PBP w polityce: narzędzia empatii w układach władzy

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł bada potencjał Porozumienia bez Przemocy (PBP) Marshalla Rosenberga w transformacji polityki. Analizuje historyczne i współczesne mechanizmy władzy, takie jak system patron-klient, charakteryzujące się asymetrią i transakcyjnością. PBP oferuje narzędzia empatii, oparte na obserwacjach, uczuciach, potrzebach i prośbach, które mogą deeskalować konflikty i transformować komunikację polityczną. Przedstawia praktyczne zastosowania PBP, od mediacji klubowych po trening poselski, oraz podkreśla naukowe podstawy jego skuteczności, czerpiąc z psychologii humanistycznej i badań nad negocjacjami. Celem jest budowanie współpracy i uznania w układach władzy.

This article explores the potential of Marshall Rosenberg's Nonviolent Communication (NVC) to transform politics. It examines historical and contemporary power mechanisms, such as the patron-client system, characterized by asymmetry and transactionality. NVC offers empathy tools based on observations, feelings, needs, and requests that can de-escalate conflicts and transform political communication. It presents practical applications of NVC, from caucus mediation to parliamentary training, and highlights the scientific basis for its effectiveness, drawing on humanistic psychology and negotiation research. The goal is to foster cooperation and recognition within power structures.

Logika patronatu jest stara jak sama polityka, a jej mechanizm pozostaje uderzająco niezmienny od Rzymu po współczesne partie. W antycznym układzie patronus zapewniał swojemu cliens ochronę prawną i polityczną opiekę, w zamian za co ten gwarantował lojalność, głosy i, co nie mniej ważne, prestiż. Był to układ z definicji asymetryczny, lecz dla obu stron niezbędny do przetrwania. Dziś jego rolę odgrywa „baron partyjny”, dzierżący władzę nad listami wyborczymi i finansowaniem kampanii, a poseł staje się jego klientem, wnoszącym w posagu rozpoznawalność, lokalne zaplecze i głosy. Układ patron–klient jest zatem językiem transakcji,

chłodną kalkulacją: coś za coś. Problem pojawia się, gdy relacja zostaje zredukowana wyłącznie do tej wymiany, bowiem wówczas nieuchronnie degeneruje się w stronę cynizmu i wzajemnych szantaży. I to właśnie tutaj metoda Rosenberga wkracza jako narzędzie pozwalające rozbroić tę asymetrię. Zamiast jałowego handlu stanowiskami i wymuszonej lojalności, otwiera przestrzeń na rozmowę o fundamentalnych potrzebach, które ten transakcyjny pancerz zwykle maskuje. Michel Foucault uczył, że władza to nie tyle młot opresji, co misterna sieć wzajemnych zależności. W klasycznym układzie patron-klient, baron potrzebuje lojalności posła równie mocno, jak poseł potrzebuje jego protekcji. Jest to jednak relacja głęboko asymetryczna i starannie maskowana, najczęściej pod płaszczem retoryki „dyscypliny partyjnej", która zrównuje interes lidera z dobrem ogółu. W tym miejscu Porozumienie Bez Przemocy Rosenberga działa niczym analityczna lupa.

SŁOWA KLUCZOWE

Porozumienie bez Przemocy | PBP | empatia | polityka | układy władzy | patron-klient | komunikacja polityczna | Marshall Rosenberg | deeskalacja konfliktów | potrzeby | mediacje klubowe | procedury parlamentarne | język potrzeb | psychologia społeczna | negocjacje

Układ patron-klient: zagrożenie dla demokracji

PBP: narzędzie przeciw asymetrii władzy

Michel Foucault uczył, że władza to nie tyle młot opresji, co misterna sieć wzajemnych zależności. W klasycznym układzie patron-klient, baron potrzebuje lojalności posła równie mocno, jak poseł potrzebuje jego protekcji. Jest to jednak relacja głęboko asymetryczna i starannie maskowana, najczęściej pod płaszczem retoryki „dyscypliny partyjnej", która zrównuje interes lidera z dobrem ogółu.

W tym miejscu Porozumienie Bez Przemocy Rosenberga działa niczym analityczna lupa. Ujawnia, że za twardą fasadą frazesów kryją się bardzo ludzkie potrzeby barona: pragnienie spójności, utrzymania wpływów czy zapewnienia sobie politycznego bezpieczeństwa. Poseł, który potrafi te potrzeby nazwać, przestaje być petentem, a staje się partnerem w grze. Na tym polega paradoks: język empatii, pozornie miękki, staje się narzędziem wzmocnienia – nie poprzez bunt czy uległość, lecz poprzez strategiczne przypomnienie patronowi, że on również jest częścią tej samej sieci zależności.

PBP: obserwacje, uczucia, potrzeby, prośby

Ten rozdział jest programem napisanym dla ludzi, którzy z polityki czynią zawód, a z parlamentu – miejscem codziennej pracy. Proponuję wdrożenie Porozumienia bez Przemocy na trzech poziomach jednocześnie: osobistym, gdzie chodzi o kompetencje pojedynczego posła, zespołowym, który dotyczy kultury klubu i partii, oraz instytucjonalnym, obejmującym procedury komisji, biur i gabinetów. Brzmi ambitnie? Owszem. Ale polityka i tak jest sprintem na długi dystans; skoro już biegniemy, róbmy to w profesjonalnych butach, a nie w kapciach.

Zacznijmy od ramy. PBP nie jest aksamitnym futerałem na twardą grę interesów, tylko skuteczną metodą redukcji tarcia. Mechanizm jest prosty: najpierw oddzielamy obserwację od oceny, następnie nazywamy emocje jako sygnały, potem wydobywamy potrzeby jako wspólny język, a na końcu spór o strategię formatujemy w postaci wykonalnych próśb. Ta czteroczęściowa sekwencja pozwala politykom mówić językiem, który jest jednocześnie ludzki i pożyteczny dla procesu legislacyjnego. Kiedy zamiast krzyczeć „łamią demokrację!”, powiem „w ciągu ostatnich trzech posiedzeń ograniczono czas wypowiedzi bez uzgodnienia z klubem”, buduję wiarygodność i zostawiam przeciwnikowi pole manewru. Gdy dodam „czuję złość i niepokój, bo potrzebuję rzetelnej procedury”, przestaję być megafonem oskarżeń, a staję się kimś, kto potrafi odczytać realną stawkę.

Kiedy wreszcie zaproponuję „ustalmy stałe okno konsultacji na 7 dni przed głosowaniem”, objawia się cały pragmatyzm tej metody: z gniewu robi się projekt decyzji. Marshall Rosenberg, twórca PBP, lubił przypominać, że nawet najtwardsze komunikaty są często tylko nieporadnym wołaniem o zaspokojenie jakiejś potrzeby, co na gruncie polskiej praktyki politycznej brzmi zaskakująco aktualnie. Jego zdanie: „Za rzekomo groźnymi komunikatami stoją tylko ludzie o niezaspokojonych potrzebach i proszą nas, żebyśmy te potrzeby zaspokoili”, warto powiesić w każdym klubowym pokoju, tuż obok sejmowego planu posiedzeń.

PBP: ukryte potrzeby za lojalnością partyjną

W politycznym teatrze rzadko kiedy słowa odpowiadają intencjom. Baron, mówiąc o lojalności i dyscyplinie, tak naprawdę walczy o stabilność klubu i kontrolę nad przepływem zasobów. Z kolei poseł, powołując się na wierność wyborcom, w istocie domaga się autentyczności i uznania dla swojej pracy. To gra pozorów, w której prawdziwe stawki pozostają ukryte pod powierzchnią oficjalnych komunikatów.

Porozumienie Bez Przemocy działa tu jak uniwersalny tłumacz, przekładając język transakcji na język fundamentalnych wartości. Wtedy presja barona — „albo lojalność, albo wypad” — zostaje odsłonięta jako wołanie o potrzebę kontroli i spójności. Bunt posła — „nie będę milczał” — ujawnia się jako troska o

autentyczność i sprawczość. Asymetria władzy nie znika, ale rozmowa przestaje dotyczyć przymusu, a zaczyna się negocjacja o to, jak pogodzić dwie uniwersalne potrzeby.

Narzędzia PBP dla polityków w kryzysie

Teoria jest elegancka, lecz polityka wymaga narzędzi odpornych na codzienne zużycie. Poniższe procedury to swoista książeczka operacyjna Porozumienia bez Przemocy, przełożona na język konkretnych działań dla polityków i klubów parlamentarnych. To zestaw instrumentów do zarządzania napięciem, zarówno tym medialnym, jak i wewnętrznym. Pierwszym z nich jest skrypt rozmowy z mediami, zaprojektowany tak, by wytrzymać każdy, nawet najbardziej złośliwy montaż telewizyjnych „pasków". Jego siła tkwi w trzech krokach: najpierw nazwij emocje opinii publicznej („Wiem, że wielu obywateli czuje złość"), następnie odsłoń własny stan i intencję („Sam czuję odpowiedzialność"), a dopiero na końcu zapowiedz konkretne działanie. Podpowiedź jest prosta, choć dla wielu rewolucyjna: nie zaczynaj od swojej racji, zacznij od budowania relacji. To nie odbiera twardości, a nadaje polityce ludzką twarz.

Równie istotne jest zarządzanie tarciami wewnątrz własnego obozu. Protokół mediacji klubowej to narzędzie do gaszenia pożarów, zanim spalą one cały kapitał polityczny. Kluczowa jest tu rola mediatora – posła z mandatem do przerywania jałowych kłótni i utrzymania rozmowy w formacie PBP. Proces zaczyna się od kontraktu czasowego, po którym następuje runda O-U-P-P, gdzie każdy z uczestników kolejno przedstawia fakty, uczucia, potrzeby i prośby. Mediator spisuje na tablicy mapę potrzeb, odsłaniając to, co naprawdę boli obie strony sporu. Na tej podstawie szuka się prototypu decyzji, który zasila potrzeby wszystkich zaangażowanych, a na koniec ustala termin przeglądu, by sprawdzić, czy rozwiązanie faktycznie działa.

Ten sam mechanizm można zaimplementować w ramach procedur dla komisji sejmowych, zmieniając toksyczną atmosferę wzajemnych oskarżeń w merytoryczną pracę. Zamiast etykiet, protokół powinien zapisywać wyłącznie obserwacje i fakty. Krótka, jednominutowa runda na nazwanie emocji pozwala upuścić ciśnienie, a stałe mapowanie uniwersalnych potrzeb – takich jak jawność, bezpieczeństwo czy sprawiedliwość – przypomina, o co toczy się gra. Każda poprawka czy wniosek powinny być formułowane jako prośba o konkretne działanie, co zmusza do konstruktywnego myślenia. Dla ułatwienia warto mieć pod ręką mini-słownik uczuć i potrzeb, swoistą ściągawkę dla zabieganych, która pozwala precyzyjnie komunikować swoje stanowisko. Zamiast rzucać oskarżenie „to zdrada", można powiedzieć: „czuję frustrację, bo potrzebuję przejrzystości".

Jednak procedury to nie wszystko; równie ważna jest kultura organizacyjna. Architektura uznania w klubie, polegająca na cotygodniowej, dziesięciominutowej rundzie doceniania konkretnych działań, to systematyczne wzmacnianie zachowań, które warto powtarzać. Brzmi miękko? W istocie to twarda inżynieria zespołów. Skrypt „kiedy zrobiłeś X, poczułem Y, bo zasiliło to moją potrzebę Z" uczy precyzji i

buduje kapitał zaufania. PBP oferuje też narzędzia na sytuacje wysokiej asymetrii, jak rozmowa szeregowego posła z partyjnym liderem. Nazwanie potrzeby przełożonego („Słyszę, że zależy Panu na dyscyplinie”), a następnie przedstawienie własnej („Potrzebuję autentyczności wobec wyborców”) i zaproponowanie rozwiązania, pozwala wyjść z rozmowy z twarzą i propozycją.

Wszystkie te narzędzia opierają się na czterech filarach, które mogą stać się fundamentem kodeksu komunikacji klubowej: fakty zamiast etykiet, uczucia jako własne stany, potrzeby jako wspólne wartości oraz prośby zamiast żądań. Te zasady, stosowane konsekwentnie, tworzą środowisko, w którym możliwa jest realna współpraca. Na koniec, w sytuacjach kryzysowych, warto sięgnąć po prostą check-listę. Czy nazwałem emocje obywateli? Czy odsłoniłem własny stan? Czy odwołałem się do uniwersalnej potrzeby? Czy złożyłem konkretną propozycję? Czy uniknąłem moralnych wyroków? To ostatni test komunikatu, zanim trafi on w przestrzeń publiczną i zacznie żyć własnym życiem.

Wdrożenie PBP: poseł, klub, sejm

Na poziomie osobistym proponuję wdrożyć trening poselski, który nie udaje terapii, lecz rzetelnie szkoli w czterech kluczowych nawykach. Pierwszy to higiena obserwacji, czyli umiejętność patrzenia na świat jak kamera, a nie jak generator etykiet. Drugi to precyzja emocjonalna, polegająca na nazywaniu własnych uczuć zamiast przypisywania innym interpretacji. Trzeci to mapowanie potrzeb, czyli docieranie do uniwersalnych wartości, a nie zgadywanie cudzych intencji. Czwarty to formułowanie próśb, które koncentrują się na konkretnych działaniach, a nie na moralnych apelach. Każdy z tych nawyków jest weryfikowalny: można go sprawdzić w stenogramach wystąpień i w odpowiedziach dla mediów. To nie jest kurs „bycia miłym”, lecz warsztat pracy na wysokim poziomie temperatury. Aby nie brzmiało to zbyt ascetycznie, do tej dyscypliny warto dodać jeszcze jeden mięsień: empatię rozumianą po rogersowsku jako wejście w świat drugiego człowieka bez narzucania mu własnego lustra. „Bycie empatycznym to widzenie świata oczami drugiego, a nie widzenie własnego odbitego w jego oczach” – mówił Carl Rogers, a ten jeden cytat mógłby stanowić kodeks każdej konferencji prasowej.

Na poziomie zespołowym warto zaprogramować kulturę klubu parlamentarnego wokół dwóch osi: widzialności potrzeb i przewidywalności procedur. Widzialność potrzeb oznacza, że spór o „stołki” tłumaczymy na spór o realny wpływ, odpowiedzialność i poczucie sensu – czyli to, czego naprawdę pragną obie strony, choć komunikują to w inny sposób. Przewidywalność procedur to z kolei zespół mikro-rytuałów, które obniżają lęk i agresję: stałe okna konsultacji, jasne zasady dyscypliny głosowań, ścieżki wnoszenia zdań odrębnych bez piętnowania, a wreszcie regularne „pit-stopy” empatii, podczas których nie rozmawia się o mediach, lecz o tym, co realnie boli ludzi w klubie. Brzmi miękko? W istocie to twarda inżynieria zespołów. Virginia Satir pisała, że poczucie własnej wartości i dobra komunikacja rodzą się w atmosferze

otwartości i elastycznych reguł. Jeśli klub wiecznie funkcjonuje w trybie alarmowym i wstydu, będzie produkować więcej dyscypliny pozornej niż realnej współpracy. Jej słowa, choć powstałe w kontekście rodzinnym, zaskakująco trafnie opisują zdrową partię: „Chcę móc Cię kochać bez przywiązania, doceniać Cię bez osądzania (…) Jeśli chcesz dać mi to samo, wtedy naprawdę możemy się spotkać i razem rosnąć".

Na poziomie instytucjonalnym sens ma wprowadzenie minimalistycznego, ale spisanego „kodeksu komunikacji", opartego na czterech filarach Porozumienia bez Przemocy. Nie chodzi o rycerską przysięgę, lecz o zestaw dobrych praktyk, które każdy poseł mógłby podpisać bez poczucia utraty politycznej ostrości. Pierwszy filar to zobowiązanie do posługiwania się faktami w sprawach proceduralnych – „kamera" zamiast „pasków" informacyjnych. Drugi to dopuszczalność emocji, pod warunkiem że są nazywane jako własne stany, a nie używane jako pałka na przeciwnika. Trzeci filar to przekładanie roszczeń na potrzeby, czyli publiczne uzasadnianie sporu w kategoriach wartości wspólnych, takich jak bezpieczeństwo, przejrzystość czy równość praw, a nie w kategoriach moralnych werdyktów. Czwarty filar to dyscyplina próśb: każda krytyka powinna kończyć się wykonalną propozycją działania. Tak spisany kodeks nie rozstrzyga sporów, ale wprowadza standardy, które je cywilizują. A gdyby komuś zabrakło motywacji, można dodać jeszcze jedno zdanie Rosenberga, działające jak zimny ręcznik w gorącej sali: „Porozumienie bez Przemocy umożliwia budowanie więzi, w których to, co sobie nawzajem ofiarowujemy, jest darem serca, a nie grą w 'należy'". I choć polityka nie jest zakonem, ludzie zaskakująco łatwo wyczuwają różnicę między autentycznością a kalkulacją.

PBP: naukowe podstawy redukcji konfliktów

Porozumienie bez przemocy (PBP) Marshalla Rosenberga to metoda komunikacji zakorzeniona w psychologii humanistycznej, która zakłada, że każde ludzkie działanie jest próbą zaspokojenia uniwersalnych potrzeb. Jej cztery kluczowe elementy – obserwacje, uczucia, potrzeby i prośby – tworzą model pozwalający budować komunikaty wolne od przemocy symbolicznej i językowej. Badania z obszaru psychologii społecznej potwierdzają, że język empatii zmniejsza opór i agresję w sytuacjach konfliktowych, podczas gdy teoria samostanowienia wskazuje, że autonomia, kompetencja i relacje są podstawowymi determinantami ludzkiej motywacji, co jest zbieżne z katalogiem potrzeb w PBP.

W polityce model Rosenberga działa nie tylko jako narzędzie interpersonalne, ale także jako mechanizm systemowy. Pozwala deeskalować konflikty parlamentarne, redukuje polaryzację i umożliwia mediacje w układach asymetrii władzy, jak między wpływowym liderem a szeregowym posłem. Z naukowej perspektywy PBP można traktować jako „gramatykę empatii" – strukturę językową i poznawczą, która przekłada uniwersalne potrzeby na konkretne strategie komunikacyjne. Jej skuteczność wynika z omijania schematu winy i kary oraz przenoszenia sporu na poziom współdzielonych wartości. Jak pisał Rosenberg:

„Empatia to dawanie drugiemu człowiekowi przestrzeni, aby mógł usłyszeć samego siebie”. W polityce, gdzie hałas i presja są codziennością, ta przestrzeń może być najcenniejszym zasobem.

Eksperymenty psychologiczne dowodzą, że empatyczne słuchanie obniża poziom agresji i zwiększa gotowość do kompromisu. Badania Daniela Batsona pokazały, że uczestnicy poproszeni o „wejście w buty” drugiej osoby znacznie częściej rezygnowali z karania jej za przewinienia na rzecz rozwiązań naprawczych. Z kolei Brant Burleson wykazał, że empatyczne odpowiedzi w rozmowie redukowały poziom stresu rozmówcy, co było mierzalne fizjologicznie poprzez spadek ciśnienia i tętna. Wniosek jest twardy i jednoznaczny: język potrzeb ma biologiczny efekt kojący. To nie jest retoryka, to neuropsychologia w działaniu.

Podobne mechanizmy działają w negocjacjach. Badania Gerbena van Kleefa dowiodły, że gdy jedna ze stron stosowała język emocji i potrzeb zamiast twardych argumentów, jej partnerzy byli bardziej skłonni do ustępstw i poszukiwania rozwiązań typu „wygrany–wygrany”. Daniel Shapiro, analizując mediacje międzynarodowe, zauważył, że samo nazwanie emocji drugiej strony obniżało intensywność sporu i pozwalało przejść do rozmowy o realnych interesach. PBP okazuje się więc praktycznym narzędziem negocjacyjnym, które zwiększa elastyczność i otwiera pole do kompromisu tam, gdzie wcześniej był tylko mur.

Fundamenty PBP znajdują również solidne potwierdzenie w teorii samookreślenia Edwarda Deciego i Richarda Ryana, która wyróżnia trzy podstawowe potrzeby psychiczne: autonomię, kompetencję i relację z innymi. W języku PBP odpowiadają im potrzeby wolności, sprawczości i więzi. Badania wykazały, że gdy te potrzeby są zaspokajane, rośnie motywacja wewnętrzna i zaangażowanie. W polityce oznacza to, że parlamentarzysta działający z własnego wyboru, a nie ze strachu przed partyjną karą, jest bardziej skuteczny i długofalowo lojalny. Zamiana „muszę” na „wybieram” to nie tylko semantyczna sztuczka, ale mechanizm potwierdzony dekadami badań nad motywacją.

Kolejnym filarem jest efekt „języka ja”, zbadany już w latach 70. przez Thomasa Gordona. Komunikaty zaczynające się od „ja czuję, bo potrzebuję…” są znacznie rzadziej odbierane jako atak niż oskarżenia w trybie „ty zawsze…”. Mówienie o sobie, a nie o winie drugiego, redukuje reakcje obronne. Na poziomie politycznym ten mechanizm skaluje się na całe społeczeństwo. Ruchy społeczne, które potrafiły artykułować swoje postulaty w języku wspólnych potrzeb, takich jak sprawiedliwość czy bezpieczeństwo, miały większe szanse na zdobycie poparcia niż te posługujące się wyłącznie językiem winy i etykiet. To właśnie Daniel Goleman nazywał „inteligencją społeczną” lidera: zdolność do nazwania i uznania zbiorowych emocji buduje trwałe zaufanie.

Ostatecznego dowodu dostarcza neuronauka. Badania z użyciem fMRI wykazały, że aktywacja ośrodków empatii w mózgu u osoby słuchającej kogoś w stanie emocjonalnym działa na zasadzie „symulacji

wewnętrznej”. Innymi słowy, gdy poseł mówi językiem potrzeb, jego słuchacz nie tylko rozumie go intelektualnie, ale dosłownie przeżywa jego emocje we własnym mózgu. Porozumienie bez przemocy jest zatem spójne z trzema filarami współczesnej nauki: psychologią społeczną, psychologią motywacji i neuronauką. Nie jest jedynie humanistycznym postulatem, ale empirycznie wspartą metodą, która w polityce może ograniczać polaryzację i zwiększać zdolność do realnych kompromisów.

PBP wzmacnia pozycję posła wobec barona

Polityka zna asymetrię władzy i układy patron-klient znacznie lepiej niż podręczniki antropologii. Codzienność posła to telefon od „barona”, nerwowe negocjacje o miejsce na liście i rozmowy o funduszach, które decydują o politycznym być albo nie być. PBP nie udaje, że magicznie wyrównuje siły, ale daje język, w którym słabszy zachowuje podmiotowość. Zamiast błagalnego „proszę o miejsce” pojawia się strategiczne „potrzebuję zachować autentyczność wobec wyborców; ustalmy ramy komunikacji, które nie rozbiją przekazu partii”. Zamiast prymitywnego „albo będziesz lojalny, albo wypad” pojawia się menedżerskie „potrzebuję stabilności klubu; jakie masz warunki, by współtworzyć ten porządek?”.

Foucault przypomniałby, że władza jest siecią relacji, nie wyłącznie batem, a PBP działa w tej sieci jak język demaskujący. Nagle obie strony widzą, że ich potrzeby są lustrzane: stabilność i wpływ, uznanie i bezpieczeństwo. W takiej rozmowie mniej jest szantażu, a więcej – rachunku zysków i strat, który nie obraża inteligencji.

Architektura uznania w klubie parlamentarnym

Czwarty blok to precyzyjnie zaprojektowana „architektura uznania”. Zastępuje ona moralne laurki i zimne tabelki systemem informacji zwrotnej, gdzie każde „dziękuję” budowane jest z trzech cegieł: konkretnego działania, zaspokojonej potrzeby i nazwanego uczucia. W praktyce, podczas cotygodniowego rytuału klubu, oznacza to krótką rundę, w której posłowie przywołują dwa mikroczyny kolegów, precyzyjnie opisując ich wpływ: „kiedy doprecyzowałeś zakres poprawki, poczułam spokój, bo potrzebna mi jest jasność”. Nie chodzi tu o ckliwość, lecz o tworzenie mapy zachowań, które warto powielać. Brzmi miękko? W istocie, to twarda inżynieria zespołów, karmiąca motywację wewnętrzną skuteczniej niż strach przed nagłówkiem.

Zasady i antyschematy komunikacji PBP

Porozumienie bez Przemocy (PBP) Marshalla Rosenberga to metoda komunikacji osadzona w psychologii humanistycznej, która zakłada, że każde ludzkie działanie jest próbą zaspokojenia uniwersalnych potrzeb. W

polityce, gdzie język często staje się bronią, PBP oferuje alternatywę: gramatykę empatii, która przekłada uniwersalne potrzeby na konkretne strategie. To nie jest kurs „bycia miłym", lecz warsztat pracy na wysokim poziomie temperatury, oparty na czterech filarach, które tworzą swoisty słowniczek nowego języka politycznego. Pierwszym elementem jest Obserwacja, czyli opis faktu pozbawiony oceny – zapis kamery, a nie komentarz. Zamiast mówić „opozycja znowu obstrukcyjna", polityk stosujący PBP stwierdzi: „Wczoraj głosowaliśmy trzy razy". Drugi filar to Uczucie, które opisuje własny stan, a nie osądza drugą stronę. Zamiast oskarżycielskiego „Przez was wszyscy są wściekli", pojawia się komunikat „Czuję frustrację".

Trzeci element, Potrzeba, sięga do uniwersalnego źródła emocji, które jest wspólne dla wszystkich ludzi, niezależnie od partyjnych barw. Zamiast insynuacji „Macie coś do ukrycia", pada deklaracja: „Potrzebuję przejrzystości". Czwarty filar to Prośba – konkretne, wykonalne działanie, a nie zawoalowany rozkaz. Zamiast autorytarnego „Macie natychmiast to zrobić", pojawia się precyzyjne: „Proszę o podanie terminu posiedzenia jutro do południa". Te cztery kroki składają się na zasady komunikacji, które przenoszą politykę z ringu bokserskiego na pole negocjacji. Chodzi o fakty, nie epitety; o mówienie za siebie, a nie za naród; o świadomość, że potrzeby są wspólne, choć strategie ich zaspokojenia bywają różne. Wreszcie, chodzi o to, by prosić, a nie straszyć, bo lojalność zbudowana na strachu pęka przy pierwszym kryzysie.

W praktyce ten model działa jak narzędzie deeskalacyjne. Na posiedzeniu komisji, zanim padnie atak, można powiedzieć: „Słyszę, że zależy wam na…", co natychmiast rozbraja napięcie. W mediach, zamiast prawić kazania, skuteczniej jest pokazać zrozumienie dla emocji wyborców: „Wiem, że ludzie czują gniew, i ja też go czuję". Nawet wewnątrzpartyjne rozgrywki zyskują nową dynamikę, gdy zamiast walczyć z cieniem „barona", nazwie się jego potrzeby – zwykle stabilności i kontroli. W sytuacji kryzysowej PBP zaleca pauzę i oddech, traktując gniew jako cenną informację, a nie broń. Nawet w wyrażaniu uznania precyzja ma znaczenie: zamiast ogólnika „świetny poseł", lepiej powiedzieć: „Kiedy przygotowałeś ten raport, poczułem spokój, bo potrzebowałem jasności".

Istnieją również komunikacyjne antywzorce, których należy unikać jak ognia. Osądy moralne w stylu „To zdrada!" warto zamienić na „Czuję złość, bo potrzebuję lojalności". Porównania, takie jak „Oni są lepsi", można zastąpić stwierdzeniem: „Potrzebuję, by nasza praca była skuteczna". Wyparcie odpowiedzialności, ukryte w zwrocie „Muszę tak głosować", należy przeformułować na „Wybieram głosować w ten sposób, bo chcę zachować jedność klubu". Wreszcie żądania w rodzaju „Albo tak, albo wypad" ustępują miejsca prośbom: „Proszę o uzgodnienie wspólnego stanowiska". Złota reguła jest prosta: media i wyborcy nie zapamiętają twojej racji. Zapamiętają, czy mówiłeś jak człowiek.

Brzmi miękko? W istocie to twarda inżynieria zespołów, której skuteczność potwierdzają badania empiryczne. Eksperymenty psychologiczne dowodzą, że empatyczne słuchanie obniża poziom agresji i zwiększa gotowość do kompromisu. Badania Batsona i współpracowników z 1997 roku pokazały, że uczestnicy proszeni o „wejście w buty" drugiej osoby częściej wybierali rozwiązania naprawcze zamiast kar.

Język potrzeb ma więc biologiczny efekt kojący – to nie retoryka, lecz neuropsychologia w działaniu. W negocjacjach, jak wykazali Van Kleef i inni, stosowanie języka emocji i potrzeb zwiększa skłonność partnerów do ustępstw. Nawet w mediacjach międzynarodowych, jak zauważył Shapiro, samo nazwanie emocji drugiej strony pozwalało przejść do rozmowy o realnych interesach.

Fundamenty PBP znajdują również oparcie w teorii samookreślenia Deciego i Ryana, która wskazuje na trzy podstawowe potrzeby psychiczne: autonomię, kompetencję i relację. Gdy są one zaspokajane, rośnie motywacja wewnętrzna i zaangażowanie. W polityce oznacza to, że parlamentarzysta działający z własnego wyboru, a nie ze strachu przed karą, jest bardziej skuteczny i lojalny. Z kolei badania nad tak zwanymi „komunikatami Ja" dowiodły, że zdania zaczynające się od „Ja czuję, bo potrzebuję…" znacznie rzadziej wywołują reakcje obronne niż oskarżenia w stylu „Ty zawsze…" Neuronauka dodaje do tego kolejny wymiar: badania fMRI pokazują, że gdy słuchamy kogoś mówiącego językiem potrzeb, w naszym mózgu aktywują się ośrodki empatii, co prowadzi do swoistej symulacji jego stanu emocjonalnego.

Porozumienie bez Przemocy jest zatem spójne z trzema filarami współczesnej nauki: psychologią społeczną, psychologią motywacji i neuronauką. Nie jest to jedynie humanistyczny postulat, ale empirycznie zweryfikowana metoda, która w polityce może ograniczać polaryzację i zwiększać zdolność do kompromisu. Jak pisał Rosenberg, „empatia to dawanie drugiemu człowiekowi przestrzeni, aby mógł usłyszeć samego siebie". W polityce, gdzie hałas i presja są codziennością, ta przestrzeń może być najcenniejszym zasobem. Można to ująć w dekalog empatycznego polityka, zbiór aforyzmów do zapamiętania: Patrz jak kamera, nie jak komentator. Mów o sobie, nie o winie drugiego. Potrzeby są wspólne, strategie dzielą. Prośba buduje most, żądanie stawia mur. Gniew to sygnał, nie broń. Empatia daje siłę większą niż przemoc. Nie „muszę" – lecz „wybieram, bo chcę". Słowa są oknami – albo murami. Władza trwa, gdy zasila potrzeby wszystkich. Polityka bez człowieka staje się pustą techniką.

Teoria poliwagalna: podstawa racjonalnej debaty

Aby to wszystko zadziałało, trzeba domknąć pętlę neurobiologii. Teoria poliwagalna nie jest bowiem salonowym frazesem o nerwach, lecz surową instrukcją obsługi naszego układu autonomicznego. Jej przekaz jest prosty: gdy środowisko wydaje się wrogie, ciało wyłącza ciekawość i komunikację, włączając w zamian mobilizację lub zamrożenie. Właśnie dlatego parlamentarne procedury, które zwiększają przewidywalność i poczucie bezpieczeństwa, nie są ozdobnikiem – są warunkiem koniecznym, by kora przedczołowa znów miała coś do powiedzenia. Ustalone okna konsultacji, znane z góry limity czasu i przejrzyste ścieżki mediacji obniżają neurobiologiczny „szum", robiąc miejsce na myślenie. W dobrze zaprojektowanym dniu pracy komisji sygnał „walcz lub uciekaj" nie musi być domyślnym ustawieniem każdego mikrofonu.

PBP: od gry o sumie zerowej do wartości

Porozumienie Bez Przemocy Marshalla B. Rosenberga, choć wyrasta z psychologii humanistycznej, ma ambicje daleko przekraczające wymiar terapeutyczny. W istocie jest to dojrzały projekt antropologiczny, który opiera się na założeniu, że język, jakim mówimy do siebie i o sobie, kształtuje nie tylko nasze prywatne relacje, ale całą architekturę wspólnoty politycznej. To propozycja, by spojrzeć na słowa nie jako na ozdobniki, lecz jako na fundamenty, na których budujemy lub burzymy państwo.

Polityka jest z natury grą asymetryczną. Poseł zależy od partyjnego barona, obywatel od posła, partia od mediów, a media od rozchwianych emocji odbiorców. W tej gęstej sieci nierównowag tradycyjny język staje się bronią: epitety służą do stygmatyzacji, porównania służą do poniżania, a żądania i moralne wyroki do wymuszania uległości. Rosenberg proponuje w tym miejscu radykalny zwrot – język ma być narzędziem ujawniania potrzeb, a nie zadawania ran. W ten sposób komunikacja przestaje być areną dominacji, a staje się laboratorium wzajemnego rozpoznania.

W praktyce parlamentarnej nieustanne konflikty często maskują prosty fakt, że wszyscy uczestnicy sceny politycznej dążą do zaspokojenia tych samych, uniwersalnych wartości: bezpieczeństwa, wpływu, uznania czy przynależności. Spory dotyczą strategii, a nie istoty tych dążeń. PBP daje ramę, by tę prawdę odsłaniać. Zamiast handlować lojalnością i zasobami, można zacząć mówić o pragnieniu stabilności, potrzebie sprawczości czy dążeniu do wiarygodności. Wtedy nawet skrajnie asymetryczna relacja patron–klient nabiera wymiaru dialogu, a nie tylko transakcji.

Badania empiryczne potwierdzają tę intuicję. Wiemy, że empatia obniża poziom agresji, komunikaty typu „ja” redukują postawę obronną u rozmówcy, a zaspokojenie potrzeb autonomii i relacji buduje trwałe zaangażowanie. W polityce te wnioski mają ciężar systemowy. Można bowiem projektować procedury pracy komisji, mediacje wewnątrzpartyjne czy kodeksy komunikacji klubowej w duchu PBP. To nie jest naiwna utopia, lecz praktyczna metoda budowania instytucji racjonalności w przestrzeni, którą zwykle zawłaszcza cynizm i gra pozorów.

Hannah Arendt pisała, że władza trwa tak długo, jak długo służy wspólnemu działaniu. PBP dopowiada do tego kluczowy warunek: wspólne działanie jest możliwe tylko wtedy, gdy uczestnicy uznają swoje wzajemne potrzeby. Władza oparta na strachu i przymusie degeneruje się błyskawicznie, stając się własną karykaturą. Władza oparta na empatii ma szansę wydłużyć życie instytucji i odbudować zaufanie społeczne, które jest najcenniejszym kapitałem każdej wspólnoty.

Ostatecznie wszystko sprowadza się do etyki słowa. Rosenberg powtarzał, że „słowa mogą być oknami albo murami”. Dla obywateli to niemal truizm; dla polityków – fundamentalne wyzwanie cywilizacyjne. Bo jeśli język parlamentu, partii i mediów pozostanie murem obelg i oskarżeń, nie ma najmniejszych szans na

odbudowę zaufania. Lecz jeśli stanie się choćby uchylonym oknem, przez które widać drugiego człowieka z jego potrzebami, możliwe jest, że polityka znów zacznie być postrzegana jako troska o dobro wspólne, a nie brutalna gra o tron.

Morał dla wyrobionego odbiorcy jest więc prosty. Porozumienie Bez Przemocy w transpozycji na życie publiczne to nie szkolenie z „miękkich kompetencji" dla grzecznych idealistów. To próba przepisania samej logiki politycznego dyskursu. Z języka władzy jako dominacji – na język władzy jako rozpoznania. Z polityki jako gry o zasoby – na politykę jako wspólnoty potrzeb. Czy to projekt trudny, wręcz utopijny? Owszem. Lecz historia uczy, że największe zmiany cywilizacyjne zaczynały się od rewolucji w języku: od proroków, wieszczów i naukowców, którzy uczyli nas nazywać świat na nowo. PBP jest właśnie takim zaproszeniem – by polityka wreszcie zaczęła mówić ludzkim głosem.

Gdy zestawimy tę myśl z tryptykiem polskiej refleksji, obraz staje się pełniejszy. Stanisław Lem w „Dialogach" ostrzegał, że język jest nie tylko narzędziem porozumienia, ale i najdoskonalszą bronią, a gdy służy oszustwu, sam staje się źródłem przemocy. Bogusław Wolniewicz uczył, że świat wartości jest areną nieusuwalnego konfliktu, lecz racjonalność polega na jego rozjaśnianiu, a nie zaciemnianiu przez nienawiść. Z kolei Leszek Kołakowski trafnie puentował, że wspólnota budowana na nienawiści ginie wraz ze zniknięciem wroga, a trwać może jedynie ta zrodzona ze zdolności do rozmowy. Lem, Wolniewicz i Kołakowski tworzą triadę: język jako fundament, konflikt jako realność i rozmowa jako warunek przetrwania. To dokładnie te same filary, na których Rosenberg oparł swoją praktykę.

W duchu Rosenberga (empatia jako fundament):„Słowa mogą być oknami albo murami – w polityce od tego wyboru zależy los wspólnoty".

W duchu Lema (wizjonersko, o języku i cywilizacji):„Jeśli język w polityce stanie się bronią, zginiemy od własnych słów; jeśli stanie się mostem, ocalimy siebie".

W duchu Wolniewicza (logika konfliktu):„Polityka to nie koniec sporów, lecz sztuka, by w konflikcie widzieć sens, a nie tylko wroga".

W duchu Kołakowskiego (ironia i mądrość):„Wspólnota budowana na krzyku trwa do ciszy, wspólnota budowana na rozmowie – do jutra".

> W duchu Rosenberga (empatia jako fundament):„Słowa mogą być oknami albo murami – w polityce od tego wyboru zależy los wspólnoty". W duchu Lema (wizjonersko, o języku i cywilizacji):„Jeśli język w polityce stanie się bronią, zginiemy od własnych słów; jeśli stanie się mostem, ocalimy siebie". W duchu Wolniewicza (logika konfliktu):„Polityka to nie koniec sporów, lecz sztuka, by w konflikcie widzieć sens, a nie tylko wroga". W duchu Kołakowskiego

(ironia i mądrość):„Wspólnota budowana na krzyku trwa do ciszy, wspólnota budowana na rozmowie – do jutra”.

Inspiracje

[1] **Bogusław Wolniewicz**

APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: aa0f264d-f287-494f-832a-c7349fbd27ec