

## Potrzeba posiadania racji – dlaczego w dyskusjach dążymy do zaostrzania różnic, a nie pokonywania wzajemnych braków wiedzy.

Dwa wydarzenia zbiegły się w czasie, bym zaczął się poważnie zastanawiać nad problemem, który dotyka wszystkich, ale który przyjmujemy bez oporu, jak siłę wyższą. Albo którego wyjątkowa perfidia polega właśnie na tym, że go nie zauważamy, im dalej weń zabrnijemy. Pod koniec roku czytałem o *teorii atrybucji* (naiwnego wyjaśniania związków przyczynowo-skutkowych), a wkrótce dyskutowałem z zaprzyjaźnionymi badaczami o etycznym aspekcie badań *mystery shopping* (*tajemniczy klient*) – czy należy je wprowadzić w organizacji, a jeżeli tak, to na jakich warunkach.

Od kiedy przyjęliśmy dwa przeciwne stanowiska, więcej starań poczyniono dla zaostrzenia sporu, niż dla znalezienia konsensu lub wyjaśnienia nieporozumień. Chociaż czyniliśmy to w rzeczowy i uprzejmy sposób, przypomniało mi się wiele innych publicznych dyskusji, które trwały w organizacji przez lata. Zaprezentowano w nich już każdy argument przeciwnych stron, wielokrotnie powtarzając go, czy, co gorsza, wynajdując od nowa. Mimo to, nie tylko nie osiągnięto kompromisu, co nawet nie określono precyzyjnie rozbieżności zdań. Niezdolność wyciągnięcia z tego wniosków owocuje tym, że procesy decyzyjne w organizacji są mało wydajne. Pat, w którym się znalazła, obnaża ciężki kryzys wartości i przywództwa, przez jaki przechodzi.

Chciałbym wierzyć, że każdy pomysł, który by mógł przyczynić się do rozwiązania problemu, zostanie użyty do stworzenia narzędzi, które pozwolą ominąć takiego rodzaju retoryczne *downward spiral*; że możliwe jest wprowadzenie otwartej i efektywnej komunikacji – zorientowanej na rozwiązywanie problemów. Parcie do konfrontacji jest jednak mocniejsze niż refleksja. Sytuację tę możnaby wyjaśnić dzięki teorii gier, w której strategię często są skierowane przeciw oponentowi, a nie bezpośrednio na rozwiązanie konkretnego problemu. To jednak tylko model, który może opisać zasadę, ale nie wyjaśnia przyczyn. Wciąż bez odpowiedzi pozostaje więc pytanie, dlaczego w dyskusjach dążymy raczej do zaostrzania różnic, niż pokonywania wzajemnych braków wiedzy. Dlaczego bronimy swoich stanowisk, które w wielu przypadkach nie wynikają wcale jednoznacznie z przyjętego czy zadeklarowanego systemu wartości, a często zostały sformułowane w sposób utrudniający ich zrozumienie. Obstawanie przy własnym zdaniu dziwi szczególnie wówczas, gdy pojawiają się nowe fakty, które w innych okolicznościach mogłyby kazać nam może przyjąć nieco inne stanowisko. Zachowujemy się jednak, jakbyśmy od początku wiedzieli wszystko, albo przynajmniej dużo więcej niż oponenti. Ich wiedzę, którą poznajemy dopiero w trakcie sporu, spychamy na bok, z racji tego, że nie dzielimy ich zdania. Odmawiamy im więc z góry trafności argumentacji. W chwili, w której zaskoczą nas nowym faktem czy rozsądnym wnioskiem, wolimy sprowadzić sprawę na inne tory albo uderzyć *ad personam*. Sami także często wynajdujemy nowe argumenty na poparcie naszego stanowiska, jeśli te, które legły u jego podstaw, już zaprezentowaliśmy. Nie wkładamy jednak należytego wysiłku w wyjaśnienie znaczenia pojęć, jakich używamy.

Wszystko to dostrzegł Schopenhauer, pisząc, że dyskutujący *nicht zuerst sein eignes Denken revidiert, um den Fehler zu finden, sondern diesen im fremden Denken voraussetzt: d. h. der Mensch ist von Natur rechthaberisch*. [Schopenhauer], ale on także opisał jedynie zachowania erystyczne, nie podejmując próby wyjaśnienia mechanizmów, które je powodują. Próbę tę podjął W.W. Nalimow, pisząc: *Clear-cut conceptualization oppositions create the polarization without which the passionate temperament of individuals that provides society with its energy could not have been realized* [Nalimov 1982, 294]. Nalimow idzie jeszcze dalej, wyjaśniając dziwne podejście do niepewności, z jakim można się spotkać nawet w nauce. Jeśli jakaś hipoteza nie może zostać obrona jedyną słuszną spośród alternatyw, *the situation is evaluated as obviously unsatisfactory* [Nalimov 1982, 16]. Pyta więc: *Is it possible to act otherwise, i.e., to perceive the phenomenon through a field of hypotheses, without their discrimination*, po czym szybko odpowiada: *but shall we be able to cope with this at the psychological level: is our mind ready for this vision of the world?* [Nalimov 1982, 16]. Rzeczywiście, skoro ludzkość już tyle razy myliła się, myśląc, że ma rację, nie jest zbyt mądre, wierzyć, że prawda jest dla nas najwyższą wartością. Bardziej od prawdy adorujemy poczucie posiadania racji (subiektywnie – wiedzenia lepiej od innych) lub znania prawdy (obiektywnie i w trybie dokonany, a nie w sensie: ciągłego jej poznawania).

Tocząc spór nie postrzegamy sytuacji w kategoriach *Johari Window* [Luft, Ingham] – czyli jako systemu, w którym każda ze stron wie coś, o czym nie wie druga. Ponadto podczas gdy pewne informacje są dostępne i uświadomione dla obu stron sporu, inne pozostają niedostępne dla nikogo. Dopiero efektywna wymiana informacji pomiędzy oponentami

może pozwolić na rzeczową dyskusję w oparciu o wspólnie ustalone definicje, uzgodnione fakty i zasady. Wymiana informacji może więc także, i powinna, wpływać na punkt widzenia każdej ze stron – albo jego sformułowanie. W dyskusjach jednak zbyt często wymiana ta jest nieefektywna.

Nie jest to jednak tylko problem obrony czyjzegoś stanowiska przed innymi. Możemy na odwrót chcieć się zastanowić, dlaczego chętnie zawieramy porozumienia niezapewniwszy uprzednio pewnego *common sense*. W ubiegłych latach znalazłem się w zespole eksperckim ds. narodowej strategii rozwoju organizacji. Jestem przekonany, że używaliśmy tych samych pojęć w różnych znaczeniach, chociaż padały bardzo łatwo i często. Proces planowania strategicznego przechodzi teraz niezamierzone zmiany, będące w moim przekonaniu wynikiem tego, że nie zaczęliśmy od wnikliwego wyjaśnienia pojęć i ustalenia wspólnej nomenklatury.

Tu wracam do W.W. Nalimowa, który w swym *probabilistycznym modelu języka* przedstawił koncepcję *polimorfizmu* czy *polisemii*. Jego analiza lingwistyczna bazuje na *twierdzeniu Bayesa* (*Bayes' theorem*), które powiada, że *the posterior probability is proportional to the prior probability times the likelihood*. Zdaniem Nalimowa, po tym jak słowo pojawi się z danym prawdopodobieństwem, jego znaczenie wybierane jest przez odbiorcę z polimorficznego spektrum semantycznego, z pomocą wiedzy kontekstowej odbiorcy. Nalimow mówi, że *semantic interaction between people is possible only as a consequence of semantic fuzziness of both the human psychic domain and verbal semantics* [Nalimov 1982]. Stąd tylko jeden krok do *teorii zbiorów rozmytych* L.A. Zadeha, która rozwinęła się w matematyce i naukach informatycznych jako *logika rozmyta* (*fuzzy logic*) [Zadeh, Lem].

Wydaje się jednak, że nawet w naukach ścisłych, statystyka czy prawdopodobieństwo traktowane są jak konieczne zło. Pojęciom *błąd*, *niepewność*, *losowy* i podobnym powszechnie przypisuje się wydźwięk negatywny. Padają więc ofiarą zjawisk, do których opisu służą – probabilistycznych mechanizmów nadawania znaczeń. Naukowcy dążą do objaśniania świata, ale przecież nie musi to być jednoznaczne z unikaniem niepewności. Bo co, jeżeli to właśnie niepewność jest naturą świata, którą nauka odkrywa? Skłaniamy się jednak do zupełnego objaśniania świata, nawet gdyby to było wbrew jego naturze, bo w naszej naturze nie leży akceptowanie luk. Z czasem jedną pozorną zupełność zastępuje kolejna, zwykliśmy jednak wierzyć niezmiennie, że mamy do czynienia z prawdą.

Jeżeli rację ma Nalimow, że to właśnie polaryzacja poglądów służy do przekształcenia ludzkiej pasji w paliwo społeczeństwa, racje te można by ujrzyć jako zmienne pole, podobne polu elektrycznemu, skaczące pomiędzy dwiema skrajnościami. I stwierdzić, że właśnie ta różnica potencjałów napędza świat. A skoro tak, to nie można wierzyć w możliwość dochodzenia do porozumień. W myśl jednak starego rosyjskiego powiedzenia – próbować trzeba.

Luft, J., Ingham, H. *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness*, Proceedings of the western training laboratory in group development. Los Angeles: UCLA, 1955.

Lem, S.: *Sztuczny intelekt jako eksperymentalna filozofia*, 1995.

Nalimov, V.V.: *Realms of the Unconscious: the enchanted frontier*, 1982.

Nalimov, V.V.: *Wierojatnostnaja model jazyka*, 1974.

Schopenhauer, A.: *Eristische Dialektik. Die Kunst, Recht zu behalten*, 1830/31.

Schrödinger, E.: *My View of the World*, 1983.

Zadeh, L.A.: *Fuzzy sets*, w: *Information Control* 8, 1965.