorców zachowań i zdolność uzyskania posłuchu.

Kanał taki powstaje w sytuacjach społecznych, w których istnieje gradient statusu. Tradycyjnie są to relacje:

**wódz → podkomendny,**

**starszy → młodszy,**

**nauczyciel → uczeń**

i tak dalej. My sami dobrowolnie poddajemy się takiemu sterowaniu. Uznajemy czyjś autorytet, podporządkowujemy się poleceniom szefa, strzelamy do nieprzyjaciela na komendę dowódcy, działamy zgodnie z poradą ojca, przechodzimy na dietę po naganie lekarza.

W moim przekonaniu ten jednokierunkowy kanał działa na poziomie neuroanatomicznym. Za drożność i ustanawianie kanału transmisji odpowiadają struktury mózgu oraz ich oprogramowanie kulturowe wykształcone w toku ewolucji naszego gatunku do życia w małych społecznościach myśliwsko-zbierackich.

W takiej wizji, kopiowanie zachowań innych to

- kopiowanie wzorców służących przetrwaniu: zdobywania zasobów (polowanie, rozpoznawanie toksyczności roślin)
- regulowanie pozycji w hierarchii danej społeczności
- Międzypokoleniowy przekaz tej wiedzy „starzy → młodzi”, który jest centralną częścią tego, co nazywamy kulturą i akumulowaniem jej dorobków.

## Pytania

Na czym polega, że poddajemy się autorytetowi osoby? Jak przejmuje ona nad nami moc decyzyjną? Co oznacza kogoś zdominować? Co oznacza wywołać w kimś psychiczne

uzależnienie – takie jak w toksycznym związku. I najważniejsze pytanie: Co robimy ośmieszając mówcę, obniżając jego status wśród słuchaczy?

Antropolodzy posługują się terminem „prestige based cultural transmission” (pol. bazująca na prestiżu transmisja kultury”. Zjawisko polega na kopiowaniu wzorców i instytucji kulturowych społeczności o wyższym prestiżu przez społeczność naśladowującą. W pewnych okolicznościach osoby należące do społeczności „niżej rozwiniętej kulturowo”, zaczynają postrzegać inną kulturę za wyższą, lepszą, skuteczniejszą w zadaniu zdobywania zasobów. Mechanizm działa oczywiście na wszystkich poziomach:

- Pojedynczych osób wewnątrz własnej kultury. Osoby o niższej zamożności aspirują do wyższych przez naśladowanie zachowań konsumenckich elity, ubioru, sposobu wystawiania się. Przykład z powieści *Cyklop Clive Cusslera*: „Wyglądał na młodszego księgowego, który odejmuje sobie od ust, bo ciuła na złoty zegarek.”
- Na poziomie kolektywnym, w którym społeczność jednego obszaru stara się naśladować dominującą cywilizacyjnie kulturę sąsiednią, postrzeganą za wyższą. Kopiowanie ma wymiar praktyczny i statusowy. Praktyczny to kopiowanie rzemiosła, technologii i wszystkich innych osiągnięć wzorca w celu zwiększenia swojej zdolności do zdobywania i przetwarzania zasobów. Przykładem kopiowania statusowego to nasze, Polskie zapatrzenie na Zachód w czasach PRL. Przejawiało się to nadzwyczajną oglądalnością serialu *Dynastia* (emisja w Polsce 1990–1993).

## Genetycznie ukształtowany kanał transmisji wzorców kulturowych

„Nie ma powrotu do jaskiń, jest nas za dużo”.

Tak pisał Stanisław Jerzy Lec. Ale prawdą jest coś innego: Nie ma powrotu do bycia zwierzęciem niespołecznym, bo życie gromadne jest dla nas wszystkim. Rozwój mózgu był możliwy m.in. przez nabycie procedur pozyskiwania i wytwarzania zasobów, przede wszystkim pożywienia. Kontrola ognia, pozwalająca na gotowanie i inne sposoby obróbki termicznej to zdolności nabywane kulturowo. Różne procedury uzdatniania do spożycia i konserwacji miały kluczowy, fizjologiczny skutek dla ewolucji fizjologii *homo sapiens*, a jednocześnie zdolności generowania zjawisk kultury, w tym kooperacji.

Gotowanie jest i sposobem konserwacji żywności, i formą outsourcingu trawienia pokarmów ciężkostrawnych. Nowe źródła pokarmu, zwiększenie jego przyswajalności i uzdatnianie wody do picia zwiększały przeżywalność i pozwalały na ewolucyjne zwiększanie objętości mózgu. Bez kultury obróbki termicznej żywności, mózg nie miałby zapewnionego dostatecznego źródła zasilania do rozrostu i funkcjonowania.

Koewolucja biologiczna i kulturowa człowieka to m.in. powstanie struktur mózgowych służących kooperacji społeczności. Struktury odpowiadające za nasze zachowania społeczne sprawiają, że w znacznie większym stopniu niż w przypadku innych gatunków, w przypadku *homo sapiens* noworodek przychodzi na świat nie w pełni ukształtowany. W literaturze dotyczącej ewolucji biologicznej nazywa się to dylematem położniczym. Po to, aby mózg rozwinął się w okresie płodowym do funkcji przejawianych u zwierząt, ciąża musiałaby trwać przez 21 miesięcy.

Te dwie ciekawostki pozwalają zrozumieć, że fizjologia funkcjonowania *homo sapiens* jest w sposób ścisły powiązana z predyspozycją osobników naszego gatunku do bycia nośnikami kultury. Taka a nie inna współczesna budowa naszych organizmów jest synergicznym efektem równoległych procesów ewolucyjnych: coraz doskonalszych pakietów oprogramowania kulturowego oraz przekształcenia fizjologicznych, dziedziczonych przez geny cech nas – nośników kultury.

## Narzucanie wzorców przez grupę

W słynnym eksperymencie Asha z odcinkami, podstawieni badani wmawiają faktycznie badanemu to, że odcinek wzorcowy jest równy. Skuteczność zmywy zależy od wielu czynników, takich jak liczebność grupy.

Tak zwany konformizm normatywny, badany w tym eksperymencie, polega na przyjmowaniu poglądów i zachowania grupy pod presją braku akceptacji z jej strony. Osoba poddana tej presji przyjmuje za prawdziwe poglądy sprzeczne z własnymi lub w oczywisty sposób sprzeczne z tzw. zdrowym rozsądkiem.

## Kontrola decyzyjna

Czasem tak jak pasażer samochodu, w którymś momencie sprzeczność decyzji co do wyboru drogi sprawia, że kierowca mówi: ok, to ty mów jak jechać. Nastąpiło scedowanie władzy decyzyjnej.

W słynnym eksperymencie Milgrama, w którym badani mieli karać swoich uczniów szokiem elektrycznym, badani

poddawali się autorytetowi podstawionego szefa. Posłuszeństwo przy wymierzaniu kar było wyraźnie większe, gdy nakazujący zwiększenie kar miał na sobie kitel lekarza lub w inny sposób sygnalizował swój autorytet.

Ten mechanizm wykorzystują twórcy reklam, każący aktorom zakładać kitel lekarza do reklamy leków (co w Polsce zostało niedawno zakazane). Tworzą gradient autorytetu, który sprawia że bardziej bezkrytycznie słuchamy tego, co lekarz nam mówi.

## Kanał transmisji wzorców zachowania

My zaburzamy działanie kanału absorbowania wzorców zachowania, który udrażnia się wtedy, gdy istnieje gradient prestiżu. Osoba charyzmatyczna ma zdolność uruchamiania tych kanałów jednokierunkowych. Są cechy fizjologiczne: tembr głosu, jego donośność, masa ciała mówiącego, budzący szacunek wiek, ubiór znamionujący wysoki status lub posiadanie ponadprzeciętnej wiedzy.

Niektórzy są wzrokowcami, inni słuchaczami. Wzrokowcy czytają instrukcje zakupionego sprzętu i potrafią je zastosować w praktyce. Słuchowcy są w stanie skutecznie zaabsorbować wiedzę praktyczną słuchając instrukcji innej osoby. Dlaczego?

Może to dlatego, że „słuchacze” są bardziej receptywni właśnie na ten głosowy kanał komunikacji.

Ta mała teoryjka wyjaśnia też, dlaczego ludzie tak walczą o prestiż – ci co mają prawdziwą wiedzę współzawodniczą z tymi, którzy pozycją społeczną i atrybutami jej wyższego stanu uruchamiają mechanizmy posłuszeństwa realizacji rozkazów, podległości decyzyjnej.

(ilustracja imponującego wojownika)



## Ewolucyjnie ukształtowane narzędzia kooperacji

W powieści *Niezwykły Lem*, z całą pewnością świadomy tych mechanizmów ewolucyjnego powstawania kooperujących społeczności, opisywał działanie chmury, czyli rojów miniaturowych muszek, tworców ewolucji organizmów technologicznych:

Wywołany tym ruch powietrza, coś na kształt odrzutu, umożliwiał unoszenie się w dowolnym kierunku. Pojedynczy kryształek nie tyle latał, co polatywał, i nie był, przynajmniej podczas eksperymentów laboratoryjnych, zdolny do precyzyjnego kierowania swoim lotem. Natomiast łącząc się przez zetknięcie końców ramion z innymi, tworzył agregaty o tym większych umiejętnościach aerodynamicznych, im większa była ich liczebność. [...] **Oprócz systemu zawiadującego takimi ruchami każdy czarny kryształek mieścił w sobie jeszcze drugi układ połączeń, a raczej jego fragment, bo tamten zdawał się stanowić część jakiejś większej całości.** Ta nadrzędna całość, powstająca prawdopodobnie dopiero przy zespoleniu ogromnej ilości elementów, była właściwym motorem napędowym działań chmury.

*Przedstawiciele homo sapiens* taką „wspólną strukturę” posiadają! Jeden z jej elementów odkryliśmy – przypadkiem i zaledwie dwie dekady temu. To tkwiące w mózgach neurony lustrzane. Są to struktury, które aktywizują się w czasie wykonywania jakiejś czynności, ale i w czasie jej obserwowania.

Jestem przekonany, że jej częścią tej struktury jest zdolność do synchronii. To zjawisko dostrajania mowy ciała i tonu głosu rozmawiających osób. Zjawisko to pojawia się nawet u kilkuletnich niemowlaków. Pojawia się także w interakcjach ludzi z małpami człekokształtnymi.

Przykładem niezwykle wyrazistym kulturowej nadbudowy efektu synchronii jest tradycyjna kultura japońska. Życie w małych górskich społecznościach o niskim marginesie zasobów niezbędnych do przetrwania sprawiło, że centralną cechą Japończyków jest dostrojenie się zachowaniem i wyglądem do reszty społeczności. Najbardziej fascynujące przejawy tej prawidłowości przedstawiłem w eseju „‘Patologie’ japońskiej kultury biznesowej” w tomie *Siły psychohistorii*.

Jestem też przekonany, że częścią tej struktury jest zdolność do osiągnięcia transów zbiorowych. Absolutnie żaden inny gatunek żyjący na ziemi nie posiadał tej zdolności.

Skoro wyewoluowaliśmy do bycia gatunkiem żyjącym społecznie, to to właśnie są przystosowania fizjologiczne. Wszystkie zjawiska są aktywowane kolektywnie. Zjawiska epidemii społecznych (in. zjawisko społecznego zarażania oraz zjawisko naśladowania) także są przejawem funkcjonowania tych mechanizmów.

## Podsumowanie. Społeczeństwa ludzi równych

W *Dialogach konfucjańskich* Konfucjusz wygłosił następującą maksymę: „nie wstydz się słuchać rady niższego od siebie”. Przełożmy tę maksymę na język niniejszego eseju. Starożytny mędrzec i twórca podstaw społecznych chińskiej cywilizacji zaleca, aby kanał przekazu wiedzy uczynić dwukierunkowym. Kwestie prestiżu, rang i pozycji społecznej blokują kanał komunikacji.

Piotr Plebaniak,  
Hualien, luty 2023