

etyka i psychologia biznesu

wybrane zagadnienia

Krystyna Skurjat

etyka i psychologia biznesu

wybrane zagadnienia



Opiniodawca

dr hab. Iwona Alechnowicz-Skrzypek, prof. nadzw.

Redaktor merytoryczny

prof. dr hab. inż. Zofia Spiak

Opracowanie redakcyjne

mgr Anna Piskor

Korekta

mgr Elżbieta Winiarska-Grabosz

Łamanie

Halina Sebzda

Projekt okładki

Paweł Deska

Monografie CIV

© Copyright by Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu, Wrocław 2010

ISBN 978-83-7717-025-0

WYDAWNICTWO UNIwersytetu PRZYRODniczego WE WROcŁAWIU

Redaktor Naczelny – prof. dr hab. Andrzej Kotecki

ul. Sopocka 23, 50-344 Wrocław, tel. 71 328-12-77

e-mail: wyd@up.wroc.pl

Nakład 100 + 16 egz. Ark. wyd. 11,5. Ark. druk. 9,5

Druk F.P.H. „ELMA”

Pamięci Syna Rafała

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	9
1. WOBEC PRACY: TWÓRCZA PODMIOTOWOŚĆ CZŁOWIEKA	17
1.1. Wstęp	17
1.2. Najgłębsza natura człowieka. Osobowość	19
1.3. Etyczne problemy pracy	27
1.4. Ethos zawodowy pracownika firmy	33
2. KOMUNIKACJA SPOŁECZNA W BIZNESIE. ASPEKT ETYCZNY	43
2.1. Wstęp	43
2.2. Pojęcie i funkcje komunikowania	44
2.3. Umiejętność aktywnego słuchania	51
2.4. Negocjacje – z perspektywy etycznej	56
2.5. Asertywność jako pożądany styl komunikacji	64
2.6. Konflikty i sposoby ich rozwiązywania	68
3. KULTURA ORGANIZACYJNA	75
3.1. Wstęp	75
3.2. Pojęcie kultury organizacyjnej	75
3.3. Sytuacyjno-kooperatywny styl kierowania	77
3.4. Sytuacja kierowania i jej moralne aspekty	78
3.5. Style kierowania grupą	79
4. WOLNOŚĆ I ODPOWIEDZIALNOŚĆ W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ	83
4.1. Wstęp	83
4.2. Odpowiedzialność. Intencje i skutki	83
ZAKOŃCZENIE	91
KLASYCY MYŚLI ETYCZNEJ I EKONOMICZNEJ	95
TEKSTY ŹRÓDŁOWE	95
BIBLIOGRAFIA	149

WPROWADZENIE

*W rzemiośle musisz wiedzieć dokładnie, co robić,
Aby się do działania dzielnie usposobić;
W etyce – gdyś z sumieniem zdołał targu dobić,
Wiesz, co robić, jeżeli wiesz, czego nie robić.*

Tadeusz Kotarbiński

Aktywność w sferze gospodarczej wyjaśnia się zwykle w kategoriach ekonomicznych i prakseologicznych, sprawnościowych. Pomija się natomiast problem etycznego wymiaru pracy ludzkiej, chociaż wartości użyteczne i moralne są wzajemnie ze sobą powiązane.

Ekonomia i etyka¹ od czasów Arystotelesa² pozostają w bliskiej styczności. O ile z perspektywy ekonomii skuteczne gospodarowanie prowadzące do dobrobytu jest celem, o tyle z perspektywy etyki jest jedynie środkiem prowadzącym do udanego życia, życia które w swej istocie odwołuje się do wartości wyższych, nieużytecznych.

Umiejętność podejmowania słusznych decyzji ekonomia uznaje za sztukę, która realizuje się jako sprawność prowadząca do optymalizacji nakładów i zysków. Etyka uważa ją zaś za

¹ Etyka to nauka o moralności. Odwołuje się do dosyć rozległej, wspólnej – pomimo istnienia różnic kulturowych – przestrzeni wartości. Uczy, że normy moralne są normami najwyższego rzędu o charakterze powinnościowym. Wbrew pluralizmowi wzorców postępowania moralnego podejmuje próby scalania i rozwijania poznania etycznego, kształtuje postawy moralne, wskazuje na możliwości uprawomocnienia ludzkiego doświadczenia moralnego.

Etyka w aspekcie normatywnym zajmuje się wytyczaniem norm moralnego postępowania; w aspekcie opisowym – badaniem i porządkowaniem zwyczajów i obyczajów moralnych.

Termin „etyka” pochodzi od greckiego słowa *ethos*, które oznacza: zwyczaj, nawyk, charakter, a także – od czasów Arystotelesa – wartości i ideały moralne.

Etyka jako nauka filozoficzna zajmuje się głównie tym, co Grecy nazywali *arete* – cnotą, zaś Rzymianie *virtus* – dzielnością.

Współcześnie, w warunkach rywalizacji pomiędzy wartościami i systemami wartości, etyka odwołuje się przede wszystkim do zalet intelektualnych; „zdaje się tedy żądać mniej żywiołu, impulsu, uczucia, a więcej rozumu, racji, świadomości celu”. J. Lipiec, *Koło etyczne*, Kraków 2005, s. 32.

² Rozumienie ekonomii jako „praktycznej filozofii” oraz „filozofii moralnej” pojawiło się w starożytności i zaznacza się w wiekach późniejszych, np. w filozofii prawa G.W.F. Hegla, w teoriach A. Smitha, J. St. Milla, B. Franklina, K. Marksa, M. Webera, a współcześnie w etyce pracy T. Kotarbińskiego, Z. Bauman, J. Lipca, R. Wiśniewskiego.

służbę wartościom humanistycznym, ogólnoludzkim. Warto zauważyć, że w obu naukach dzielny czyn uznawany jest za wartość fundamentalną, co pozwala opowiedzieć się za komplementarnością ekonomicznego i etycznego sposobu podejścia do człowieka jako podmiotu działającego.

Etyka, jako teoretyczna świadomość dobra i zła, powinności i zakazu, stawia zagadnienia ogólne. Odpowiedzi na nie udzielają liczne „etyki” wskazujące drogę ku różnym naczelnym wartościom. Różnice pomiędzy „etykami” są tak głębokie, że prowadzą do wypracowania odmiennych terminologii oraz odrębnych stanowisk, m.in. w sprawie dopuszczalności odstępstw od moralnych zasad. Na przykład K.O. Apel występował przeciwko bezwzględnemu nakazowi przestrzegania idealnego prawa moralnego głoszonego przez I. Kanta, gdyż uznał je za ideał, który jest niemożliwy do spełnienia w realnym społeczeństwie. Sam opowiadał się za użytecznością reguł moralnych jako za kryterium odróżniającym dobro od zła. Zwracał szczególną uwagę na odpowiedzialność człowieka za przebieg i skutki uboczne czynów, z których niemal każdy jest obciążony ryzykiem.

Większość etyków (w tym: Z. Bauman, L. Kołakowski, M. Środa) wskazuje na symptomy zasadniczej zmiany kulturowej. Polega ona na wchodzeniu społeczeństw w epokę ponowoczesności, która charakteryzuje się wielością poglądów i strategii życiowych. Jest to kultura wielorakich odmienności, nieufna wobec autorytetów głoszących jedyną prawdę i jedyne dobro.

W warunkach niepewności wyborów i osobistej odpowiedzialności za nie każdego człowieka złudne okazało się przeświadczenie o możliwości jednoznacznego rozstrzygnięcia problemów moralnych przez kodeksy. Złudne, bo, po pierwsze, życie jest zbyt złożone, aby można je było ująć w jakikolwiek schemat, a po drugie – kodeks taki przekreślałby szansę na realizowanie w życiu dwóch najważniejszych wartości: wrażliwości moralnej oraz odpowiedzialności. Bez nich nie ma człowieczeństwa oraz wolności wyboru również w sytuacjach, w których „czasem trzeba zawiesić ważność jakiejś wartości, aby ochronić inną, czasem trzeba postąpić wbrew powinnościom, co nie znaczy, że wbrew wartościom, których powinności te chronią” [Środa].

O ile efektywność i ekonomiczność czynności decydują o technicznych walorach pracy, o tyle wartości moralne stanowią swoistą „nadbudowę”, ponieważ określają, jakie sytuacje podmiotu, tj. człowieka działającego – należą do satysfakcjonujących i budujących świat wartości kulturowych (w tym wartości moralnych).

Według teorii ekonomii społecznej P. Ulricha prymat zasad moralnych nad efektywnością polega na tym, że „każde działanie lub instytucja są racjonalne w sensie socjoekonomicznym, jeżeli wolni i dojrzały obywatele w racjonalnym procesie naradzania się (*deliberation*) mogą osiągnąć konsensus co do uprawnionego sposobu tworzenia wartości”³. Człowiek jako samostanowiący o swoim zachowaniu podmiot może i powinien dążyć ku wartościom dodatnim, które – w przypadku ludzi biznesu⁴ – kształtują wzór osobowy przedsiębiorcy.

³ P. Ulrich, *Integrative Economic Ethics – Towards a Conception of Socio-Economic Rationality*, [w:] P. Kosłowski (red.), *Contemporary Economic Ethics and Business Ethics*, Berlin 2000, s. 48.

⁴ Celem biznesu – jak pisze E. Sternberg – jest „maksymalizacja wartości, jaką rezultaty tej działalności, tj. sprzedaż towarów lub usług, osiągnane w dłuższym przedziale czasu przedstawiają dla właściciela”. E. Sternberg, *Just Business: Business Ethics in Action*, London 1994, s. 32. Wartością właścicielską nazywamy „wartość dywidend i innych przychodów oraz korzyść lub stratę kapitałową, na jaką właściciel może liczyć w przyszłości, gdyby chciał sprzedać swój udział albo gdyby firma została sprzedana jako całość”. W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja uzupełniona*, Warszawa 2007, s. 38.

Zasadniczymi kwestiami przed jakimi staje człowiek gospodarujący, są pytania: W jaki sposób pogodzić ogólnoludzkie zasady z własnymi dążnościami i celami. Jak nauczyć się trudnej sztuki rozpoznawania oraz kontrolowania uczuć własnych i uczuć innych ludzi. Jak zdobywać zaufanie odpowiedzialnym postępowaniem i uczciwością. Jak skutecznie bronić racji i norm moralnych. Jak osiągać dobre wyniki w działalności gospodarczej i przyczyniać się do długotrwałych sukcesów firmy. Odpowiedzi na nie udziela etyka biznesu – dyscyplina, która rozwija się na pograniczu etyki, psychologii oraz nauk o gospodarowaniu i zarządzaniu.

Istnieją różne sposoby budowania i uprawiania etyki działalności gospodarczej, a spory o jej cele, założenia i metody stanowią wycinek prowadzonych całościowo rozważań nad biznesem. Także nad samą etyką ogólną, która uczy „że trzeba i jak być dobrym w świecie zła. Przede wszystkim, jak być dobrym, kiedy z natury dobrym się nie jest”⁵.

Etyka biznesu nie żąda, żeby ludzie postępowali wbrew własnemu interesowi lub wbrew własnym skłonnościom, ale wymaga, aby ich preferencje moralne były rzeczowo uzasadniane. Proponuje postawę roztropnościową, implikującą dyscyplinę wewnętrzną, chociaż „nie zamierza nawracać kanibali biznesu na wegetarianizm gospodarczy (...), lecz dąży do cywilizowania działań podmiotów życia gospodarczego przez wskazywanie przykładów biznesu tyleż sprawnego, co moralnego i odpowiedzialnego oraz służenie temu biznesowi stosowną pomocą w postaci badań, kształcenia i tworzenia programów etycznych”⁶.

Dla rozwoju etyki biznesu w naszym kraju duże znaczenie miały Polskie Zjazdy Filozoficzne – w Toruniu (1995) oraz w Szczecinie (2004), na których sformułowano programy i propozycje ugruntowania jej pozycji w procesie edukacji ekonomicznej. Etyka biznesu jako systematyczne „studium kwestii moralnych (przekonania, normy, wartości itd.) występujących w biznesie, przemyśle, bankowości oraz związanych z nimi rodzajach działalności, instytucji i – ogólnie – praktyki zachowań ludzi”⁷ pozostaje nadal dyscypliną o wielu podejściach badawczych.

Po obaleniu „mitu obiektywizmu”, świadomość moralna nie prowadzi już ku rozumianym klasycznie wartościom Aabsolutnym i autotelicznym. Nie odwołuje się już do kodeksów etycznych, ale szuka pewności we własnej, pogłębionej moralnej wrażliwości, w sumieniu oraz opartej na racjach rozumu – świadomości celu. To one określają, w jaki sposób należy urze-

⁵ J. Lipiec, *op.cit.*, s. 16.

⁶ W. Gasparski, *op.cit.*, s. 14.

⁷ Tak najogólniej określa przedmiot etyki biznesu W. Gasparski. Por.: *ibidem*, s. 27. Warto zwrócić uwagę także na inne definicje etyki biznesu, zawarte w ww. książce: „Etyka biznesu jest składową kulturą biznesu, a ta z kolei pochodną kultury w ogóle” (s. 24); „Etyka biznesu jest dyscypliną uprawianą na styku etyki jako działu filozofii praktycznej oraz działalności menedżerskiej związanej głównie z gospodarką, handlem oraz innymi rodzajami działalności gospodarczej” (s. 25); „Im wyższy poziom etyki ogólnej danego społeczeństwa, tym wyższy poziom etyki zawodowej, a etyki biznesu w szczególności” (s. 24); „Wielkie społeczeństwa to społeczeństwa, w których ludzie biznesu przywiązują wielką wagę do swych funkcji” (s. 27).

B. Klimczak uzasadnia potrzebę budowania etyki gospodarczej (etyki biznesu), ponieważ „działania gospodarcze ludzi mają aspekty zarówno ekonomiczne, jak i moralne. Uwzględnienie tylko jednego z nich prowadzi albo do ekonomizmu, albo do moralizmu. Ekonomista-naukowiec i ekonomista-praktyk muszą posiadać wiedzę nie tylko ekonomiczną, ale i etyczną. W odpowiedzi na to zapotrzebowanie powstała etyka gospodarcza, już nie jako jeden z działów etyki, jako rodzaj <etyki regionalnej> lub przedmiot tzw. *case studies*, ale jako podstawowa i wszechstronna refleksja nad etycznymi aspektami działalności gospodarczej człowieka”, za B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wrocław 2006, s. 8.

czywistniać osobowe i moralne wartości i jak należy realizować się jako ten oto, konkretny człowiek.

Jednak wciąż nierozwiązany pozostaje zasadniczy problem etyki – z jakiej perspektywy rozpatrywać zachowania gospodarcze, skoro istnieje wiele spornych koncepcji określających ramy etycznego postępowania i wartościowania. Dostyc często pisze się o transcendentalizmie w etyce jako o poszukiwaniu powszechnie ważnych podstaw moralności⁸, o etyce celowości, o etyce utylitarystycznej jako o doktrynie etycznej i prakseologicznej wiążącej w jedno efektywność, ekonomiczność i etyczność w tzw. „potrójne E”⁹, o etyce krytycznego racjonalizmu K.R. Poppera i J. Habermasa jako o rozwiązaniach istotnych nie tylko dla filozofii, ale i praktyki życia gospodarczego, o etykach: obowiązku, sumienia czy odpowiedzialności, o humanizmie, o zasadach etycznych gospodarki globalnej itd.

Skoro etyka nie wypracowała – i zapewne nie wypracuje w przyszłości rozwiązań ostatecznych i niezawodnych – problem uzasadniania racji moralnych pozostanie nadal najtrudniejszą kwestią godzącą w potrzebę poznawania dobra moralnego w sposób pewny, niezawodny¹⁰. Ale jeśli jest tak, jak uczył Karneades, że w życiu praktycznym nie należy oczekiwać pewności i wystarcza rozsądne prawdopodobieństwo, to w wyborach moralnych trzeba opierać się na przesłankach wiarygodnych.

Współczesny człowiek promujący postawę otwarcia się na nowe, alternatywne sposoby rozwiązywania dylematów etycznych wie, że doskonałość moralna jest ideałem nieosiągalnym i dlatego uczy się, jak „zaakceptować ograniczony pluralizm etyczny, który nie rości sobie pretensji do wszechwiedzy i szanuje decyzje oparte na innych teoriach etycznych niż ta, która naszym zdaniem najlepiej rozwiązuje dany problem moralny”¹¹.

W warunkach niepewności, niedookreślenia i ambiwalencji moralności granice kompromisu etyki z życiem mogą zostać wyznaczone tylko prowizorycznie przez odwołanie się do postawy człowieka przyzwoitego. Nie „przodownika” moralności, ale tego, kto dobrze sobą kieruje.

W. Hitt, D. Green, J.R. Nash wskazują na cztery zasadnicze strategie i taktyki w biznesie oraz negocjacjach¹²:

- zgodnie z „etyką efektu końcowego” należy dążyć do maksymalnego zysku;
- według „etyki zasad” – wymagane są działania zgodne z obowiązującym prawem;
- w myśl „etyki umowy społecznej” – można żądać działania zgodnego z powszechnie obowiązującymi w społeczeństwie normami moralnymi;
- aby sprostać wymaganiom „etyki personalistycznej” – należy domagać się zachowań zgodnych z nakazami sumienia i poczuciem odpowiedzialności.

Zależnie od sytuacji – strony ukierunkowują się na: osiągnięcie maksymalnej wydajności i największych zysków, współpracę określaną normami prawnymi i kulturowymi, lepsze zrozumienie istoty kontaktów międzyludzkich, a także na możliwie najpełniejsze zaspokojenie potrzeb innych osób. Nie są to cele alternatywne, lecz komplementarne. Sposoby dążenia do ich realizacji określone są przez ramy etycznego postępowania w biznesie.

⁸ R. Wiśniewski, *Transcendentalne uzasadnienie etyki biznesu*, [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller (red.), *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, Łódź 1999, s. 37–46.

⁹ W. Gasparski, *op. cit.*, s. 13.

¹⁰ Problem ten wnikliwie omawia R. Wiśniewski w rozprawie *Możliwość probabilizmu etycznego. Studium metaetyczne ewolucji empiryzmu w etyce polskiej*, Toruń 1992.

¹¹ J. Hołówa, *Etyka w działaniu*, Warszawa 2001, s. 24.

¹² Za R. Lewicki, D. Saunders, B. Barry, J. Minton, *Zasady negocjacji*, Poznań 2008, s. 257.

Etyka biznesu jest „teorią praktyki”, czyli „ujęciem biznesu jako w pełni ludzkiej aktywności, w obrębie której etyka dostarcza nie tylko abstrakcyjnego zestawu zasad lub ograniczeń zewnętrznych (*side-constrains*) lub też okazjonalnego pouczenia w duchu szkoły niedzielnej, lecz samego kośćca działalności gospodarczej. Jądem takiej teorii będzie nie matematyczny model, lecz realistyczny i konkretny przegląd wartości, które rządzą i powinny rządzić biznesem i przedsięwzięciami gospodarczymi, motywując ludzi, którzy żyją interesami i prowadzą interesy”¹³.

Tego typu refleksja etyczna musi dać sobie radę ze zubożeniem współczesnego człowieka wobec niematerialnych wartości i zaproponować teorię, która przyjmie na siebie zadanie jednoczenia w całość tego, co nasza epoka traktuje oddzielnie, tj. „środków i celów, jednostki i wspólnoty, potrzeb i wartości, praktyki i teorii, techniki i etyki, wolności i prawdy”¹⁴. Nie może uczynić tego, opierając się na jakiegokolwiek podstawowej zasadzie etycznej, jak na przykład imperatywu kategorycznego Kanta, normy utilitaryzmu, personalizmu czy „realizmu praktycznego” Kotarbińskiego, lecz powinna budować „model człowieka intencjonalnego, sugerujący, że stawianie celów i ich realizacja to centralne cechy natury ludzkiej”¹⁵.

Praca niniejsza jest próbą nakreślenia wybranych problemów etyki i psychologii działalności gospodarczej z perspektywy humanizmu¹⁶.

¹³ R.C. Solomon, *Ethics and Excellence*, [w:] *Ogólnokrajowa Konferencja. Etyka biznesu*, Łódź 1994, s. 294.

¹⁴ S. Fontana, *Nauka społeczna Kościoła i postnowoczesność*, [w:] „Społeczeństwo”, R.5, 1995, nr 2, s. 407.

¹⁵ Z. Zalewski, *Psychologia zachowań celowych*, Warszawa 1991, s. 9.

¹⁶ Kategoria „humanizmu” odnosi się do obszernego zespołu idei oraz do kierunków filozoficzno-światopoglądowych. Jako pojęcie wieloznaczne dopuszcza wzajemnie sprzeczne ze sobą interpretacje.

Termin „humanizm” wywodzi się ze słów łacińskich: *humanus, humanitas*. *Humanus* – znaczy „ludzki”. W rozumieniu neutralnym oznacza „przynależny do gatunku ludzkiego”. W znaczeniu aksjologicznym jest wyrazem moralnej aprobaty, wyraża poszanowanie godności i wolności człowieka. Podobnie słowo „*humanitas*” oznacza „ludzkość” oraz „człowieczeństwo” rozumiane jako wielość pozytywnych ludzkich cech. Istnieje wiele odmian humanizmu: świecki i religijny, abstrakcyjny i realny, radykalny, ewolucyjny, naukowy. Każdy z nich wywodzi się z określonej tradycji kulturowej. Pomędzy tymi odmianami humanizmów toczyły się i nadal się toczą spory na różnych płaszczyznach.

Ideowym źródłem humanizmu jako filozoficznej dominanty wielu nowożytnych światopoglądów był renesansowy zwrot w kulturze europejskiej. W odrodzeniu dowartościowano zorientowane praktycznie refleksje antropologiczną i etyczną, wypracowano nowe pojęcie godności ludzkiej, wskazano na możliwości swobodnego i samodzielnego kształtowania osobowości, podkreślono znaczenie eksterioryzacji – twórczości i internalizacji – przyjmowania za własne poglądów, norm, wartości pochodzących ze świata kultury. Dla człowieka z kręgu kultury śródziemnomorskiej ideał wszechstronności i model doskonałości renesansowej mają wciąż duże znaczenie.

Humanum – człowieczeństwo, istota człowieka, jest najgłębszą podstawą ludzkiej podmiotowości, jest to „punkt nowej równowagi, nowego ześrodkowania całej osobowości, jej rzeczywiste centrum” (J. Legowicz), to „struktura głęboka” (C.G. Jung) oraz konieczny warunek tego, aby człowiek potrafił żyć godnie i odpowiedzialnie.

Jak pisze M. Michalik (por. M. Michalik, *Współczesne odniesienia humanizmu*, „Res Humana” 1993, nr 4(9), s. 7) „w tradycji humanistycznej zawsze istotne były:

- personalistyczne uznanie wartości jednostki ludzkiej; jej wolności, godności i szczęścia, rozkwitu indywidualności, występowanie w obronie jej niezbywalnych praw, a przeciw zniewoleniu, unifikacji, nietolerancji;

Z doświadczeń krajów wysoko rozwiniętych wynika, że rozwiązywanie problemów ludzkiej egzystencji nie następuje automatycznie w warunkach zwiększonej produkcji, ale wymaga zbudowania *nowego* stanu społecznej świadomości.

Widać wyraźnie, że w sytuacji nadmiernego zainteresowania techniką i efektywnością gospodarowania, z którym mamy obecnie do czynienia, istnieje pilna potrzeba wypełniania *luki humanistycznej*, chociaż wiadomo, że humanizm w swej warstwie praktycznej ujawnia słabość wobec rzeczywistych konfliktów, antagonizmów oraz niehumanistycznych modeli porządku społecznego.

Książka porusza problem związków pomiędzy ekonomią, etyką i psychologią społeczną. W warunkach współczesnej transformacji ustrojowej etyka i psychologia biznesu formułują propozycje przezwyciężenia konfliktu pomiędzy standardowo pojmowaną ekonomią jako nauką „o dokonywaniu wyborów na podstawie kalkulacji prywatnych korzyści i kosztów” i etyką¹⁷ oraz psychologią – jako dziedzinami przeciwstawiającymi wartości humanistyczne – wartościom własności, posiadania jako niezbywalnego prawa ludzkiego.

W przeciwieństwie do podejścia, które działalność gospodarczą ujmuje głównie w kategoriach ekonomiczno-racjonalnych, tu zaprezentowano stanowisko domagające się traktowania człowieka i zespołów ludzkich zaangażowanych w procesie pracy jako rzeczywistych podmiotów. Takich, które pracę traktują jako powinność i obowiązek moralny oraz jako medium autokreacji. W procesie pracy, w której wykonuje się coś użytkowego, i w której realizuje się „użytkowość” symboliczna, uogólniona [Cackowski 2006], spełnia się relacja człowiek–człowiek. Relacja ta jest źródłem wszelkiej moralności.

-
- uniwersalistyczne postrzeganie praw i dóbr każdej jednostki – nakaz traktowania każdego człowieka jako bliźniego; ludzkiej solidarności;
 - bezinteresowna wrażliwość na ludzkie niedole i cierpienia, humanitarne dążenie do ich ograniczenia”.

Autorka niniejszej pracy przyjmuje powyższe rozumienie humanizmu. Uznaje potrzebę propagowania wartości humanistycznych i realizowania ich w życiu jednostkowym i społecznym.

¹⁷ „Etyka, jeśli wolno tak rzec, stanowi *nadzwyczajną próbę poprawienia fatalnych błędów natury*, która wyłoniła człowieka w efekcie przedczesnego skoku jakościowego, dając mu świadomość, nieco wolności i trochę rozsądku, pozostawiając jednak lekkomyślnie wiele destruktywnych, irracjonalnych namietności, bez żadnych, zaprogramowanych zawczasu zabezpieczeń. Podejrzewać można, iż ewolucja z jakichś nieznanych nam powodów parędziesiąt lub kilka tysięcy lat temu przyspieszyła swój bieg, toteż człowiek, nowy, niezwykle twór biologiczny i psychospołeczny, skażony *pierworodnym grzechem nieprzystosowania do świata i do samego siebie* (wobec siebie osobiście i wobec innych osobników), zmuszony został do gwałtownego porzucenia nagiego, niepotrzebnego już mu fatum pierwotnej i niewinnej dzikości zwierzęcej. Konsekwencją tego niezaplanowanego, być może nawet *przypadkowego przeskoku* stało się rozpaczliwe szukanie jakichkolwiek, choćby tymczasowych, lecz możliwych do zastosowania tu i teraz *środków zaradczych w kulturze*. Tak właśnie powstała *etyka* jako *kulturowy, swoiście sztuczny i prawdopodobnie tylko prowizoryczny sposób neutralizowania sprzeczności wokół jednostki i między jednostkami*. Z niej wyłoniło się *prawo* jako skodyfikowana etyczność podmiotów zbiorowych, usankcjonowana przez organizacje, autorytet i siłę państwa. Z niej wyprowadziły swój żywot *reguły obyczajów, rytuałów i mitów*, fabularyzujących i estetyzujących czystą nakazowość zasad moralnych. Z niej wreszcie powstają stopniowo załączki *zasad wspólnoty ogólnoludzkiej*, na razie oparte na niejasnych założeniach bezpieczeństwa zbiorowego, ideach procesu globalizacji oraz rozmaitych uniwersalistycznych, ekofilozoficznych i ideologicznych prognozach nadchodzącej ery ludzkości rozumnie harmonijnie skomponowanej”, *op. cit.* J. Lipiec, s. 41–42.

Rozdział pierwszy dotyczy problemu pracy ludzkiej w jej dwupłaszczyznowym uwarunkowaniu – jako działalności wytwarzającej pożyteczne dla innych rzeczy oraz jako czynności o motywacji wznioślejszej, tj. jako sposobu życia, który czyni człowieka potrzebnym innym w wyjątkowy, szczególny sposób. Taki mianowicie, który organizuje życie społeczne nie tylko na podstawie zasad wolności otwartego rynku, ale także bazuje na dobrach moralnych, jakże różnych od ekonomicznych wartości kupna i sprzedaży. Taki właściwie jest punkt wyjścia do nakreślenia *ethosu* zawodowego grup pracowniczych zaangażowanych w działalność gospodarczą.

W drugim rozdziale podjęto rozważania dotyczące etycznych aspektów komunikowania się w małych grupach społecznych. Zawarto w nim praktyczne wskazówki przydatne w trudnych sytuacjach oraz zasady obowiązujące w procesie negocjacji wirtualnych. Szczególnie wiele uwagi poświęcono sztuce efektywnego słuchania oraz prowadzenia skutecznych negocjacji. Wskazano na typowe, najczęściej występujące przeszkody współdziałania oraz na asertywność jako pożądany styl komunikacji.

Rozdział trzeci zajmuje się pojęciem kultury organizacyjnej oraz moralnych aspektów sytuacji zarządzania ludzkimi zespołami. Charakteryzuje techniki kierowania, które opierają się na strachu, kompetencjach, charyzmie, perswazji, komunikacji. Podejmuje kwestię istoty działań ryzykownych.

W kolejnym rozdziale podjęto problem natury, intencji i skutków odpowiedzialności oraz wolności w działaniach gospodarczych. Omówiono (za J. Lipcem) typologię czasowych konsekwencji oraz przedstawiono Zasady Caux obowiązujące od 1986 roku w handlu międzynarodowym.

Konflikt wartości etycznych i gospodarczych nie jest jedynie konfliktem wartości jako takich, ale jest całym szeregiem konfliktów pomiędzy: (a) tym samym podmiotem z różnych okresów jego działalności; (b) różnymi podmiotami (w tym pomiędzy zbiorowościami, zespołami pracowniczymi); (c) jednostkami, zbiorowościami i wymogami życia jednostkowego oraz społecznego, rozumianego jako „uspołeczniony Inny”.

Integralną częścią pracy *Etyka i psychologia biznesu. Wybrane zagadnienia* są teksty źródłowe. Ich autorzy to klasycy, którzy w sposób przekonujący uzasadnili potrzebę kierowania się w relacjach interpersonalnych wartościami etycznymi i dowiedli konieczność stosowania norm etycznych w działaniach gospodarczych.

Teksty te pisane są z różnych punktów widzenia, czego źródłem są przyjmowane przez twórców konkretne założenia polityczne, światopoglądowe i społeczne. Niektóre poglądy klasyków mogą być odbierane jako kontrowersyjne.

Autorka pracy nie podziela części z tych poglądów. Teksty te zamieszcza, ponieważ w nich, niczym w soczewce, skupiły się problemy dotyczące wzajemnego stosunku moralności i gospodarki. Podpisuje się zaś pod przesłaniem, m.in. jasno sformułowanym przez Floriana Znanieckiego i José Ortegę y Gassetę, że warto pokazywać, jakie znaczenie dla każdego z nas ma zwiększanie kompetencji autokreacyjnych, oraz że warto podejmować trud kształtowania w procesie edukacji umysłów głębokich, twórczych, dociekliwych i samodzielnych. Słowem takich, jakich wymaga współczesność.

1. WOBEC PRACY: TWÓRCZA PODMIOTOWOŚĆ CZŁOWIEKA

*Istotą świata jest swobodne stwarzanie.
Czyn i twórczość nie są złudzeniem, lecz najwyższą prawdą.*

Stanisław Brzozowski

1.1. Wstęp

Wprowadzenie do badań nad podstawowymi zasadami działań gospodarczych kwestii etycznych umożliwia rozpatrywanie ludzkich zachowań jako odniesionych do norm i wartości o charakterze aksjologicznym¹⁸. Dostarcza w miarę efektywnych narzędzi, które służą do budowania realistycznego obrazu funkcjonowania jednostek i zespołów pracowniczych. Przyczynia się do pełniejszego zrozumienia czynności ludzkich „od wewnątrz”, tj. od strony ich motywacji i interpretacji, a nie tylko od strony zewnętrznej, tj. jako ciągu zdarzeń realizowanych np. w tak znaczących etycznie relacjach jak: człowiek – wytwór – człowiek.

Podejście, zgodne z którym w procesie wyjaśniania faktów społecznych traktuje się postawy i przekonania ludzi w nie uwikłanych jako *pierwszoplanowy* przedmiot badań, znane jest od czasów Maxa Webera i Floriana Znanieckiego. Ujmuje ono rzeczywistość społeczną ze „współczynnikiem humanistycznym”¹⁹.

¹⁸ Termin: „aksjologia” wprowadzili Paul Lapie i Eduard von Hartmann. Szczególne zasługi dla rozwoju aksjologii jako filozofii wartości położyli: Rudolf Lotze, Wilhelm Windelband, Heinrich Rickert, Wilhelm Dilthey, Max Weber i Florian Znaniecki. Głosili pogląd o równoprawności przyrodzności i nauki o wartościach. Podstawowe pytania aksjologii dotyczą istoty, sposobu istnienia i funkcjonowania wartości w życiu społecznym.

¹⁹ „Zjawiska humanistyczne (...) to są zasadniczo zjawiska czyjeś. Są to przedmioty doświadczenia i działalności oraz czynności myślowe czy praktyczne członków naszej własnej grupy społecznej, jak my sami i inni członkowie tej grupy je doświadczają i pojmują, dalej, przedmioty i czynności, które obserwujemy obecnie w innych grupach społecznych tak, jak są dane członkom tych grup lub przez nich wykorzystywane; dalej, przedmioty i czynności, odtwarzane z zabytków historycznych tak, jak przypuszczać możemy, że istniały dla żyjących w odnośnych epokach osobników świadomych lub przez nich były świadomie spełniane. Sfera, w której obraca się humanista, to nie świat rzeczywistości samoistnych, jakby się przedstawiał jakimś idealnemu absolutnemu podmiotowi; to świat

Zgodnie z tradycją polskiej etyki teoretycznej oraz etyki praktycznej (prakseologii) problemy dotyczące istoty człowieka, wartości etycznych i czynów²⁰, natury przyrzeczeń, zobowiązań, intencji, uzasadniania uprawnień moralnych człowieka, warunków ich skutecznego stosowania, natury wpływu społecznego, elementów determinujących rozwój emocjonalny jednostki i rozwój kontaktów społecznych, warunków koordynacji zachowań społecznych, procesów motywowania oraz podejmowania decyzji, skuteczności komunikacji społecznej w biznesie stanowią grupę zagadnień, których poznanie jest przydatne do opisu i wyjaśnienia zachowań ludzi w organizacjach. Jest ważne dla przewidywania i kształtowania prawidłowych relacji międzyludzkich. Znajomość problematyki zachowań ludzi jest szczególnie potrzebna osobom odpowiedzialnym za rozwój firm, ponieważ uczy, jak harmonizować i wykorzystywać zasoby intelektualne i moralne pracowników.

Najważniejszą kwestią etyki pracy jest problem wartości pracy dla ogółu, dla wspólnoty. W związku z tym pojawiają się podstawowe pytania:

- w jaki sposób przyjęte przez pracownika systemy wartości wpływają na wybór metod rozstrzygnięcia problemów interpersonalnych;
- jak rozwiązywać konflikty pomiędzy wartościami etycznymi i gospodarczymi;
- jak integrować wymogi racjonalności ekonomicznej z poszanowaniem zasad moralnych;
- jakie wartości powinny być wytwarzane w gospodarce i dla kogo powinny być one przeznaczone;
- jak wprowadzać nowe zasady i standardy moralne;
- jakie sankcje stosować wobec łamiących normy etyczne;
- w stosunku do kogo i do jakiej firmy należy przede wszystkim być lojalnym jako osoba prywatna oraz jako członek organizacji;
- jakie okoliczności mogłyby zadecydować o odstępstwie od reguł, o wycofaniu się z podjęcia decyzji;
- w jakim stopniu możliwa jest moralna sanacja człowieka oraz sposobów zachowania ludzi biznesu;

Powyższe pytania dotyczą bezpośrednio etycznych przesłanek uprawiania działalności gospodarczej.

cudzych „świadomości”. Ścisłej mówiąc, świat przedmiotów danych innym, konkretnym, historycznie uwarunkowanym osobnikom i grupom oraz czynności dokonywanych nad owymi przedmiotami przez tych, którym są one dane jako ich doświadczenie. (...) Tę cechę zjawisk kulturalnych, przedmiotów humanistycznego badania, tę ich zasadniczą właściwość, że jako przedmioty teoretycznej refleksji są one już przedmiotami komuś innemu danymi w doświadczeniu lub czyimiś świadomymi czynnościami, nazwać możemy współczynnikiem humanistycznym tych zjawisk. Mit, dzieło sztuki, wyraz mowy, narzędzie, schemat prawny, ustrój społeczny są tym, czym są jedynie jako świadome ludzkie zjawiska; poznajemy je tylko w odniesieniu do znanego lub hipotetycznie skonstruowanego kompleksu doświadczeń i czynności tych empirycznych, ograniczonych, historycznie i społecznie uwarunkowanych osobników lub zbiorów osobników świadomych, którzy je wytworzyli i którzy się nimi posługują”, za F. Znaniecki, *Wstęp do socjologii*, Poznań 1922, s. 32–33.

²⁰ R. Ingarden, *Wykłady z etyki*, Warszawa 1989, s. 12.

1.2. Najgłębsza natura człowieka. Osobowość

Drugi człowiek był zawsze i jest warunkiem naszej własnej egzystencji ludzkiej. Przez niego się spełniamy, przez drugiego człowieka realizujemy swoje aspiracje. Z tych to powodów drugi człowiek jest także naszym lustrem: siebie widzimy w jego stosunku wobec nas, siebie afirmujemy afirmującym traktowaniem naszych własnych czynów przez innych ludzi.

Zdzisław Cackowski

Osobowość – to zespół cech psychicznych właściwych człowiekowi, to jego swoiste, niepowtarzalne, indywidualne formy zachowania, to charakter moralny, który przejawia się w sferach „etyki indywidualnej, moralności seksualnej, dobrowolnych zobowiązań, moralności społecznej i etyki politycznej”²¹. Osobowość wyraża się w interakcjach, tj. we wzajemnych oddziaływaniach osób i sytuacji. Wkład, który jednostka wnosi do sytuacji społecznych, jest – jak gdyby fizyczną i dającą się obserwować – stroną osobowości.

Człowiek na ogół akceptuje życie, które prowadzi. Ale jako istota „odśrodkowa” może również dystansować się wobec niego, przekreślać je, „znosić”. Zwykle zabiega o to, aby decyzje i czyny wynikały z jego własnych wyborów. Zazwyczaj jednak organizowanie przestrzeni współdziałania z innymi wymaga zróżnicowanych i finezjnych umiejętności, przebiega w warunkach, w których człowiek bezskutecznie poszukuje niezawodnych i pewnych zasad. W wyniku podejmowania licznych ról społecznych oraz pod wpływem zabiegów samowychowawczych kształtuje się i zmienia ludzka osobowość.

Termin „osobowość” pochodzi od słowa „osoba”, po łacinie *persona*.

Wyróżnia się cztery podstawowe znaczenia²² tego pojęcia.

Persona to:

- wygląd zewnętrzny człowieka, „maska”²³, która odróżnia go od innych ludzi;
- rola, którą człowiek odgrywa w życiu społecznym²⁴ lub którą gra aktor na scenie;

²¹ J. Hołówna, *Etyka w działaniu*, Warszawa 2001, s. 11.

²² J. Stoetzel, *La Psychologie sociale*, Paris 1993, s. 140 i nast. oraz J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1970, s. 122–123.

²³ Maską „przywdziewana po to, by oznaczyć rolę, jaką się w danej chwili gra (...) a maski, jak wiadomo kryją twarz, (...) maski to skróty, portatywne mundury; maski klasyfikują, odwołując się do symboli, kategorii i kategorii symboli (...), to od przywdzianej maski zależy teraz, z kim sprawa i co wypada mi czynić. By wiedzieć, jak się zachować, muszę poznać znaczenia przypisane do różnych rodzajów masek i zapamiętać kojarzone z ich widokiem odpowiednie reakcje. Ale i wtedy nie mogę czuć się bezpieczny. Na masce nie można polegać (...), maskę można włożyć i zdjąć, maska więcej ukrywa, niż odsłania (...) pojawia się zhora oszustwa – straszniejsza jeszcze w swej wszędobylskiej możliwości, niż w ujawnionym już zajściu, paraliżująca wolę bardziej niż rzeczywiste, rozpoznane już i palcem wskazane groźby – właśnie dlatego, że jest i na zawsze pozostanie zhora, podejrzeniem. Muszę odtąd żyć w stanie bezustannego niepokoju. Czy chcę, czy nie chcę, muszę działać tak, jakbym ufał maskom. Ale to zaufanie jest przystosowaniem się do stanu niepokoju, nie jest jego przewyciężeniem”. Z. Bauman, *Etyka ponowoczesna*, Warszawa 1996, s. 99, 153, 154.

²⁴ „Rola społeczna jest systemem normatywnych stosunków między jednostką a pewną częścią jej

- sam aktor lub istota moralna osoby;
- idee, postawy, nawyki, które określają charakter moralny człowieka i jego zdolności do działania.

Jako „system zorganizowanego życia wewnętrznego człowieka przejawiający się w jego zachowaniach”²⁵ jest osobowość – w znacznej mierze – wytworem własnej aktywności jednostki.

O dyspozycyjnych cechach osobowości można wnioskować m.in. na podstawie analizy sposobów uzasadniania postępowania i wyjaśniania motywów. Motywy to pobudki, powody, które skłaniają ludzi do realizowania pożądaných celów (rezultatów).

Prowadzą do zaspokojenia potrzeb:

- aprobaty,
- afiliacji,
- kompetencji,
- osiągnięć,
- władzy,
- poznania.

Bywa, że pojęcie „motywu” jest tożsame z pojęciem „celu” głównego (np. osiągnięcie wysokiej pozycji społecznej). Zdobywa się go poprzez wykonanie szeregu zadań cząstkowych (intensywną naukę, systematyczność w pracy itd.).

Motywy i cele mają swoje źródła w przekonaniach, wierzeniach, zwyczajach, systemach wartości, które obowiązują w danej społeczności i określają warunki przetrwania w niej.

Siła motywacji wyraża się w wyzwaniu trwałych i przejściowych stanów emocjonalnych człowieka. Niektóre z nich, np. skłonności do dominacji, zawiść, chłód, wycofanie społeczne, uległość, agresywność, nadmierna łatwowierność prowadzą do powstawania problemów interpersonalnych.

Motywacja jest świadomym (lub nieświadomym) procesem regulacyjnym, który inicjuje zachowania oraz steruje nimi tak, aby doprowadziły do zrealizowania zadań. O motywacji mówi się wtedy jako o wytrwałości, która umożliwia kontynuowanie zaplanowanych czynności aż do osiągnięcia końcowego rezultatu.

W wyniku realizacji operacji poznawczych i praktycznych oraz zastosowania środków specjalnych ukierunkowanych na realizację celu jednostka podtrzymuje lub podwyższa poczucie własnej wartości, określa swoją tożsamość społeczną w ten sposób, że identyfikuje się z określonymi grupami i rolami społecznymi oraz rozwija kompetencje i zdolności w procesie autokreacji.

Ale aktywność wynikać może także z innych pragnień: zdobywania potrzebnych dóbr za cenę niewielkiego wysiłku a nawet z krzywdą innych, z bezwzględności w rozwiązywaniu

środowiska społecznego. System taki wyznacza tę część środowiska, ten <krąg społeczny>, z którym jednostka jako <osoba społeczna> ma być normatywnie związana: warunkuje jej <jaźń społeczną>, tj. obraz tego, czym winna być w oczach innych i dla siebie jako istota cielesna i psychiczna: ustanawia jej <stan socjalny>, czyli zespół praw, jakie ma jej przyznawać dany krąg społeczny; oraz ustala jej <funkcję społeczną>, czyli zespół obowiązków, których wykonania dany krąg może się od niej domagać. Role odgrywane przez różne jednostki w pewnej zbiorowości zazębiają się o siebie; zależność innych ról od danej roli stanowi o jej znaczeniu społecznym”. F. Znaniecki, *Spoleczne role uczynone i historyczne cechy wiedzy*, Warszawa 1984, s. 530–531.

²⁵ J. Szczepański, *op. cit.*, s. 124.

konfliktu interesów, z nastawienia rywalizacyjnego, agresywnego. Dlatego tak ważne jest rozwijanie umiejętności społecznych i kształtowanie postaw moralnych.

W procesie socjalizacji, to jest w szeregu ciągłych oddziaływań warunków życia społecznego i kultury na osobowości jednostek, dokonuje się aktywizowanie motywów i celów. Jest tak, ponieważ człowiek „nie jest czymś danym, gotowym, statycznie określonym – jest istotą, która staje się i urzeczywistnia w miarę swojego rozwoju”²⁶.

Przede wszystkim zaś człowiek jest tajemnicą. Jako byt sam dla siebie, niepoznawalny i nieprzewidywalny, ujawnia bogactwo zachowań ukierunkowanych zarówno na realizację szlachetności i dobra, jak też podłości i zła. Jako istota „umkliwa” (J. Mizińska), nieodgadnio- na prowadzi rozgrywki z innymi ludźmi. Także z samym sobą. Realizuje je jako:

- grę zatroskania i przywiązania do innych;
- grę człowieka społecznego, spełniającego wartości i wzory zachowań w walce z sobą samym jako istotą egoistyczną, samolubną;
- grę przeciwko samemu sobie – jego nastawienie wobec siebie i świata jest wyrazem postawy krytyczno-destrukcyjnej.

Sposobem istnienia człowieka jest zmienność, która sprawia, że tak trudno uchwycić naturę ludzką i wielość stosunków jednostki z innymi ludźmi. Bycie człowieka to istnienie zdystansowane, to okoliczność „zaledwie–tylko–przebywania–obok–siebie” (M. Heidegger).

Działania jednostek i zbiorowości ukierunkowane są na wartości, które J. Szczepański określa jako „dowolny przedmiot materialny lub idealny, ideę lub instytucję, przedmiot rzeczywisty lub wyimaginowany, w stosunku do którego jednostki lub zbiorowości przyjmują postawę szacunku, przypisują mu ważną rolę w swoim życiu i dążenie do jego osiągnięcia odczuwają jako przymus”²⁷. W społeczności dokonuje się rozwój osobowy człowieka, a przestrzeganie optymalnych zasad postępowania jest warunkiem koniecznym kształtowania wewnętrznej, tj. psychicznej oraz zewnętrznej, tj. społecznej przestrzeni życia.

Grupy społeczne zawiązują się w celu zaspokojenia pierwotnych potrzeb bliskości i przynależności (grupy pierwotne); zaspokojenia potrzeb wtórnych, takich jak kontrola i rozwiązywanie problemów (grupy wtórne); wspólnego radzenia sobie ze sprawami i problemami osobistymi (grupy wsparcia); rozwiązywania problemów organizacji i instytucji społecznych (grupy instytucjonalne).

Rezygnacja z poszukiwania wartości i nadawania sensu życiu jest stanem, który J. Szczepański nazywa „zmęczeniem bliskim śmierci”. Na problem śmierci duchowej – jako na groźne zjawisko społeczne – zwracają uwagę różne nurty socjologii, w tym głównie socjologia humanistyczna oraz pedagogika ideałów, pedagogika wartości, pedagogika kultury²⁸.

W trakcie spostrzegania i rozwiązywania problemów ludzie na różne sposoby wchodzą w społeczne interakcje. Prezentują wówczas rozmaite postawy.

Pod pojęciem „postawy” w psychologii rozumie się:

- szansę na podjęcie odpowiedzialności oraz zapoczątkowanie działania wobec innej osoby (po uprzednim rozpoznaniu sytuacji społecznej);
- gotowość jednostki, wynikającą z jej doświadczeń i właściwości psychicznych, do wejścia – w swoisty dla niej sposób – w społeczną sytuację.

Postawy są ważnymi elementami życia psychicznego jednostek, a jako ukierunkowane na wartości społeczne realizują się w odniesieniu do innych osób, społeczności oraz ludzkości.

²⁶ za P. Rybicki, *Arystoteles. Początki i podstawy nauki o społeczeństwie*, Wrocław 1963, s. 30–33.

²⁷ J. Szczepański, *op. cit.*, s. 97–98.

²⁸ J. Gnitecki, *op. cit.*

Pamiętając o mizernych efektach licznych naszych działań, przyjmujemy, że „jesteśmy chyba skazani na to, by nadal popełniać czyny zarazem nierozsądne i niemoralne – ale też czyny nierozsądne, ale moralne, a także rozsądne, ale niemoralne”²⁹.

Największy wpływ na rozwój teorii osobowości wywarła tradycja obserwacji klinicznych, którą rozwijali badacze tej miary co Zygmunt Freud³⁰, Karol Gustaw Jung i Wiliam McDougall – medycy ze znaczną praktyką psychoterapeutyczną, którzy jako pierwsi za główny przedmiot badań psychologii uznali impulsy i motyw.

Duże znaczenie ma także psychologia postaci, której teoretycy kładą szczególny nacisk na analizę całościowego charakteru zachowań. Uznają go za jedynie skuteczny sposób wyjaśniania postępowania człowieka – istoty z natury swej społecznej i kulturowej.

Jako całość człowiek jest, mówiąc językiem Hegla, „prostą niezłożonością”, która może realizować się na nieskończenie wiele sposobów. Liczne spośród współczesnych teorii osobowości rozwijają się w kontakcie z tą koncepcją.

W procesie budowania teorii osobowości wyraźnie zaznaczyły się też wpływy psychologii eksperymentalnej, w szczególności oddziaływanie teorii uczenia się, której wnikliwe podejście ułatwia zrozumienie problemu modyfikacji ludzkich zachowań.

Również zwiększenie precyzji oraz wyrafinowanie skal i technik pomiaru charakterystyczne dla tradycji psychometrycznej sprzyja dokładniejszemu poznaniu ludzkiego postępowania i wpływa znacząco na rozwój teorii osobowości.

Jako przykład ilustrujący wyniki psychologicznego badania osobowości posłużyć może tabela 1.

Wszystkie teorie osobowości są ukierunkowane funkcjonalnie – koncentrują się na problemach istotnych dla zrozumienia metod sprawnego i wartościowego moralnie działania. Nie oznacza to, że nie próbują wyjaśniać, dlaczego niektórzy zamiast oczekiwanych, społecznych zachowań przejawiają szkodliwe, neurotyczne reakcje albo w jaki sposób złe doświadczenia (np. urazy psychiczne z dzieciństwa) wpływają na życie dorosłych osób oraz które okoliczności sprzyjają odzyskiwaniu zdrowia psychicznego. Teorie osobowości tłumaczą, w jaki sposób biologiczne cechy oraz sposoby interpretowania wydarzeń społecznych wyzwalały emocje i kształtują zachowania³¹.

²⁹ Z. Bauman, *op. cit.*, s. 225.

³⁰ Z. Freud – wbrew obiegowym opiniom o psychoanalizie – zwracał dużą uwagę na znaczenie świadomości w procesie kreowania ludzkiej osobowości. Pisał: „To, przez co przynosimy pomoc, musi być zastąpieniem nieświadomego przez świadome, przekładem nieświadomego na język świadomości. (...) Przez to, że doprowadzamy nieświadome do świadomego, znosimy stłumienie, usuwamy warunki powstawania objawów, zamieniamy konflikt osobotwórczy na normalny, na którego rozwiązanie jakiś sposób musi się znaleźć”, E. Fromm, *Wstęp do psychoanalizy*, Warszawa 1984, wykład XXVII, s. 421–422.

³¹ W celu dokładniejszego rozpoznania tych zjawisk „zatrzymamy się na najogólniejszym poziomie analizy komunikowania między człowiekiem a jego otoczeniem zewnętrznym.

Znakomity mistrz tej problematyki, Walter Lippman, analizując historię ludzkości pod tym kątem przytacza wiele przykładów zachowań determinowanych subiektywną wizją świata, wizją jakże często niewiele mającą wspólnego z rzeczywistością. <Stwierdzali istnienie diabła i palili kobiety,(..) poznali wolę Allacha i niszczyli bibliotekę w Aleksandrii>.

Współczesne wydarzenia aż nazbyt bogato dokumentują fakt, że subiektywny świat człowieka-podmiotu jest bardzo różny od tego, co okazuje się obiektywne. A okazuje się często zbyt późno” J. Mikułowski Pomorski, Z. Nęcki, *Komunikowanie społeczne?*, Kraków 1983.

Tabela 1. Mocne i słabe strony osobowości na wymiarach Myers-Briggs

	Osoba introwertyczna	Osoba ekstrawertyczna
MOCNE STRONY	<ul style="list-style-type: none"> • Może pracować niezależnie • Lubi pracować nad pomysłami • Jest ostrożna przed podjęciem działania 	<ul style="list-style-type: none"> • Łatwo wchodzi w interakcję z innymi • Jest otwarta • Aktywny człowiek czynu
SŁABE STRONY	<ul style="list-style-type: none"> • Nie lubi, kiedy jej się przerywa • Opuszcza możliwości, które można by wykorzystać • Może być skryta lub wydawać się nietowarzyska 	<ul style="list-style-type: none"> • Jest impulsywna i niecierpliwa • Potrzebuje zmiany i różnorodności • Potrzebuje innych, aby jak najlepiej funkcjonować
	Osoba polegająca na rozsądku	Osoba intuicyjna
MOCNE STRONY	<ul style="list-style-type: none"> • Zwraca uwagę na szczegóły i fakty • Jest cierpliwa i systematyczna • Jest praktyczna 	<ul style="list-style-type: none"> • Dostrzega możliwości • Lubi złożone kwestie • Lubi pracować nad nowatorskimi problemami
SŁABE STRONY	<ul style="list-style-type: none"> • Nie umie szerzej spojrzeć na problem • Nie dostrzega możliwości lub nie potrafi wyobrazić sobie przyszłości • Frustruje ją złożoność 	<ul style="list-style-type: none"> • Niecierpliwi się podczas wykonywania nudnej pracy • Przejmuje inicjatywę w szczegółowych i praktycznych rozważaniach • Szybko przechodzi do wniosków
	Osoba wnikliwie analizująca	Osoba kierująca się uczuciami
MOCNE STRONY	<ul style="list-style-type: none"> • Logiczna, analityczna, zorganizowana • Ma dobre zdolności krytyczne • Uczciwa, ale twarda 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozważa uczucia innych • Rozumie potrzeby innych • Jest zainteresowana utrzymaniem harmonii
SŁABE STRONY	<ul style="list-style-type: none"> • Nie zauważa uczuć innych osób • Nie jest zainteresowana harmonią, okazuje mało litości • Źle rozumie wartości innych 	<ul style="list-style-type: none"> • Może być zdezorganizowana • Jest nadmiernie akceptująca • Nielogiczna i nieobiektywna
	Osoba obserwująca	Osoba oceniająca
MOCNE STRONY	<ul style="list-style-type: none"> • Spostrzega wszystkie aspekty kwestii • Elastyczna, spontaniczna • Nie ocenia, akceptuje 	<ul style="list-style-type: none"> • Zdecydowana • Wytrwała w realizacji zadania • Planuje i trzyma się planu
SŁABE STRONY	<ul style="list-style-type: none"> • Niezdecydowana • Łatwo się rozprasza, nie kończy zadań • Nie planuje 	<ul style="list-style-type: none"> • Uparta i nieelastyczna • Raczej kontrolowana przez plan niż odpowiedzialna za niego • Podejmuje decyzje na podstawie niewystarczającej liczby informacji

Źródło: K. Adams, G. J. Galanes, *Komunikacja w grupach*, PWN, Warszawa 2008, s. 226.

Za skuteczne narzędzie poznawcze teoretycy osobowości uznają analizę zmiennych motywacyjnych i dlatego czynią je przedmiotem intensywnych badań.

Niektórzy terminem „osobowość” określają zręczność w kontaktach społecznych. Charakter moralny oceniają ze względu na zdolność do wzbudzania pozytywnych reakcji u osób, z którymi konkretny człowiek wchodzi w interakcje.

„Osobowość” rozumiana jest także jako najwyraźniejsza cecha, którą jednostce przypisują inni ludzie. Mówi się wtedy, że ktoś ma osobowość „asertywną”, „agresywną”, „uległą”, „lękową”, „nieodjrzałą”³². W każdym z tych wypadków obserwator wybiera tę cechę lub własność, która jest wysoce charakterystyczna dla określonej jednostki i która prawdopodobnie stanowi najważniejszą część ogólnego wrażenia, jakie jednostka ta wywiera na innych. W obu rozumieniach pojęcia „osobowość” zawarty jest element oceny; osobowość może być dobra lub zła.

W innym rozumieniu „osobowość” – to kondycja moralna, najgłębsza istota człowieka.

Niektórzy teoretycy osobowości interesują się głównie działaniem mechanizmów samoregulacji, utrzymywania stanu równowagi, jedności, integralności, stabilności psychicznej. Uznają, że działanie mechanizmów homeostatycznych jest charakterystycznym rysem zachowania człowieka.

Inni kładą nacisk na zmiany w zachowaniach i na procesy uczenia się.

Niektórzy przyznają decydującą rolę czynnikom subiektywnym i uzasadniają pogląd, że fakty zewnętrzne wobec jednostki wpływają na nią tylko wtedy, gdy są spostrzegane czy doświadczane. Zachowanie nie jest więc determinowane bezpośrednio przez obiektywną

³² Z. Pietrasiński uważa, że charakterystyczne cechy osobowości nieodjrzałej to: „nieodjrzałość emocjonalna. Ujawnia ją osoba nieumiejąca powściągać gwałtownych reakcji uczuciowych, odraczać gratyfikacji, reagować na trudne sytuacje nie ucieczką redukującą napięcie (picie, palenie, uzalanie się), lecz próbami rozwiązania problemu.

– Ograniczona zdolność planowania czasu i realizowania zadań odległych.

– Bezrefleksyjność.

– Niedostateczna samoakceptacja i poczucie niższości maskowane na różne sposoby.

– Brak wglądu w siebie i niedostateczna oraz po części bałamutna samowiedza.

– (...) Nieśmiałość. (...)

– Brak stawiania sobie indywidualnych zadań rozwojowych, wykraczających poza stereotyp nabywania wiedzy.

– Nadmierny dystans między Ja idealnym i Ja realnym, prowadzący w skrajnych przypadkach do zahamowania rozwoju (...).

– Uformowanie osobowości nieproduktywnej w rozumieniu Ericha Fromma, niezdolnej do prawdziwej miłości oraz rozwoju najbardziej wartościowego potencjału człowieka. Odmiany osobowości nieproduktywnej to:

- Osobowość receptywna, która oczekuje, jak rozpieszczone dziecko, że wszystko powinna dostawać od otoczenia, bez własnego wysiłku i zasługi.

- Osobowość eksploatatorska, przywłaszczająca sobie agresywnie – gdy trzeba – podstępem to, czego pragnie.

- Osobowość chomikarska, nastawiona nie tyle na tworzenie i zdobywanie nowych dóbr, ile oszczędzanie i chronienie się przed utratą tego, co już posiada.

- Osobowość merkantylna, charakteryzująca człowieka traktującego siebie i posiadane zdolności jako towar, który należy możliwie korzystnie sprzedać na rynku pełnym przebiegłych konkurentów, nawet za cenę wyrzeczenia się własnej tożsamości i przystosowania się do aktualnej sytuacji wbrew własnym przekonaniom.

Z. Pietrasiński, *op.cit.*, s. 129–130. Autor wskazuje na E. Fromma, K. Horney, P. Zimbardo jako na tych twórców, którzy wpłynęli znacząco na jego poglądy w kwestiach „kompetencji autokreacyjnej” i „trudnej pracy nad osobistym rozwojem”.

rzeczywistość, lecz przez rzeczywistość taką, jaka jest spostrzegana przez jednostkę lub przez znaczenie, jakie jednostka nadaje tej rzeczywistości. Sposób zachowania jednostki jest w ostateczności wyznaczony przez jej środowisko psychologiczne, a nie przez środowisko fizyczne³³.

Jeszcze inni badacze twierdzą, że wiarygodne rezultaty poznawcze można osiągnąć tylko wtedy, kiedy pomija się różnice indywidualne w spostrzeganiu świata i rozważa typowe relacje, jakie zachodzą pomiędzy zewnętrznymi, obserwowalnymi faktami, którymi są najczęściej spotykane interakcje społeczne.

Niektóre teorie za właściwą jedynie człowiekowi cechę uznają zdolność do autopercepcji, czyli do samopoznania. Wskazują na rolę centralnych aspektów osoby, na koncepcję „Ja” jako podstawową własność konieczną do rozszyfrowania, kim naprawdę jest konkretna jednostka.

Jeszcze inne akcentują rolę, jaką w determinowaniu zachowań człowieka spełnia przynależność do grup społecznych i kulturowych.

Niektóre teorie osobowości posługują się jednym lub dwoma centralnymi terminami określającymi motywy zachowań; inne utrzymują, że liczba hipotetycznych motywów jest ogromna, a nawet nieograniczona.

Współczesne teorie osobowości nie są zgodne co do tego, czy zachowania mogą być wyjaśnione przez jedną uniwersalną zasadę, czy też należy stosować wiele różnych zasad lub mechanizmów.

Różnią się także tym, że niektóre z teorii mają charakter opisowy, inne wartościujący. Te drugie zawierają wykazy pozytywnych cech osobowości i autorytatywne porady.

Inne zaś poprzestają na obiektywnym opisie zachowań, nie oceniają i nie udzielają wskázówek.

Niektóre teorie powstają na podstawie obserwacji zachowań patologicznych i koncentrują się na ich opisie.

³³ Elementami środowiska psychologicznego są np. tendencyjne potwierdzanie przekonań, samo-spełniające się proroctwa, paradoksy egocentryzmu, strategie autoprezentacji, samoobrona przez oszukiwanie się, myślenie życzeniowe przy planowaniu działań i inne.

Współczesna psychologia osobowości podkreśla, że niektóre przejawy tendencyjności w myśleniu, zwane potocznie „złudzeniami”, mają dalekosiężne następstwa.

„Pozytywne złudzenia na temat siebie i swojej przyszłości służą adaptacji wtedy, gdy:

1) *nie są skrajnie pozytywne*, a więc nie odchylają się zanadto od rzeczywistości;

2) *nie są sztywne* (tzn. nie jest tak, że osoba jest niezdolna do ich modyfikowania, żywi je bez względu na okoliczności);

3) *rzeczywistość, której dotyczą, jest modyfikowalna* (tzn. ma taką naturę, że można coś zrobić, żeby ją zmienić, a my sami dysponujemy odpowiednimi ku temu kompetencjami – wiedzą, umiejętnościami, zdolnościami).

Przy spełnieniu tych warunków pozytywne złudzenia wydają się sprzyjać lepszemu wykorzystaniu naszych możliwości intelektualnych i społecznych, kreatywności w działaniu, a także – rzecz niebagatelna – naszemu rozwojowi (by osiągnąć coś więcej, niż osiągnęliśmy kiedyś, trzeba wykazywać pewien <brak realizmu> w tym sensie, że trzeba formułować cele ambitne, przekraczające nasze dokonania). Jeżeli jednak warunki te nie są spełnione, pozytywne złudzenia na temat siebie mogą mieć wręcz fatalne następstwa dla naszego zdrowia psychicznego i fizycznego, a nawet możliwości przetrwania (jak dowodzi przykład hiperoptymistycznych motocyklistów)”. M. Kofta, *Czy złudzenia pomagają, czy też przeszkadzają nam radzić sobie z wyzwaniem?*, [w:] Kofta M., Szutrowa T., *Złudzenia, które pozwalają nam żyć*, Warszawa 2009, s. 19–20.

Wiele teorii nastawionych jest na badanie zachowań zgodnych z normami społecznymi. Oczywiście sprawą jest fakt, że te, które opierają się na obserwacjach z klinik psychiatrycznych, poradni i ośrodków terapeutycznych, mają wiele do powiedzenia na temat czynności dewiacyjnych, patologicznych. Pozostałe wyprowadzają wnioski na podstawie danych uzyskanych w czasie badań nad ludźmi przeciętnymi, opisują zachowania mieszczące się w granicach normy.

Wszystkie teorie osobowości wymagają znacznego udoskonalenia; różnią się w ocenach doniosłości problemów nieświadomych determinant zachowania, doniosłości nagrody (wzmocnienia) jako wyznacznika zachowań, wpływu dziedziczności oraz uczenia się i wielu innych uwarunkowań.

Czy w sytuacji istnienia wielości teorii można wskazać na jedną z nich jako na najbardziej użyteczną? „Jesteśmy przekonani, że prawie każda teoria, jeśli zostanie rozwinięta w sposób systematyczny i powiązana z zakrojonymi na szeroką skalę badaniami empirycznymi, daje większe nadzieje postępu niż zlepek istniejących teorii, spośród których wiele jest nieprecyzyjnie sformułowanych i niewystarczająco powiązanych z danymi empirycznymi”³⁴. Nie wszyscy badacze podzielają tę opinię; większość uznaje psychologię za naukę wieloparadygmatyczną.

Takie wymagania wobec badaczy zajmujących się osobowością stawia psychologia.

Filozoficzne teorie osobowości formułowane od starożytności i wciąż obecne we współczesnych teoriach innych dziedzin wiedzy podlegają określonym rygorom uzasadniania. Wiadomo, że filozofia od czasu powstania posługuje się metodą dedukcji oraz przyjmuje – jak nauki szczegółowe – *postulat racjonalności*.

Jednak różne kierunki filozofii, w tym filozofii moralnej, rozmaicie wyjaśniają pojęcie „racjonalności” i „rozumu”. W związku z tym przyjmują relatywne i zróżnicowane kryteria „rozumności” oraz podejmują próby wypracowania nowego paradygmatu racjonalności.

Spośród polskich myślicieli, którzy najwnikliwiej rozważali następujące problemy: w jaki sposób ludzie mogą być rozumni w życiu, jakie są psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw poznawczych oraz jakie są źródła deformacji procesów poznawczych w postrzeganiu innych ludzi, najwięcej do powiedzenia mają: I. Dąmbska, W. Witwicki, S. Ossowski, A. Meyer-Ginsbergowa, S. Szuman, J. Szczepański, T. Tomaszewski, J. Reykowski, K. Szaniawski, B. Bronk, A. Nowicki, J. Lipiec, W. Stróżewski, R. Wiśniewski, J. Hołówka.

³⁴ C.S. Hall, G. Lindzey, *Teorie osobowości*, Warszawa 1990, s. 644.

1.3. Etyczne problemy pracy

O trudzie pracy, pracy przekłetej – jako karze za człowieczeństwo – mówi *Księga Rodzaju*³⁵. Pisz o tym, jak przez grzech nieposłuszeństwa stał się człowiek istotą, która „zna dobro i zło”.

Praktyka ludzka pokazuje, w jaki sposób człowiek uzyskuje moc sprawczości i samostanowienia. A zatem że podobnie jak Prometeusz światło tak on zdobywa swą rozumność i moc kreatywną za cenę cierpienia. Człowieczeństwo kosztuje, ponieważ samotworzenie i samorealizacja, które stają się udziałem i szansą człowieka na rzeczywisty rozwój – dokonują się w mozole.

Postulat „wyzwolenia pracy”, idee humanizacji pracy, filozoficzne pojęcie „pracy” pojawiły się dopiero w XIX wieku. Ale już następne stulecie przyniosło wzrost zainteresowania problematyką pracy w jej wymiarze opisowym i wartościującym³⁶.

Praca jako aktywność dwupłaszczyznowa (K. Marks) realizuje się bądź jako oddziaływanie na rzeczy i z rzeczami, bądź też jako współdziałanie: z ludźmi, dla ludzi, przez ludzi, ale także przeciwko ludziom, a wszelkie relacje typu człowiek – człowiek, bez względu na ich przebieg i charakter więzi społecznej – mają wymiar moralny.

Praca może być źródłem uprzedmiotowienia człowieka w sensie antropologicznym. Reifikacja i alienacja pracy polegają na tym, że twórcza działalność człowieka zostaje zdegradowana, że następuje proces dysponowania ludźmi za pośrednictwem zobiektywizowanych, wytworzonych przez nich produktów.

Teorię wyobcowania (alienacji) pracy stworzył w młodości K. Marks: „praca jest dla robotnika czymś zewnętrznym, tzn. nie należy do jego istoty (...) robotnik nie potwierdza się w swojej pracy (...), w procesie pracy nie czuje się sobą (...) toteż praca jego nie jest dobro-

³⁵ „Przekłeta będzie dla cię niwa,
W strapieniu będziesz z niej pożywał.
Oset ci da i cierń kolczasty.
Zdobywać będziesz chleb z mozołem,
Aż w ziemię zstąpisz, skąd cię wzięłem.
Boś prochem jest i w proch powrócisz”.

Księga Rodzaju, Tł. A. Sandauera „Literatura na Świecie” (1974), nr 3, s. 17–19.

³⁶ R. Wiśniewski stawia takie oto, niezwykle istotne pytania: „Co zatem wpływa na efekty naszej pracy? Co ma do tego *miejsce pracy*? Na ogół każdy dostrzega w miejscu pracy coś innego, a przynajmniej coś dla niego najważniejszego. Pracę i miejsce pracy możemy opisywać z perspektywy: (1) ergonomicznej (biorąc pod uwagę poręczność, warunki sprawnej i nieszkodliwej dla zdrowia, efektywnej pracy); (2) ekonomicznej (skupiając się na wydajności pracy, produktywności); (3) prakseologicznej (uwzględniając jej skuteczność, sprawność); (4) organizacyjnej (rozważając ją pod kątem mechanizmów współpracy, kompatybilności wysiłków pracowniczych dla osiągnięcia celu zespołowego); (5) medycznej (dbając o relację pracy do zdrowia, przestrzeganie zasad bhp); (6) społecznej (traktując miejsce pracy jako przestrzeń współdziałania ludzi o różnych interesach, kulturze, religii, uwikłanych w konflikty); (7) psychologicznej (pamiętając, że w miejscu pracy funkcjonuje ludzka psychika z jej zdolnością koncentracji na zadaniach, reagowania na zmienne sytuacje oraz na monotonię wykonywanych czynności, ale także i to, że tu kształtuje się poczucie osobistej i zawodowej ważności, godności); (8) prawnej (bo stosunek pracy uregulowany jest przepisami prawa). I wreszcie na koniec – choć można jeszcze przywoływać inne aspekty analizy pracy – (9) praca i miejsce pracy mogą być oceniane w perspektywie moralnej i etycznej”, za R. Wiśniewski, *Etyka zawodowa – jej współczesne treści i funkcje*: http://www.kpsw.pl/files/Etyka_zawodowa.rtf.

wolną, lecz narzuconą, jest pracą przymusową³⁷. Paradoxem historycznego rozwoju społecznego jest postępujący wzrost znaczenia potęg ekonomicznych i wyobcowanie pracy ludzkiej, panowanie produktów pracy nad człowiekiem – wytwórcą, wynikające z kapitalistycznej zasady maksymalizacji zysków. Regule tej może podlegać także życie rodzinne, sprowadzone niekiedy do „nagiego stosunku pieniężnego”³⁸.

Warto w tym miejscu przywołać filozofa społecznego i ekonomistę, Maxa Webera, skoncentrowanego na problemie swoistości nowoczesnej cywilizacji zachodniej, badacza, którego „nauka społeczna wydaje się (...) kontynuacją i krytyką zarazem trzech wpływowych nurtów myśli niemieckiej: absolutnego historyzmu, neokantowskiego formalizmu i Marksowskiego materializmu historycznego”³⁹.

M. Weber przejął od H. Rickerta pojęcie „odniesienia do wartości” (*Wertbeziehung*) oraz pojęcie „sądu wartościującego” (*Werturteil*) i zastosował je do opisu społecznego życia. Uzasadnił pogląd o aksjologicznym fundamencie nauk o cywilizacji (kulturze). Weberowska teoria odniesienia ku wartościom realizuje dwa zadania – wykazuje i wyjaśnia swoistość nauk społecznych i gwarantuje obiektywność ich poznania.

Narzędziem, które okazało się niezwykle przydatne do głębszego zrozumienia chaotycznej (na pozór) rzeczywistości społecznej, jest – przejęte od K. Marksa – pojęcie „typu idealnego”.

„Typ idealny” jest narzędziem metodologicznym, które „uzyskuje się przez jednostronne *spotęgowanie pewnego* lub *pewnych* punktów widzenia oraz przez zamknięcie w jednolitym obrazie *mysłowym* bogactwa różnych i odrębnych, tu wyraźniej, tam słabiej widocznych, częściowo w ogóle niezachodzących, zjawisk *jednostkowych*, które pasują do owych jednostronnie obranych punktów widzenia. W swej pojęciowej czystości ten obraz myślowy nigdzie się w rzeczywistości empirycznie nie znajduje, jest on *utopią*, a w pracy historycznej wyłania się zadanie, by w każdym konkretnym wypadku ustalić, jak blisko lub daleko od rzeczywistości znajduje się obraz idealny”⁴⁰. Warto pamiętać, że żaden z tych modeli nie ma ostatecznego charakteru, ponieważ niewyczerpalna w swej różnorodności i zmienności jest społeczna rzeczywistość.

Wiele uwagi poświęcał Weber analizie czynności ludzkich jako zachowań „znaczących”, czynnościom tradycyjnym, emocjonalnym, racjonalnym i odpowiadającym im typom uprawomocnienia ładu społecznego oraz typom panowania racjonalnego, tradycyjnego i charyzmatycznego. Pierwsze jest uprawomocniane przez prawo, drugie – przez tradycję, trzecie – przez uczuciowy stosunek do przywódcy.

Weber zawsze uważał się za ekonomistę⁴¹; niektóre z badań służyły mu za punkt wyjścia do postawienia problemu: kapitalizm a protestantyzm. Studia na ten temat zaopatrzył tytułem *Wirtschaftsethik der Weltreligionen* (*Etyka gospodarcza religii światowych*). Problemem tym zajmował się także w głównym dziele *Wirtschaft und Gesellschaft* oraz w *Die protestantische Ethik und der Geist Kapitalismus*. Nie ma tu miejsca na obszerną interpretację jego stanowiska. Warto przede wszystkim zaznaczyć, że „duch kapitalizmu” to szczególna forma „ducha gospodarczego”, tj. zbioru zasad ogólnych określającego przekonania gospodarcze i przejawiającego się w praktycznych działaniach ludzkich. Jest to przede wszystkim zespół

³⁷ K. Marks, F. Engels, *Dzieła*, t. 1, Warszawa 1962, s. 550–551.

³⁸ K. Marks, *Manifest komunistyczny*, Warszawa 1969, s. 64.

³⁹ J. Szacki, *Historia myśli socjologicznej*. Cz. II, Warszawa 1983, s. 519.

⁴⁰ *Ibidem*, s. 522–523.

⁴¹ M. Weber zajmował się kwestiami agrarnymi, giełdą, pełnił funkcję profesora ekonomii we Freiburgu, a potem na uniwersytecie w Heidelbergu.

przekonań drobnomieszczaństwa. Wpływ tej świadomości na wzajemne relacje pomiędzy gospodarką kapitalistyczną a etosem zawodowym tej grupy społecznej⁴² rozpatrywał Weber także w pracach socjologicznych.

Powracając do problemu alienacji pracy, warto zauważyć, że warunkiem przezwyciężenia wyobcowania pracy jest przywrócenie wartości ludzkiemu trudowi. Jak pisze Stanisław Brzozowski: „wewnętrzne zrośnięcie, spowinowacenie człowieka z pracą”⁴³ może dokonać się pod warunkiem wyzwolenia pracy, a wówczas samo „pojęcie pracy jest równoznaczne z pojęciem niezależności”⁴⁴. Proces wyzwolenia pracy jest zarazem procesem zdobywania wolności i kształtowania nowych „ideałów działania”. Należą do nich: wolność osobista, możliwość zdobywania wszechstronnego wykształcenia, uczestnictwa w życiu gospodarczym, w likwidacji wyzysku, w wyzwalaniu samodzielności i twórczej inicjatywy pracowników.

Są to wymogi konieczne, lecz niewystarczające procesu *humanizacji pracy*.

Należy je uzupełnić o:

- eliminowanie różnych odmian krzywdy, wyzysku;
- ustalanie czytelnych, jasnych zasad współdziałania zespołu pracowników;
- poszanowanie człowieczeństwa, godności współpracowników;
- tworzenie warunków do rozwoju osobowości, możliwości twórczych i zdolności;
- współdziałanie zespołu oparte na zasadach koleżeństwa, równości praw i obowiązków,
- współodpowiedzialność każdego za wyniki pracy zbiorowej;
- stosowanie obiektywnych miar rezultatów pracy;
- uznawanie każdego uczestnika procesu pracy za cel, nie zaś za środek do celu.

Rozwój pracy ma antropotwórcze znaczenie, ponieważ praca stworzyła człowieka oraz jego materialny i duchowy świat. Dlatego tak zwana kwestia społeczna „jest (...) czymś więcej niż problemem podziału dóbr, produktów pracy, jest problemem podziału powołań, sposobów produkowania”⁴⁵. Człowiek doskonali się w wyniku społecznej działalności, głównie pracy

⁴² M. Weber, *Etyka gospodarcza religii światowych*, [w:] Max Weber, *Szkice z socjologii religii*, Warszawa 1995, s. 112, pisze: „Etyka gospodarcza nie jest prostą <funkcją> form organizacji gospodarczej, jak również gdy chodzi o zależność odwrotną – nieprawdą jest, że etyka gospodarcza jednoznacznie wykształca z siebie dane formy organizacji gospodarczych.

Żadna etyka gospodarcza nigdy nie była tylko religijnie zdeterminowana. W stosunku do wszelkich postaw człowieka wobec świata uwarunkowanych religijnymi bądź innymi (w tym sensie ‘wewnętrznymi’) czynnikami etyka gospodarcza ma, rzecz jasna, wiele całkowicie własnych prawidłowości, które określa rzeczywistość gospodarczo-geograficzna i historyczna. Oczywiście, do determinant etyki gospodarczej należy także, podkreślimy to, *religijne określenie sposobu życia*. (Przypis od tłumaczy: J. Prokopiuk, H. Wandowski): „Termin *Lebensführung*, bardzo ważną kategorię teoretyczną socjologii M. Webera tłumaczymy konsekwentnie jako <sposób życia> należy jednak podkreślić, że znika przez to pewien subtelny odcień znaczeniowy właściwy kategorii *Lebensführung*, który możemy oddać słowami: <kierowanie swoim życiem>, <zachowanie się w życiu>, <postępowanie w życiu>”.

⁴³ S. Brzozowski, *Idee. Wstęp do filozofii dojrzałości dziejowej*, Lwów 1910, s. 110.

⁴⁴ S. Brzozowski, *Kultura i życie*, Warszawa 1973, s. 679.

⁴⁵ M. Unamuno, *O poczuciu tragiczności życia wśród ludzi i wśród narodów*, przeł. H. Woźniakowski, Kraków – Wrocław 1984, s. 293, pisze dalej: „Do ustalenia zdolności człowieka doszliśmy nie poprzez jego zdolności – prawie niemożliwe do stwierdzenia, zanim nie podda się ich próbie, i niezbyt szczegółowo w ludziach wyodrębnione, jako że do większej części stanowisk człowiek nie rodzi się, lecz przysposabia – lecz poprzez racje społeczne, polityczne i rytualne. Były czasy i kraje, kiedy dokonywały tego sekty religijne i dziedzictwo. Kiedy indziej cechy i korporacje, później – maszyna, niemal zawsze – konieczność, niemal nigdy wolność. Stąd tragedie tych zajęć, w których zarabia się

zawodowej, a spełniając wielorakie role społeczne, realizuje specyficznie ludzkie potrzeby i dążenia. Nie ma zatem przesady w twierdzeniu, że człowiek stwarza nową rzeczywistość i siebie samego w niej i przez nią⁴⁶.

Jako czynność fizyczna, praca ludzka jest „przeźroczysta”, „nastawiona na coś jeszcze” [Cackowski 2006] na zadowolenie wytwórcy, na pożytek dla innych, kiedy dostarcza pożywności, ubrania, dachu nad głową i jest jeszcze *ponadto* wartością dla ogółu, dla wspólnoty, zwłaszcza wówczas, kiedy oprócz wartości użytkowej liczy się również jej wartość symboliczna.

Estetyka, pragmatyka i etyka pracy⁴⁷ – to trzy podstawowe płaszczyzny umożliwiające bliższe określenie sposobów i warunków pracy oraz jej roli w procesie budowania stosunków międzyludzkich.

Szeroko rozumiana „etyka pracy odwołuje się (...) do wielce skomplikowanej materii społecznej, obejmującej nie tylko relacje <face to face>, ale ogromną przestrzeń niejawną, wręcz anonimowych odniesień poprzez rzeczy (towary), poprzez układy organizacyjno-własnościowe (ustroje), poprzez realne siły (np. przemoc), poprzez symbole (np. pieniądz) czy wreszcie poprzez inne wartości”⁴⁸.

Tak wielka rozpiętość problemów o tak zróżnicowanym charakterze, którą słusznie J. Lipiec zalicza do etyki pracy nie może być jednak przedmiotem niniejszej rozprawy. Cel tej wypowiedzi jest znacznie skromniejszy. Opierając się na wybranych kierunkach filozofii moralnej i psychologii społecznej, poddaje analizie działalność gospodarczą z perspektywy

na życie, gubiąc zarazem duszę, gdzie robotnik pracuje już nie tylko ze świadomością zbędności, co szkodliwości społecznej swego trudu, i gdy wytwarza truciznę, która go zabije, czy broń, którą być może zostaną zamordowane jego dzieci. Ten jest najważniejszy problem, nie zarobkowy”.

⁴⁶ Stwarza ją m.in. w miejscu pracy, za R. Wiśniewski przypomina, że „Termin etyka utworzony przed dwudziestoma pięcioma wiekami od greckiego słowa *ethos* – oznaczającego charakter, obyczaj, przyzwyczajenie, a w pokrewnym ujęciu językowym także miejsce, zadomowienie – dobrze wyraża do dzisiaj tę szczególną właściwość, że *etos* (a w zapożyczeniu z języka Rzymian – moralność) jest przyzwyczajeniem charakteru do określonego postępowania w miejscu życia, w domu, w stosunkach pracy, na forum publicznym. Treści tego przyzwyczajenia (praktykowane, polecane, a nawet na różne sposoby wymuszane) traktowane były i są jako reguły obyczaju, jako sprawdzone zasady właściwego, czyli słusznego postępowania, odpowiadającego miejscu, w którym człowiek się znajduje. Warto o tym pamiętać, że w źródłowym znaczeniu terminu, *etos* to miejsce, a nie ogólna wizja powinności człowieka, że określa sposób jego postępowania. Nie bez przyczyny mówimy o *czymś* zachowaniu, że „jest na miejscu” albo że „nie jest na miejscu”. Zatem każde miejsce wymaga odpowiedniego zachowania. za R. Wiśniewski, *Etyka zawodowa – jej współczesne treści i funkcje*. http://www.kpsw.pl/files/Etyka_zawodowa.rtf.

Miejsce winno tu być rozumiane jednak nie tyle jako punkt w przestrzeni geometrycznej, jako fizyczne miejsce, choć zawsze znajdujemy się w jakimś miejscu, kiedy wybieramy sposób działania. Chodzi tu przede wszystkim o miejsce w sensie przestrzeni społecznej, kulturowej, miejsce zajmowane w społecznej strukturze ról, spełnianych funkcji. Tak rozumiane miejsce daje się opisać językiem nauk społecznych lub językiem nauk o kulturze, rejestrujących wartości i powinności człowieka. Widzimy zatem, że od wieków każdemu miejscu, czyli każdej roli społecznej, każdej funkcji ludzkiej przypisuje się pewien cel i pewne zasady postępowania, które ze względu na ten cel (miejscowo zdefiniowany) stają się powinnościami ról”.

⁴⁷ Z. Cackowski, *Człowiek i praca*, „Res Humana”, 2006, 5(84), s. 7.

⁴⁸ J. Lipiec, *Koło etyczne*, *op.cit.*, s. 221.

etyczności rozumianej tu jako zwyczajna przyzwoitość i sprawiedliwość „w zakresie ustalenia zrównujących warunków wstępnych”⁴⁹.

Ostateczną instancją, do której odwołują się etyka i psychologia biznesu, jest dobro moralne jako wynik ludzkich działań, które intencjonalnie zmierzają do zrealizowania tego, co być powinno.

Co to jednak znaczy, że „bezwzględnie powinnam postąpić tak, a nie inaczej?” Aby uniknąć zasadniczych trudności, zwykle moralną powinność rozumie się jako realizację zachowań, które mają miejsce „zazwyczaj”, „na ogół”, „w normalnych warunkach”, nie zaś „zawsze” i „bez liczenia się z kosztami”.

Rozpatrując problem pracy ze stanowiska humanizmu, warto wskazać na trzy płaszczyzny:

- teoretyczną, która określa miejsce człowieka w świecie, jego naturę, sens jego życia, możliwości spełnienia jego zamierzeń i powołania;
- aksjologiczną, która wskazuje na zespół i sposób uporządkowania wartości, w tym w szczególności wartości moralnych odnoszących się do życia indywidualnego i społecznego – wolności, godności, sprawiedliwości, odpowiedzialności, zasad współdziałania i współpracy;
- praktyczną, która realizuje wartości humanistyczne, przeciwstawia się zaś wszelkim formom wyzysku, nietolerancji, agresji, nacjonalizmu, zaniżonej wycenie pracy ludzkiej, nieszczęściom, krzywdzie, oszustwom.

W klasycznym określeniu „pracy swoicie ludzkiej” jako praktyki o fundamentalnym dla życia jednostki i rozwoju społecznego znaczeniu K. Marks podkreśla, że „jako celowa działalność zmierzająca do zawłaszczenia w tej lub innej formie elementów przyrody jest praca naturalnym warunkiem ludzkiej egzystencji niezależnym od wszelkich form socjalnych, warunkiem wymiany między człowiekiem a przyrodą”⁵⁰. Wysiłek fizyczny, wysiłek intelektualny oraz ich intencjonalne ukierunkowanie, którego elementami są: pragnienie działania oraz nadawanie czynnościom i ich wytworom estetycznej formy (piękna) umożliwiają zaspokojenie potrzeb człowieka oraz zachęcają do podejmowania twórczego wysiłku.

Termin „twórczość” nie jest terminem jednoznacznym. Nie odnosi się do zwykłego „wytwarzania”, „odtwórczości”, „naśladowania”, „przetwarzania”, „rekonstrukcji” czegoś, ale obejmuje czynność wytwarzania rzeczy nowych we wszelkich formach ludzkiej działalności. To, co nowe⁵¹, *nie-byłe* przez sam fakt pojawienia się w świecie daje świadectwo ludzkiej kreatywności, której źródłem jest sam podmiot (człowiek działający) podejmujący akt twórczy i odpowiadający na „wezwanie do wartości” (J. Lipiec).

⁴⁹ J. Lipiec, *Świat wartości. Wprowadzenie do aksjologii*, Kraków 2001, s. 213.

⁵⁰ K. Marks, *Przyczynek do krytyki ekonomii politycznej*, Warszawa 1952, s. 22.

⁵¹ Filozoficzną analizę pojęcia „nowości” przeprowadził W. Stróżewski, *Dialektyka twórczości*, Kraków 1983, s. 52.

„Nowość (i to co nowe) ujawnia się w trzech aspektach:

1. jako <przezwycięzanie> nicości, szczególnie wejście w byt i realizacja czegoś, czego przedtem nie było; podstawą tego aspektu nowości jest zasada sprzeczności; on sam zaś wyraża *bezwzględny* moment nowości;
2. jako to, co przeciwstawia się dawnemu, jest w określonych właściwościach radykalnie różne od tego, co było przedtem, i wobec tego z tamtym się istotowo wyklucza; podstawą jest tu zasada przeciwieństwa, a nowość w tym aspekcie jest czymś *relatywnym* (ze względu na to, co dawne, stare);
3. jako to, co rozgrywa się i aktualizuje wyłącznie w terażniejszości; moment <bycia teraz> stanowi całkowicie *pozytywny* wyznacznik nowości W. Stróżewski, I odwrotnie: nowość jest pozytywną właściwością tego, co dzieje się lub zachodzi w terażniejszości”.

Gospodarka współczesna wymaga innowacyjności⁵² zarówno w dziedzinie techniki, gdzie znaczenie ma inżynierska skuteczność, jak i w sferze zarządzania, gdzie liczą się efekty pracy organizacyjnej.

Twórcze nastawienie jednostek oraz zespołów pracowniczych przyczynia się do:

- rozważenia trudnych problemów z różnych perspektyw;
- wypracowania rozwiązań wielofunkcyjnych, lepiej odpowiadających na zapotrzebowanie społeczne;
- skoncentrowania uwagi pracowników wokół kwestii optymalnego wykorzystania zasobów materiałowych, zasobów kapitałowych i metod pracy;
- wyzwalania inicjatyw i poczucia wiary w możliwości własne i zespołu;
- budowania więzi społecznej i współodpowiedzialności za społeczny wizerunek firmy;
- dbałości o podnoszenie skuteczności i ekonomiczności działań pracowników;
- pełniejszego rozpoznania kontekstu działalności gospodarczej – czynników środowiskowych rozumianych jako procesy naturalne oraz jako skutki aktów sprawczych człowieka;
- przyswojenia uniwersalnych technik i zasad praktycznych obowiązujących w trakcie wykonywania zawodów;
- rozpoznawania i unikania zagrożeń, które pojawiają się na drodze do sukcesu;
- pełniejszego przestrzegania standardów etycznych związanych z wykonywaniem funkcji społecznych.

Henry Ford, twórca drugiego co do wielkości koncernu samochodowego w USA, podkreślał potrzebę przyjmowania postawy otwartej: „Radzę – pisał, kierując swe przesłanie do pracowników – aby byli w każdej chwili gotowi do poddania rewizji każdego systemu, do zarzucenia każdej metody, do pogrzebania każdej teorii, o ile wymaga tego osiągnięcie powodzenia. (...) Zatrudnieni w jego fabryce nie byli nadmiernie ufni wobec tzw. autorytetów zawodowych: wszystko, cośmy rozwinęli, zrobili ludzie u nas dopiero co wyszkoleni. Na szczęście nie odziedziczyliśmy żadnych tradycji i nie tworzymy ich, a jeśli mamy jakąś tradycję, to następującą: <Wszystko można robić lepiej, niż robi się dzisiaj. (...) Nie uznaję niemożliwości>”⁵³.

Innowacyjność jest przeciwieństwem bierności i rutyniarstwa. Jej rysem charakterystycznym jest cecha istotnej nowości⁵⁴ w porównaniu z tym, co czyniono poprzednio.

⁵² Na skutek rozwoju *high technology* oraz wzrostu wydajności pracy światowa gospodarka będzie niedługo potrzebowała tylko ok. 20% zdolnej do pracy populacji (S. Golinowska, *Polska droga do zatrudnienia*, [w:] „Tygodnik Powszechny”, 2001 nr 30, s. 1–5).

⁵³ Cyt. za: W. Pycka, *Dylematy etyki sukcesu*, [w:] *Ogólnokrajowa Konferencja. Etyka biznesu*, Łódź 1994, s. 236, 237.

⁵⁴ Przykładem są tzw. organizacje wirtualne, wykorzystujące pełniej niż organizacje tradycyjne, zawodowe umiejętności i zdolności komunikacyjne pracowników.

Charakteryzują się one:

- jasnym, przejrzystym sposobem funkcjonowania,
- otwartością i płynnością struktur,
- pełniejszym wykorzystaniem wiedzy zawodowej i większymi ambicjami edukacyjnymi załóg,
- większą aktywnością i skutecznością działań kierowników,
- zwiększoną samodzielnością i odpowiedzialnością pracowników,
- zwiększonym poziomem samodzielności i samoorganizacji w procesach pracy,
- pełniejszym korzystaniem z usług i zasobów partnerów zewnętrznych,
- silniejszym ukierunkowaniem na zaspokajanie potrzeb klientów,
- lepszym wykorzystaniem możliwości stwarzanych przez rynek. „Zarządzanie na Świecie”, Warszawa 2000, nr 5, s. 39).

Wprowadzanie zmian⁵⁵ uznawane powszechnie za „bezdyskusyjny imperatyw współczesności”⁵⁶, realizowane jest w różnym stopniu. Ten, kto działa twórczo na wielką skalę, wprowadzając niezwykle rozwiązania, daje nie tylko świadectwo sprawnego funkcjonowania, sprawnej pracy, ale mobilizuje innych i zwykle wywołuje ich aktywne poparcie; często pełni zaszczytną rolę mistrza.

1.4. Ethos zawodowy pracownika firmy

Ethos to słowo pochodzenia greckiego, oznaczające zwyczaj, przyzwyczajenie, nawyk, stałe zachowanie, dzielność. Według starożytnych myślicieli – do poprawienia charakteru człowieka i wprowadzenia korzystnych zmian w międzyludzkich relacjach znacząco przyczyniają się: namysł, dobra wola, poruszenie sumienia, wyzwolenie ambicji i motywacji do działań prospołecznych.

⁵⁵ M.R. Koppmeier, *Praktyczne metody osiągania sukcesów*. 1. *Zdobywanie fortuny*. Przełożył W.J. Wojciechowski, Warszawa 1990, s. 30–38, formułuje „61 magicznych pytań”, np.:

1. „Co chcesz ulepszyć? Jaką rzecz, przedmiot, produkt, organizację, plan, metodę?

2. Na czym polega problem? Jaki jest cel?

3. Jaka jest obecna sytuacja? Jakie są warunki?

4. Kto to spowodował lub co było przyczyną? Dlaczego? Kiedy? Gdzie? Jak?

5. Co można, powinno się lub należy z tym zrobić?

6. Kto powinien się tym zająć? Ty sam? A może powinienes zwrócić się o pomoc do innych?

7. Dlaczego potrzebne jest ulepszenie? Kiedy?

8. Jak *według Ciebie* powinno się ulepszyć dany przedmiot, plan, produkt, metodę... *Zapisz swoje pomysły ulepszenia...*

(...) . Czy proponowane przez Ciebie ulepszenia *zwiększą produkcję? Czy zredukują koszty, polepszą jakość, zwiększą sprzedaż? Czy powiększą dochód, zwiększą zyski lub poprawią poczucie bezpieczeństwa?*

61. Czy Twoje ulepszenie:

a) da ludziom więcej tego, czego oni chcą lub/i

b) mniej tego, czego oni nie chcą?

Oto ostateczny sprawdzian wszelkich zmian. On właśnie określa sukces lub niepowodzenie”.

I jeszcze:

1. „ODKRYJ coś, co już istniało, lecz o istnieniu czego nikt nie wiedział. Dla przykładu wymieńmy odkryte przez Newtona prawa grawitacji, odkrycie nowych substancji, nowych cząsteczek, metod opartych na nowych zasadach. Ta metoda jest najtrudniejsza, ale uczyni Cię sławnym i bogatym.

2. WYMYŚL coś, co przedtem nie istniało. Wynalazek jest nowym sposobem ułożenia rzeczy (już znanych), czymś, co jest nowe i inne. Przykład: wynalazek Aleksandra Bella, czyli telefon. Oczywiście Twoje odkrycie nie musi być zaraz rewolucyjne na miarę telefonu, radia, telewizji czy silnika spalinowego. Nowatorstwo może dotyczyć mniej skomplikowanych rzeczy. *Wystarczy, że rozejrzysz się dookoła, a uświadomisz sobie, że każdy produkt (a co za tym idzie, również i każda metoda, która do niego prowadziła) to wynalazek!* (...)

3. Zapamiętaj: *żeby coś wynaleźć, potrzeba Ci tylko tego, byś wyobraził sobie nowe ułożenie rzeczy już istniejących, które zmieni je w coś, co będzie nowe i inne.*

4. (...) ZMODYFIKUJ coś, co już istnieje. (...) *Powinienes zawsze mieć pęd do modyfikowania, dokonywania zmian, ulepszania... wszystkiego!*” (s. 8, 39).

⁵⁶ Z. Mikołajczyk (red.), *Jak zarządzać przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej*, Warszawa 1993, s. 91.

Etyka życia gospodarczego nawiązuje do tradycji filozofii moralnej⁵⁷. Przede wszystkim zaś domaga się wprowadzenia moralnego ładu w biznesie i dopomina się o jego uprawomocnienie.

Te dwie podstawowe – także dla postępowania praktycznego w biznesie kwestie – nie są nowe. Już B. Franklin (1706–1790), „wielki wychowawca młodego kapitalizmu Stanów Zjednoczonych i Europy”⁵⁸, w *Radach dla młodego kupca* kreślił wzór osobowy człowieka biznesu. Podstawowe cnoty, które zalecał to: „1) wstrzeźliwość, 2) umiejętność milczenia i unikania rozmów o głupstwach z których żaden z interlokutorów nie może mieć żadnego pożytku, 3) porządek, 4) mocna decyzja niechybiania nigdy postanowieniom, 5) oszczędność, 6) pracowitość, 7) szczerłość, nieposługiwanie się podstępem, 8) sprawiedliwość, 9) umiarkowanie, 10) schludność ciała, ubrania i otoczenia, 11) spokój, tj. niedopuszczanie do tego, żeby wytrącały człowieka z równowagi drobiazgi, wydarzenia godzące w równej mierze we wszystkich czy też wydarzenia nieuniknione, 12) czystość płciowa, 13) pokora”⁵⁹. Jako klasyczny przykład moralności mieszczańskiej okresu kapitalizmu propozycja Franklina zawierała wskazania w postaci norm i w formie opisu zachowań moralnych. Dlatego należy traktować ją zarówno jako zarys *ethosu* zawodowego kupców i przedsiębiorców oraz jako cenny projekt etyki zawodowej.

Etyki zawodowe, przynajmniej w odniesieniu do niektórych profesji (np. etyka lekarska – Hipokrates), sięgają swymi początkami starożytności bądź są wytworem epoki średniowiecza (etyka rycerska). Inne pojawiły się we współczesności (etyka inżynierska, etyka ochrony, etyka pracownika banku itd.) jako jeden z wyników przeobrażeń czasów nowoczesnych. Ich postulaty dotyczą ludzi wykonujących określone zawody, stanowiących zwartą grupę, realizujących funkcje zgodne z ich kwalifikacjami oraz utrzymujących się z tej pracy.

Elementami nadającymi zawodom i strukturze zawodowej pewną jakość są:

⁵⁷ Jak pisze R. Wiśniewski: „Etyka zawodowa jest przede wszystkim etyką. Przez etykę rozumie się pewien fakt kulturowy, czyli fakt z dziedziny świadomości i praktyki społecznej. Jako etyka jest zjawiskiem złożonym, zwykle w świadomości potocznej utożsamianym znaczeniowo z moralnością danego społeczeństwa. Z czysto socjologicznego punktu widzenia moralność jest zróżnicowana ze względu na grupowe i kulturowe podziały wewnątrz społeczeństwa. Odnotowuje się także różnice między poziomem uświadamiania reguł moralności w publicznych jej deklaracjach a rzeczywistym przestrzeganiem w życiu codziennym.

Deklarowane wartości i zasady tworzą dość czytelny oraz oczywisty w komunikacji społecznej kod moralny, wiążący członków grupy, której postawy wyraża i integruje. Zwykle ten *kodeks moralny nazywa się etyką grupy*. Zdarza się, że wytworzony w toku historycznej kumulacji doświadczenia moralnego kod zostaje spisany, funkcjonując jako kodeks etyczny. Tak czy inaczej jest on następnie dziedziczony kulturowo w procesie wychowania. Ten kod ma nie tylko dość oczywiste i niezbyt liczne zasady oraz wzory osobowe, ale także swoje autorytety, swoiste trybunały (sądy) orzekające o przewinieniu, sankcje, które nakłada się za złamanie jego zasad. To jest coś, co dobrze znamy z tradycyjnej organizacji społeczeństwa, wychowania rodzinnego, religijnego, może jeszcze szkolnego i studenckiego, choć współcześnie widać postępujący rozpad moralno-wychowawczych funkcji szkoły. Zdarza się nam jednak poznawać funkcje tego kodu w życiu zawodowym, w służbie, którą sobie jako rolę społeczną wybieramy. Doświadczamy wtedy przymuszającej funkcji tego kodu, o ile nie potrafimy swojej postawy w jego wymagania wpisać. Zaczynamy rozumieć, że bez respektu dla tego kodu nasze funkcje zawodowe tracą sens, nasza praktyka obraca się przeciw nim. W taki oto sposób poznajemy obecność etycznych wymogów w życiu społecznym” za R. Wiśniewski, *Etyka zawodowa – jej współczesne treści i funkcje*: http://www.kpsw.pl/files/Etyka_zawodowa.rtf.

⁵⁸ Określenie M. Ossowskiej, *Moralność mieszczańska*, Łódź 1956, s. 63.

⁵⁹ *Ibidem*, s. 72.

a) system czynności wewnętrznie spójny, oparty na określonej wiedzy i umiejętnościach, skierowany na wytworzenie pewnego przedmiotu czy usług zaspokajających potrzeby (szeroko pojęte);

b) czynności czy prace wykonywane przez pracownika systematycznie lub trwale. Wykonuje swój zawód ktoś, kto wykonuje stale czynności wyuczone i wykorzystuje wiedzę potrzebną do ich wykonywania;

c) wykonywanie tych czynności jest podstawą ekonomicznego bytu pracownika, utrzymania dla niego i ewentualnie dla jego rodziny;

d) wreszcie, czynności te i związane z nimi konsekwencje społeczne są podstawą prestiżu i pozycji społecznej pracownika⁶⁰.

Praca w zawodzie jest sposobem na zdobywanie poczucia mocy, na które składają się: poważanie, pieniądze i władza.

Jednak nieograniczone pragnienie posiadania pieniędzy może sprawić że, jak twierdził Arystoteles (384–322 r. p.n.e), człowiek stać się może najniegodziwszym i najdzikszy z stworzeń, najpodlejszym w pożądlivości zmysłowej i żarłoczności⁶¹. Zaspokajanie potrzeb ludzi najbogatszych zwykle powoduje bezgraniczne narastanie ich pragnień – „wszystkie ich zabiegi obracają się wokół zdobywania pieniędzy. Ponieważ używanie zmysłowe zależne jest od ich nadmiaru, więc też zabiegają o środki zapewniające nadmiar posiadania i możliwości używania”⁶².

W tak surowej ocenie człowieka jako istoty owładniętej nienasyconą żądzą posiadania Arystoteles nie był odosobniony. Przed nim siedmiu mędrców greckich, Heraklit, Platon, po nich filozofowie chrześcijańscy, a następnie J.J. Rousseau, Immanuel Kant, Karol Marks, Max Weber i wielu innych myślicieli wskazywało na wady natury ludzkiej, w tym na nieograniczoną żądzę zysku, który osiągnano z reguły z krzywdą innych.

Stawiano pytanie o to, czy potrzeby ludzkie mogą rosnąć bezustannie?

Czynnikiem je ograniczającym jest, jak pisze Z. Cackowski⁶³, ciężar wykonywania pracy. Uciążliwość tę przez tysiąclecia pokonywano w ten sposób, że „nagi” ciężar pracy stawał się udziałem pewnych grup społecznych (niewolników, katorżników itd.), zaś korzystanie z jej wyników – udziałem drugich. Oddzielenie przymusu pracy od rozpalonej pożądlivości dóbr „uskrzydliło potrzeby”, w tym także potrzeby wyższe, określane też jako potrzeby „zdegenerowane” (T. Veblen, W. Gombrowicz).

W dzisiejszych czasach zachowania etyczne w działalności gospodarczej odnoszą się nie tylko do życia skoncentrowanego wokół pragnień i zaspokojen, ale dotyczą sposobu pojmowania człowieka jako istoty tworzącej (*homo creator*), która nie tylko kształtuje na nowo środowisko, ale realizuje się poprzez podejmowanie ryzyka nieznanych dotąd wyzwań. Tego typu aktywność wymaga współpracy z innymi ludźmi i, co się z tym wiąże, zachowań odpowiedzialnych. W związku z tym pojawia się pilna potrzeba formułowania kodeksów etyki zawodowej.

⁶⁰ J. Szczepański, *Czynniki kształtujące zawód i strukturę zawodową*, [w:] *Socjologia zawodów*, Warszawa 1965, s. 16.

⁶¹ Arystoteles, *Polityka*, Warszawa 1984, s. 8. Natomiast Platon, *Państwo*, Warszawa 1958, s. 31 twierdził, że z ludźmi tego typu niełatwo jest utrzymywać kontakty, ponieważ „niczego nie chcą chwalić tylko pieniądze”.

⁶² *Ibidem*, s.25.

⁶³ Z. Cackowski, *op. cit.*, s. 11.

Istnieje też konieczność stosowania uniwersalnych etycznych reguł, które obowiązują we wszystkich dziedzinach życia. Istnieją wzajemne relacje pomiędzy ogólną etyką społeczeństwa a etyką biznesu – „Im wyższy jest poziom etyki ogólnej danego społeczeństwa, tym wyższy poziom etyki zawodowej, a etyki biznesu w szczególności. (...) Etyka biznesu jest składową kulturą biznesu, a ta z kolei pochodną kultury w ogóle”⁶⁴. Większość badaczy i obserwatorów życia społecznego potwierdza tę opinię.

Przykładem zasad obowiązujących w działalności biznesowej mogą być reguły pozytywnej konkurencji sformułowane przez L.S. Painego i upowszechniane przez G. Hansena⁶⁵.

Są to:

- Zasada niezależnej inicjatywy – wymaga, aby funkcjonujące w sferze biznesu podmioty działały pod swoim własnym szyldem i nie wykorzystywały cudzych znaków firmowych oraz nie przechwytywały dobrej reputacji innej firmy, jej pozytywnego społecznego wizerunku.
- Zasada działań konstruktywnych – żąda inwencji twórczej pracowników firmy, nowatorstwa polegającego na wprowadzaniu nowych form działania, przystosowanych do nowych okoliczności oraz eliminacji zachowań opartych na rutynie, powtarzaniu, odwzorowywaniu starych rozwiązań.
- Zasada formalnej równości – domaga się niestosowania praktyk monopolistycznych, polegających na przechwytywaniu rynków zbytu oraz zamówień rządowych, na nieuczciwej konkurencji, na nieuczciwym eliminowaniu konkurentów.
- Zasada poszanowania reguł – wymaga podawania prawdziwych informacji, niestosowania nieuczciwych zasad promocji oraz strategii krótkoterminowych, nastawionych na maksymalny, z reguły zawyżony, zysk.
- Zasada szacunku dla podmiotów zewnętrznych – polega na liczeniu się z polityką gospodarczą państwa i regionalną, ze zwyczajami i preferencjami klientów oraz z wynikami badań rynku prowadzonymi nie tylko przez ekonomistów, ale i humanistów (etyków, socjologów, psychologów).

Powyższe zasady wskazują zarówno na etyczne ramy działalności firm, jak też na charakterystyczne cechy zachowań jednostki jako podmiotu pracy realizującego takie wartości jak: sprawiedliwość, wolność, odpowiedzialność, lojalność. Są one ważne nie tylko w bezpośredniej relacji człowiek – rzecz – człowiek, ale liczą się również wówczas, „kiedy jednostka staje się współpodmiotem podmiotu zbiorowego”⁶⁶, tj. zespołu pracowniczego działającego w przedsiębiorstwie o skali regionalnej, państwowej lub międzynarodowej.

Czynności zawodowych nie można sprowadzać tylko do aspektu sprawnościowego, technicznego, ponieważ są one działaniami, które wywołują wielorakie skutki zarówno dla życia konkretnego człowieka, który przyjmuje i akceptuje moralne zobowiązania wobec innych ludzi, jak i dla społeczności w dziedzinach gospodarczej, socjalnej, kulturowej.

⁶⁴ W. Gasparski, *op. cit.*, s. 24.

⁶⁵ L. Gajos, [w:] *Etos profesjonalny ludzi biznesu*. Ogólnokrajowa Konferencja. Łódź 1994, s. 88.

⁶⁶ J. Lipiec, *Koło etyczne, op. cit.*, s. 197.

A. Inkeles, D. N. Smith oraz L. Gajos⁶⁷ za najważniejsze *cechy ludzi biznesu* uznają:

1. Otwartość na nowe doświadczenia. Poznawanie nowych faktów, a przede wszystkim właściwe wykorzystywanie wiedzy, są koniecznymi warunkami skuteczności działań. Jednak, jak twierdził wielki producent stali A. Carnegie, „nie ma sensu pomagać ludziom, którzy sami sobie nie chcą pomóc. Nie sposób wpełznąć człowieka na drabinę, jeżeli nie ma zamiaru się wspinać”. Skłonność człowieka do działania według nowych zasad i umiejętność korzystania z nowych doświadczeń stwarzają nieograniczone możliwości osiągnięcia sukcesu w świecie zaawansowanej technologii.
2. Zdecydowanie do akceptowania zmian. Prognozy gospodarcze oraz przeobrażenia w podstawach ładu ekonomicznego i organizacji pracy wskazują jednoznacznie na potrzebę autentycznie nowych rozwiązań. Wymagają nie tylko postawy otwartości wobec propozycji innych niż te, które są tradycyjnie akceptowane, ale także konsekwencji i determinacji w działaniu.
3. Rozległość wiedzy. Wykształcenie ogólne i specjalistyczne mają wielką wartość. Jednak nawet ogromna wiedza może okazać się niewystarczająca, jeżeli zabraknie umiejętności korzystania z wyobraźni twórczej. Poznawanie nowych faktów, uaktywnianie wiedzy poprzez wprowadzanie ulepszeń oraz umiejętne wykorzystywanie krytycznych uwag w celu poprawienia produktów, materiałów, metod, usług, projektów, planów itd. jest cechą nowoczesnego człowieka; podobnie jak jego elastyczność w formułowaniu sądów.
4. Dążenie do poszerzenia zasobu informacji. Nie można właściwie poznawać ani oceniać zdarzeń, jeśli wiedza jest niewystarczająca lub nieprzydatna na rynku pracy, który podlega gwałtownej specjalizacji. Coraz bardziej powszechna jest opinia, że szkoła nie jest końcem, ale początkiem edukacji. Zakodowana w pamięci wiedza ułatwia podejmowanie racjonalnych decyzji, które prowadzą do zmian w postępowaniu i kształtują pozytywne nastawienie do nabywania nowych umiejętności.
5. Stosunek do czasu. Jednym z najważniejszych wymagań jest to, aby troszczyć się o nietracenie czasu, zmuszać siebie samego do tego, aby robić to, co powinno się robić bez względu na to, czy ma się ochotę, czy nie, bo – jak powszechnie wiadomo – niewykonywanie obowiązków w terminie jest głównym źródłem niepowodzeń i kłopotów. Zasada poszanowania czasu sformułowana w maksymie B. Franklina: „Czas to pieniądź” nakłaniała i nakłania do pracowitości i oszczędności.
6. Skuteczność w działaniu. Sprawność, zręczność, biegłość, sumienność i zdyscyplinowanie – to cechy działania skutecznego. Zgodnie z definicją zawartą w *Traktacie o dobrej robocie* T. Kotarbińskiego „Podmiot działający postąpił skutecznie, jeśli swym wysiłkiem sprawił, że stało się to, co chciał osiągnąć dzięki temu wysiłkowi, a przeciwnie postąpił, jeśli dzięki jego wysiłkowi nie doszło do tego właśnie, w poszczególnym zaś przypadku doszło do czegoś przeciwnego... [Sprawność, K.S.] jest to nazwa ogólna wszystkich warunków praktycznych działania (...) każda zmiana na lepsze pod względem dobrej roboty jako takiej jest pewną postacią *usprawnienia*”⁶⁸. Efektywność prowadzi do maksymalizacji wartości – w przypadku działalności gospodarczej do zdobycia dużego zysku z produkcji i sprzedaży towarów i usług oraz do sprawnego, a więc i etycznego, zarządzania biznesem.

⁶⁷ A. Inkeles, D.H. Smith, *W stronę definicji człowieka nowoczesnego*, [w:] J. Kurczewska, J. Szacki (red.), *Tradycja i nowoczesność*, Warszawa 1984 oraz J. Gajos, *Ethos profesjonalny ludzi biznesu*, [w:] *Etyka biznesu*. Ogólnopolska Konferencja, Łódź 1994, s. 83–92.

⁶⁸ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź, 1982, s. 373.

7. Planowanie działań. Jak twierdzi T. Kotarbiński, „problem sprowadza się do wyszukania metody (...) postępowania optymalnego w warunkach, w których czyni się pewne założenia uszczegółowujące”⁶⁹. Ponieważ proces pracy rozpoczyna się od fazy inicjacyjnej, czyli tworzenia sensownego pomysłu, etap ten powinien być szczególnie starannie przygotowany, ponieważ jego wartość sprawdzona zostanie w bezpośrednim i konkretnym akcie sprawczym. Projekcja idei i wyobrażeń umożliwia osiąganie sukcesów długofalowych, przynoszących korzyści świadczącym usługi i oferującym towary oraz ich odbiorcom.

8. Umiejętność kalkulacji i zaufanie. Tempo przemian społeczno-ekonomicznych sprawia, że gruntowna i racjonalna analiza warunków gospodarowania nie zawsze jest możliwa. W tej sytuacji przedsiębiorcy oraz konsumenci odwołują się do sprawdzonych w praktyce zasad oraz do wzajemnego zaufania.

Wytwórca, reprezentując interesy konsumenta, bierze odpowiedzialność za jakość wyrobu. Jest to szczególnie istotne w przypadku tzw. dobrych firm, których produkty są nośnikami wartości ważnych dla pracowników producenta. Zaufanie – jako uniwersalna reguła życia społecznego – czyni wzajemne odnoszenie się ludzi do siebie konstruktywnym, prowadzi do zaoszczędzenia środków i czasu, które musiałyby być dodatkowo spożytkowane w sytuacji podejrzliwości, nieufności.

9. Aspiracje zawodowe i oświatowe. Ludzkie działania motywują pod warunkiem, że towarzyszy im przekonanie o możliwości osiągnięcia wartości, celów. Aspiracje edukacyjne, zawodowe, rodzinne, społeczno-moralne, dotyczące organizacji czasu wolnego stanowią ważne źródło poczucia sprawstwa, kształtują odpowiedzialność za wybory, których dokonują jednostki i grupy społeczne. Realizacja aspiracji prowadzi do satysfakcji z osiągnięć i zachęca do kolejnych inicjatyw.

Wyzwalanie aspiracji w warunkach gwałtownych zmian technologicznych i społecznych jest wymaganiem, któremu bezwzględnie sprostać muszą ludzie biznesu.

10. Poszanowanie godności innych. W warunkach ponowoczesności dewalują się idee humanistyczne. Zapomniano o zasadzie (Protagorasa), że człowiek jest miarą wszystkich rzeczy i o tezie (Kanta), że człowiek nie może być nigdy środkiem do celu, ponieważ sam jest celem najwyższym. Nacisk położono na funkcjonowanie człowieka w systemie produkcyjnym w przekonaniu, że rozwiązanie spraw produkcji rozwiąże automatycznie także wszystkie inne problemy ludzkiego życia. Tego typu myślenie okazało się błędne.

Według najnowszych danych już 25% polskiego rynku pracy znajduje się w rękach prywatnych przedsiębiorców. Jak pisze G. Vajda⁷⁰: „Aby przetrwać w świecie przedsiębiorczości, trzeba walczyć i nie dać się zjeść. Rozwijając twarde i miękkie umiejętności, pokierujesz firmą i na dynamicznym rynku poczujesz się jak ryba w wodzie!”. Aby tak się stało, konieczne jest umiejętne korzystanie z tzw. kompetencji twardych, tj. specjalistycznej wiedzy oraz miękkich: sumienności, komunikatywności, umiejętności osiągania kompromisu oraz ambicji właściwego kierowania sobą i innymi.

Walory osobiste i międzyludzkie są pilnie poszukiwane. Szczególnie w sferze usług, tj. w sferze bezpośredniego zajmowania się ludźmi. Ale nie tylko tam – w skomplikowanym świecie biznesu można osiągnąć powodzenie wyłącznie dzięki dobrej woli, pomocy i współpracy z innymi ludźmi.

⁶⁹ T. Kotarbiński, *Abecadło praktyczności*, Warszawa 1974, s. 25.

⁷⁰ Vajda G., *Zostałeś Człowiekiem Roku*, [w:] „Mój Biznes” nr 1, 2008, s. 28.

Spośród kompetencji osobistych – zwanych „umiejętnościami miękkimi” – kilkanaście ma szczególną wagę. Są to:

1. Inteligencja emocjonalna. Wymaga wiedzy o kulturowych uwarunkowaniach zachowań, o metodach zjednywania przychylności ludzi różnych środowisk i kultur, znajomości siebie i umiejętności kierowania sobą i innymi.
2. Odpowiedzialność. Jest jedną z najcenniejszych wartości. W „społeczeństwie ryzyka” (U. Beck, Z. Bauman) branie odpowiedzialności za wyniki pracy własnej, zespołu i firmy powinno wyprzedzać proces zaciągania zobowiązań i tworzyć klimat zaufania. Odpowiedzialność jest *jedynym* fundamentem moralności; bez niej nie ma moralnego życia.
3. Autonomia moralna. Polega na uleganiu wybranym pragnieniom i na umiejętności opiekania się tym żądzom, których się nie akceptuje. Człowiek autonomiczny wie, jaki powinien mieć charakter, wie, jak ma go kształtować „z wewnętrznych motywów, zewnętrznych wpływów i z bezstronnych racji”⁷¹.
4. Silna wola. To zdolność do podejmowania decyzji w zgodzie z przemyślanymi celami życiowymi i przyjętymi normami moralnymi, zdolność do radzenia sobie z trudnościami i umiejętność nieulegania pragnieniom niższym. To dyscyplina wewnętrzna dająca poczucie „bycia sobą” i sprawowania kontroli nad własnym życiem.
5. Wrażliwość⁷². Jest szczególnym typem zaangażowania w budowanie przyjaznej aury w relacjach z ludźmi.
6. Rozsądek, roztropność. Jest to postawa przeciwstawna wobec wygórowanej, natarczywej postawy odwołującej się do niedościgłych, abstrakcyjnych ideałów. Opiera się na kompromisie pomiędzy wymaganiami etyki a uzyskiwaniem korzyści dla siebie, tak aby nie wchodzić w konflikt z sumieniem.
7. Pewność siebie i poczucie własnej wartości. To cechy, które sprzyjają kooperacyjnemu stylowi pracy, a więc także lepszej wydajności pracy i harmonii w międzyludzkich relacjach.
8. Otwartość na innych ludzi. Dla etyki biznesu ważna jest nie tylko relacja jednostka – jednostka, ale także: jednostka – zbiorowość oraz zbiorowość – zbiorowość. Człowiek jako istota ludzka, jako podmiot moralny powinien być przyzwoity wobec innych ludzi, powinien spełniać wymagania przyjęte w grupach społecznych, w tym w jego własnej grupie zawodowej.
9. Bliskość. To „strategia otwarcia” (E. Levinas), „kasacja odległości” (Z. Bauman), „człowieczeństwo”, międzyosobowe zaangażowanie, akt narodzin moralnych zobowiązań o często dalekosiężnych i długotrwałych skutkach.

⁷¹ J. Hołówka, *Etyka w działaniu*, *op. cit.*, s. 51.

⁷² Na czym polega wrzażliwość wyjaśnia M. Nichols, *Zatracona sztuka słuchania*, Gliwice 2008, s. 180. „Wrażliwość można wykazywać na wiele różnych sposobów. Oto niektóre z nich:

- Zwracanie uwagi na to, co druga osoba ma do powiedzenia;
- Wyrażenie uznania dla jej uczuć;
- Słuchanie bez wyrażania własnych opinii;
- Słuchanie bez formułowania rad;
- Słuchanie bez natychmiastowego wyrażania w odpowiedzi własnego poparcia lub sprzeciwu;
- Zwracanie uwagi na to, jak druga osoba może się czuć, a następnie pytanie jej o to;
- Pytanie o przebieg dnia drugiej osoby – zarówno przed jego rozpoczęciem, jak i po jego zakończeniu;
- Szanowanie potrzeby przebywania w samotności;
- Wysłuchiwanie bez naciskania na bardziej szczegółowe opisywanie uczuć”.

10. Umiejętność działania w zgodzie z prawdą. Prawda – to adekwatność słów i czynów. „Nie kłam”, „nie oszukuj” są zasadami, które służą potrzebie zaufania. „W istocie łgarstwo jest to szkaradna przywara. Toć jesteście ludźmi i stykamy się jedni z drugimi jeno za pomocą słowa” – pisał myśliciel francuski M. Montaigne⁷³.

Prawdomówność jest trwałą dyspozycją do udzielania informacji w zgodzie z własnymi przekonaniem. Prawo do prawdy to prawo do rzetelnej informacji – pełnej, odpowiedzialnej. „Zaufanie jest nam potrzebne do poczucia bezpieczeństwa. Wierzyć ludziom to ponadto wierzyć w ludzi”⁷⁴.

11. Odwaga w zadawaniu trudnych pytań. Postawienie pytania jest wynikiem zdziwienia, że sprawy mają się *inaczej*, niż się na ogół sądzi. Jest wyrazem nieprzyjmowania czegoś do wiadomości⁷⁵.

Z badań psychologów wynika, że większość tzw. dialogów polega na wypowiedzianiu stwierdzeń. Tymczasem korzystając umiejętnie ze sztuki zadawania pytań, nie tylko poznajemy stanowisko ludzi dla nas ważnych, ale kierujemy rozmową tak, że otrzymujemy odpowiedzi na istotne dla nas samych pytania. Uzyskujemy możliwości skorygowania własnych błędów.

12. Umiejętność łagodzenia konfliktów. Każdy człowiek wnosi do sytuacji społecznej określone postawy, idee, oczekiwania. Ponieważ konflikty są nieuniknione, reakcje obronne – unikanie, ucieczka, pogodzenie się z istniejącym stanem rzeczy – nie przynoszą zamierzonych skutków.

Natomiast myślenie w kategoriach obustronnych zysków, skuteczna komunikacja, wyraźne określanie celów, budowanie atmosfery życzliwości i zaufania pozwalają na wyeliminowanie destruktywnych postaw i nastawień.

13. Umiejętność pracy w grupie. Według badaczy grupa to zróżnicowany pod względem wielkości zbiór ludzi połączonych więzią społeczną i realizujących wspólne cele. Spójności i efektywności grupy sprzyjają: bliskość fizyczna, podobieństwo systemów wartości, zainteresowań, satysfakcja z pracy, atmosfera życzliwości i świadczenie wzajemnej pomocy, brak wrogości.
14. Umiejętność efektywnego negocjowania. Poszukiwanie wspólnej drogi pozwala dostrzec bądź wspólnotę, bądź rozbieżność interesów. Właściwe przygotowanie i przeprowadzenie negocjacji, otwartość na nowe propozycje, utrzymywanie dobrego klimatu emocjonalnego, zdolności negocjacyjne i osobowościowe pracowników dają gwarancję właściwego współdziałania z pozostałą częścią zespołu. Umożliwiają zawarcie konsensusu.
15. Kształtowanie umiejętności przywódczych. Istnieje dosyć rozbudowany zbiór cech potrzebnych kierownikom. Można wymienić pięć grup takich właściwości. Są to: zdolności, osiągnięcia, odpowiedzialność, uczestnictwo i status.

Kierowanie wymaga uzdolnień społecznych i umiejętności technicznych, w tym: odwagi jasnego stawiania sprawy, dobrego rozumienia motywacji zachowań innych osób, gotowości do uczenia się oraz dążenia do osobistego rozwoju.

⁷³ M. Montaigne, *Próby*, przeł. T. Boy-Żeleński.

⁷⁴ M. Ossowska, *Normy moralne. Próba systematyzacji*, Warszawa 1970, s. 121.

⁷⁵ „Warunkiem pytania jest podwójna wolność; wolność widzenia i wzięcia pod uwagę możliwości bycia inaczej (co jest także warunkiem zdziwienia) – i wolność samego sformułowania (mogłoby zostać niesformułowane i działać jako źródło nieświadomionego niepokoju) warunkująca z kolei możliwość rzucenia go rzeczywistości, a tym samym rzucenia się samego człowieka przed oblicze niewiadomego”, W. Stróżewski, *Istnienie i sens*, Kraków 1994, s. 9.

16. Umiejętność pracy pod presją. Pokonywanie trudności – w myśl olimpijskiej, Coubertinowskiej zasady: „szybciej, wyżej, silniej” – jest warunkiem rozwoju osobowości i ważnym źródłem postępu we wszystkich dziedzinach, w tym również w pracy przedsiębiorców. Życiorysy geniuszy skutecznie pokonujących własne ułomności – T. Edisona, B. Franklina, G.B. Shawa, K. Darwina, J. Watta, C. Moneta, Tycjana i wielu innych, mogą być źródłem inspiracji dla współczesnych⁷⁶. Mogą wpływać na wyzwalenie wytrwałości i determinacji w pokonywaniu przeszkód.
17. Samorealizacja. W procesie socjalizacji jednostki uczą się akceptowanych przez społeczeństwo przekonań, wierzeń, zwyczajów. Wybierają strategie służące podnoszeniu i obronie poczucia własnej wartości, realizują potrzebę poznania świata społecznego, dokonują samokontroli zachowania. Dążą do skuteczności i wysokiego poziomu wykonania zadań.

Motywacja kompetencji, motywacja osiągnięć – to skuteczne strategie samorealizacji osób dobrze zorientowanych, umiejętnie korzystających z możliwości przewodzenia innym, a przy tym wzbudzających sympatię.

⁷⁶ „Edison (...) zaczynał jako gazeciarz w pociągach. Został największym wynalazcą świata! Doszedł do tego dzięki temu, że liczbą nieudanych eksperymentów przewyższył wielu innych! Oczywiście za każdym niepowodzeniem starał się określić, jaki element nie funkcjonuje. To zaś, co pozostawało – działało! (...)”

Darwin był neurastenikiem, człowiekiem tak nerwowym, że właściwie nie spał po nocach. Ale znalazł w sobie dość energii, by po wielu badaniach napisać słynne dzieło *O powstawaniu gatunków*. (...) Monet malował swe znakomite obrazy jeszcze w wieku 86 lat (...)

Beethoven pod koniec życia był głuchy, a nadal komponował swe nieśmiertelne symfonie! (...) Beniamin Franklin był piętnastym z siedemnaścioro dzieci ubogiego wytwórcy świec. Jego problemem był fakt, że miał za sobą tylko jeden rok nauki w szkole. Człowiek ten sam uczył się filozofii, czterech języków, klasyki, finansów, polityki, dyplomacji ...i stał się jednym z najlepiej wykształconych Amerykanów! (...)

Pewien biedny i wrażliwy chłopiec nie mógł chodzić do szkoły, więc lekcji musiała mu udzielać matka. To był James Watt, wynalazca maszyny parowej, która zrewolucjonizowała cały przemysł!

Tycjan namalował swój wspaniały obraz *Bitwa pod Lepanto*, mając 98 lat! (...)

Pewien biedny Irlandczyk uczył się tylko pięć lat w szkole. Kiedy zaczął pracować jako urzędnik, zarabiał 4,5 dolara na miesiąc. Ponieważ jednak pragnął zostać pisarzem, rzucił swą urzędniczą pracę. Przez dziewięć lat pisał i zarobił zaledwie 30 dolarów. Ale okazało się, że najtrudniejsze do pokonania przeszkody w ostatecznym rachunku mogą się sownicie opłacić! W ten sposób George Bernard Shaw został jednym z największych pisarzy i (...) zarobił miliony. Mało tego, G.B. Shaw otrzymał Nagrodę Nobla w dziedzinie literatury.

Andrew Carnegie (...) ten rekin branży stalowej zarabiał tyle milionów, iż nie nadązał ich wydawać, choć łożył szczerze na budowy bibliotek publicznych w całym Stanach Zjednoczonych! A zaczął w swej pierwszej pracy od 4 dolarów tygodniowo wynagrodzenia!

John Rockefeller w czasach swej świetności jeden z najbogatszych ludzi świata. Zaczął trochę lepiej niż Carnegie, zarabiając na początku 6 dolarów tygodniowo.

Zarabiał też więcej niż H. Ford, którego pierwsza tygodniówka wynosiła 2,5 dolara!”

Sukces można osiągnąć wyłącznie na drodze przewycięzania trudności.

Ciesz się z przeszłości! One są wezwaniem do większego wysiłku, do wysiłku tak wielkiego, do tak zacieklej determinacji i niezachwianej wytrwałości, że sukces będzie nieunikniony”.

M. R. Kopmeyer, *Praktyczne metody osiągania sukcesu*. Przełożył W. J. Wojciechowski, t. 1, s. 124, 125, 126 i t. 2, s. 20, 23, 24.

W obecnych czasach szerokie, wolne od uprzedzeń spojrzenie na świat i ludzi stało się koniecznością. Toruje sobie drogę przeświadczenie, że umysł głęboki nobilituje⁷⁷. Człowiek o takim umyśle zdobywa się na samodzielność, autonomiczność przekonań, odważnie przeciwstawia własne, dobrze uzasadnione sądy opiniom mniej krytycznego otoczenia. Nie ma dla niego tematów tabu. Szanuje zasadę sprzeczności i zasadę dostatecznej racji. Jest dociekliwy. Dostrzega wielorakie uwarunkowania i konsekwencje zdarzeń. Umie zdobyć się na autorefleksję oraz na dystans do samego siebie (autodystans).

Można mieć nadzieję, że postawy ludzi o umyśle głębokim będą się coraz bardziej rozpowszechniać.

⁷⁷ Problem ten szeroko omawia Z. Pietrański, *op. cit.*

2. KOMUNIKACJA SPOŁECZNA W BIZNESIE. ASPEKT ETYCZNY

2.1. Wstęp

Wszelkie zachowania komunikacyjne niosą ze sobą określone znaczenia, sensy. Wyzwalają aktywność partnerów. Są ważnym narzędziem służącym do zawłaszczania przestrzeni społecznej. Budują sieć relacji interpersonalnych.

Punktem ośrodkowym wszelkich międzyludzkich relacji jest kultura. Zgodnie z globalnym, antropologicznym rozumieniem pojęcie „kultura” obejmuje „różnorodne postacie zjawisk, przedmioty stanowiące wytwory i obiekty ludzkiej działalności, same działania, a wreszcie stany psychiczne człowieka: postawy, dyspozycje, nawyki stanowiące rezultat wcześniejszych oddziaływań oraz przygotowanie i warunki przyszłych działań”⁷⁸. Jako zbiór szczególnie cennych, trwałych, przekazywanych z pokolenie na pokolenie materialnych i niematerialnych wartości oraz umiejętności i historycznie ukształtowanych wzorów zachowań aktualizowanych w społecznych interakcjach, jest kultura prawie wszystkim, co charakteryzuje ludzkość. Jest tym, co składa się na sztuczne środowisko, w którym żyje człowiek jako istota społeczna, tj. taka, która zajmuje postawę wobec samej siebie, wobec innych ludzi oraz wobec wytworów i obiektów pracy.

Według A. L. Kroebera i T. Parsonsa kultura to „przekazane i wytworzone treści i wzory wartości, idei i innych symbolicznie znaczących systemów będące czynnikami kształtującymi ludzkie zachowania oraz wytwory (*artifacts*) stanowiące produkt zachowania”⁷⁹.

W perspektywie myślenia o ludzkiej aktywności jako odniesionej do nagromadzonych w dorobku europejskiej cywilizacji dóbr warto podkreślić szczególnie doniosłą rolę wartości moralnych. Aby je dookreślić, trzeba odpowiedzieć na pytania: kto, z kim, w jakim celu, przy użyciu jakich metod – osiąga cele.

Wyeksponowanie społecznie przyjętych systemów wartości oraz *ethosów* zawodowych służy wskazaniu ogólnych kierunków zachowań ludzi jako podmiotów pracy oraz umożliwia określanie szczegółowych kalkulacji, przewidywań, oczekiwań, które muszą spełniać konkretne, ważne tu i teraz, międzyludzkie relacje.

⁷⁸ A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, Warszawa 1981, s. 34.

⁷⁹ A.L. Kroeber, T. Parsons, *The Concepts of Culture and of Social Systems*, [w:] “American Sociological Review” 1958, nr 3, s. 583.

Jednak pragmatycznie zorientowane postawy moralne nie mogą i nie powinny stanowić jedynej odpowiedzi na dylematy ludzkiego życia. Człowiek współczesny nie może rezygnować z perspektywy drugiej. Tej, która nastawiona jest na poszukiwanie głębiej rozumianego sensu życia i która domaga się odpowiedzi na pytanie, co to znaczy żyć godnie.

2.2. Pojęcie i funkcje komunikowania

Tym (...), co jest cechą wyłącznie ludzką, tym, co rzeczywiście stanowi o tożsamości człowieka, bez względu na to, gdzie się urodził, jest jego kultura, całościowe ramy komunikacyjne słowa, działania, pozy, gesty, ton i barwa głosu, wyraz twarzy, sposób traktowania czasu, przestrzeni, oraz przedmiotów materialnych, sposób, w jaki człowiek pracuje, bawi się, kocha i broni samego siebie. Wszystkie te rzeczy i jeszcze wiele innych tworzą pewne systemy komunikowania się dysponujące znaczeniami zrozumiałymi wyłącznie dla tych, którzy znają historyczny, społeczny i kulturowy kontekst zachowań.

Edward Twitchell Hall

Pojęcie „komunikowania” (z łac. *communio* – wspólność, poczucie łączności, zjednoczenie, zespolenie) funkcjonowało początkowo w brzmieniu łacińskim, a następnie wchłonięte zostało przez języki nowożytne. Do XVI wieku używano go w znaczeniu „uczestnictwo”, „wspólnota”.

W XIX i XX wieku, w związku z rozwojem techniczno-społecznych ram komunikowania, zaistniały możliwości przekazywania informacji na odległość za pomocą telegramu, telefonu, radia, telewizji i nowych mediów. Słowo „komunikowanie” nabrało nowego sensu i oznacza odtąd również „transmisję”, „przekaz”. Ten podwójny sens słowa „komunikowanie” zachował się do dziś.

Znaczna część badaczy przyjmuje, że „świat życia jest horyzontem świadomości, który obejmuje zarówno sferę publiczną, jak i prywatną. Jest to sfera formowania się tożsamości i działania komunikacyjnego”⁸⁰, zaś sprawą o zasadniczym znaczeniu jest to, że w procesie komunikacji już sama natura (*telos*) języka sprawia, że nadawca i odbiorca komunikatu są zainteresowani wzajemnym rozumieniem. Dokonują oni interpretacji przekazu na wszystkich poziomach interakcji.

Komunikowanie opiera się na percepcji, na nadawaniu znaczeń oraz na reagowaniu na słowa, gesty, ekspresje mimiczne innych ludzi.

Wiele zachowań i wytworów ludzkich ma charakter znaków. Znak „jest to wszelkie wydarzenie lub przedmiot powiązany w doświadczeniu jakiejś żywej istoty z innym przedmiotem lub wydarzeniem, do którego się odnosi. Dla istoty reagującej ważny jest przy tym na ogół nie sam znak, ale zjawisko przezeń oznaczone, znak jednak, a nie owo zjawisko, jest przedmiotem aktualnie bezpośrednio dostępnym w doświadczeniu. Znak więc zastępuje dla

⁸⁰ J. Lechte, *Panorama współczesnej myśli humanistycznej. Od strukturalizmu do postmodernizmu*. Warszawa 1999, s. 324.

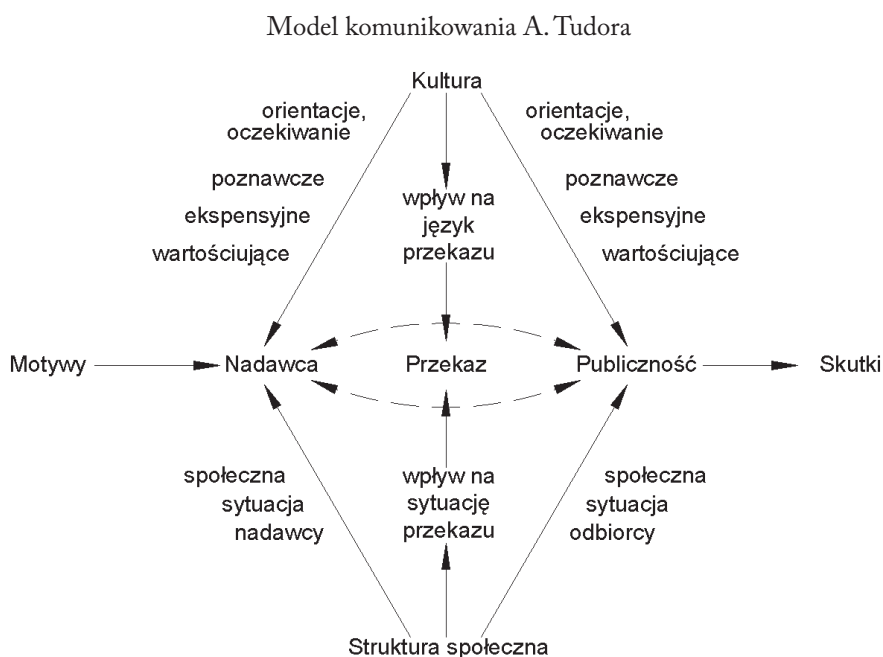
kogoś coś innego, czym *sam nie jest*. Termin <znak> bywa także rozumiany jako równoznaczny z terminem ‘symbol’⁸¹.

Język jest systemem znaków. Znaki, czyli słowa, mają intersubiektywny charakter, to znaczy, że znaczenie słów jest określone *społecznie*, nie zaś definiowane dowolnie, prywatnie.

Jako nośnik informacji *język* ma moc nazywania, odkrywania, ukazywania, orzekania, przekazywania, umożliwiania „współwidzenia” faktów i zdarzeń. Jego najważniejsze funkcje realizują się w procesie budowania „pomostu” pomiędzy człowiekiem a światem społecznym. Za pośrednictwem języka możliwe jest „wyjście na zewnątrz”, „przeniesienie” (M. Heidegger) – ukierunkowanie jednostki na inne jeszcze niż codzienne, bo na nietrywialne kontakty z ludźmi i ze światem.

Za pomocą języka dokonuje się sygnalizowanie, wyjaśnianie treści przekazu oraz tzw. jawne myślenie, które realizuje się w rzeczywistym, bo przebiegającym w określonym czasie i miejscu – dialogu.

Większość definicji komunikacji objaśnia, że jest ona świadomym i intencjonalnym procesem przekazywania informacji, w trakcie którego kształtują się relacje interpersonalne pomiędzy nadawcą i odbiorcą. Uczestnicy procesu komunikacji odwołują się do zinternalizowanych norm i wzorów zachowań, które modyfikowane są przez rozliczne czynniki warunkujące konkretną sytuację komunikowania.



Źródło: A. Kłosowska, *Socjologia kultury*, Warszawa 1981, s. 274.

Komunikowanie jest pojęciem szerokim. Akty komunikowania dokonują się na różnych poziomach funkcjonowania społeczeństwa i obejmują wszelkie procesy porozumiewania się ludzi jako istot zdolnych do myślenia, twórczości, kreowania oraz używania znaków i symboli.

⁸¹ A. Kłosowska, *Socjologia kultury*, Warszawa 1981, s. 129.

Oprócz zachowań werbalnych istnieje wielka różnorodność tzw. wartości pobocznych (R.A. Dul), które znacząco dopełniają treść komunikatów słownych i są realizowane na różne sposoby. Ważne jest dlatego, aby w teorii i badaniach nie ograniczać się jedynie do rozumienia komunikatu jako świadomego, intencjonalnego przekazu, ale aby brać pod uwagę także nieuświadomiane i nieintencjonalne zachowania.

W szerokim znaczeniu komunikowanie „to raczej pewna perspektywa zachowań, dzięki którym kształtujemy, podtrzymujemy i regulujemy swoje stosunki z otoczeniem – głównie społecznym – i z tej perspektywy spoglądamy na system lub organizację zachowań”⁸².

Według klasycznej formuły H. Lasswella, aby wyjaśnić proces komunikowania, należy odpowiedzieć na pięć zasadniczych pytań:

- kto komunikuje;
- co komunikuje;
- komu komunikuje;
- poprzez jaki kanał to czyni;
- z jakim skutkiem dokonuje się komunikacja.

Skuteczność aktów komunikowania zależy od ⁸³:

- Samowiedzy oraz samokontroli nadawcy, tj. od tego, w jakiej mierze uświadamia sobie uwarunkowania własnych intencji, myśli, odczuć. Nadawca powinien zapewniać pierwszeństwo poglądom przemyślanym nad opiniami opartymi na emocjach. Powinien przewidywać skutki własnych działań.
- Właściwego spostrzegania odbiorcy przez nadawcę. Nadawca – jako źródło informacji – wybiera formę wypowiedzi i ocenia, czy odbiorca właściwie interpretuje treści i czy dobrze rozumie jego intencje. Dba, żeby otrzymać odpowiedź zwrotną, która informuje, czy kontakt przebiega w pożądanym kierunku.
- Minimalizowania zakłóceń, tzw. szumów. Ważne jest, czy partnerzy komunikacji są świadomi trudności w komunikacji i jak je eliminują.
- Umiejętności odbioru i interpretacji komunikatu przez odbiorcę. Pozytywne (bądź negatywne) nastawienie odbiorcy wobec nadawcy wynika z doświadczeń życiowych, z wielości ról społecznych, z możliwości poznawczych, temperamentu, moralnej wrażliwości oraz podświadomości. Interpersonalne relacje stymulują rozwój własny każdego z uczestników procesu komunikacji.

Kiedy umiejętności społeczne są niewystarczające, a działania nie przynoszą zamierzonych efektów, jednostka jest przekonana, że nie kontroluje zdarzeń i że nie istnieje zależność pomiędzy jej zachowaniami i ich skutkami. Wynikiem jest bezradność, obniżenie poziomu motywacji, niechęć do uczenia się, obniżenie sprawności intelektualnej, zaburzenia emocjonalne, stany depresyjne, strach, wrogość, lękliwość. W skrajnych przypadkach bezradność przeradza się w reaktywną depresję.

Zadania komunikacji społecznej to:

- przyjmowanie i wysyłanie informacji;
- określanie sposobu ich wykorzystania;
- ustalanie i wyjaśnianie znaczenia komunikatów;
- inicjowanie działań grupy jako całości, jej poszczególnych członków oraz instytucji;
- zapewnianie sprawnego funkcjonowania systemu łączności;

⁸² E. Goździak, *Komunikowanie niewerbalne. Próba definicji*, „Lud” 1983, t. 67, s. 39–55.

⁸³ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 2000; A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tyszka (red.), *Komunikacja międzykulturowa. Zbliżenie i impresje*, Warszawa 1995.

- umożliwianie rozumienia wyrafinowanych komunikatów – systemów wiedzy, symboli, złożonych stanów uczuciowych itd.;
- kontrolowanie i manipulowanie zachowaniami;
- wytwarzanie atmosfery zaangażowania, motywacji i wspólnoty celów.

Komunikacja:

1. Jest specyficznym procesem społecznym – zachodzi w środowisku społecznym i dotyczy co najmniej dwóch osób.
2. Jej charakter i przebieg zdeterminowane są przez liczbę i cechy uczestników.
3. Jako proces kreatywny unaocznia, że możliwe i realne są sytuacje, które pozostają w związku z tworzeniem się i ścieraniem odmiennych wartości i przekonań; tworzy nowe formy praktyki społecznej.
4. Jako zjawisko dynamiczne jest odpowiedzią na wyzwania nowego typu, wskazuje na wartość zapału i zaangażowania w budowanie konkretnego kształtu relacji społecznych i nowych typów osobowości.
5. Jako proces ciągły, obejmujący indywidualne i zbiorowe doświadczenia odgrywa dużą rolę w doskonaleniu kompetencji zawodowych, wyzwaniu ambicji kulturowych i kreowaniu stylów życia.
6. Jako proces symboliczny, przebiegający w oparciu o społecznie uznane systemy wartości, określa sposoby orientacji ludzi wobec siebie oraz wobec rzeczy. Symbole, dzięki swojej arbitralnej reprezentacji, mają podstawowe znaczenie dla myślenia i komunikowania. Nie muszą być „tu” i „teraz”, abyśmy mogli skutecznie za ich pośrednictwem przekazywać informacje i odczucia; w kulturze trwa ciągły proces tworzenia nowych symboli oraz nadawania nowych znaczeń symbolom już funkcjonującym.
7. Jako proces interakcyjny jest narzędziem powiązania ludzi, co wynika z faktu, że przekaz komunikacyjny znajduje się w centrum uwagi nadawcy i odbiorcy, a komunikowanie (w pełnym cyklu) przebiega „między ogniwami twórca–nadawca →przekaz→odbiorca, a nawet w optymalnym ujęciu – z uwzględnieniem reakcji zwrotnej: odbiorca→nadawca”⁸⁴.
8. Jako proces celowy i świadomy kształtuje kompetencje i strategie komunikacyjne.
9. jako proces nieuchronny dotyczy wszystkich uczestników życia społecznego; niektóre formy komunikacji są „powierzchniowe”, inne głębokie.
10. Jako że komunikacja jest procesem nieodwracalnym, nie da się jej cofnąć, powtórzyć czy zmienić jej przebiegu.
11. Jako proces złożony, wieloelementowy i wielofazowy, dwustronny lub jednostronny, werbalny lub niewerbalny, bezpośredni lub pośredni realizuje strategię przygotowywania i prowadzenia spotkań jednostek, grup społecznych, kultur.
12. Jako wielokierunkowy, transakcyjny proces prowadzi do tego, że „podczas komunikowania się wszyscy uczestnicy interakcji jednocześnie tworzą swoją własną tożsamość i tożsamość innych”⁸⁵.
13. Wszystkie komunikaty „można rozpatrywać w wymiarach treściowym i relacyjnym. Wymiar treściowy – idea lub przekaz komunikatu. Wymiar relacyjny – <jak> komunikatu odzwierciedla spostrzegany związek pomiędzy osobami komunikującymi się”⁸⁶.
14. Komunikacja jest testem wrażliwości w kontaktach międzyludzkich, tj. we wszelkich formach integracji z innymi.

⁸⁴ A. Kłoskowska, *op. cit.*, s. 277.

⁸⁵ K. Adams, G.J. Galanes, *Komunikacja w grupach*, Warszawa 2008, s. 66.

⁸⁶ *Ibidem*, s. 68.

Szczególne znaczenie w procesie komunikacji ma właściwe formułowanie pytań kluczowych. Typy kluczowych pytań zawiera tabela 2.

Tabela 2. Pytania przydatne w trudnych sytuacjach

Sytuacja	Przykładowe pytania
Ultimatum: „Ja nie zmienię zdania”	<p>„Jeśli przedstawimy bardziej atrakcyjne wyjście, to nadal będziecie prezentować tak sztywne stanowisko?”</p> <p>„Czy muszę teraz podjąć decyzję, czy dacie mi trochę czasu do namysłu?”</p> <p>„Czy chcecie zakończyć negocjacje?”</p>
Presja na przestrzeganie nieracjonalnego terminu	<p>„Dlaczego nie możemy porozmawiać na temat tego terminu?”</p> <p>„Co mogę zrobić, żeby łatwiej wam było dotrzymać terminu?”</p> <p>„Dlaczego akurat dziś po południu? Może zaczniemy od tego jutro rano?”</p>
Taktyka skrajnych ofert	<p>„Jak uzasadnicie swoją propozycję?”</p> <p>„Co według was uważam za godziwą ofertę?”</p> <p>„Jak według was trzeba sformułować ostateczne rozwiązanie?”</p>
Impas	<p>„Co jeszcze możemy wspólnie zrobić, aby zbliżyć nasze stanowiska?”</p> <p>„Jakiego konkretnego ustępstwa oczekujecie teraz z mojej strony, żeby zamknąć sprawę?”</p> <p>„Gdybyśmy po sześciu tygodniach próbowali ocenić negocjacje, to co powinniśmy jeszcze uwzględnić?”</p>
Kłopoty z decyzją o przyjęciu albo odrzuceniu propozycji	<p>„Jakie jest najlepsze wyjście alternatywne w stosunku do mojej propozycji?”</p> <p>„Czy macie teraz inną, lepszą ofertę od mojej?”</p> <p>„Czy jesteście pewni, że ktoś inny zaoferuje wam lepsze warunki?”</p>
Pytanie o postrzeganie swojej oferty	<p>„Co uważacie za godziwą ofertę i co sądzicie na temat oferty otrzymanej ode mnie?”</p> <p>„Czy uważacie, że mogę traktować was nieuczciwie?”</p> <p>„Czy nie uważacie, że różne traktowanie partnerów nie może oznaczać traktowania wszystkich w uczciwy sposób?”</p>
Próby wywierania nacisku lub manipulacji	<p>„Czyż nie powinniśmy wszyscy zakończyć negocjacji z poczuciem zadowolenia?”</p> <p>„Jak byście się czuli, gdybyśmy odwrócili nasze role i wy znaleźlibyście się pod taką presją, pod jaką ja teraz jestem?”</p> <p>„Czy są jakieś naciski z zewnątrz, żeby zakończyć te negocjacje?”</p>

Źródło – R. Lewicki, D. Saunders, B. Barry, J. Minton, *Zasady negocjacji*, Poznań 2008, s. 199.

Oprócz komunikacji *werbalnej*, opartej na przekazie językowym, ważnym źródłem informacji jest komunikacja niewerbalna⁸⁷.

Obydwa rodzaje komunikacji, tj. komunikacja werbalna i niewerbalna wymagają aktywizacji licznych procesów psychicznych i emocjonalnych. Wyzwalają biologiczne, psychologiczne i społeczne mechanizmy zachowania się człowieka.

Społeczne komunikowanie się jest złożonym zjawiskiem, o którego jakości decydują:

a. Procesy poznawcze określające sposoby postrzegania partnera i samego siebie, dobór środków językowych i tematów, zasad formułowania sądów i opinii.

b. Uwarunkowania społeczne i kulturowe; wiedza i respekt dla norm i obyczajów grupy, specyfiki zachowań językowych typowych dla danej kultury i subkultury wyznaczają pozycje nadawcy i odbiorcy.

c. Motywacja to wyraźnie określony zamiar lub niejasny zamiar bądź pragnienie. Motywacje zadaniowe i emocjonalne przenikają się i współwystępują na różnych poziomach.

d. Aparat anatomiczno-fizjologiczny – jego sprawność lub dysfunkcja ujawniają się w sposobach wysyłania lub odbioru sygnałów werbalnych i niewerbalnych oraz w motoryce ciała.

e. Cechy osobowościowe to trwałe, indywidualne właściwości człowieka, np. temperament, inteligencja, umiejętności w nawiązywaniu kontaktów społecznych, nawyki.

f. Specyfika kontaktu interpersonalnego – wyznacza ją między innymi, stopień znajomości rozmówców, poziom wzajemnego zaufania, zaangażowania w związek, atrakcyjność, rodzaj interakcji.

g. Stan emocjonalny, chwilowe nastroje rozmówców w trakcie kontaktu.

h. Sytuacja zewnętrzna – obiektywne cechy środowiska sprzyjające lub utrudniające interakcję.

Z reguły komunikowanie werbalne uzupełnia i wzmacnia komunikowanie niewerbalne.

Komunikacja niewerbalna jest bardziej dwuznaczna niż werbalna, ma charakter ciągły, trwa przez cały czas interakcji, jest wielokanałowa, ma charakter pozalingwistyczny w przeciwieństwie do komunikowania werbalnego, które jest systemem arbitralnych znaków, daje wgląd w stany emocjonalne w przeciwieństwie do słów, które niekiedy usiłują je ukryć, jest spontaniczna, zdeterminowana kulturowo. Natomiast nie jest procesem ustrukturyzowanym.

Zasadnicze formy komunikacji niewerbalnej to:

- gestykulacja: ruchy rąk, dłoni, palców, nóg, stóp, głowy i korpusu ciała;
- wyraz mimiczny twarzy;
- dotyk i kontakt fizyczny;
- wygląd fizyczny;
- dźwięki paralingwistyczne: westchnienia, pomruki, płacz;
- kanał wokalny: barwa i ton głosu;
- szybkość mówienia.

⁸⁷ M. Jasiukiewicz, J.M. Soroka, *Psycho-społeczne uwarunkowania kierowania ludźmi w organizacji*, Wrocław 1999, s. 28–29, wskazują na formy komunikacji niewerbalnej, jak:

- wyraz twarzy, w szczególności brwi: całkowicie podniesione, sygnalizują niedowierzanie, podniesione do połowy – zdziwienie, obniżone do połowy – zakłopotanie, całkowicie obniżone – złość;
- spoglądanie – unikający spojrzenia to ludzie napięci, niewiarygodni, nerwowi; osoby przyjacielskie często i długo patrzą na współrozmówcę;
- organizacja przestrzeni;
- niewerbalne aspekty mowy – rytm, intonacja, zmiany głośności, akcent.

Nowe technologie informacyjne istniejące stosunkowo od niedawna przyniosły trzeci sposób komunikowania – komunikowanie medialne. W tym przypadku nadawcą jest profesjonalistą, odbiorcą jest szeroka zbiorowość, anonimowa i heterogeniczna (czytelnicy prasy, radiowi słuchacze, widzowie telewizyjni, użytkownicy i konsumenci nowych mediów). Na całym świecie media są powiązane z partiami politycznymi i grupami interesu.

Ważnymi i powszechnymi kanałami komunikacji pomiędzy osobami i organizacjami są telefony czy e-maile. Skuteczność negocjacji prowadzonych za pomocą środków elektronicznych, tj. negocjacji wirtualnych, stała się przedmiotem wnikliwych badań. Wynika z nich, że wciąż niezastąpione są kontakty „twarzą w twarz” jako najbardziej efektywne formy między-ludzkiej komunikacji.

Nie oznacza to jednak, że nie należy doskonalić metod korzystania z poczty elektronicznej oraz z telefonicznych rozmów.

W tabeli 3 zawarte zostało dziesięć zasad wirtualnych negocjacji – są to sposoby maksymalizacji efektywności postępowania negocjatorów posługujących się telefonami oraz pocztą elektroniczną.

Tabela 3. Dziesięć najważniejszych zasad wirtualnych negocjacji

<ol style="list-style-type: none">1. Nawiąż bezpośrednie relacje (twarzą w twarz) przed negocjacjami albo na ich początku, aby za e-mailem kryły się konkretna twarz lub konkretny głos.2. Mów otwarcie o tym, jak będzie przebiegał proces negocjacji.3. Poznaj tożsamość i zadania innych osób biorących udział w negocjacjach, zarówno po stronie twojej, jak i partnerów.4. Wybierz taki kanał komunikacji (twarzą w twarz, wideofon, telefon, faks, e-mail itd.), który będzie najskuteczniejszy podczas zbierania informacji.5. Unikaj gwałtownych ataków. Jeśli musisz okazać emocje, staraj się robić to tak, żeby każdy mógł dobrze odczytać twoje intencje.6. Formalne przestrzeganie kolejności wypowiedzi nie jest konieczne, ale staraj się synchronizować oferty i kontroferty. Jeśli nie masz pewności, lepiej pytaj: „Czyja teraz kolej?”7. Sprawdź swoje założenia odnośnie do interesów, ofert, propozycji lub postępowania drugiej strony. Mniejsza liczba kontaktów twarzą w twarz oznacza mniej informacji o drugiej stronie i większe ryzyko, że wnioski mogą przysporzyć ci kłopotów. Zadawaj więc pytania.8. Wiele wirtualnych negocjacji (na przykład za pomocą e-maili) toczy się za pomocą pism, dlatego należy uważać na pochopne stwierdzenia, które mogą być użyte przeciwko nam. Nie wykorzystuj także takich sytuacji przeciwko drugiej stronie; wyjaśniaj i dyskutuj, aż pojawią się uzgodnienia we wszystkich kwestiach.9. Łatwiej stosować nieetyczną taktykę w negocjacjach wirtualnych, gdyż trudniej tu zweryfikować fakty. Broń się przed taką pokusą – konsekwencje mogą być równie dotkliwe, a może nawet bardziej niż w negocjacjach konwencjonalnych, gdyż następuje tu automatyczna archiwizacja obciążającego materiału dowodowego.10. Nie każdy styl równie dobrze sprawdza się we wszystkich warunkach. Wypracuj sobie własny styl negocjacji (współpraca, rywalizacja itp.), który będzie najlepiej pasował do wybranego kanału komunikacji. Jednym z najtrudniejszych elementów negocjacji jest sztuka kompromisu. Czy jeszcze upierać się przy swoim, czy już czas na ustępstwa? Czy już odkryć karty, czy jeszcze poczekać na ruch przeciwnika? Trzeba zawsze właściwie ocenić realia.
--

Źródło: R. Lewicki, D. Saunders, B. Barry, J. Minton, *Zasady negocjacji*, s. 195.

2.3. Umiejętność aktywnego słuchania

Warunkiem wzajemnego rozumienia się i efektywnej współpracy jest umiejętność słuchania. Ten, kto jest dobrym słuchaczem, wiele się uczy. Jest także interesującym rozmówcą. Łatwiej zdobywa wpływy w grupie.

Sztukę efektywnego słuchania można opanować.

Pierwszym krokiem, jaki należy przedsięwziąć, jest wyzbycie się złych nawyków w słuchaniu. Słuchacz może popełnić następujące błędy:

- słuchanie pozorne – słuchacz sprawia wrażenie zainteresowanego, a w rzeczywistości nie rozumie rozmówcy, ponieważ głównie koncentruje się na sobie;
- nadawanie wypowiedziom nadawcy znaczenia inne od tych, które nadawca przekazywał;
- dodawanie implikacji, których brakuje w znaczeniu literalnym;
- wprowadzanie – ukradkiem – dodatkowego znaczenia do wypowiedzi rozmówcy; nie dbanie o to, aby je uzasadnić;
- zbyt szybkie formułowanie oceny na temat wypowiedzi rozmówcy i przygotowywanie kontrargumentów – jest to tzw. kłótnia w milczeniu [Adams, Galanes 2008];
- wykorzystywanie amfiboli – sofizmu, który polega na tym, że wskutek źle zastosowanej składni treść wypowiedzi nie jest jednoznaczna – odbiorca i nadawca – w zależności od własnych potrzeb i zmieniających się okoliczności – mogą wypowiedzi tego typu rozumieć wielorako⁸⁸;
- interpretowanie słów nadawcy na podstawie założeń, które słuchacz sam uprzednio bezkrytycznie przyjął;
- skupianie uwagi na błahych szczegółach, a nie tym, co ma znaczenie istotne;
- opieranie się na przyjętych bez uzasadnienia (*a priori*) założeniach, w związku z czym słuchacz odrzuca ważne fakty: „Już ja tam wiem swoje, nie mieszaj mi w głowie opowieściami”;
- asekurowanie się, operując wieloznacznymi, celowo i nieuczciwie wprowadzanymi stwierdzeniami; w tych warunkach – niezależnie od tego, jak potoczą się sprawy – będzie mógł uznać, że miał słusność⁸⁹;
- stosowanie „ataku mentalnego” [Adams, Galanes 2008] – metody, która polega na interpretowaniu tego, co mówi rozmówca na podstawie bezkrytycznie przyjmowanych przez siebie samego poglądów oraz przez uparte trwanie przy nich pomimo braku wystarczających uzasadnień oraz sprzeciwu innych osób;
- stosowanie argumentu siły, zamiast siły argumentów;
- zmienianie niewygodnego tematu, aby odejść od głównego wątku;

⁸⁸ M. Pirie tak oto ilustruje amfibolię: „Spotkałem ambasadora dosiadającego swego wierzchołka. Parskał i dyszał, więc dałem mu kostkę cukru.

Żeby wszystkich dyplomatów dało się tak tanio zjednać.

NA SPRZEDAŻ: *Samochód, pierwsza właścicielka, po wypadku, przed w dobrym stanie.*

Błąd zwykle polega na tym, że nie docenia się tego, że zdanie można odczytać na kilka sposobów”, M. Pirie, *Logika zwyknięcia sporów*, Gliwice 2006, s. 18.

⁸⁹ „Asekuracja wymaga planowania. Niewiele osób potrafi rzucać wieloznacznymi frazami na potrzeby chwili – spodziewamy się znaleźć je w przygotowanym i wydanym oświadczeniu, a nie w przypadkowej wypowiedzi. Powinieneś zgromadzić zbiór fraz, które z jednej strony wyglądają niewinnie, ale z drugiej są powiązane liniami asekuracyjnymi. *Kwota zostanie przelana na pańskie konto.* (Pytanie kiedy?)”, M. Pirie, *op. cit.*, s. 26.

- posługiwanie się sofizmatem bifurkacji [Pirie 2006], który polega na stosowaniu zasady albo-albo; nie ma ogniw pośrednich; jest wybór „czarno-biały”, np. „Kto nie jest z nami, jest przeciw nam”;
- piętzenie błahych trudności w celu wywołania u nadawcy złudnego poczucia ich dużej wagi;
- stosowanie „wyspecjalizowanej i bardzo atrakcyjnej formy *petitio principii*”; polega ona na wykorzystywaniu jako dowodu faktu, którego autentyczność jest potwierdzona przez samą konkluzję, którą fakt ten ma wspierać; w ten sposób otrzymujemy sytuację, w której spór *zatacza koło*. (...) *To, że Bóg istnieje, wiemy z Biblii. A Biblii możemy ufać dlatego, że jest inspirowana przez Boga*⁹⁰.
- odwoływanie się do fałszywego myślenia, że wydarzenia, które następują równocześnie lub bezpośrednio po sobie, są ze sobą ściśle powiązane (np. dzień – noc; czarny kot – pech);
- wykorzystywanie stereotypów oraz uprzedzeń i w związku z tym przyjmowanie poglądów, które po namyśle powinny zostać odrzucone jako niewiarygodne;
- używanie argumentu *ad hominem* w celu wykazania wad rozmówcy i podważenia jego wiarygodności;
- stosowanie dowodu *ad ignorantiam* – skoro nie ma dowodów, że to nonsens, to nic nie przeszkadza, aby go uznać za prawdę⁹¹;
- filtrowanie doświadczeń rozmówcy, a w przypadku ich braku – wykorzystywanie tej sytuacji we własnym interesie;
- ignorowanie dowodów i odwoływanie się do przeczuć, wiar, woli, „serca”; ten nonsensowny „sposób myślenia”, zwany *lapidem, argumentum ad*, jest błędem logicznym; pojawia się wówczas, „kiedy wiara nie jest możliwa do zademonstrowania”. *Rozum do niczego cię nie doprowadzi. Musisz otworzyć swoje serce, a spłynie na ciebie wiedza*” [Pirie 2006];
- odwoływanie się – jako do ostatecznego argumentu – do rzekomego braku korzyści z przyjęcia określonego sądu albo do litości; odwraca się w ten sposób uwagę od problemu i skupia ją na osobie;
- stosowanie metody „zdarłej płyty” – powtarzanie wciąż tego, co chciałoby się, aby ostatecznie zostało zaakceptowane;
- brak elastyczności i gotowości do zajęcia się interesami drugiej strony;
- nieokreślenie, która sprawa ma dla słuchacza fundamentalne znaczenie;
- reagowanie obronne, które prowadzi do niezrozumienia komunikatu;
- niezwiększanie atrakcyjności opcji, które są proponowane drugiej stronie;
- nieodnoszenie swoich wypowiedzi do wypowiedzi poprzedzających;
- niemówienie konkretnie, bezpośrednio, zwięźle, wygłaszanie wielowątkowych kwestii;

⁹⁰ *Ibidem*, s. 36, 37.

⁹¹ „*Ad ignorantiam* tworzy pozory płaszcza zakrywającego <nagą> wiarę tych, którzy mają tendencję do wierzenia w rzeczy nadprzyrodzone. W jego miłą dotyku materię otulone są powszechne przekonania o istnieniu telepatii, (...) opętania przez demony (...). Możesz przekonać innych, by podzielali te cudaczne przekonania, odwołując się do braku dowodów na to, że nie są prawdziwe. Jedyna drobna przeszkoda pojawia się czasami w postaci obfitości dowodów na to, że nie masz racji. W takim przypadku, stosując kolejne *ad ignorantiam*, by wykazać, że nikt nigdy nie dowiódł, że te dowody są wiarygodne. W ten sposób będziesz w stanie podtrzymać z góry przyjęty pogląd wbrew temu, co mówi oczywisty rozsądek i doświadczenie”, M. Pirie, *op. cit.*, s. 60.

- nieumiejętność wskazania problemu kluczowego i podjęcia pracy nad jego rozwiązaniem;
- dążenie do zdominowania sytuacji komunikacyjnej – odbiorca zapomina, że za wynik odpowiedzialne są obydwie strony.
Istnieją różne typy słuchaczy, co obrazuje tabela 4.

Tabela 4. Preferowane sposoby słuchania

Słuchacze zorientowani na ludzi	
Zalety:	Są skoncentrowani na relacji. Okazują troskę o innych. Nie oceniają.
Wady:	Mogą ich rozpraszać nastroje innych osób.
Przykład:	„Powiedz coś więcej o tym, jakbyś się czuł, gdybyśmy wcielili to w życie”.
Słuchacze zorientowani na działanie	
Zalety:	Są skoncentrowani na działaniu. Pomagają grupie w wyrwaniu w realizacji zadania. Pomagają grupie pozostać zorganizowaną.
Wady:	Mogą poświęcić relacje międzyludzkie w imię wykonania zadania.
Przykład:	„Wiem, że jesteś zmartwiony, ale mamy dużo pracy, więc lepiej przejdźmy do rzeczy”.
Słuchacze zorientowani na treść	
Zalety:	Pomagają grupie w analizowaniu sytuacji. Patrzą na sprawy z różnych perspektyw.
Wady:	Zdają się być zbyt krytyczni. Pomijają informacje anegdotyczne lub nieeksperskie.
Przykład:	„Nie jesteśmy jeszcze gotowi, aby zdecydować, ponieważ nie słyszeliśmy jeszcze o wszystkich stronach tej sprawy”.
Słuchacze zorientowani na czas	
Zalety:	Pomagają grupie trzymać się planu. Przerywają chaotyczne dyskusje.
Wady:	Ich niecierpliwość w trakcie spontanicznych dyskusji może hamować kreatywność.
Przykład:	„Zróbmy plan, żebyśmy wiedzieli, że wyrobimy się przed ostatecznym terminem”.

Źródło: K. Adams, G.J. Galanes, *Komunikacja w grupach*, s. 75.

Każdy akt komunikacji powinien być wypowiedzią zrozumiałą, szczerą i uczciwą, ukierunkowaną na wspólne rozwiązywanie problemów. Za każdym razem, kiedy przekazuje się komunikat, należy stosować zasady racjonalnej dyskusji⁹², takie jak:

- zasada równych praw;
- zasada odpowiedzialności;
- zasada uczciwości;

⁹² T. Hołówka, *Zasady dyskusji racjonalnej*, [w:] J. Puzynina (red.), *Etyka międzyludzkiej komunikacji*. Warszawa 1993, s. 24–26.

- zasada relewancji – strony stosują reguły: „wynikania, uprawdopodobnienia, trafnej analogii” [Hołówka 1993]; nie korzystają z pokrętnych, erystycznych chwytów;
- zasada konsensusu – nieuprawnione jest wprowadzanie przekonań, wartości, opinii autorytetów, których nie uznaje druga strona.

Kłamstwo, zła wola, wyrachowanie, szantaż, denuncjowanie – to przykłady zachowań niegodnych i niegodziwych, sprzecznych z wymogami etycznej komunikacji.

Michael Nichols⁹³, amerykański psycholog i psychoterapeuta, formułuje cenne wskazówki dla tych, którzy chcą się nauczyć słuchać i chcą się nauczyć mówić tak, aby zostać wysłuchanymi. Oto najważniejsze z nich:

1. „Podtrzymywanie kogoś na duchu to nie to samo, co słuchanie”.
2. „Wzajemny stosunek myśli prywatnych i społecznych ma mniejsze znaczenie z punktu widzenia rozwoju naszej osobowości, niż myśli i uczucia, których nikt nigdy nie wysłuchał. To niewysłuchane myśli i uczucia powodują powstanie podziału na ja prawdziwe i ja fałszywe”.
3. „To, kim jesteśmy i co mówimy, wywołuje odpowiednie reakcje innych ludzi. Te reakcje, podobnie jak interakcje z innymi, mają bardzo duże znaczenie dla naszego zdrowia psychicznego”.
4. „Jeśli chcemy okazać (...) swoją troskę, powinniśmy [drugiego człowieka, K.S.] zauważać, rozumieć i traktować poważnie – wylewność i inne podobne emocje nie pomogą nam osiągnąć celu”.
5. „Możliwość bycia wysłuchanym rodzi poczucie akceptacji, a jej brak – poczucie izolacji”.
6. „Kiedy zauważamy u kogoś smutek i depresję, zakładamy, że coś jest nie tak, że wydarzyło się coś złego. Być może chodzi o to, że ta osoba nie ma nikogo, kto byłby gotów jej wysłuchać”.
7. „Niewypowiedziane uczucia i myśli szkodzą”.
8. „Do tego, żeby być otwartym i rozumieć drugiego człowieka, nie trzeba przewidywać jego myśli i uczuć. Otwartość i zrozumienie to gotowość do słuchania i odkrywania”.
9. „Kiedy rozmawiać? Na pewno nie wtedy, gdy partner potrzebuje nieco przestrzeni lub po prostu chce побыć sam”.
10. „Klucz do efektywnego słuchania: zapomnieć na moment o własnych potrzebach”.
11. „Prawdziwe słuchanie wiąże się z koniecznością czasowej rezygnacji ze wspomnień, pragnień i osądów – przynajmniej przez chwilę powinniśmy w całości istnieć tylko dla drugiej osoby”.
12. „Z prawdziwym słuchaniem mamy do czynienia wtedy, gdy uwaga skupia się na osobie słuchanej, a nie słuchającej”.
13. „Jeśli jedna ze stron nie wykaże gotowości do przerywania spirali emocjonalnych reakcji, skutkiem nieporozumienia będzie wzajemna złość i poczucie niezrozumienia”.
14. „Najsilniej reagujemy na to, o co sami się skrycie oskarżamy”.
15. „Niektórzy ludzie nie zdają sobie sprawy, jak bardzo napastliwy i prowokujący jest ton ich głosu – nie wiedzą, że słuchający czuje się przez nich atakowany”.
16. „Ludzie zazwyczaj nie słuchają i nie zwracają uwagi na to, co mamy im do powiedzenia, dopóki sami się czują się wysłuchani i zrozumiani przez nas”.
17. „Za każdym razem, kiedy okazujemy gotowość do słuchania, powstrzymując się przy tym przed przyjęciem postawy obronnej, przed wyrażeniem krytyki i przed okazywaniem

⁹³ M. Nichols, *Zatracona sztuka słuchania*, Gliwice 2008.

znieczepienia, dajemy drugiej osobie dar w postaci naszego zrozumienia. Tym samym nabywamy prawo do tego, by ktoś i nas wysłuchał”.

18. „Słuchanie często odbywa się w ciszy, nigdy jednak nie jest bierne”.
19. „Istotą skutecznego komunikowania się nie jest zamienianie się rolami podczas rozmowy, ale świadomy wysiłek na rzecz osiągnięcia wzajemnego zrozumienia”.
20. „Źródłem bardzo wielu napięć, z którymi musimy sobie radzić w życiu, jest przyjęcie do wiadomości racji drugiej osoby”.
21. „Nie jesteśmy odpowiedzialni za uczucia drugiej osoby, ale powinniśmy być tych uczuć świadomi – powinniśmy je uznać”.
22. „Słuchanie jest trudne, ponieważ wiąże się z utratą kontroli – jeżeli obawiamy się tego, co możemy usłyszeć, zwykle trudno jest nam dobrowolnie zrezygnować z możliwości panowania nad sytuacją”.
23. „Mówi on, mówi ona – ale żadne z nich nie wie, co to drugie tak naprawdę chciało powiedzieć”.
24. „Może nam się nie udać dotrzeć do drugiej osoby, jeżeli nieustannie będziemy stosować te same metody, co zwykle”.

Interpretacja reguł tego niezwykle doniosłego doświadczenia, jakim jest umiejętność skutecznego słuchania, zawarta jest w wielu miejscach niniejszej pracy. Nie zastąpi samodzielnego, głębokiego namysłu każdego z nas nad trudną drogą poszukiwania porozumienia z ludźmi. Nie zastąpi prób samodzielnego rozszyfrowywania rzeczywistych zależności, jakie zachodzą pomiędzy nadawcą i odbiorcą komunikatu.

Nabywanie wprawy we właściwym interpretowaniu słów, intencji, zachowań innych ludzi umożliwia rozwiązywanie zadań istotnych. Sprzyja konstruowaniu planów na przyszłość. Samodzielne, autonomiczne myślenie wykraczające poza utarte schematy, sposoby rozumienia i wyjaśnienia zdarzeń sprzyja podejmowaniu decyzji dobrze uzasadnionych, a nie opartych np. jedynie na myśleniu życzeniowym.

Warto dodać, że w każdym procesie komunikacji obejmującym percepcję, interpretację i zachowania, liczy się gotowość partnerów do podjęcia prób wypracowania dobrego, bo opartego na otwartości, prawdzie, takcie i gwarancji bezpieczeństwa modelu komunikowania się.

Sztuka aktywnego słuchania odgrywa niezwykle *ważną, fundamentalną rolę* w życiu społecznym i rodzinnym. Dlatego warto przyswoić sobie i przemyśleć zasady, które pozwolą nawiązać i umocnić łączące nas z innymi ludźmi więzi.

2.4. Negocjacje – z perspektywy etycznej

*Jeżeli myślisz, że możesz albo że nie możesz,
zawsze masz rację.*

Henry Ford I

Negocjacje to prowadzenie układów, rokowania, pertraktacje⁹⁴. Przystępuje się do nich wtedy, kiedy realizacja interesów stron nastęrcza trudności i pojawia się pytanie: jaką ogólną strategię wybrać i jaką taktykę zastosować, aby osiągnąć powodzenie w negocjacjach?

Dyskusja, wymiana poglądów to jeszcze nie są negocjacje.

Celem negocjacji jest uzgodnienie wspólnego stanowiska w odniesieniu do konkretnych ofert lub wykreowanie sytuacji, której żadna ze stron nie byłaby w stanie samodzielnie stworzyć.

W negocjacjach ujawniają się:

- wzajemna zależność stron;
- różnice w sposobie postrzegania potrzeb własnych i partnera;
- konflikty wynikające z rozbieżności interesów i „wzajemnej interferencji w dążeniu do tych celów” [Hocker, Wilmot];
- możliwości oportunistycznych zachowań;
- możliwości porozumienia i zawarcia kompromisu;
- rozterki szczerości (ujawniać całą, czy tylko część prawdy);
- rozterki zaufania (w co wierzyć – czy we wszystko, co mówi druga strona).

Informacje, presja czasu oraz władza mają zasadniczy wpływ na przebieg negocjacji.

W sytuacji, w której partner przyjmuje strategię wygrany – przegrany, należy zachować wyjątkową czujność i wybrać którąś z podstawowych metod:

- można próbować pokonać przeciwnika jego własną bronią;
- podjąć próbę umiejętnej zmiany nastawienia drugiej strony z konfrontacyjnego na ukierunkowane na współpracę;
- w ostateczności można też wycofać się, jeśli sytuacja negocjacyjna ma wyraźne cechy rozgrywki, manipulacji.

Nie należy negocjować w sytuacjach⁹⁵:

- kiedy można wszystko stracić;
- kiedy nie ma już żadnej rezerwy, ponieważ wszystkie możliwe do przyjęcia opcje zostały przez partnera odrzucone;
- kiedy reguły i normy oraz sposoby postępowania partnera nie są możliwe do zaakceptowania;

⁹⁴ „Negocjacje toczą się w różnych obszarach życia społecznego:

- międzynarodowym (dyplomacja),
- międzyorganizacyjnym (kooperacja, handel),
- wewnątrzorganizacyjnym (kierowanie ludźmi),
- międzyludzkim (stosunki interpersonalne). P. Dąbrowski, *Praktyczne teoria negocjacji*, Warszawa 1990, s. 9 oraz: M. Jasiukiewicz, J.M. Soroka, *op. cit.* s. 118.

⁹⁵ R. Lewicki., D. Saunders, B. Barry, J. Minton, *op. cit.*, s. 21.

- kiedy partner uporczywie ignoruje, kwestionuje, poddaje w wątpliwość zasadnicze do rozwiązania problemu kwestie (pytania);
- kiedy brakuje zaufania we wzajemnych relacjach.

W negocjacjach o charakterze *konfrontacyjnym* stanowiska stron wzajemnie się wykluczają i prowadzą do sytuacji: wygrana–przegrana, przegrana–wygrana.

Biorąc pod uwagę szerszą perspektywę czasową oraz szansę na przyszłe zyski, widać, że najkorzystniejsze są *negocjacje integrujące*, w których akcent kładzie się na współpracę i obojętne korzyści zgodnie z zasadą: wygrany–wygrany.

Nie oznacza to, że zawsze należy unikać negocjacji konfrontacyjnych, które „bywają całkiem użyteczne, gdy negocjator chce maksymalizować wartość uzyskaną w wyniku pojedynczej transakcji, a relacje z drugą stroną nie mają znaczenia”⁹⁶.

Zastosowanie właściwych metod oddziaływania „na punkt oporu drugiej strony”, zwane „konfrontacyjnym targowaniem”, polega na:

- spokojnym poszukiwaniu dobrego wyniku negocjacji – brak nerwowości i pośpiechu sprawiają, że punkt oporu przeciwnika zmienia się i staje się mniej uciążliwy;
- przekonaniu strony przeciwnej o tym, że w wyniku zerwania negocjacji lub opóźnienia rozstrzygnięcia poniesie znaczne koszty;
- wykazaniu, że stanowisko strony przeciwnej nie prowadzi do właściwego rozwiązania i nie jest atrakcyjne;
- w przypadku silnego oporu należy poszukać rozwiązania alternatywnego, znajdującego się poza polem negocjacji.

Konflikty, które znajdują się u podstaw negocjacji konfrontacyjnych, wynikają z wielorakich źródeł. Najczęściej do impasu i załamania się rozmów wiodą:

- niewykonalność żądań;
- zbyt wysokie koszty;
- zbyt krótki czas na zrealizowanie zadania;
- koncentrowanie się stron wyłącznie na własnych korzyściach.

Negocjacje integrujące prowadzą do przyjmowania rozwiązań realizujących cele każdej ze stron. Budowane na poszukiwaniu zgody i na tym, co łączy, opierają się na twórczej postawie, na dążeniu do zwiększania zasobów, na wzajemnym wyświadczaniu przysług, na ograniczaniu strat i kosztów, budowaniu zaufania, stosowaniu rekompensaty, czystej gry (*fair play*), okazywaniu troski i zrozumienia, podejmowaniu umiarkowanego ryzyka, zyskiwaniu poparcia.

Najogólniej mówiąc: sukces w tego typu negocjacjach jest możliwy do osiągnięcia pod warunkiem, że każda ze stron trafnie rozpozna potrzeby partnera i wskaże, jak może je zrealizować, zaspokajając równocześnie potrzeby własne.

Celem negocjacji jest doprowadzenie do porozumienia w sprawie przyszłych zysków i strat, a koniecznym warunkiem skuteczności jest staranne zrealizowanie kolejnych etapów negocjacji.

Negocjacje są złożonym, dynamicznym procesem. Ich przebieg uzależniony jest od aspiracji i celów strategicznych partnerów, od przedmiotu negocjacji i od uwarunkowań sytuacyjnych.

⁹⁶ *Ibidem*, s. 90.

Podmioty negocjacji to co najmniej dwaj partnerzy różniący się doświadczeniem, typem osobowości, poziomem odporności psychicznej, zdolnością przystosowywania się do zmian, itp.⁹⁷.

Korzystnymi cechami podmiotów-negocjatorów są:

- odwaga jasnego wyrażania stanowiska;
- zdolność do zgłaszania nowatorskich, twórczych rozwiązań;
- udzielanie pierwszeństwa ocenom przemyślanym, opartym na kryteriach poznawczych, nad wartościowaniem afektywnym;
- realistyczna ocena własnych możliwości;
- odwaga akceptowania własnej osobowości (tj. zdolności poznawczych, emocji, intuicji, ambicji, światopoglądu);
- sprawność wewnętrznego wyciszenia się.

Ponadto liczą się:

- kompetencje specjalistyczne;
- umiejętności:
 - a. współpracy z zespołem;
 - b. precyzyjnego myślenia;
 - c. skutecznego wywierania wpływu społecznego;
 - d. funkcjonowania w warunkach stresu i pod presją czasu oraz
 - e. gotowość do ponoszenia i trafnego kalkulowania ryzyka;
 - f. silna osobowość;
 - g. asertywność.

Oprócz tego, co akcentują P. Honey oraz G. Bartkowiak⁹⁸, ważne są:

- „koncentracja negocjatorów na rzeczowych interesach, a nie na poszczególnych ofertach, propozycjach (zdolność do całościowego ujmowania problemu);
- tendencje do rzetelnego badania każdej propozycji;
- atakowanie problemów, a nie osób;
- trzymanie się faktów, unikanie przesady w argumentacji;
- wyrażanie niezgody w sposób konstruktywny;
- otwartość na nowe idee;
- zadawanie dostatecznej, lecz nie nadmiernej liczby pytań;
- dokonywanie podsumowań w rozmowach.

Niekorzystnymi cechami negocjatora są:

- łatwowierność;
- skłonność do dominacji;
- agresywność;

⁹⁷ Według R.A. Webbera proces wprowadzenia zmian obejmuje cztery etapy:

- wywoływanie niezadowolenia (budzenie lęku, nadziei, oczekiwanie na samodzielne zrozumienie konieczności zmian);
- rozmrożenie: brak poparcia dawnych postaw, propozycja nowych, atrakcyjnych rozwiązań, zachęta do ich wprowadzania;
- konwersja: prezentowanie i wzmacnianie zachowań nowego typu;
- ponowne zamrożenie: nagradzanie i wspieranie pożądanych zachowań; wyłączenie ze starych układów osób niesprzyjających zmianom (szerzej na ten temat: M. Jasiukiewicz, J.M. Soroka, *op. cit.*, s. 142–143).

⁹⁸ G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Poznań 1999, s. 99.

- uległość;
- unikanie kontaktu.

Na problem negocjacji można spoglądać z wielu perspektyw poznawczych. Najważniejsze są dwie:

- ta, która problemy negocjacji rozważa z punktu widzenia teorii konfliktów i podkreśla wagę umiejętności działania w sytuacjach kryzysowych;
- ta, która łączy podejście praktyczne i uczy stawiania konkretnych pytań, przez co usprawnia proces negocjacji, a ponadto definiuje główne kwestie etyczne, istotne dla przebiegu pertraktacji.

Zazwyczaj wyróżnia się trzy etapy procesu negocjacji⁹⁹:

- a. przygotowanie, planowanie;
- b. prowadzenie;
- c. zamknięcie.

Na etapie *przygotowania*, planowania, od którego w największym stopniu zależy powodzenie w negocjacjach, trzeba postawić pytania:

- jaką ofertę czynimy przedmiotem negocjacji, tj. jaką kwestię negocjujemy?
- jakie cele, korzyści powinny zostać osiągnięte?
- którzy negocjatorzy będą partnerami¹⁰⁰?
- jakie są potrzeby partnerów?
- kto z naszego zespołu będzie prowadził pertraktację?
- jakie doświadczenia własne i jaka taktyka będą przydatne w tej oto, konkretnej sprawie?
- jaki czas i miejsce są optymalne do rozpoczęcia pertraktacji?
- kto jest moim zwierzchnikiem i jakie są jego oczekiwania?
- czy dysponujemy wystarczająco silną pozycją wobec negocjatorów strony przeciwnej?
- czy istnieją szanse na osiągnięcie porozumienia?
- jakie są granice ustępstw?
- od czego należy zacząć negocjacje?
- jak długo można negocjować?
- w jakiej sytuacji należy wycofać się z dalszych negocjacji?
- jaką strategię wybrać?
- jak sprawdzić, czy właściwie postrzegamy i interpretujemy sytuację negocjacyjną?
- jak zrównoważyć racje rozumowe i emocje tak, aby stworzyć korzystny dla pertraktacji klimat?
- jaką reputację ma nasz partner?
- jak zabezpieczyć się przed tzw. brudnymi taktykami i manipulacją?
- jakie sposoby obrony przyjąć?
- co ogranicza nas w negocjacjach?
- jakimi alternatywnymi metodami dysponujemy?
- jakie skutki uboczne mogą być następstwem postawy, stylu komunikowania się ze stroną przeciwną, decyzji oraz zachowań uwarunkowanych przyjęciem konkretnych rozwiązań w negocjacjach?

⁹⁹ L. Greenhalgh wyróżnia siedem faz negocjacji: 1. Przygotowanie, 2. Budowanie wzajemnych relacji; 3. Zbieranie informacji; 4. Wykorzystanie informacji; 5. Składanie oferty; 6. Zamknięcie sprawy; 7. Realizacja porozumienia. R. Lewicki, D. Saunders, B. Barry, J. Minton, *op. cit.*, s. 67.

¹⁰⁰ Dyskusje, zbieranie informacji o drugiej stronie, analiza przebiegu wcześniejszych negocjacji, dokumenty, opinie prasowe – to tylko niektóre źródła wiedzy o partnerach rokowań.

Na etapie *rozpoczęcia* negocjacji należy zadbać o zwiększenie zaufania partnera do siebie, tj. dać świadectwo własnych zalet i możliwości.

Etap drugi, czyli *negocjacje właściwe*, powinien:

- przebiegać w atmosferze życzliwości, przyjaźni, współdziałania;
- zmierzać do wypracowania wspólnego stanowiska stron;
- dotyczyć tylko przedstawionych ofert¹⁰¹;
- opierać się na jednoznacznym zdefiniowaniu problemów spornych;
- być prowadzony zgodnie z regułami walki pozytywnej;
- realizować przyjęty przez strony styl negocjacji;
- przedstawiać propozycje korzystne dla obu partnerów;
- zmuszać do twórczego myślenia, do nieustannej gotowości, do zaangażowania wszystkich możliwości i „do wpatrywania, wsłuchiwania się, wręcz wczuwania się w to, co właśnie powstaje” [Strózewski 1983];
- prowadzić do oceny propozycji partnera;
- określać (niezbyt nadmierne) granice ustępstw;
- akcentować dobrą wolę, szukać porozumienia;
- prowadzić do wysunięcia wielu propozycji rozwiązania konfliktu;
- być prowadzony przy zachowaniu zasady „czujnego zaufania”¹⁰², która dopuszcza nieujawnianie własnych słabych stron;
- zarządzać wrażeniami, które odbiera partner negocjacji;
- cechować się dążeniem do zawarcia kontraktu końcowego.

Na etapie *zamknięcia negocjacji* należy zadbać o to, aby:

- sprawy zostały rozstrzygnięte skutecznie,
- decyzje zostały zrealizowane jak najszybciej;
- kiedy zawarcie kontraktu stanie się zbyt trudne, strony mogą odwołać się do szlachetnego, długoterminowego celu (tzw. nadcelu);
- w przypadku kłopotów z osiągnięciem porozumienia strony mogły wskazać rzeczywiste koszty opóźnienia lub zerwania negocjacji;
- kiedy zostaną wyczerpane możliwości kolejnych manewrów, stwierdzono, że oferta nie podlega już dalszym negocjacom;
- zostało ostatecznie ustalone, jakie cele nie zostały osiągnięte i dlaczego;
- końcowy dokument został sformułowany w taki sposób, że także osoby postronne będą mogły bez trudu zorientować się, do jakiego wyniku doprowadziły negocjacje;
- nakreślona została perspektywa współpracy na przyszłość, nie należy „palić mostów”;
- zobowiązanie, które w sposób stanowczy, uwzględniając specyfikę kontraktu, jednoznacznie określa rezultaty negocjacji zostało przyjęte.

Wynikiem negocjacji jest *kontrakt końcowy*, na który składają się¹⁰³:

- wstęp (preambuła);
- określenie dziedzin objętych porozumieniem;
- sposób, miejsce i czas wykonania zobowiązania;

¹⁰¹ Rozpoczynając negocjacje, „podajemy oferty bardziej korzystne niż te, które zamierzamy uzyskać, z góry zakładając czynienie ustępstw. Różnicę między pierwszą ofertą w oczekiwanej kontrakcie nazywamy marginesem negocjacyjnym. Powinien on być na tyle obszerny, aby mieć z czego ustępować, ale nie tak duży, aby stracić autorytet”, G. Bartkowiak, *op. cit.*, s. 101.

¹⁰² Z. Nęcki, *op. cit.*, s. 195.

¹⁰³ *Ibidem*, s. 170–171.

- cena;
- określenie okresu płatności;
- gwarancje terminowości i jakości usług;
- zasady rozstrzygnięcia sporu w przypadku konfliktu;
- warunki odstąpienia od umowy w sytuacji nieprzewidzianych trudności.

Negocjacje nie są walką. Ich uczestnicy powinni skoncentrować się na poznaniu kluczowych interesów partnera jako na koniecznym warunku trafnego sformułowania problemów negocjacyjnych.

Dobry negocjator pomaga partnerowi w nazwaniu i jasnym przedstawianiu jego podstawowych interesów. W tym celu wykorzystuje dwa proste, niezwykle skuteczne „narzędzia”:

- pytanie: „dlaczego?”, które pozwala na dotarcie do interesów partnera ukrytych za sformułowanymi przez niego celami;
- parafrazę, która daje szansę sprawdzenia, czy dobrze rozumiemy drugą stronę, a jednocześnie wyraża zainteresowanie i szacunek dla potrzeb partnera. Parafraza może być wybiórcza i podkreślać te punkty wypowiedzi drugiej strony, które prowadzą do zbliżenia stanowisk¹⁰⁴.

Każda sytuacja społeczna niesie ze sobą ryzyko zakłóceń we wzajemnych kontaktach. Dlatego niezmiernie ważne jest wybranie najrozsądniejszych wariantów postępowania. Jednym z podstawowych warunków skutecznej komunikacji jest stwierdzenie, że relacje międzyludzkie powinny opierać się na kooperacji i cechować otwartością. Gotowość do poszukiwania możliwych do przyjęcia przez obie strony rozwiązań wymaga przede wszystkim odwagi w stawianiu pytań.

Tabela 5 przedstawia przykłady pytań, które w negocjacjach pozwalają oponentom wyjaśnić rzeczywiste potrzeby oraz podjąć próbę budowania wzajemnego zaufania.

¹⁰⁴ W trudnych sytuacjach udzielamy innym odpowiedzi, z których ok. 80% stanowią oceny, interpretacje, wypowiedzi wspierające, wypowiedzi badające, wypowiedzi rozumiejące (parafrazy).

Parafrazy, najrzadziej stosowane, są reakcjami *najbardziej właściwymi*, ponieważ zwiększają zaufanie, pozwalają nadawcy głębiej zrozumieć jego problem. Przy parafrazowaniu warto pamiętać o kilku podstawowych zasadach:

- należy poinformować rozmówcę, jak rozumiemy to, co nam powiedział;
- parafrazowanie trzeba zacząć tak: „Czujesz, że...”, „Jak rozumiem, myślisz, że...”, „Czasami odnosisz wrażenie, że...”;
- należy unikać pochwał i nagan, mówić neutralnym tonem, starać się zrozumieć partnera.

Jakość parafrazy jest zależna od:

- zawartości treściowej – problem nadawcy należy przedstawić własnymi słowami, nie wolno powtarzać zwrotów partnera;
- głębi – należy trafić celnie w ton rozmówcy (rozmowa serio czy żart);
- znaczenia – należy postarać się zobaczyć problem tak, jak widzi go rozmówca;
- języka – wypowiedź powinna być prosta, jednoznaczna, dostosowana do poziomu rozmówcy, uczciwa. J. Jarco, S. Lewandowska, J. Stasiuk, *Socjologia i komunikacja społeczna*, Wrocław 2000, s. 185, 186.

Tabela 5. Typy pytań w negocjacjach

Łatwe pytania	Przykłady
Pytania szczegółowe, na które nie można odpowiedzieć „tak/nie”, pytania typu: „kto?”, „co?”, „kiedy?”, „gdzie?”, „dlaczego?”	Dlaczego zajmujesz takie stanowisko w tych obradach?”
Pytania otwarte – wywołują proces myślowy drugiej strony	„Co sądzisz o naszej propozycji?”
Pytania naprowadzające – wskazują odpowiedź	„Nie uważasz, że nasza propozycja stanowi uczciwą i rozsądną ofertę?”
Pytania spokojne – niski poziom emocjonalności	„Ile musielibyśmy dopłacić, jeśli zrobisz remont?”
Pytania zaplanowane – część ogólnej logicznej sekwencji pytań przygotowanych wcześniej	„Kiedy możemy się wprowadzić, jak już zrobisz remont?”
Pytania wyrażające szacunek – schlebają przeciwnikowi	„Czy możesz nam przedstawić swoje bezcenne spostrzeżenia dotyczące problemu?”
Pytania-okna – pomoc we wnikięciu w sposób myślenia przeciwnika	„Czy możesz nam powiedzieć, jak doszedłeś do tego wniosku?”
Pytania naprowadzające – koncentracja na konkretnym zagadnieniu	„Ile wynosi czynsz za metr z uwzględnieniem remontu?”
Pytania o odczucia	„Jak oceniasz naszą propozycję?”
Trudne pytania	Przykłady
Pytania ucinające – zmuszają drugą stronę do przyjęcia naszej wizji	„Nie będziecie próbowali nadużyć naszego i zaufania, prawda?”
Pytania obciążające – stawiają drugą stronę w trudnej sytuacji niezależnie od odpowiedzi	„Chcesz nam powiedzieć, że możesz przyjąć tylko te warunki?”
Gorączkowe pytania – wysoki stopień emocjonalności; wyzwalają emocjonalne odpowiedzi	„Nie uważasz, że zmarnowaliśmy już dość czasu na omawianie tej waszej niepoważnej propozycji?”
Pytania impulsywne – zadawane <i>ad hoc</i> nieplanowane, często zmieniają przebieg rozmowy	„Skoro już przy tym jesteśmy, to co według was powinniśmy powiedzieć innym grupom, które zgłaszały podobne żądania?”
Pytania podstępne – niby wymagają szczerzej odpowiedzi, ale w rzeczywistości są obciążone określonym znaczeniem	„Co macie zamiar zrobić: zgadzacie się na nasze żądania czy szukamy arbitrażu.”
Odbite pytania podstępne – przymuszają przeciwnika do przyjęcia naszego stanowiska	„Takie jest moje stanowisko. Zgadzacie się z tym?”

Źródło: G. Nierenberg, *Fundamentals of Negotiating*, Hawthorn Books, Nowy Jork 1973, s. 125–126, wykorzystano za zgodą autora. R. Lewicki, D. Saunders, B. Barry, J. Minton, *op. cit.*, s. 198.

Dobry negocjator:

- nie deprecjonuje interesów partnera, lecz odwołuje się do nich;
- jest nastawiony pragmatycznie;
- dotrzymuje słowa nawet w drobnych sprawach;
- jest skłonny do zawierania kompromisu (jednak nie w sprawie priorytetowej, o której realizację zabiega);
- nie formułuje przedwczesnych ocen;

- jest gotowy przyznać się do pomyłki;
- nie lekceważy żadnego pytania;
- jest uważny w sposobie wyrażania niezgody;
- uwzględnia chwiejność uwagi rozmówcy;
- jest wnikliwym obserwatorem.

Jego najważniejsze cechy to: zdolności, aspiracje i siła.

Z badań ankietowych dotyczących etycznych aspektów negocjacji handlowych¹⁰⁵ wynika, że za działania niemoralne najczęściej uznawano:

- podawanie fałszywych informacji o produkcie;
- nieinformowanie o złej kondycji firmy;
- nielegalne próby zamieszczania w umowach szczegółowych warunków odbiegających od powszechnie przyjmowanych standardów;
- niewywiązywanie się z terminów płatności;
- niedotrzymywanie warunków gwarancyjnych;
- oszustwa.

R. Wiśniewski¹⁰⁶ wskazuje na kilka istotnych, moralnych przeszkód współdziałania:

- traktowanie człowieka w kontekście „użytkowym” – prakseologicznym, ekonomicznym, organizacyjnym, ale także intelektualnym, hedonicznym i estetycznym – z wykluczeniem względów godnościowych, moralnych; reifikacja (urzeczowienie) zwykle natrafia na opór, ponieważ odbierana jest jako „wykorzystanie”;
- dystans wobec „obcych”¹⁰⁷, „złych” – jako wyraz pychy moralnej;
- brak oparcia ocen moralnych na niezachwianych fundamentach wzmacnia tendencję do narzucania innym własnych sposobów wartościowania;
- egoizm;
- obawa przed odpowiedzialnością za niedające się przewidzieć skutki działań.

W przestrzeni myślenia wartościującego jest miejsce na wybór hierarchii wartości i na doskonalenie dobrej woli.

W sytuacji przechodzenia od zarządzania ukierunkowanego jedynie na skuteczność i ekonomiczność ku zarządzaniu zorientowanemu na współdziałanie z innymi, na porozumienie, powstają i obowiązują programy, które artykułują żądanie, aby gospodarczość rozpa-trywać także – z traktowanej jako *równorzędna* – perspektywy *etyczności*.

¹⁰⁵ Badania przeprowadził i dane opublikował M. Drewiński, *Etyczne aspekty negocjacji handlowych*, [w:] *Etyka biznesu*, Ogólnokrajowa Konferencja, Łódź 1994, s. 265–267.

¹⁰⁶ R. Wiśniewski, *Przeszkody we współdziałaniu* [w:] J. Pawlica (red.), *Etyka współdziałania*, Kraków 1993, s. 15–22.

¹⁰⁷ „Najchętniej grupa stara się tym, co cudze, gardzić. Pogarda bowiem jest najskuteczniejszą bronią duchową, zapobiega wszelkim możliwościom odtworzenia układów, którymi się gardzi lub powiązania ich z własnymi układami. (...) cudze dobro jest złem, cudze piękno brzydota, cudza prawda fałszem lub błędem, cudza mowa dźwiękiem bez sensu, bełkotaniem niemego, cudza świętość nieczystością, cudze bogi – szatanami – nie tylko są, ale być muszą”, F. Znaniecki, *Współczesne narody*, Warszawa 1990, s. 353.

2.5. Asertywność jako pożądaný styl komunikacji

Asertywność to podstawowa – obok empatii – umiejętność pełnego, otwartego wyrażania myśli, uczuć, poglądów, ocen. Różni się od bierności i od agresywności.

Bierny styl bycia nie polega – jak może sugerować nazwa – na bezczynności, ale na tym, że osoba „jest wręcz *bardziej* aktywna niż inni: miota się, pracuje dwa razy ciężiej niż inni, tłumaczy się ze swoich czynów, rozpaczliwie szuka uznania w oczach innych i usiłuje rozwiązywać problemy wszystkich wokół”¹⁰⁸. U podstaw tego typu zachowania znajduje się lęk przed odrzuceniem, poczucie własnej niskiej wartości, bezradności i braku kontroli nad swoim życiem. Ponadto nadmierne pragnienie unikania konfliktów oraz brak asertywnych wzorców zachowań.

Agresywny sposób bycia wynika z poczucia *zagrożenia* i manifestuje w wybuchach niekontrolowanej złości. Sprawca zwykle nie uświadamia sobie negatywnych konsekwencji swojej agresywnej postawy.

Asertywność jest właściwym sposobem na ograniczenie konfliktów w międzyludzkich relacjach. Budzi zaufanie i szacunek. Daje poczucie kontroli nad własnym życiem. Jest pożądanym stylem komunikacji.

Człowiek asertywny:

- potrafi powiedzieć „nie” bez wyrzutów sumienia, złości, lęku;
- nie przeprasza, jeśli nie zawinił;
- nie tłumaczy się nadmiernie, ale jasno wyjaśnia swoje stanowisko;
- zaatakowany, broni godności osobistej;
- przyznaje sobie i innym prawo do błędów;
- jest tolerancyjny wobec poglądów i przekonań innych ludzi;
- pyta otwarcie, jeśli czegoś nie rozumie;
- odmawia rozmowy na tematy, które uznaje za zbyt osobiste, trudne;
- realizuje własne plany, nie krzywdząc innych;
- przyznaje partnerowi te same prawa, z których sam korzysta;
- ustala tylko takie granice, których chce i potrafi bronić;
- decyduje o tym, co będzie robił, a czego nie;
- jest szczery;
- jest elastyczny;
- potrafi poprosić o pomoc;
- nie przejmuje odpowiedzialności za problemy innych ludzi;
- nie oczekuje, aby inni czuli się odpowiedzialni za rozwiązywanie jego problemów;
- ma odwagę przeciwstawić się niesprawiedliwym decyzjom;
- swobodnie sygnalizuje otwarcie na inne rozwiązania;
- jest stanowczy w dążeniu do celu;
- nie atakuje osobowości i myślenia partnera, lecz konstruktywnie rozwiązuje problemy;
- nie żąda, aby inni tłumaczyli się przed nim;
- kontroluje własne emocje;
- wypowiada się precyzyjnie;
- formułuje prośbę tak, aby brzmiała pozytywnie – mówi o tym, czego chce, a nie o tym, co mu się nie podoba;

¹⁰⁸ R. J. Paterson, *Jak być asertywnym. Trening*. Gliwice 2007, s. 26.

- jest wrażliwy na potrzeby innych osób;
- nie ulega manipulacjom i naciskom emocjonalnym;
- umiejętnie przyjmuje krytykę i pochwały;
- trafnie wybiera osoby, wobec których w danej sytuacji powinien być asertywny;
- łatwo zdobywa się na „dobre słowo dla nieznanego”;
- nie ma nierealistycznych oczekiwań ani wobec siebie, ani wobec innych;
- wypowiada się w pierwszej osobie.

Ucząc się asertywności, należy pamiętać o przysługujących każdemu uprawnieniach¹⁰⁹:

1. Masz prawo do robienia tego, co chcesz – dopóki twoje działanie nie rani kogoś innego.
2. Masz prawo do zachowania swojej godności poprzez asertywne zachowanie – nawet jeśli rani to kogoś innego – dopóki twoje intencje nie są agresywne, lecz asertywne.
3. Masz prawo do przedstawiania innym swoich prośb – dopóki uznajesz, że druga osoba ma prawo odmówić.
4. W sytuacjach, w których prawa nie są oczywiste, możesz domagać się przedyskutowania i wyjaśnienia problemu.
5. Masz prawo do korzystania ze swoich praw. Jeśli z nich nie korzystasz, to znaczy, że zgadzasz się na odebranie ich sobie.

Ludziom o „zahamowanej osobowości” poleca się treningi asertywności, na których uczy się otwartego wyrażania poglądów, postaw, życzeń. Jest to problem społeczny o niezwyklej wadze. Bowiem, jak wynika z badań, życie co najmniej siedmiu procent populacji zostało w znacznym stopniu zaburzone z powodu niedostatecznych umiejętności społecznych.

Według Michaela Argyle’a najbardziej efektywną metodą treningu jest granie roli obejmujące:

1. modelowania;
2. instruowania;
3. ćwiczenia z graniem roli;
4. instruktora dostarczającego sprzężenia zwrotnego;
5. realistycznych pacjentów, np. dzieci do „mikrouczenia”¹¹⁰.

W badaniach nad efektywnością technik społecznych stosowanych do kierowania grupami pracowników ważne jest:

- umiejętne zaplanowanie pracy i zaopatrzenie stanowisk w odpowiednie materiały;
- dbałość o odpowiednie poinstruowanie pracowników;
- motywowanie przez przekonywanie i perswazję;
- stwarzanie warunków do podejmowania grupowych decyzji;
- stosowanie czytelnych, jasnych metod oceniania jakości pracy podwładnych.

M. Argyle uzasadnił przekonanie, że jednostka ludzka współformowana jest nie tylko przez oddziaływanie środowiska społecznego i kod genetyczny, ale także przez podejmowanie istotnych zadań samorozwojowych¹¹¹. Warto przypominać tę prawdę, że zwykle „człowiek

¹⁰⁹ Problem ten rozważają szeroko H. Fensterheim oraz J. Bauer.

¹¹⁰ M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 2001, s. 311.

¹¹¹ „Ci ludzie, którzy mogą stać się bardzo bogaci i odnosić sukcesy, są czasem nieco dewiacyjnymi osobowościami, co powoduje, że mają trudności w dopasowaniu się do wielkich organizacji. Badania przypadków pozwoliły ustalić, że niektórzy przedsiębiorcy są co najmniej nonkonformistycznymi, buntowniczymi i niewierzącymi autorytetom ludźmi, niezdolnymi do pracy z innymi i pochodzącymi z rodzin, gdzie byli deprecjonowani lub z rodzin z grup mniejszościowych, co dało im silny pęd

może znacznie więcej, niż mu się wydaje. I jeszcze więcej, niż mu się na co dzień chce”¹¹². Trzeba zauważyć ponadto, że w swoich konkretnych przebiegach tzw. wydarzenia pospolite bywają dosyć często ogromnie skomplikowane, w związku z czym inspirują wielorakie projekty działań i skłaniają do poszukiwania różnych rozwiązań. Nie ma przesady w twierdzeniu, że jedną z najskuteczniejszych dróg wyjścia z sytuacji trudnych jest efektywne komunikowanie się i że jest ono koniecznym warunkiem przetrwania grup społecznych i konkretnych jednostek.

Asertywność¹¹³ uważa się za skuteczny sposób obrony praw każdego człowieka oraz za świadectwo swobody emocjonalnej w wyrażaniu uczuć pozytywnych. Jest przeciwieństwem postawy lękliwej, pasywnej, zależnej, posłusznej i zniewolonej, która prowadzi do zmniejszenia szacunku do samego siebie i do kompleksu niższości.

Zwykle człowiek wobec tych, którzy go krzywdzą chciałby przyjąć dokładnie taką samą postawę. Jednak błędne koło negatywności nie jest wyjściem. Nie oznacza to, że nie należy jasno wyrażać swoich emocji i że trzeba je zawsze tłumić¹¹⁴.

Ujawniając uczucia, warto pamiętać o stosowaniu sprawdzonych i skutecznych zasad kontroli wewnętrznej oraz brać pod uwagę wrażliwość i umiejętności przystosowawcze partnera – np. zamiast bezpośrednio zwracać się do rozmówcy: „sprawia mi pan przykrość, domagając się tak bezwzględnie wypełnienia polecenia”, powinno się powiedzieć: „jest mi przykro, gdy ...” lub: „czuję się nieprzyjemnie, gdy...”. Mówienie o *własnych* emocjach i o *własnej* reakcji na wydarzenia nie rani partnera tak, jak bezpośredni atak i dlatego istnieje większa szansa na polubowne załatwienie sprawy. Jednak aby tak się stało, należy zachować czujność i nie pozwolić na zlekceważenie problemu, ponieważ może się okazać, że można być nie tylko ofiarą toksycznych osób, ale także ofiarą swojego własnego milczenia.

Jeżeli rozmówca budzi zbyt silny lęk, należy odsunąć się od niego. Nikt nie powinien wywoływać tak silnego lęku u innych.

Różnice w sposobach komunikowania się przedstawia tabela 6.

do odniesienia sukcesu i określenia nowej tożsamości”, za *Ibidem*, s. 301.

¹¹² M. Szyszkowska, *Stwarzanie siebie*, Warszawa 1994, s. 158.

¹¹³ „Asertywność to coś więcej niż metoda komunikacji. To aktywna postawa, za sprawą której przestaniesz ukrywać swoje pomysły i pragnienia, wyzbędzisz się chęci zadowalania innych i wtapiania się w tło, zaczniesz otwarcie wygłaszać swoje opinie i zaznaczać własną obecność. Bądź sobą, nie bój się eksponować swojej indywidualności i naucz się wyznaczać granice. Niech ludzie, którzy stają na Twojej drodze, nie będą dla Ciebie przeszkodą, ale inspiracją”.

¹¹⁴ Aby zapobiec nagromadzeniu złości i nienawiści, „należy znaleźć rozsądne metody postępowania”. Rüttinger i Kruppa proponują postawienie sobie kilku pytań:

- Przy jakich okazjach zbierasz znaczki złości?
- Kto poza Tobą uczestniczy w takich sytuacjach?
- Co najbardziej denerwuje Cię u innych?
- Na ile chodzi zawsze o to samo?
- Tak na dobrą sprawę, czy Twoja złość jest faktycznie uzasadniona? Na ile wynika ona z nierealistycznego założenia, że wszyscy powinni zachowywać się właśnie tak, a nie inaczej?
- Jak, wobec kogo i kiedy wykupujesz nagromadzone przez siebie znaczki rabatowe?
- Na ile zmienia coś fakt, że złościsz się na określone osoby czy rzeczy?
- Jakie inne posiadasz możliwości, żeby radzić sobie ze swoją złością? Jakie rozwiązania z <ja> dorosłego byłyby do zastosowania?” K. Kälin, P. Müri, *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, Kraków 1998, s. 69.

Tabela 6. Różnice w sposobach komunikowania się

	STYL BIERNY	STYL AGRESYWNY	STYL BIERNO- -AGRESYWNY	STYL ASERTYWNY
1	2	3	4	5
ZACHOWANIE	Nie wybijam się. Nie mówię o swoich uczuciach, potrzebach lub pragnieniach. Często zaniżam swoje zasługi. Przepraszam, gdy wyrażę swoje ja. Zaprzeczam temu, że nie zgadzam się z innymi lub mam inne odczucia.	Swoje uczucia i pragnienia wyrażam w taki sposób, jakby każdy inny punkt widzenia był głupi lub nie do przyjęcia. Odrzucam lub lekceważę potrzeby, pragnienia i opinie innych bądź wypowiadam się o nich w obraźliwym tonie.	Zawodzę oczekiwania innych, „przypadkiem” zapominając o czymś czy spóźniając się itd. Wypieram się osobistej odpowiedzialności za moje czyny.	Szczerze i bezpośrednio wyrażam swoje potrzeby, pragnienia i uczucia. Nie zakładam, że mam rację lub że inni się ze mną zgodzą. Pozwalam innym na inny punkt widzenia i nie lekceważę ich ani też nie obrażam.
PRZEKAZ NIEWERBALNY	Przyjmuję taką postawę, by nikt mnie nie zauważył. Spuszczam wzrok, garbię się, unikam kontaktu wzrokowego. Mówię łagodnym głosem.	Staram się wyglądać potężnie i groźnie. Natarczywie utrzymuję kontakt wzrokowy z innymi. Mówię głośno, podnoszę głos.	Zazwyczaj upodabnia się do przekazu charakterystycznego dla stylu biernego.	Jestem rozluźniony, poruszam się swobodnie. Często nawiązuję kontakt wzrokowy, ale nie w uporczywy sposób.
PRZEKONANIA	Potrzeby innych są ważniejsze niż moje. Inni mają większe prawa niż ja. Zdanie innych się liczy, a moja opinia jest bezwartościowa.	Moje potrzeby są ważniejsze i bardziej uzasadnione niż potrzeby innych. Mam większe prawa niż inni. Moje zdanie się liczy, a opinie innych są niemądre, niewłaściwe lub bezwartościowe.	Mam prawo do tego, by postawić na swoim, nawet kosztem zobowiązań wobec innych. Nie ponoszę odpowiedzialności za swoje czyny.	Moje potrzeby są równie ważne, jak potrzeby innych. Każdy ma równe prawo do wyrażania swojego ja. Każdy może wniesić coś cennego. Czuję się odpowiedzialny za swoje zachowanie.

Tabela 6 cd.

1	2	3	4	5
EMOCJE	Lęk przed odrzuceniem, bezradność, frustracja i złość. Poczucie żalu wobec osób, które mnie „wykorzystują”. Ograniczony szacunek dla samego siebie.	Złość lub poczucie mocy w trakcie zajścia i triumf w chwili zwycięstwa. Po fakcie: wyrzuty sumienia, poczucie winy lub nienawiść do samego siebie za krzywdzenie innych.	Lęk przed odrzuceniem w przypadku bardziej asertywnego zachowania. Poczucie żalu wobec osób stawiających wymagania. Lęk przed konfrontacją.	Mam pozytywne zdanie o sobie i jestem zadowolony z tego, jak traktuję innych. Moje poczucie własnej wartości wzrasta.
CELE	Uniknąć konfliktu. Za wszelką cenę zadowalać innych. Zrzec się kontroli nad własnym życiem.	Wygrana bez względu na koszty ponoszone przez innych. Przejąć nad nimi kontrolę.	Postawić na swoim bez konieczności ponoszenia odpowiedzialności.	Zachować szacunek dla samego siebie i pozwolić innym, by czuli się tak samo. Wyrażać swoje ja, nie próbując zawsze postawić na swoim. Kontrolować wyłącznie swoje życie.

Źródło: R. J. Paterson, *Jak być asertywnym*, op. cit., s. 42–43.

2.6. Konflikty i sposoby ich rozwiązywania

Konflikt, antagonizm, napięcie, opozycja, spór, kooperacja negatywna – to terminy, które wskazują na sytuacje, w których pojawia się walka jako „wszelkie działanie przynajmniej dwupodmiotowe (przy założeniu, że zespół może być podmiotem), gdzie jeden przynajmniej z podmiotów przeszkadza drugiemu. W poszczególnym, najzwyczajszym bodaj i najciekawszym przypadku oba podmioty nie tylko dążą obiektywnie do celów niezgodnych, lecz nadto wiedzą o tym i liczą się w budowaniu swoich planów działania też z działaniami strony przeciwnej”¹¹⁵.

Generalnie konflikty toczą się o dobra materialne (pieniądze, tereny, przedmioty) albo dotyczą dóbr symbolicznych (przekonania, władza, prestiż). Trudniejsze do rozwiązania są konflikty o wartości symboliczne, których „strażnicy” oskarżają się wzajemnie o ciasnotę horyzontów myślowych oraz wykazują bezzasadność, nielogiczność i niepewność przesłanek, na których opiera się rozumowanie oponentów.

¹¹⁵ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, op. cit., s. 221.

Konfliktów w stosunkach międzyludzkich nie można uniknąć, ale warto dążyć do zmniejszenia ich częstotliwości i siły. W sporach wykorzystuje się zwykle określone techniki walki.

Na najczęściej stosowane sposoby postępowania w walce zwraca wnikliwą uwagę Tadeusz Kotarbiński w *Traktacie o dobrej robocie*¹¹⁶. Warto podkreślić, że absolutnie nie oznacza to, że wskazując na tego typu metody, zaleca stosowanie jakichkolwiek nieuczciwych zachowań i chwytów.

T. Kotarbiński, podobnie jak w epoce odrodzenia N. Machiavelli, który w *Księciu* demaskował przebiegłość i okrucieństwo władców w ich dążeniu do zdobycia rządów, pokazuje, jakie wykroczenia popełniają świadomie bądź nieświadomie ludzie dążący do zdobycia przewagi w realnej walce lub w taktyce dyskusyjnej. Zdarza się, że aby pokonać przeciwnika, cynicznie i nieuczciwie stosują reguły ogólne, aby zapewnić sobie skuteczność kosztem kogoś innego.

Oto niektóre z tych zasad:

- „Stwarzaj trudności przeciwnikowi – dzielny antagonist, pewny własnej sprawności, umyślnie stwarza sytuacje trudne dla obu stron, byleby utrudnić zadanie stronie przeciwnej”.
- Stosuj wybiegi (fortele), które bądź paraliżują akcję przeciwnika, bądź nie dopuszczają do twojej własnej porażki.
- Gromadź siły i środki „w miejscu i w chwili rozstrzygającego starcia”.
- Dbaj o zapewnienie możliwości i swobody ruchu „nawet kosztem straty materialnej”.
- Naucz się wykorzystywania we własnym celu „funkcji i zasobów przeciwnika”.
- W sztuce prowadzenia sporu – erystyce – kieruj dyskusję na sprawy, w których jesteś specjalistą i zmuszaj przeciwnika, aby się „kompromitował omyłkami”.
- Naucz się odnosić korzyści „z dokumentu, o który postarał się przeciwnik dla uzasadnienia swoich roszczeń”.
- Skumuluj argumenty, „z których każdy niezależnie popiera naszą tezę”.
- Staraj się „obezwładnić (...) człony uzależniające zwalczanych całości, a więc narządy kierownicze”.

W erystyce – z wywodów oponenta ujętych w system, zaatakuj „założenia naczelne”, ponieważ „obalenie podstawy wyводу odbiera zasadność wszystkiemu, co tylko wspiera się na tej podstawie”.

- Przeciwdziałaj koncentracji sił przeciwnika.
- Aby się obronić, w miejsce zniszczonych środków dostarcz środki zastępcze, a w technice sporu – zapasowe uzasadnienia.
- Zastosuj metodę „faktów dokonanych” by we wcześniejszej chwili, gdy to jest łatwiejsze, wytwarzać to, co przetrwa do chwili późniejszej, (...) kiedy starać się o to byłoby trudniej”.
- Korzystaj z metody „faktów dokonanych” w erystyce. Polega ona na odpowiadaniu „pytaniem na pytanie. Zapytany, dlaczego tak a tak, zamiast uzasadniać z trudem swą pozytywną odpowiedź, sam z kolei pyta: dlaczego miałoby być inaczej, i usiłuje w ten sposób – często z powodzeniem – zmusić rozmówcę do uzasadnienia przeciwnego zdania, przerzucić na niego owo *onus probandi*”.

¹¹⁶ *Ibidem*, s. 221–242.

- Zastosuj metodę kunktacji, gry na zwłokę. „Najroztropniej działa, kto się z wywarciem impulsu nie spieszy, tylko maksymalnie z tym zwleka”;

W erystyce – zabieraj głos na samym końcu, uderzaj „w punkty stosunkowo słabo bronione”; zastosuj „argumentację, na którą w tych wypowiedziach nie było dostatecznego antidotum”, skłoń „instancję rozstrzygającą spór do opowiedzenia się za bronioną w ten sposób doktryną czy programem”.

- Zadbaj o uczynienie wiodącym ważnego dla ciebie tematu: skup uwagę na sugestywnie przedstawionej kwestii i nie pozwól, aby została wyparta z centrum uwagi zespołu i zastąpiona problemami konkurencyjnymi.
- Staraj się odegrać rolę „języczka u wagi”: zwlekaj z oddaniem głosu, „póki nie wyjdzie na jaw, jak głosowali inni. Jeśli (...) głosy za daną kandydaturą równoważą się z głosami przeciw niej, (...) stanowisko, jakie zajmie owa sprytna grupa, będzie rozstrzygało o wyniku wyborów. Odegra ona rolę „języczka u wagi”, a grożąc tej i tamtej stronie oddaniem głosów za danym kandydatem lub przeciw jego kandydaturze, uzyska od tej lub tamtej strony, albo nawet od obu stron, pomoc w realizacji własnych celów z innych dziedzin sporów. (...) Ważne jest (...) aby przeciwnik nie znał z góry decyzji strony, która z nim walczy, nie wiedział, jakie są jej zamiary”.
- „Zniechęcaj przeciwnika do walki.(...) Otóż grożenie przeciwnikowi w walce polega na ukazaniu możliwości zadania ciosu”.
- Wykorzystaj „paradoks zaskoczenia”. Polega on na odstąpieniu od racjonalnego sposobu postępowania, zaskakiwaniu „nieoczekiwanym charakterem dziwnego kroku”. Wobec „fantastycznego, nieracjonalnego” zachowania się przeciwnika „normalnie racjonalne” czyny okazują się „przeciwcelowe i prowadzą do przegranej”.
- Udzielaj informacji „o własnych posunięciach”, zdołasz „wpędzić przeciwnika w sytuację o wyjściu jedynym”.
- Zauważ, że tzw. „paradoks ucieczki” polega na tym, że to właśnie uciekający „wyznacza kierunek, po części zaś i tempo pogoni i, jeśli umie z tego korzystać, potrafi wciągnąć ścigającego w matnię”.

W przypadku erystyki – „przeciwnik sam zacznie się wdawać w zgubne dlań roztrząsanie faktów z dziedziny, na której się nie zna”.

- Zwróć uwagę, że „zazębiają się wzajem wielorako zagadnienia techniki walki i zagadnienia techniki współdziałania pozytywnego: do tych i do tamtych (...) prowadzą problemy dobrej roboty w zastosowaniu do działań zespołów, (...) obie strony walczące mają nie tylko pewne cele sprzeczne, lecz nadto pewne cele wspólne”.

Człowiek doznaje opozycji tkwiących w naturze świata i w relacjach międzyludzkich, tj. w interakcjach. Dysonans poznawczy oraz ambiwalencja uczuć oznaczają nieprzyjemne rozterki, których przezwyciężenie wymaga opowiedzenia się po którejś z pozostających w opozycji stron. Zwykle konflikty wynikają:

- z podziału pracy i obowiązków;
- z deficytu dóbr;
- z dynamiki międzyludzkich relacji;
- ze zbyt wygórowanych żądań wobec innych ludzi;
- z nieposzanowania niezbywalnych praw człowieka;
- z różnicy interesów;
- ze sprzeczności celów;
- z niemożności pogodzenia ról społecznych;

- z niedoinformowania;
- z przeciążenia poznawczego;
- z braku wyraźnie określonych reguł;
- z presji czasu;
- z braku akceptacji i zrozumienia argumentów strony przeciwnej;
- z braku perspektywistycznego myślenia;
- z zawiści, zazdrości, nieżyczliwości.

Warto zwrócić uwagę, że:

- konflikty powtarzają się cyklicznie;
- nierozwiązany, czynny spór zwykle przeradza się w konflikt ukryty, bierny;
- błędy postrzegania społecznego sprawiają, że pojawia się z reguły zbyt krytyczny obraz sytuacji i drugiej strony konfliktu;
- tendencyjność w spostrzeganiu prowadzi do eskalacji sporu oraz do podwójnej moralności – jednej „dla nas” i drugiej „dla nich”;
- różnice w osobowości i sposobach komunikowania zdarzeń i
- różnice w wykształceniu, w systemach wartości oraz
- presje zewnętrzne i dążenie do zapewnienia sobie dogodniejszej sytuacji w grupie lub organizacji stanowią częste powody antagonizmów.

Należy dodać, że konflikty z jednej strony naruszają równowagę w relacjach międzyludzkich, z drugiej równowagę i stabilizują, zwiększają wewnętrzną spójność i integrację grupy (solidarność w walce).

A oto kilka zasad ułatwiających opanowanie konfliktu:

1. przed przystąpieniem do walki należy jasno określić przedmiot sporu i wskazać na rozbieżności;
2. warto spojrzeć na sprawę z perspektywy partnera;
3. należy skoncentrować się na problemie, a nie na obronie siebie albo na ataku na przeciwnika;
4. nie wolno krytykować cech niezmiennych: pochodzenia, wad fizycznych itp.;
5. nie należy ukrywać własnych uczuć;
6. należy brać pod uwagę wcześniejsze pozytywne kontakty z partnerem;
7. w przypadku zbyt silnych emocji, należy wyznaczyć inny termin rozmowy;
8. trzeba pamiętać, że partner nie jest wyłącznie winien pojawienia się konfliktu;
9. różnice w poglądach należy traktować jak szansę na wzbogacenie wzajemnych kontaktów;
10. nie należy rezygnować, wycofywać się z prób rozwiązywania konfliktu;
11. nie wolno ignorować informacji;
12. nie należy zmieniać wyznaczonego tematu, dopóki się go nie wyczerpie;
13. trzeba poszukiwać kompromisu;
14. warto zatroszczyć się o stworzenie korzystnej atmosfery spotkań i zachęcić partnera do działań proefektywnych;
15. należy zadbać o właściwe zakończenie sporu: opracować sposoby realizacji postanowień i wykonać gest pojednania.

Style rozwiązywania konfliktów przedstawia tabela 7.

Sposobami radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych są: „zaprzeczanie; sarkazm i opryskliwość; monologizowanie, moralizowanie; pasywność, milczenie; przymilanie się, kieteria; wywoływanie poczucia winy u innych; otwarte wyrażanie złości; ‘dobijanie’, złośliwe

wyśmiewanie; litowanie się, współczucie; ‘zabijanie z uśmiechem’, udawana uprzejmość; atak konsensusowy (wszyscy zgadzamy się, że...); maskowanie intelektualne, wiarygodna argumentacja; konfrontacja w celu rozpracowania uczuć innych; konfrontacja dla konfrontacji; ‘polowanie’, ‘wyciąganie broni’; wykorzystywanie słabych stron innych (strategia pięty achillesowej); wyłączenie się, niesłuchanie; przygotowywanie zasadzki (często łączy się z innymi sposobami), przerywanie innym”¹¹⁷.

Tabela 7. Style rozwiązywania konfliktów

WALKA (RYWALIZACJA) wygrał–przegrał		WSPÓŁPRACA (INTEGRACJA) wygrał–wygrał
	KOMPROMIS stracił–stracił	
WYCOFYWANIE SIĘ (UCIECZKA) stracił–podał się		ŁAGODZENIE (DOSTOSOWANIE) starcił–dostosował się

E. Masłyk-Musiał, *Spółczesność organizacyjna*, Lublin 1999, s. 142.

Z badań, jakie przeprowadzili: T. Thomas, A. Goldstein, A. Rosenbaum, R. Fisher wynika¹¹⁸, że samoocena jednostki ma duży wpływ na sposób rozwiązywania problemów międzyludzkich, na siłę przeżywania gniewu i poziom agresywności. Niska samoocena nasila skłonność do defensywy, wywołuje tendencje do samooskarżania siebie i innych, utrudnia zawieranie kompromisu.

W opanowywaniu uciążliwych problemów emocjonalnych przydatne są:

- zmiana nastawienia do siebie samego na bardziej pozytywne;
- stosowanie technik opanowywania gniewu i technik relaksujących;
- koncentrowanie się na rozwiązywaniu problemów, a nie na atakowaniu osób;
- kierowanie się empatią w kontaktach z innymi;
- okazywanie zrozumienia i aprobaty dla współ rozmówcy;
- opanowywanie „mowy ciała”, tj. przechodzenie od stanu napięcia do odprężenia.

Na „dwustronne rozwiązywanie konfliktów jako podstawowy proces międzyludzki” zwrócił uwagę Hans Bernhard. Sformułował słynne *Credo współpracy z innymi*¹¹⁹.

¹¹⁷ E. Masłyk-Musiał, *Spółczesność organizacyjna*, Lublin 1999, s. 219.

¹¹⁸ Szerzej pisze na ten temat G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, wyd. cyt., s. 70–73.

¹¹⁹ H. Bernhard, *Zwalczanie konfliktów na co dzień*, [w:] K. Kälin i P. Münri, *op. cit.* s. 156–157 formuluje *Credo moich stosunków międzyludzkich*:

„Ty i ja: łączą nas wzajemne stosunki, które cenię i które chciałbym podtrzymywać. Jesteśmy jednak dwiema różnymi osobami posiadającymi specyficzne potrzeby i prawo do ich zaspokajania.

Jeśli zaspokojenie twoich potrzeb sprawia ci problem, chcę – zamiast uzależnić cię od siebie – wysłuchać twoich racji i naprawdę cię zaakceptować, żeby ci ułatwić samodzielne podjęcie własnych decyzji. Chciałbym też spróbować uszanować twoje prawo do rozwijania swoich poglądów i własnego systemu wartości, nawet jeśli różniłyby się one od moich. Jeśli twoje postępowanie nie współgra z tym, co ja muszę robić, żeby zaspokoić swoje potrzeby, chcę ci powiedzieć o tym jasno i otwarcie. Poinformuję cię, dlaczego przeszkadza mi twoje zachowanie, ufając przy tym, że uszanujesz moje potrzeby i uczucia, i że będziesz się starał zmienić to zachowanie, którego ja nie mogę zaakceptować. Mam również nadzieję, że i ty powiesz mi jasno, otwarcie i szczerze, jeśli coś w moim zachowaniu będzie cię irytowało, żebym i ja mógł popracować nad zmianą.

Na konflikty należy patrzeć nie tylko z perspektywy prakseologii, ale także z punktu widzenia filozofii wartości, tj. aksjologii. Aksjologia bada zagadnienia genezy i natury wartości, podstaw i kryteriów wartościowania, klasyfikacji i hierarchii dóbr, relacji pomiędzy wyborami wartości a różnymi formami ludzkiej aktywności.

A ponieważ wartościowanie nie jest jedynie sprawą rozumowania, lecz pojawia się głównie w sferze emocji, poszukuje się dla niego innego typu uzasadnień niż te, które obowiązują w wiedzy pozytywnej.

Rozpowszechnione jest przekonanie o konfliktowej naturze wartości, tzn. o niemożliwości pełnej i równoczesnej ich realizacji. Konflikt wartości zachodzi wówczas, kiedy optymalne spełnienie pewnego dobra sprawia, że skutek tego – równie znacząco – nie jest zrealizowana inna, równie doniosła wartość.

W przypadku konfliktu systemów wartości niezgodność istnieje wtedy, kiedy wykluczające się wartości dominują w każdym z tych systemów.

Z uwagi na podmiot wartościujący, tj. człowieka, wyróżnia się: wartości osobowe, społeczne i ogólnoludzkie. Wartości osobowe wyrażają potrzeby i ideały życiowe jednostki; społeczne – są wartościami określającymi dobro zbiorowości, społeczności; ogólnoludzkie odnoszą się do dobra ludzkości, gatunku ludzkiego „w ogólności”.

Istnieją wartości trwałe oraz takie, które mają charakter historyczny.

Z uwagi zaś na poziom spełnionego dobra wyróżnia się wartości: dodatnie, neutralne i ujemne (anty-wartości); ze względu na zakres: sytuacyjne i powszechne; z uwagi na funkcje: wartości egzystencjalne i nieegzystencjalne (np. ornamentalne, „zdobiące”) itd.

Konflikty pomiędzy wartościami odczuwanymi, uznawanymi i realizowanymi odgrywają decydującą rolę w kreowaniu zjawisk społecznych. Wartości uznawane pełnią rolę motywów działania. Mają moc i spontaniczność bliską tej, którą posiadają instynkty. Dlatego w sytuacjach konfliktowych dominują, jak twierdził S. Ossowski, nad wartościami odczuwanymi.

Trwająca od 1989 roku w Polsce transformacja gospodarcza i społeczna skłania do postawienia pytań o zasady i normy moralne integrujące nowy ład, o znaczenie mechanizmów kulturowej ciągłości i o procesy socjalizacyjne kształtujące w inny sposób warunki uczestnictwa społecznego w przekształceniach systemowych.

Badacze wskazują, że przyczyny *dysonansu aksjologicznego*, tj. rozbieżności wartości, uczuć i ocen oraz możliwości łagodzenia i usuwania tych konfliktów – zawierają się w kulturze, w tym w szczególności w systemach filozoficznych, religijnych i ideologicznych. Uczą, że *pluralizm* intelektualny i światopoglądowy obecnej i przyszłej kultury jest nieuchronny, i że wynika z jej wewnętrznego zróżnicowania i ewolucji.

Gdybyśmy jednak doszli do wniosku, że żaden z nas nie może się zmienić na tyle, by zadość uczynić potrzebom drugiego, zechcemy przyznać, że przeżywamy konflikt. Spróbujmy się też zobowiązać do rozwiązywania każdego konfliktu bez uciekania się do użycia siły czy autorytetu i bez przemożnego dążenia do wygrania za wszelką cenę. Szanuję twoje potrzeby, ale muszę dbać również o moje własne. Dlatego chcemy stale poszukiwać takiego rozwiązania, które obaj moglibyśmy zaakceptować. Wówczas zarówno twoje, jak i moje potrzeby zostaną zaspokojone.

Dzięki temu będziesz mógł nadal realizować twoje potrzeby i rozwijać swą osobowość. Ja również. Dzięki temu będziemy mogli utrzymywać zdrowe stosunki, a każdy z nas będzie miał szansę stać się tym, kim pragnie. Dzięki temu nasza wzajemna relacja będzie polegała na obopólnym szacunku, miłości i pokoju”.

Konflikty niewspółmiernych skal wartości mają swe źródła w tym, że:

- zarówno wartości dodatnie, jak i ujemne są przedmiotami ludzkich pragnień pozytywnych i negatywnych;
- dodatkowe komplikacje w skalach wartości wprowadza pamięć;
- współlistnieją w świadomości człowieka wartości odczuwane i uznawane, co prowadzi do konfliktów postaw psychicznych;
- dyspozycje człowieka uwarunkowane biologicznie mogą zmieniać skalę wartości odczuwanych;
- dyspozycje psychiczne oraz sposoby wartościowania wynikają z uczestnictwa jednostki w licznych kręgach społecznych i wiążą się ze spełnianiem przez nią różnych ról społecznych.

Z badań S. Ossowskiego wynika, że:

- harmonijnej osobowości nie gwarantuje przynależność do jednego środowiska społecznego, gdyż niektóre wartości to wartości uroczyste, inne – codzienne;
- przynależność do grupy społecznej z kręgu oddziaływania tej samej ideologii może kształtować różne postawy, np. skłonności do ulegania lub buntu;
- skomplikowany charakter postaw może wynikać stąd, że atrakcyjny i pożądany stał się sam środek prowadzący do celu;
- na stosunek do wartości wpływa refleksja nad samym sobą, a w szczególności równoczesne przyjęcie postawy obserwatora i obserwowanego oraz podejmowanie zabiegów samowychowawczych;
- konflikt pomiędzy pragnieniami a uznawaną skalą wartości może prowadzić do „maskowania motywów własnego postępowania przed sobą samym”;
- odrzuca się „troskę o fasadę”, „ekran wartości uroczystych przesłaniających naszą osobowość”;
- odsłaniana jest prawdziwa natura człowieka i coraz częściej pozwala się na „przerzucanie się uczuciowe ze sfery wartości codziennych w sferę wartości uroczystych i odwrotnie”.

Skale wartości uznawanych są niewspółmierne wtedy, kiedy „nie ma wspólnego czynnika, od którego zależałyby wartości jednych i drugich”. Niewspółmierne (...) mogą być także dwie konkurencyjne skale wartości odczuwanych. Tutaj możemy mówić o niewspółmierności, jeśli każda z tych dwóch skal wymaga zupełnie innej postawy psychicznej: postawa, która pozwala nam się przejść wartościami jednej skali, nie daje się przejść wartościami drugiej – i odwrotnie¹²⁰.

W sytuacji konfliktu systemów wartości może dojść do całkowitego *rozpadu* więzi społecznych. Problem ten dotyczy zarówno konfliktu systemów wartości dwóch subkultur należących do jednego organizmu społecznego, jak i konfliktu międzykulturowego. Konflikt wartości na styku kultur polega na tym, że grupy społeczne lub jednostki głoszą i realizują systemy wartości sprzeczne, wykluczające realizację wartości drugiego z systemów.

Konflikty wartości – celów życiowych (w ich aspekcie indywidualnym i społecznym) rozwiązuje się zwykle poprzez rezygnację z wartości trudniejszych na rzecz łatwiejszych. Dla tego ideał perfekcjonistyczny (*arete*) ma niewielu zwolenników.

¹²⁰ S. Ossowski, *Z zagadnień psychologii społecznej. Dzieła*, t. III, Warszawa 1967, s. 99–100.

3. KULTURA ORGANIZACYJNA

3.1. Wstęp

Transformacja społecznego ładu wymusza przyjęcie norm, wartości, sposobów zachowania adekwatnych do tak gruntownych przekształceń.

Nowe kulturowe zasady społecznej integracji prowadzą do aprobaty tworzących się dopiero rozwiązań organizacyjnych oraz przyczyniają do dość radykalnych zmian w metodach współdziałania ludzi. A ponieważ trudności we wprowadzaniu nowych rozwiązań makroekonomicznych wynikają m.in. z określonego dziedzictwa kulturowego przejawiającego się w społecznej świadomości, powstają pytania o czynniki natury psychologicznej, które sprzyjają kreowaniu nowej formy zbiorowej tożsamości.

Uwagę zwracają wzory kulturowe kształtujące „zbiorowe zaprogramowanie umysłowe ludzi” (G. Höfstede). Z perspektywy kulturowej łatwiejsze jest zrozumienie procesów podejmowania decyzji i sposobów realizacji preferowanych wartości na indywidualnym i kolektywnym poziomie życia. Symbole, metody komunikowania, rytuały, mity i tabu są elementami i przejawami kultury organizacyjnej [Sikorski 1999]. Określają strategie adaptacyjne i indywidualne drogi życiowe.

3.2. Pojęcie kultury organizacyjnej

W społeczeństwach przemysłowych istnieje duża liczba organizacji (instytucji) funkcjonujących zgodnie ze sformalizowanymi normami prawnymi¹²¹. Organizacje zakresem swojego działania obejmują najważniejsze obszary życia społecznego: produkcję i dystrybucję dóbr materialnych, systemy oświaty i wychowania, ochronę zdrowia, sprawy rodzinne i osobiste itd. W związku z tym celowe i efektywne sposoby zachowania się zbiorowości przebiegają dzięki ustalonym społecznie zasadom.

Instytucje ekonomiczne, wychowawcze, kulturalne, polityczne określają charakter związków pomiędzy cechami rozwiązań organizacyjnych a społecznie uwarunkowanymi wzorami myślenia i zachowania członków organizacji. Mają wpływ na poczucie stabilności w pracy,

¹²¹ Problem racjonalnego sprawowania władzy w organizacji podjął Max Weber (1864–1920), który wnikliwie przeanalizował skutki wzrastającego poziomu zorganizowania społeczeństwa uprzemysłowionego. Zbudował model „idealnej biurokracji”. Wyróżnił pozytywne i negatywne skutki działania biurokratycznych mechanizmów.

określają możliwości awansu, wyzwalają motywację do zdobywania nowej wiedzy i doświadczeń. Prowadzą – pośrednio – do zmniejszania napięć w relacjach międzyludzkich oraz do budowania koleżeńskich więzi.

Formalne rozwiązania organizacyjne ułatwiają instytucjom trwałe i efektywne funkcjonowanie na dzisiejszym rynku. Stanowią ważny czynnik warunkowania i przewidywania zachowań ludzi. Jest to szczególnie ważne w sytuacji, kiedy „takie zjawiska jak globalizacja działalności, rewolucja informacyjna, etos usług coraz wyraźniej wypierający etos produkcji, wreszcie uznanie wiedzy za czwarty i najważniejszy czynnik produkcji – stawiają całkiem nowe wymagania wobec zachowań ludzi w organizacji. Spełnienie tych wymagań jest możliwe tylko w wypadku akceptacji wzorów nowej kultury organizacyjnej, charakteryzującej się wysoką tolerancją niepewności”¹²².

Próby przeformułowania dawnych definicji kultury organizacyjnej i znalezienia nowej natrafiają na trudności, których źródłem jest wieloznaczność pojęć: „kultura”, „organizacja”, „system organizacyjny” itd. Spośród licznych, zróżnicowanych sposobów ujmowania zjawiska kultury organizacyjnej na szczególną uwagę zasługuje to, które opiera się na wartościującym rozumieniu kultury. Rozpatruje kulturę jako swoisty porządek wartości: dominujących, naczelnych, centralnych. Przyjmuje, że wartości wyższego szczebla otwierają drogę do realizacji wartości o niższej randze, ale zawsze w jakimś porządku wyższym niż zastany. Należy dodać, że idea kierownicza danej kultury „albo utożsamiana jest z dobrem nadrzędnym (niekiedy może nawet najwyższym), albo z tym dobrem jest najściślej związana”¹²³.

Podejście aksjologiczne, bo o nim mowa, odwołuje się do zasady pluralizmu, a różnorodność ideałów i norm uznaje za wartość kulturową.

Należy dodać, że spory o systemy wartości oraz zasady życia zbiorowego znajdują się u podstaw ważniejszych konfliktów i zmian społecznych, w tym również transformacji ustrojowej po roku 1989 w Polsce. A ponieważ zbiorowe zachowania ludzi przebiegają w złożonych, zmiennych okolicznościach, to nowoczesne teorie organizacji starają się wyodrębnić uwarunkowania środowiskowe, w tym głównie uwarunkowania społeczne, o największym dla sterowania zachowaniami ludzkimi znaczeniu. „Przyjmuje się zatem, że kultura organizacyjna powstaje i rozwija się na podłożu konkretnych rozwiązań organizacyjnych i technicznych. Rozwiązania te w analizie kulturowej należy traktować jako narzędzia członków organizacji, dążących do realizacji określonych wartości. Stosunki organizacyjne między ludźmi na tle podziału pracy i rozmieszczenia uprawnień do podejmowania decyzji sprawiają, że dążąc do realizacji preferowanych przez siebie wartości, członkowie organizacji zmuszeni są ze sobą współdziałać. Współdziałanie wymaga kompromisów i rezygnacji z niektórych wartości, aby można było osiągnąć inne. Jest to warunek upowszechnienia się określonych norm kulturowych zachowań”¹²⁴.

A skoro przedmiotami odniesienia postaw i działań ludzkich są kulturowe wartości, należy zapytać: jakie związki zachodzą pomiędzy wartościami jednostkowymi, grupowymi i uniwersalnymi oraz innymi zjawiskami społeczno-kulturowego życia; w jakim kierunku zmieniają się wartości; jakie warianty realizacji wartości dominujących, podstawowych, centralnych dopuszcza dana kultura; co ludzie czynią w związku z wartościami, które z nich preferują w postawach, postępowaniu, wytworach. Zachowanie się człowieka w organizacji,

¹²² Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 1999.

¹²³ W. Stróżewski, *W kręgu wartości*, Kraków 1992, s. 119.

¹²⁴ Cz. Sikorski, *op. cit.*, s. 234.

a więc wobec innych ludzi oparte jest na postawach, tj. trwałych predyspozycjach wobec zadań i sytuacji.

W procesie kształtowania charakteru działań człowieka w organizacji rola kultury jest niewątpliwa. Kultura w zasadniczy sposób wpływa na rozpowszechnianie się dominujących wzorców zachowań. „Ethos ludzi biznesu to pewna konfiguracja wartości prezentowanych w swoim działaniu przez osoby podejmujące się działalności gospodarczej. Jest on, z jednej strony, pewną praktyką dnia codziennego, ale jednocześnie, z drugiej strony, modelem. W praktyce jest on pewnym stylem życia, sposobem działania w typowych sytuacjach występujących w tym środowisku, przyswojoną formą mentalności jednostki utożsamiającej się z grupą zajmującą się zawodowo działalnością gospodarczą. Z drugiej strony, w ujęciu modelowym, jest to pewna całościowa wizja stylu życia i fundamentalnych zasad ludzi pełniących rolę reprezentanta świata biznesu. Inaczej mówiąc, w ujęciu modelowym, ethos ludzi biznesu to pewien drogowskaz (szablon), do którego zostają zawsze porównane konkretne zachowania. Dzięki istnieniu tego modelu jednostka ma możliwość dokonania indywidualnej oceny tego, na ile jej zachowania odbiegają od zakładanego w środowisku wzorca”¹²⁵. Trudność jednakowoż w tym, że dobra moralne nie są nadrzędne we wszystkich okolicznościach. Bywa, że dobra rzeczowe, organizacyjne muszą być brane pod uwagę tak, aby uwzględnić zmienność okoliczności, w których zamierzają efektywnie działać. Wiemy, że nie jest naszym obowiązkiem nieustannie postępowanie w najlepszy z możliwych sposobów, ponieważ nie ponosimy odpowiedzialności za wszystkich i wszystko, i nie jesteśmy doskonali. Nie powinniśmy natomiast działać nigdy tak, żeby mieć silne poczucie winy. A poza tym należy pamiętać, że zawsze trzeba przyznawać innym te same prawa, co sobie.

W sytuacjach konfliktów w etyce wyraźnie widać, że „dramat etyki polega na tym, że nie przystaje ona do etosu, czyli do rdzenia praktyki moralnej, który tylko częściowo potwierdza zasady. Praktyka ociera się o relatywizm, podczas gdy etyka uparcie obstaje przy bezwzględnym obowiązywaniu zasad. Dramat rozgrywa się w poszukiwaniu granicy dopuszczalnego rozdźwięku między etyką a etosem, pozwalającej zachować minimum korespondencji między nimi”¹²⁶. Dlatego postawa oparta na rozsądku – rozważnie zaleca przyjęcie norm zwykłej przyzwoitości, ponieważ nie ma takiego prawa, które zezwala żądać od kogoś, aby był doskonały. Jednakowoż z wymagań przyzwoitości nie wolno rezygnować pod groźbą przekroczenia granic pomiędzy tym, co godziwe i tym, co niedopuszczalne.

3.3. Sytuacyjno-kooperatywny styl kierowania

Ważną zmianą, która dokonała się w organizacji w warunkach społecznej gospodarki rynkowej, jest przekształcenie jej struktury na bardziej kooperacyjną. To znaczy na taką, w której kadra kierownicza w wyniku umiejętnego prowadzenia polityki personalnej firmy zwiększa możliwości poszczególnych pracowników w ten sposób, że kreatywność, kompetencje i inicjatywa – realizowane we współdziałaniu z innymi ludźmi – przyczyniają się do ich sukcesu osobistego oraz do długofalowego sukcesu zakładu.

¹²⁵ L. Gajos, *Ethos profesjonalny ludzi biznesu*, [w:] *Ogólnokrajowa Konferencja Etyka biznesu*, Łódź 1994, s. 85.

¹²⁶ R. Wiśniewski, *Etyka biznesu z perspektywy różnych sposobów uprawiania etyki*, [w:] *Ibidem*, s. 40. Także: T. Czeżowski, *Konflikty w etyce*, [w:] *Filozofia na rozdrożu. Analizy metodologiczne*, Warszawa 1965.

Spośród licznych tendencji, które występują w praktyce zarządzania, uwagę zwraca rozwój tzw. zespołów sieciowych¹²⁷, opartych na dwóch podstawowych zasadach:

1. Ważny jest zespół, ponieważ jako zintegrowana grupa jest bardziej efektywny, gdyż wiedza jego członków sumuje się. Zespół mobilizuje, wyzwala motywację, prowadzi do harmonii pomiędzy jednostką i grupą, zwiększa możliwości poszczególnych pracowników poprzez efekt synergii.

2. Ważna jest siatka, tj. taka organizacja grup, w której poziom sformalizowania działalności jest niski; „nie ma zatem wyraźnego podziału na czynności operacyjne i funkcjonalne. Celem zespołu jest wykonanie określonego zadania przy zastosowaniu takiego zbioru czynności, które są do tego niezbędne. Służy temu zróżnicowany charakter wiedzy i umiejętności pracowników oraz ich wymiana między zadaniami. Orientacja zadaniowa, ukierunkowana na realizację wspólnych projektów, jest podstawowym czynnikiem integracji rozproszonych w strukturze sieciowej specjalistów”¹²⁸.

Analiza budowy sieci organizacyjnej nie jest przedmiotem tej pracy. W celu dokładniejszego poznania sieci międzyorganizacyjnych oraz wewnątrzorganizacyjnych, intensyfikacji połączeń oraz parametrów zapewniających sprawne funkcjonowanie całej struktury warto sięgnąć np. do książki Czesława Sikorskiego *Zachowania ludzi w organizacji*.

Selektywny dobór tematów, którego dokonano w tej pracy, jest uwarunkowany potrzebą uporządkowania zasad postępowania w biznesie zgodnie z niezbędnymi wymaganiami moralnymi. Z perspektywy etyki odpowiedzialności zorientowanej na wartości personalne, humanistyczne oraz z perspektywy psychologii społecznej widać wyraźnie, jak współwystępują ze sobą: tendencja do etycznego dowartościowania działalności gospodarczej oraz koncepcja rozszerzenia horyzontu aksjologicznego i uznania, że założenia, wartości i normy kulturowe są istotnymi czynnikami kształtującymi zachowania organizacyjne.

3.4. Sytuacja kierowania i jej moralne aspekty

Aby zrozumieć humanistyczny sens konkretnych i bezpośrednich zachowań sprawczych, należy zastanowić się, jak jest zorganizowany proces pracy oraz jak zachowuje się człowiek, w tym przypadku kierownik, którego osobowość jest warunkiem niezawodności w działalności zespołowej.

Jak zauważył R.M. Stogdill¹²⁹, kierowanie (przywództwo) jest zarówno procesem, który polega na wdrażaniu zasad gwarantujących efektywność czynności produkcyjnych, jak i wywieraniem wpływu na podwładnych tak, aby modyfikowali dawne oraz wprowadzali nowe wzory zachowań.

Władza, przywództwo, kierowanie polegają na tym, że osoba, której organizacja przyznała uprawnienia do wydawania poleceń – w sytuacji przywództwa klasycznego – prowadzi do egzekwowania podporządkowania podwładnych. Jako relacja asymetryczna kierowanie jest naturalną konsekwencją formalnego usytuowania uprawnień decyzyjnych w hierarchicznej strukturze firmy. Asymetria ta może ulegać modyfikacji. Szczególnie wyraźnie widać to

¹²⁷ Cz. Sikorski, *op. cit.* W szczególności *Rozdział 2. Cechy struktury organizacyjnej*; E. Masłyk-Musiał, *Spółczesność i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Lublin 2001.

¹²⁸ Cz. Sikorski, *op. cit.*, s. 72.

¹²⁹ R.M. Stogdill, *Handbook of Leadership*, "The Free Press", New York 1974, s. 7.

na przykładzie systemu ringi będącego „oddolną formą rozwiązywania problemów przedsiębiorstwa. Ringi jest prośbą o decyzje w określonej sprawie, która przechodzi drogą służbową od kierownika niższego szczebla lub wykonawcy do kierownictwa naczelnego firmy”¹³⁰. Poprzedza ją szereg dyskusji, w trakcie których poszczególni pracownicy prezentują własne rozwiązania.

Pod wpływem zmian spowodowanych globalizacją oraz wprowadzaniem sieciowych form strukturalnych w gospodarce – zmniejsza się stopień podporządkowania pracownika przełożonemu i przekształca się sposób sprawowania przywództwa z hierarchicznego na bardziej różnicowany pod względem obowiązków, uprawnień i kompetencji.

3.5. Style kierowania grupą

Wyróżnia się trzy podstawowe style kierowania:

- autokratyczny (dyrektywny);
- demokratyczny (integracyjny);
- nieingerujący (liberalny).

Kierownik-autokrata ¹³¹ samodzielnie określa cele, dokonuje podziału zadań, stosuje system nagród i kar. Decyzje podejmuje jednoosobowo, nie deleguje uprawnień na żadnego z pracowników. Ma znaczny dystans do podwładnych. Centralizuje władzę we własnych rękach, znacznie ogranicza swobodę podwładnych. Jest despotyczny, stanowczy. Stosuje metody zastraszania i sankcji. Ignoruje potrzeby pracowników. Bywa nieobliczalny i skłonny do gwałtownych zmian nastroju. Kierowana autokratycznie grupa zwykle osiąga dobre wyniki ilościowe, nie zaś jakościowe. Jest w niej wiele aktów agresji i niezadowolenia.

¹³⁰ Cz. Sikorski, *op. cit.*, s. 86. „Zawrotną karierę – pisze dalej autor – zrobił inny japoński <wynalazek>, a mianowicie <koła jakości>, grupujące pracowników zainteresowanych wprowadzeniem usprawnień w produktach lub procesach pracy. <Koła jakości>, oparte na zasadach stosowanych w przedsiębiorstwach japońskich, na dość szeroką skalę wprowadzono w przedsiębiorstwach amerykańskich i zachodnioeuropejskich, zwłaszcza niemieckich”. Szerzej na ten temat: K. Hasegawa, *Japanese Style of Management*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1992.

¹³¹ „Znany współczesny badacz B. Altemeyer utrzymuje, że w skład autorytaryzmu wchodzi trzy podstawowe komponenty (...):

- *autorytarne podporządkowanie* – wysoki poziom podporządkowania autorytetem, które spostrzegane są jako ustanowione i prawomocne w społeczeństwie, w którym żyje jednostka;
- *autorytarna agresja* – zgeneralizowana agresywność ukierunkowana na różne osoby, spostrzegana jako sankcjonowana przez ustalone autorytety;
- *konwencjonalizm* – wysoki poziom obstawania przy społecznych konwencjach, spostrzeganych jako popierane przez społeczeństwo i jego ustanowione autorytety”, za K. Korzeniowski, *Autorytaryzm w Polsce i po polsku*, [w:] „Socjologia Wychowania” XIV, Nauki Humanistyczno-Społeczne, z. 339, s. 24.

Autor bada oraz przedstawia w tabelach rozmiary i zmiany autorytaryzmu w Polsce w latach 90.

Formułuje wniosek, „że do autorytaryzmu predestynuje węższa perspektywa poznawcza, niższy poziom wiedzy, mniejszy zasób umiejętności poznawczych czy mniej zaawansowane stosowanie operacji poznawczych. Trudności z „objęciem umysłem” złożonej rzeczywistości owocują zatem odwołaniem się do wskazówki opinii autorytetów oraz stosowaniem uproszczonych czarno-białych kategorii poznawczych” (*ibidem*, s. 30).

Kierownik-demokrata dba o aprobatę zespołu. Zachęca do dyskusji, dopuszcza znaczną swobodę w działaniu podwładnych. Przyjmuje rolę członka grupy. Zespół kierowany demokratycznie jest silnie zmotywowany do pracy, wyższa jest oryginalność rozwiązań. Relacje wewnątrzgrupowe są oparte na przyjaźni, co sprawia, że przynależność do grupy jest atrakcyjna.

Kierownik-nieingerujący daje podwładnym „wolną rękę”, nie organizuje i nie kontroluje sposobu wykonywania zadań. Grupa pracuje mało wydajnie. Z czasem tworzy się w niej nieformalna struktura władzy. Jeden z pracowników staje się przywódcą-autokratą, co wywołuje niezadowolenie zespołu.

Wśród technik kierowania wyróżnia się te, które opierają się na¹³²:

- strachu,
- charyzmie,
- kompetencjach,
- perswazji,
- komunikacji.

Dwa ostatnie style kierowania, które dopełniają się wzajemnie, stają się wiodącymi metodami „społecznie formującymi” (K. Mannheim) strukturę i sposoby zachowania się ludzi w organizacji. Zwraca w nich uwagę otwartość i wzajemne zaufanie pomiędzy przełożonym i podwładnymi, tak ważne w sytuacji narastającej złożoności warunków życia.

Indywidualne poglądy kierującego na temat metod oddziaływania na podwładnych są korygowane ze względu na cele i warunki realizacji zadań. Od decyzji kierownika zależy specyficzny, np. tradycyjny lub nowoczesny, sposób wykonywania funkcji. Ważne jest, aby kierownik umiejętnie łączył zainteresowanie wewnętrznymi sprawami firmy z koncentracją uwagi na procesach transformacji systemowej postrzeganej nie tylko od strony mechanizmów kształtowania się nowego porządku społecznego, ale postrzeganych także przez pryzmat adaptacyjnych strategii życiowych: własnej oraz podwładnych.

Większość decyzji związanych z kierowaniem zespołem obciążona jest ryzykiem. Ponieważ pojęcie „ryzyka” – ważne dla nauk ekonomicznych – wymaga dokładniejszego wyjaśnienia, przyjmując za Józefem Lipcem [2005], że „w strukturze ryzyka wyróżnić musimy: (1) podmiot, którym jest zawsze konkretny człowiek indywidualny (może on wystąpić także jako przedstawiciel pewnego bytu zbiorowego) (...), (2) przedmiot, przynależny do określonej dziedziny (gospodarki, zdrowia, polityki etc.), (3) relację między podmiotem a przedmiotem, która jest aktem lub szeregiem aktów oddziaływania podmiotu na przedmiot (rzecz jasna z określoną wzajemnością)”¹³³.

Działania ryzykowne są metodą i sposobem na osiągnięcie niełatwo dostępnych wartości. Obciążone są odpowiedzialnością za złe skutki niepewnych przedsięwzięć, które dotyczą nie tylko działającego, ale także jego współpracowników, udziałowców, firmy, wreszcie rodziny. Ryzyko można i trzeba minimalizować, między innymi poprzez elastyczną kooperację, wzajemne zaufanie, akty odwagi w świecie, który jest „jednym wielkim polem ryzyka” [Lipiec 2005]. Ryzyko definiować można jako „oczekiwaną stratę, czyli iloczyn prawdopodobieństwa straty i użyteczności straty”¹³⁴ i wynik działań koniecznych lub dobrowolnych, który pozostaje

¹³² Cz. Sikorski, *op. cit.*, s. 93.

¹³³ J. Lipiec, *Koło etyczne, op.cit.*, s. 163.

¹³⁴ M. Jasiukiewicz, J.M. Soroka, *op.cit.*, s. 95.

w relacji z poziomem wiedzy oraz czynnikami losowymi, którego skutki mogą się ujawniać natychmiast lub w dosyć długim dystansie czasowym.

Skłonność do podejmowania ryzyka uwarunkowana jest kulturowo. Z reguły Amerykanie są odważniejsi w działaniu, zwykle realizują zasadę: „Kto nie ryzykuje, ten nie ma”, natomiast np. Grecy są z reguły bardziej ostrożni i potrzebują więcej czasu na zbieranie informacji i podejmowanie decyzji. Tego typu spostrzeżenie nie zwalnia z obowiązku poszukiwania umiarkowanych metod dostosowywania się do stylu zachowania partnera. Modyfikowanie strategii pozwala wiele zyskać lub wiele spraw obronić w wyniku negocjacji.

Wysoki stopień tolerancji niepewności jest charakterystyczną cechą zachowań proinnowacyjnych ukierunkowanych na ciągłe poszukiwanie. Postawa rozważli, rozsądku oparta na przeświadczeniu, że autentyczny namysł doprowadzi do jaśniejszego widzenia szans i zagrożeń, jest cechą zachowań niekonwencjonalnych, unikających rutyny.

Sposób postępowania opierający się na zasadach: wymaganie, wspomaganie, wiązanie działań na zasadzie sprzężenia zwrotnego polega na uczestnictwie zespołu w podejmowaniu decyzji, szerokim zakresie informowania, tworzeniu wizji, wspieraniu elastyczności w myśleniu, na konsultowaniu stanowisk oraz na delegowaniu uprawnień i odpowiedzialności na pracowników.

W tych warunkach umiejętności współpracy pomiędzy przełożonym i podwładnymi są ważniejsze niż sprawności techniczne, ekonomiczne i organizacyjne. Wiedza z zakresu stosunków międzyludzkich umożliwia pełniejsze zrozumienie problemów związanych z zarządzaniem zespołami ludzkimi i jest szczególnie niezbędna, kiedy:

- zmiany społeczne prowadzą do powstania nowych form pracy, w związku z czym „jednowymiarowego człowieka epoki przemysłowej zastąpić musi człowiek, który umie podejmować decyzje i jest zdolny do pełnego zaangażowania się; człowiek, który ma zdolność do indywidualnego i zbiorowego uczenia się, a ucząc się – sam się zmienia”¹³⁵;
- istnieją problemy i konflikty w firmie; ich długofalowe i skuteczne rozwiązanie zależy od odważnego, jasnego i otwartego stawiania sprawy;
- istnieją bariery percepcyjne wynikające np. z czynników kulturowych;
- w grę wchodzi sprzeczne interesy;
- informacje wprowadzają zakłócenia w sferze poznawczej i emocjonalnej pracowników;
- zdarzenia inspirowane są przez manipulatorów;
- zmniejszający się „współczynnik ładu” skłania do określenia własnego stanowiska w sprawie postrzeganej niejednoznacznie przez współpracowników;
- zmieniają się hierarchie wartości i nastawienia wobec nich;
- zmieniają się realizowane przez organizację cele;
- zmieniają się indywidualne i zbiorowe dążenia;
- przekształca się formalna struktura firmy, a w związku z tym zmienia się zakres obowiązków i odpowiedzialności pracowników;
- zmienia się globalny rynek oraz system konkurencji pomiędzy firmami, co prowadzi do pojawienia się obowiązków o różnym stopniu kategoryczności i szczegółowości;
- zmienia się społeczna odpowiedzialność organizacji;
- zmienia się moc sankcji groźących za nieprzestrzeganie etyki;
- zmieniają się obiektywne konieczności technologiczno-organizacyjne;

¹³⁵ M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podstachu. Jak uczyć zarządzania postindustrialnego*, Warszawa 1993.

- mnożą się konkurencyjne oferty kulturowe;
- w warunkach ustrojowych zmian brakuje autorytetów uwierzytelniających tworzący się, nowy porządek społeczny;
- pojawia się konieczność kooperacji wymagającej łączenia pracowników, kapitału oraz środków technicznych na poziomie wyższym niż dotychczasowy.

Warto w tym miejscu dodać, że efektywność zespołu pracowniczego zależy w znacznej mierze od dobrej atmosfery w pracy, jasności w określaniu celów i zadań oraz akceptacji zespołu wobec nich, od możliwości szczerzej dyskusji, od nieistnienia zagrożeń ze strony przełożonego, od tego, że kierownik nie zwalcza opozycyjnych stanowisk, ale bierze je pod uwagę, a ponadto nie dominuje nad załogą i nie walczy bezwzględnie o utrzymanie się przy władzy.

4. WOLNOŚĆ I ODPOWIEDZIALNOŚĆ W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

4.1. Wstęp

Wolność i odpowiedzialność należą do fundamentalnych wartości kultury. Są na stałe związane z sytuacją egzystencjalną człowieka i dotyczą wszelkich działań sprawczych¹³⁶. Ich moralny sens odślaniają niezliczone przykłady zachowań.

W debatach etycznych problem odpowiedzialności rozpatruje się w dwu głównych perspektywach:

- jako ukierunkowaną na cel aktywność (sprawczość lub współdział);
- jako umiejętność rozwiązywania problemów moralnych w zgodzie z etyczną wrażliwością oraz wiedzą o tym, co, jak i dlaczego ludzie mają czynić w stosunku do innych ludzi.

4.2. Odpowiedzialność. Intencje i skutki

We wszystkich dotąd znanych koncepcjach [etyki, K.S.] przewijają się mianowicie dwa wątki główne. Po pierwsze, chodzi o (...) miejsce człowieka w świecie innych ludzi. Po drugie, o sprostanie przezeń wymogom różnych możliwości w ramach wolnego wyboru. Przede wszystkim idzie o kwestię, czy uczynić coś tak lub inaczej, zwłaszcza jak postąpić dobrze bądź też jak postąpić moralnie najlepiej?

Należy przypuścić, że tutaj właśnie zaczyna się wspólna droga poszukiwania sensów i wartości różnych etyk, kodeksów i tradycji, a zarazem odkrywania istoty wszelkiej etyczności, oraz, co za tym idzie, istoty człowieka etycznego.

Józef Lipiec

Odpowiedzialność określa w sposób swoisty postawę i aktywność skierowaną ku drugiemu człowiekowi, grupie społecznej, społeczeństwu. Jest „najbardziej osobistą i niezbywalną z ludzkich wolności, i najcenniejszym z ludzkich praw. Nie można jej człowiekowi odebrać,

¹³⁶ Już w Starożytności oprócz modelu poznania naukowego, obejmującego zasób adekwatnych i należycie uzasadnionych twierdzeń, wyróżniano poznanie praktyczne, w którym usposobienie uczuciowe oraz kierunek woli wyznaczały sposoby widzenia świata i wpływały na charakter dokonującej się „tu i teraz” aktywności ludzkiej (Arystoteles).

nie można podzielić się nią z drugim człowiekiem, nie można przekazać jej innemu, oddać w zastaw czy na przechowanie. Odpowiedzialność moralna jest bezwarunkowa i nieskończona, i objawia się w ciągłym niepokoju, że objawia się niedostatecznie¹³⁷. Realizuje się w sposób dramatyczny, w zgodzie z własną logiką i samodzielnością. Jest wyrazem skomplikowanych wyborów moralnych i uwarunkowań zewnętrznych. Człowiek jest odpowiedzialny za wybór celu i środków, za skutki działań, w tym za zgodny z zasadami uczciwości podział dóbr, kosztów i zysków.

Istnieją cztery podstawowe sytuacje, w których przejawia się odpowiedzialność:

1. ktoś ponosi za coś odpowiedzialność, jest za coś odpowiedzialny;
2. ktoś bierze odpowiedzialność za coś;
3. ktoś zostaje pociągnięty do odpowiedzialności;
4. ktoś działa odpowiedzialnie¹³⁸.

„Ponoszenie”, „branie” odpowiedzialności można rozważać jako fakt: człowiek jest odpowiedzialny, ponieważ podlega karze i nagrodzie. „Stajemy się odpowiedzialni za czyn, skorośmy się go podjęli i dokonali, ale i nadal pozostajemy za niego odpowiedzialni, czy tego chcemy, czy też nie. Odpowiedzialność ciąży na sprawcy. (...) To 'ponoszenie odpowiedzialności za coś' różni się od pozostałych sytuacji odpowiedzialności tym, że jest ono stanem faktycznym pasywnie znośnym przez sprawcę”¹³⁹. W tych warunkach człowiek uświadamia sobie trudną sytuację, której jest sprawcą, szuka możliwości zmiany, wybiera inne formy aktywności, przyjmuje postawę prospołeczną, uwzględnia interesy innych ludzi.

„Branie” odpowiedzialności jest realnym aktem psychicznym sprawcy, a nie samym przeżyciem. Polega na aktywnym ustosunkowaniu się do wydarzenia. Podobnie jak „ponoszenie” odpowiedzialności znajduje się „w zasięgu bytowym sprawcy”, w związku z czym sprawca określa swoją relację do etycznych zasad. Taką, która jest zorientowana na budowanie zaufania.

Natomiast „pociąganie” do odpowiedzialności „przebiega poza sprawcą” i wymaga „ustalenia rzeczywistego stanu faktycznego i okoliczności”¹⁴⁰. W tym przypadku chodzi o ocenę postawy sprawcy, która doprowadziła do złych skutków o znacznym społecznym znaczeniu. Tego typu sytuacja wskazuje, że istnieje w społecznym świecie gradacja dóbr i zgodnie z nakazami uczciwego postępowania należy jej przestrzegać.

Istotną cechą działania odpowiedzialnego jest to, że „we wszystkich fazach (...) sprawca uświadamia sobie jego związek z wartością pozytywną lub negatywną jego wyniku i podejmuje je czy też kontynuuje ze świadomą aprobatą wartości wyniku, a przez to także słuszności i stosowności swego działania”¹⁴¹.

Odpowiedzialność zachodzi, gdy:

- czyn jest wolny – wolność wiąże się z przewidywalnością skutków;
- sprawca jest identyczny pod względem fizycznym i etycznym;
- fakty znajdują się w zasięgu kontroli sprawcy;
- działania są spowodowane przez sprawcę.

Wolność realizuje się jako niezależność, brak skrępowania, jako wolność od przymusu, traktowania jako towar, zniewolenia od innych okoliczności zewnętrznych. Wolność od

¹³⁷ Z. Bauman, *Etyka ponowoczesna*, Warszawa 1996, s. 341.

¹³⁸ R. Ingarden, *O odpowiedzialności i jej podstawach ontycznych*, [w:] *Książeczka o człowieku*, Kraków 1972, s. 78.

¹³⁹ *Ibidem*, s. 79, 80.

¹⁴⁰ *Ibidem*, s. 80.

¹⁴¹ *Ibidem*.

przesądów i uprzedzeń jest warunkiem rozwoju zmysłu moralnego i skutecznej obrony przed manipulacją ze strony „strażników” fałszywych poglądów.

Wolność spełnia się także jako wolność do pełnego rozwoju, rozstrzygnięcia o okolicznościach i możliwościach wyboru rodzajów własnej aktywności, do świadomej decyzji, w tym również do wyrażania własnej podmiotowości. Urzeczywistnia się zatem „nie w sensie dokonywania arbitralnego wyboru i nie [jako, K.S.] wolność od konieczności, ale jako wolność do urzeczywistniania tego, czym jest potencjalnie, do wypełniania prawdziwej natury człowieka zgodnie z prawami jego egzystencji”¹⁴².

Problem tożsamości dotyczy zarówno człowieka, jak i przedmiotu czynu wartościowego moralnie. Jako istota indywidualna człowiek jest nośnikiem niewymiennej tożsamości, „co nazwać można *rdzeniem* jego przedmiotowej struktury (...) Ma on także w sobie to wszystko, co stanowi ustawiczny proces zmienności, wypełniający całą realną jego ontyczną przedmiotowość, a co jest dynamiczną, wciąż pulsującą *zawartością materialną* kreującą życie złożonego, wielopoziomowego systemu (którym jest człowiek) i faktycznie będącym *życiem samym*”¹⁴³. Człowiek sprawia coś w świecie i jego sprawczość polega na inicjowaniu czynów i wywoływaniu skutków, które dotyczą jego samego i innych ludzi. Ważne jest, aby były to skutki optymalne, tj. wzmacniające szanse osiągnięcia doskonalszego bytowania własnego i innych, związanych ze sprawcą ludzi.

Osobowość człowieka przejawia się głównie w:

- ukierunkowaniu na osobiste i społeczne zadania życiowe;
- zdolności do twórczej samorealizacji;
- umiejętności ponoszenia krótko- i długoterminowych konsekwencji czynów;
- podejmowaniu zadania budowania wszechstronnie rozwiniętej osobowości;
- określaniu granic wolności własnej i cudzej.

Dzięki aktywności człowieka przebiegającej poprzez fazy: projektowania, planowania, organizacji sił i zasobów oraz realizacji – fakty objawiają się jako zjawiska spodziewane lub niespodziewane i rozciągają się w czasie.

Typologię czasowych konsekwencji stworzył Józef Lipiec, wyróżniając:

„1. konsekwencję *momentalną*, kiedy dobro/zło danego aktu objawia się natychmiast w jego przedmiocie, występując równoległe do przebiegu czynu i ostatecznie konstytuując się już w chwili jego zakończenia. (...)

2. konsekwencję *zdarzeniową* (w sensie: krótkoterminową), kiedy dobro/zło aktu etycznego objawia się niebawem po jego zakończeniu, narzucając pewnej czasowo bliskiej sekwencji życiowej jej wartościotwórcze efekty. (...)

3. konsekwencję *długoterminową*, kiedy dobro/zło aktu etycznego przekracza granice doświadczenia teraźniejszości, rodząc dopiero w przyszłości – obiektywnie i subiektywnie odległej – określone intencją tego aktu skutki przedmiotowe (...)

4. konsekwencję *całego życia*, kiedy to dobro/zło danego i każdego aktu etycznego skierowanego ku pewnemu człowiekowi może zostać ujawnione w pełni dopiero w ramach realizacji programu całej jego egzystencji, w szczególności w aspekcie kulminacyjnych stanów rozwojowych (samorealizacji indywidualnej entelechii). (...)

5. konsekwencję *pozażyciową*, kiedy dobro/zło danego i każdego uczynku rozpatrywane być może ze względu na rzeczywiste lub domniemane efekty dla bycia ‘po życiu’ jednostki”¹⁴⁴.

¹⁴² E. Fromm, *Niech się stanie człowiek*, Warszawa–Wrocław 1994, s. 201.

¹⁴³ J. Lipiec, *Koło etyczne*, op. cit., s. 75.

¹⁴⁴ *Ibidem*, s. 79, 80.

Inicjowanie działań zawsze związane jest z ryzykiem, ponieważ wiedza na temat relacji pomiędzy podmiotem a przedmiotem czynu nie jest nigdy pełna. „Ryzyko obarczone jest więc z istoty odniesieniem do takiego usytuowania działania podmiotowego w bycie, w którym nie ma jednoznacznego przyporządkowania charakteru działania i jakości jego efektu”¹⁴⁵. Nieokreśloność i niejasność sytuacji sprawia, że za ujemne jego skutki płacą wszyscy. Tak to np. w przypadku nieodpowiednich transakcji bankowych ryzyko dotyczy głównie współpracowników i klientów, ale wpływa także na życie gospodarcze regionu czy kraju.

Zasadnicze znaczenie – z punktu widzenia człowieka działającego – ma określenie obszaru możliwości wystąpienia zjawisk niepożądanych, takich jak cechy i stany rzeczy. Stopniowalność tę można tylko w przybliżeniu ustalić. Nie ma bowiem ściśle określonych miar niezawodności cech jednostek oraz zespołów ludzkich i składników środowiska technicznego, społecznego, przyrodniczego. Istnieją błędy człowieka realizującego konkretne cele oraz zespołu jako funkcjonującego systemu organizacyjnego, w którym kłopoty we współdziałaniu spowodowane być mogą obiektywnymi trudnościami zadania, błędami kierownictwa lub innych członków zespołu, niełatwymi warunkami realizacji celów.

Odpowiedzialność i umiejętność harmonijnej współpracy są niewątpliwie ważne w biznesie. Punktem odniesienia dla nich są zasady dystrybutywnej sprawiedliwości i zwykłej przyzwoitości. Przyzwoitości rozumianej jako prawość, tj. orientacja na ludzi, ich emocje i zachowania. Przyzwoitość wynika ze zrozumienia zbieżności interesów własnych i innych ludzi. W działalności gospodarczej jest podstawą sukcesów jako ważna umiejętność współżycia społecznego.

Cóż tedy stanowi etyczne przesłanki uprawiania biznesu? Przede wszystkim maksymalizacja wartości właścicielskiej w dłuższej perspektywie wymaga brania pod uwagę dłuższego przedziału czasu. To zaś wymaga poufności, do czego niezbędne jest zaufanie. Ponadto wartość właścicielska zakłada własność, ta zaś wymaga szacunku dla prawa własności. Biznes zakłada więc zachowanie, które nie jest kłamstwem, oszustwem, kradzieżą, zabójstwem, przmusem, gwałtem fizycznym oraz nie jest – z reguły – zachowaniem nielegalnym, jest zaś zachowaniem rzetelnym i uczciwym. Łącznie ograniczenia te ucieleśniają wartości, które można nazwać zwykłą przyzwoitością (...) będącą warunkiem koniecznym biznesu. Ponadto, sprawiedliwość dystrybutywna, ponieważ bardziej prawdopodobne jest to, że biznes osiągnie swój cel wówczas, gdy zachęci do współdziałania w realizacji tego celu. Chociaż składowe zwykłej przyzwoitości wykraczają poza sferę biznesu, to sprawiedliwość dystrybutywna sprowadza cel biznesu do jego definicyjnej istoty¹⁴⁶. Przyzwoitość, rzetelność i uczciwość są najpewniejszymi gwarancjami nie tylko dobrej roboty, ale także poszanowania godności ludzi oraz ich wysiłku, trudu włożonego w wykonanie pracy. Odwołują się do człowieczeństwa jako trwałej dyspozycji etycznej ludzi i przyznają im prawo do realizowania wymagań, potrzeb, oczekiwań w zgodzie z zasadami, które przysługują skutecznym działaniom realizowanym w godziwym celu.

Wzajemne powiązanie wolności gospodarowania oraz odpowiedzialności za wyniki działalności związanej z gospodarką, handlem, bankowością i innymi formami biznesu dotyczą nie tylko oceny sprawności, ekonomiczności, ale obejmują „wszelkie konsekwencje działania możliwe do przewidzenia w danym okresie, w którym to działanie jest podejmowane”. Zagadnienie to wiąże się z pojęciem odpowiedzialności, zwanej też relewancją zmiany.

¹⁴⁵ *Ibidem*, s. 165.

¹⁴⁶ E. Sternberg, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Warszawa 1998, s. 79–80.

Zmianą relewantną jest zmiana będąca równocześnie:

- (a) zmianą zamierzoną (a nie taką, która zdarzyła się samoistnie),
- (b) zmianą rzeczywistą (a nie quasi-zmianą),
- (c) zmianą racjonalną (opartą na pewnym stanie wiedzy w czasie, w którym działanie jest podejmowane),
- (d) zmianą, która jest pozytywnie oceniana z trzech punktów widzenia:
 - utylitarnego (czyli gospodarczego, tj. dwóch pierwszych „E” – efektywności i ekonomiczności działań, K.S),
 - etycznego (trzeciego „E”),
 - estetycznego (bardzo często взгляд ten bywa wiążący nawet w biznesie, przy czym nie chodzi tu tylko o etykietę: np. w nauce bardzo często mówi się o elegancji dowodu).

Pojęcie relewancji, odpowiedności w procesach zmianotwórczych odgrywa (...) rolę podobną do pojęcia prawdy w dziedzinach poznawczych. Jest ono pewnym ideałem, do którego się dąży i osiąga w jakimś stopniu w jednym akcie działania, czy to poznawczego – prawdy, czy to zmianotwórczego – relewancji, a potem w następnych aktach działania poprawia się, koryguje, modyfikuje to, co wcześniej wykonano. I to jest mechanizm, który powoduje, że poznawanie czy zmiana jest procesem, czasem długotrwałym, realizacji przedsięwzięcia już to poznawczego, już to gospodarczego¹⁴⁷. W konkretnym i bezpośrednim akcie sprawczym powstają skutki, które dotyczą innych ludzi. Dlatego należy wymagać, aby wartości użytkowe i estetyczne produktów jak najpełniej służyły innym. W związku z tym w praktyce zachowań ludzi biznesu (oraz w ich wzorcu osobowym) szczególnie istotne są powinności:

- doskonalenia kwalifikacji technicznych,
- solidności i dokładności w przygotowywaniu projektu i w wykonywaniu zadań,
- punktualności i obowiązkowości,
- lojalności wobec członków własnego zespołu oraz partnerów zewnętrznych,
- rozważli, przezorności,
- umiejętności panowania nad emocjami,
- nowatorstwa,
- konsekwencji,
- wytrwałości.

Warto przypomnieć, że o ostatniej z cech już w XIX wieku A. Świętochowski tak pisał: „wytrwałość będzie zawsze jedną z najniezbędniejszych cnót, bez których żadne społeczeństwo nigdy do istotnego rozwoju cywilizacyjnego, ani też w materialnym bycie dojść nie będzie w stanie”¹⁴⁸. Jako ważna predyspozycja dotyczy stosunku człowieka do innych ludzi, przedmiotów i sytuacji. Jest wartością, ponieważ jest pożądana, ceniona przez ludzi oraz normą, gdyż określa zobowiązania o znacznym stopniu kategoryczności. Przejawia się w postawie/orientacji na:

- współdziałanie w kształtowaniu zdarzeń ważnych dla kręgu bliskich osób oraz dla dużych zbiorowości,
- podejmowanie i realizację zadań wynikających z wyboru dróg autokreacji,
- planowanie i realizację spotkań ważnych dla przebiegu procesu pracy,
- działanie na rzecz takiej organizacji produkcji i takiego podziału produktów, który umożliwia wydobywanie ludzi z nędzy.

¹⁴⁷ W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, op. cit., s. 95–96.

¹⁴⁸ A. Świętochowski, *Poruszczone grzechy*, „Przegląd Tygodniowy”, 1874, nr 27.

Ostatni z problemów jest ważny w cywilizacji współczesnej stanowiącej „system, w którym każdy człowiek jest określony przede wszystkim przez partycypację w sferze posiadania i dopiero później dodatkowo w sferze istnienia, [i w której, K.S.] własność wyciska ohydne piętno na każdej prawie konstruktywnej działalności w nowoczesnym świecie”¹⁴⁹.

Odpowiedzialność ściśle wiąże się z rzetelnością wobec odbiorcy usług lub użytecznych produktów. Wytwórcy – za pośrednictwem świata rzeczy – wchodzą w stosunki moralne z odbiorcami lub grupami odbiorców „poprzez zapośredniczenie w przedmiotowym efekcie pracy”¹⁵⁰. „Dobre” firmy to te, które kierują się nie tylko interesem własnym, ale także standardami etycznymi.

W złożonej przestrzeni relacji międzyludzkich moralność obowiązku, zaangażowania, odpowiedzialności prowadzi do realizacji zasady humanizmu, dla którego fundamentalnym układem odniesienia jest człowiek i jego ludzkie sprawy. W tym kontekście etyka odpowiedzialności obejmuje troskę i niedopuszczanie do złych skutków realizowanych aktualnie zadań.

Warto podkreślić, że odpowiedzialność dokonuje się w sytuacji ciągłości przyczynowo-skutkowej, jaka zachodzi pomiędzy człowiekiem-sprawcą a człowiekiem-odbiorcą. Tego rodzaju postawa odpowiedzialności jest domaganiem się wiarygodności, uczciwości, lojalności w procesach realizacji zadań związanych z pracą, reklamą, konkurencją, z formami interakcji z współpracownikami, konsumentami czy podwładnymi.

Współzależność odpowiedzialności oraz wolności gospodarczej kształtuje się jako odpowiedzialność za drugiego człowieka, za środowisko naturalne i państwo.

Większość ludzi w typowych sytuacjach podejmuje odpowiedzialność za to, w jaki sposób skutki ich działań będą wpływały na innych. Jest tak nie tylko w biznesie, ale także w życiu codziennym i w działalności administracyjnej. Do tej ostatniej sfery aktywności odnoszą się zasady wyrażone w przedstawionej niżej tabeli 8.

Tabela 8. Zasady etyki w organizacjach administracyjnych

Zasady etyki w organizacjach administracyjnych:
1. Zasada gospodarności.
2. Zasada rozdziału władzy (polityk a administrator).
3. Zasada kompetencji.
4. Zasada bezstronności.
5. Zasady odpowiedzialności (<i>accountability</i>):
• obowiązek jasnego określenia kto i za co odpowiada (role i obowiązki określone konkretnie i treściwie);
• obowiązek zapewnienia, że wykonanie zadań jest obserwowane i stosownie oceniane: dobre wykonanie jest nagradzane, a złe korygowane i karane;
• obowiązek należytego dokumentowania działań.

Źródło: A. Buchanan, *Toward a Theory of Ethics of Bureaucratic Organizations*, [w:] W. Gasparski, *op. cit.*, s. 234.

Wciąż aktualne pozostają pytania: Jak zestroić funkcjonowanie biznesu z wartościami moralnymi i ambicjami przedsiębiorców oraz innych uczestników życia gospodarczego. Jakimi metodami dydaktycznymi posłużyć się, aby w procesie edukacji ekonomicznej stworzyć lepsze warunki do przezwyciężenia konfliktu pomiędzy rozumianą tradycyjnie ekonomią a etyką.

¹⁴⁹ M. Călinescu, *Życie i opinie Zachariasza Lichtera*, Warszawa 1972, s. 30.

¹⁵⁰ J. Lipiec, *Koło etyczne*, *op. cit.*, s. 270.

W sytuacji transformacji systemowej, kiedy kulturowy przekaz ulega zawieszeniu, istnieje potrzeba wypracowania nowych propozycji ofert i nowych wizji społecznego ładu, który miałby moc nadawania działaniom zbiorowym przejrzystości, spójności, a przede wszystkim odnosił je do zespołu wartości określających ramy względnie stabilnego porządku gospodarczo-moralnego. Zasad tych nie da się w pełni zwerbalizować i opisać. Jedną z płaszczyzn, na których związki te próbuje się określać, są Zasady Caux (*Caux Round Table Principles for Business*) z 1986 roku (tab. 9), przyjęte w celu przezwyciężenia napięć i konfliktów, jakie istnieją w międzynarodowym handlu¹⁵¹.

O przyjęcie standardów etycznych w życiu gospodarczym zabiegają nie tylko teoretycy i praktycy biznesu, ale także organizacje państwowe. W dobie globalizacji problem odpowiedzialności społecznej firm, podobnie jak rola państwa w gospodarce rynkowej, wymagają prawnego i etycznego uregulowania. Obowiązuje zasada, że przedsiębiorstwa nie mogą być zorientowane wyłącznie na zysk, i że cel uświęca środki, ale przy tym respektowane muszą być zasady prawa i etyki biznesu, oraz że usuwane być powinny sprzeczności pomiędzy ekonomicznymi, prawno-politycznymi i moralnymi normami.

Tabela 9. Zasady CAUX

ZASADY CAUX	
Preambuła	
Zasady opierają się na dwu ideałach etycznych: japońskim <i>kyosei</i> (symbioza) i europejskim poszanowaniu godności człowieka.	
Zasady ogólne	
1.	Odpowiedzialność w prowadzeniu działalności gospodarczej: od odpowiedzialności wobec akcjonariuszy ku odpowiedzialności wobec interesariuszy.
2.	Ekonomiczne i społeczne oddziaływanie biznesu; ku innowacjom, sprawiedliwości i wspólnocie światowej.
3.	Postępowanie w biznesie: wyjście poza literę prawa ku duchowi zaufania.
4.	Poszanowanie reguł prawnych.
5.	Wspieranie wielostronnej wymiany handlowej.
6.	Szacunek dla środowiska naturalnego.
7.	Unikanie działań sprzecznych z prawem.
Zasady postępowania wobec interesariuszy	
Są to zasady odnoszące się do relacji z klientami, pracownikami, właścicielami, inwestorami, dostawcami, konkurentami, wspólnotami lokalnymi.	

Źródło: W. Gasparski, *op. cit.*, s. 163.

Minima etyczne w biznesie określiła także między innymi Europejska Sieć Etyki Biznesu (EBEN, *European Business Ethics Network*)¹⁵². Jej celem jest stworzenie klimatu wspólnoty przeżyć i postaw, które wspólnie wypracowują kierownicy i pracownicy firm. Propozycje wielorakich sposobów działania oraz różnych systemów wartości do których odwołują się zespoły, tworzą szeroki kontekst wyborów o znaczących życiowo konsekwencjach.

¹⁵¹ Zasady CAUX (Tłumaczył J. Filek) zawiera „Znak”, 1998, nr 2 (513).

¹⁵² Więcej na ten temat pisze W. Gasparski, *op. cit.*, s. 155–156.

ZAKOŃCZENIE

Większość zjawisk kryzysowych, które istnieją w życiu społecznym i gospodarczym na świecie i w Polsce, wynika z przemian ustrojowych i ekonomicznych. Inne mają źródła w motywacjach i postawach etycznych ludzi.

Istnieje pilna potrzeba przywołania podstawowych wartości moralnych i obyczajowych, które przez wieki budowały autorytet człowieka moralnego i składały się na uniwersalne kodeksy powinności. Ale należy nawiązywać też do takich zbiorów zasad, które ograniczają się do wybranej grupy zawodowej (lekarzy, kupców, przedsiębiorców, nauczycieli)¹⁵³.

Od tysięcy lat normy moralne wywierały znaczący wpływ na czyny gospodarcze, ponieważ, najogólniej mówiąc, zabraniały kradzieży, oszustwa, domagały się sprawiedliwości. Wymóg poszanowania cudzej własności, uczciwej transakcji, uznanie zasad sprawiedliwej konkurencji, stosowanie rzetelnych reguł wymiany i handlu, nakaz kierowania się poczuciem odpowiedzialności i sumieniem są przykładami norm moralnych, które określają warunki działania człowieka gospodarującego. Jako rozległa sfera czynów *człowieka wobec człowieka* i związanych z nimi *ocen oraz uzasadnień wyborów moralnych* refleksja etyczna jest tak dawna, jak dawne są kontakty międzyludzkie.

Jak wynika z definicji etyki biznesu (etyki gospodarczej), aktywność gospodarcza polega na „wykorzystywaniu rzadkich zasobów do różnych zastosowań produkcyjnych, handlowych i finansowych w celu uzyskania różnorodnych dóbr służących człowiekowi”¹⁵⁴.

Etyka biznesu obejmuje:

¹⁵³ „Przez etykę szczegółową (stosowaną) rozumiemy refleksję nad wartościami i powinnościami dotyczącymi poszczególnych aspektów życia i odpowiadających im stosunków społecznych. Takimi są przede wszystkim: *etyka ekologiczna* – określana też jako środowiskowa, zajmująca się moralnymi aspektami stosunku człowieka do przyrody; *bioetyka* – zajmująca się moralnymi problemami wartościowania życia ludzkiego w sferze medycznej ingerencji w prokreację, terapię, procesy związane z umieraniem i stosunkiem do śmierci; *etyka seksualna* – z jej rozwinięciem w stronę etyki małżeństwa i rodziny; *etyka biznesu* – z bardzo licznymi odgałęzzeniami branżowymi i zawodowymi; *etyka socjalna* – związana z postawami wobec biedy, bezrobocia, niezaradności, niepełnosprawności; *etyka nauki i techniki* – z bardzo współcześnie żywo dyskutowanymi problemami odpowiedzialności za skutki rozwoju naukowo-technicznego; *etyka życia publicznego* – obejmująca etykę obywatelską, etykę polityki, etykę administracji, etykę mediów. Każda z nich może zresztą uchodzić za osobną etykę szczegółową. (...)

Do każdej z tych szczegółowych dziedzin etyki można dziś mniej lub bardziej dokładnie przypisać wymiar *etyki zawodowej*”, R. Wiśniewski, *Etyka zawodowa – jej współczesne treści i funkcje*. http://www.kpsw.pl/files/Etyka_zawodowa.rtf.

¹⁵⁴ B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, [w:] *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*. Red. naukowa W. Garspański, A. Lewicka-Strzałocka, D. Miller, Warszawa 1999, s. 103.

- celową, użyteczną w swych skutkach *działalność produkcyjną*, także *inwestowanie* rozumiane jako koncentrowanie, uruchamianie, powiększanie zasobów (np. środków finansowych) pochodzących z zewnątrz oraz *konsumpcję*, rozumianą jako *wybory konsumpcyjne* (w skali jednostkowej i społecznej);
- obowiązki pracownicze oraz problemy związane z zatrudnieniem: rekrutację, derekrutację, gratyfikację, ocenę pracowników, rozwiązywanie konfliktów w grupach pracowniczych, eliminowanie lub osłabianie sprzeczności interesów;
- zabezpieczanie satysfakcji pracowników z wykonywanej przez nich pracy;
- obowiązki etyczne menedżerów w zarządzaniu personelem oraz w procesie wykorzystywania nowych technologii i działania w warunkach społeczeństwa informatycznego;
- inwestowanie w sektory gospodarcze, które pełnią uzupełniającą, ważną społecznie rolę w stosunku do tych firm, które kierują się – jako wiodącymi – zasadami wolnego rynku;
- budowanie firm dbających o ochronę środowiska przyrodniczego przed zniszczeniem i spełnianie w związku z tym – w ramach stosowanych technik i strategii działania – także misji społecznej, która wyraża się w orientacji na innych ludzi oraz na inne grupy społeczne i dobro publiczne;
- docenianie roli edukacji i tworzenie warunków do rozwijania ogólnej wiedzy i umiejętności pracowników;
- orientowanie etyki biznesu „na przyszłość”, tj. na problemy, które wynikają z gwałtownych przeobrażeń ekonomiczno-społecznych i wymagają nowatorskich rozwiązań;
- definiowanie etyki biznesu (etyki gospodarczej) w kontekście wymagań etyki globalnej;
- wyzwalanie tam, gdzie jest to uzasadnione, procesów integracyjnych pracy i moralności;
- eksplikowanie zaufania moralnego jako fundamentu kooperacji, współpracy;
- poddawanie ocenie moralnej praktyk korzystania z wyników twórczości intelektualnej, w tym dotyczącej stosowania nowych technologii.

Znaczenie uniwersalnych norm i moralnych zobowiązań ważnych dla etycznego funkcjonowania rynku wciąż wzrasta, co bezpośrednio wiąże się z rozszerzeniem pola aktywności podlegającej moralnemu wartościowaniu oraz z rosnącą wciąż rolą zbiorowej pracy ludzkich zespołów.

Także relacje zwiększającej się wciąż liczby firm z innymi podmiotami ekonomicznymi, nabywcami i konkurentami na rynku, wymagają przestrzegania standardów etycznych.

Egzekwowanie etyki w działalności gospodarczej związane jest z tworzeniem stabilnego, społecznie sprawiedliwego prawa oraz kształtowaniem odpowiedniego kontekstu aksjologicznego, który wyznacza ramy działań dopuszczalnych w obszarze danego kręgu kulturowego oraz poza nim, tj. w kręgach międzykulturowych.

Wiadomo, że bez zapewnienia zgodności działalności firm z założeniami prawno-organizacyjnymi oraz społeczno-gospodarczymi potrzebami przestrzeganie ładu moralnego w sposobie funkcjonowania instytucji nie jest możliwe. Formalizacja procedur dotyczących wyznaczonych regulaminem zadań określonych jednostek organizacyjnych stwarza warunki do ograniczenia nieprawidłowości, które wynikają z:

- dążenia do zminimalizowania nakładów pracy bez liczenia się ze skutkami gospodarczymi i społecznymi takich decyzji;
- braku odpowiedniego wyznaczenia celu pracy i niewłaściwego doboru środków pracy;
- nieumiejętnego zorganizowania współdziałania zespołu ludzi tworzących podmiot zbiorowy pracy;
- dążenia do monopolizacji decyzji i ograniczania praw partnerów;

- nadmiernej przewagi wolności działania nad odpowiedzialnością lub odwrotnie: odpowiedzialności nad wolnością;
- zaprzestawiania działań uznawanych za społecznie i ekologicznie korzystne;
- niewystarczającego inwestowania w „kapitał ludzki”;
- braku namysłu wartościującego, który odnosi się do konkretnych działań i polega na przeprowadzaniu tzw. rachunku wartości;
- bezkrytycznego, obronnego odwoływania się do „społecznego przyzwolenia”, tj. do reguły, że „wszyscy tak postępują”;
- dążenia do redukcji dysonansu moralnego, który polega na rozdziwieniu pomiędzy wartościami cenionymi przez jednostkę lub zespół pracowniczy a wartościami faktycznie realizowanymi;
- zachowań, które prowadzą do deprecjacji innych pracowników i innych podmiotów gospodarczych;
- iluzji, że wartości etyczne są w procesie gospodarowania zbędne;
- oceniania działań gospodarczych jedynie z perspektywy sprawności, z pominięciem etyczności zachowań;
- braku zrozumienia metodologicznych podstaw ekonomicznych teorii;
- deficytu etyki zorientowanej na przyszłość;
- braku rozumienia ścisłego związku, który zachodzi pomiędzy zasadami uczciwości, odpowiedzialności i sprawiedliwości;
- niewystarczającego zarządzania wiedzą etyczną i ze znaczącej przewagi orientacji indywidualistycznej nad orientacją prospołeczną.
- ze zwiększania zasięgu korupcji biurokracji państwowej i samorządowej;

To tylko nieliczne przykłady zachowań, które w obecnej fazie rozwoju życia gospodarczego, tj. w okresie funkcjonowania gospodarki rynkowej, są niepożądane i wymagają zmian.

Takich zmian, które z jednej strony umożliwiają osiągnięcie indywidualnego dobrobytu i wymagają podejmowania decyzji opartych na analizie zysków i strat, z drugiej – opierają się na zaufaniu i życzliwości we wzajemnych kontaktach.

Dialektyka tych dwu rodzajów dóbr – ekonomicznych i humanistycznych świadczy o tym, że „zbyt łatwo przyjęliśmy w ekonomii, iż to, co opłacalne, jest automatycznie słuszne. Niestety, dynamika ‘słuszności’ jest znacznie bardziej złożona. Nierzadko nie pozytywna, ale ‘ujemna zapłata’ – poświęcenie – decyduje o słuszności. Słabością instytucji, które traktujemy jako ekonomiczne, a więc związane z wymianą, np. rynek papierów wartościowych, system bankowy, zorganizowany rynek towarów [...] jest to, że tracą łatwo swoją zasadność, jeśli nie są wsparte innymi elementami instytucji społecznych, które mogłyby utwierdzać je jako nieodłączne części szerszej wspólnoty”¹⁵⁵.

Warto podkreślić, że odpowiedzialne realizowanie zasad gospodarowania polega na łączeniu korzyści płynących z działalności praktycznej, która jest tym skuteczniejsza, im większa jest jej ekonomiczność. Odpowiedzialne realizowanie zasad gospodarowania polega również na wprowadzaniu w sferę działalności biznesowej wartości i ocen etycznych.

¹⁵⁵ K. E. Boulding, [w:] W. Gasparski, *op. cit.*, s. 36–37.

KLASYCY MYŚLI ETYCZNEJ I EKONOMICZNEJ¹⁵⁶

TEKSTY ŹRÓDŁOWE

1. Arystoteles¹⁵⁷, *Dzieła wszystkie*, tom 6, PWN, Warszawa 2001.
Polityka – Księga IV, 9, s. 121–123
Najlepszym państwem jest to, które opiera się na stanie średnim.

¹⁵⁶ Stanowiący integralną część niniejszej publikacji *Wybór tekstów źródłowych* przeznaczony jest do samodzielnej interpretacji. Trudno dostępne prace klasyków myśli filozoficznej i ekonomicznej dotyczą etycznych problemów życia gospodarczego, określają model *homo oeconomicus*. Demaskują stosowane świadomie i cynicznie nieuczciwe techniki dyskusyjne. Tekst A. Schopenhauera dotyczy erystyki, tj. sztuki prowadzenia sporów.

¹⁵⁷ Arystoteles (384–322) to najwszechstronniejszy myśliciel Starożytności. Autor 143 dzieł z zakresu nauk humanistycznych i przyrodniczych. Uznawał logikę za narzędzie właściwego uprawiania wiedzy. Logika uczy sztuki prawidłowego posługiwania się pojęciami i sądami. Droga do pojęć wiedzy poprzez spostrzeżenia, przez stopniowe abstrakcje ku uogólnieniom, które wydobywają z doświadczenia to, co najbardziej istotne.

Koncepcja filozofii, jaką przyjął Arystoteles, zawierała tak liczne i różnorodne problemy, że zaistniała potrzeba podzielenia jej na filozofię praktyczną (etykę, politykę, poetykę) oraz teoretyczną (fizykę, matematykę i pierwszą filozofię).

W etyce poglądy Arystotelesa ewoluowały od stanowiska uznającego boską przyczynę za źródło norm moralnych do koncepcji, według której nie istnieje dobro ogólne, lecz tylko takie, którym jest doskonałość jednostki. To naczelne, osiągalne dobro stanowi cel najwyższy życia ludzkiego. Oznacza nagromadzenie w człowieku największych dostępnych mu wartości i decyduje o doskonałości ludzi (*eudajmonia*). Jest konkretnym dobrem, ku któremu stopniowo zmierza człowiek, realizując wartości niższe. Zaś ono samo nie jest już do niczego środkiem. Jest szczęściem, które Arystoteles rozumie jako „życie czynne istoty obdarzonej rozumem” i ściśle wiąże się z cnotami: mądrością, rozsądkiem, inteligencją.

Etyka Arystotelesa jest etyką „złotego środka”, tj. słusznej miary pomiędzy rozwiązaniami ekstremalnymi.

W rozdziałach o polityce określanej mianem filozofii spraw ludzkich, obejmującej życie społeczne ujęte w jedną całość, na szczególną uwagę zasługuje klasyfikacja ustrojów państwowych. Ważne jest wyróżnienie podstawowych aspektów państwa: samowystarczalności, moralnej wspólnoty społeczeństwa, różnorodności i komplementarności jego części.

Następcami Arystotelesa byli jego bezpośredni uczniowie należący do szkoły perypatetyckiej. Pisma Arystotelesa, po upadku Grecji, przechowały się w Syrii i Arabii. W wiekach XII i XIII był najbardziej cenionym myślicielem w Europie. Z filozofią chrześcijańską związał go na trwałe Tomasz z Akwinu.

1. Jaki jest najlepszy ustrój i jakie jest najlepsze życie dla większości państw i większości ludzi, nie da się rozstrzygnąć ani według cnoty przechodzącej siły zwykłych ludzi, ani według wykształcenia, które wymaga przyrodzonych zdolności i środków zależnych, ani od zrządzenia losu, ani według ustroju, jaki sobie ktoś wedle swojego życzenia pomyśli, ale w ten sposób, że się ma na oku życie, które dla większości jest możliwe do osiągnięcia i ustrój, który w większości państw może znaleźć zastosowanie.
2. Bo i tzw. arystokracje, o których dopiero co była mowa, częścią są nie do zastosowania w większości państw, częścią graniczą z tzw. polityją. Dlatego o obu tych formach trzeba pomówić jakby o jednej.

Rozstrzygnięcie wszystkich tych wątpliwości wychodzi z tych samych założeń. Jeśli bowiem w *Etyce* słusznie powiedziano, że życie szczęśliwe jest to życie polegające na uprawianiu cnoty bez przeszkód¹⁵⁸, a cnota to środek między skrajnościami¹⁵⁹, to najlepsze musi być życie, które się trzyma środka i to środka możliwego do osiągnięcia dla wszystkich.

3. Te same wytyczne muszą rozstrzygać o dobroci czy niedomaganiu państwa względnie ustroju, bo ustrój jest niejako życiem państwa. Otóż we wszystkich państwach są trzy grupy obywateli: bardzo bogaci, bardzo ubodzy i trzecia klasa pośrednia między nimi. Skoro więc panuje ugoda co do tego, że umiarkowanie i środek są najlepsze, to oczywiście i w zakresie posiadania będzie średnia własność [bezwzględnie] ze wszystkich najlepsza.
4. Ludzie z tej grupy najłatwiej bowiem dają się powodować rozumowi, podczas gdy człowiekowi nadmiernie pięknemu lub nadmiernie silnemu, czy też człowiekowi ze szczególnie znakomitego rodu lub nadmiernie bogatemu, albo też, przeciwnie, nadmiernie ubogiemu, nadmiernie słabemu, czy wreszcie człowiekowi szczególnie pogardzanemu ciężko przychodzi iść za głosem rozumu. Bo pierwsi popadają zbyt łatwo w pychę i przewrotność na wielką miarę, drudzy okazują się zbyt przewrotnymi i złoczyńcami w drobnych rzeczach, a przecież wszystkie nieprawości wynikają z pychy albo z przewrotności. Ponadto ludzie tacy najgorzej się zachowują, tak gdy się od pełnienia urzędów uchylają, jak i gdy zbyt gorąco o nie zabiegają¹⁶⁰, co równie jest dla państwa szkodliwe.
5. Poza tym ci, co opływają w nadmiar darów losu: siłę, bogactwo, przyjaciół i tym podobne, ani nie chcą, ani nie umieją słuchać – a nastrajają się do tego zaraz od dziecka w domu [rodzicielskim], bo zepsuci przez zbytek nawet w szkole nie umieją przywyknąć do posłuszeństwa; przeciwnie znów ci, którzy wzrosli w zupełnym braku dóbr takich, wykazują nazbyt słuźalczą uległość. Toteż jedni nie umieją władać, lecz tylko w słuźalczy sposób słuchać, drudzy nie umieją ulegać żadnej władzy, a rządzić potrafią tylko w sposób despotyczny.
6. Powstaje więc państwo nie ludzi wolnych, ale niewolników i despotów, z których jedni są przepelnieni zawiścią, a drudzy pogardą. Jest to bardzo dalekie od przyjaźni i poczucia wspólnoty państwowej, która jest przecież przyjaźnią, bo z nieprzyjaciółmi nawet drogi nie chce się dzielić. Państwo zaś chce posiadać możliwie równych

¹⁵⁸ za *Etyka nikomachejska*, 1153b; za również 1101a.

¹⁵⁹ *Ibidem*, 1106a–1106b.

¹⁶⁰ Tłumaczenie idzie za korekturą Bernaysa przyjętą i przez Immischa (φυλαρχοῦσι καὶ σπουδαρχοῦσι zamiast przekazanego φυλαρχοῦσι καὶ βουλαρχοῦσι, czyli „gdy zabiegają o stanowiska w gminie i radzie”).

i podobnych obywateli, a postulatowi temu najwięcej odpowiada stan średni. Toteż najlepszy ustrój ma z konieczności to państwo, które taki właśnie skład wykazuje, jakiego według naszych wywodów wymaga natura państwa.

7. Tacy też obywatele najwięcej są w państwach bezpieczni. Bo ani sami nie pożądamy, jak ubodzy, dóbr obcych, ani też drudzy nie pożądamy ich imienia, jak ubodzy w stosunku do bogatych; że zaś nikt na nich nie czyha, ani też oni sami na nikogo nie nastają, więc żywot z dala od niebezpieczeństw pędzą. Stąd słuszność miał Fokylides¹⁶¹, wyrażając życzenie:
Średni stan jest najlepszy, do niego pragnę w państwie należeć.
8. Jasną też jest rzeczą, że również i wspólnota państwa, która na średnim stanie się opiera, jest najlepsza i że takie państwa mogą posiadać dobry ustrój, w których istnieje liczny stan średni, silniejszy bezwzględnie od obu pozostałych lub jeśli nie, to chociaż od jednego z nich. Bo na którąkolwiek stronę się skłoni, przechyliła szalę i nie dopuszcza do wytworzenia przewagi jednej czy drugiej skrajności. Toteż największym szczęściem jest, jeśli obywatele danego państwa mają średni a wystarczający majątek, ponieważ tam, gdzie jedni bardzo wiele posiadają, a drudzy nic, przychodzi do władzy w następstwie obu tych skrajności albo skrajna demokracja, albo najczystsza oligarchia, albo i tyrania. Tyrania bowiem wyłania się zarówno z niepohamowanej demokracji, jak i oligarchii, o wiele rzadziej natomiast zdarza się ona tam, gdzie władza stan średni i ludzie bliscy sobie społecznie. Przyczynę tego omówimy później przy rozważaniach poświęconych przemianom ustroju.
9. Okazuje się więc, że państwo, na średnim stanie oparte, jest najlepsze, bo też takie jedynie wolne jest od wstrząśnień wewnętrznych. Gdzie bowiem stan średni jest liczny, tam najmniej powstają bunty i rozłamy między obywatelami. Z tego samego powodu również wielkie państwa są mniej narażone na wewnętrzne wstrząśnienia, ponieważ stan średni bywa w nim liczny. W małych natomiast łatwiej przychodzi do rozłamu ogółu na dwa obozy, skutkiem czego stan średni zupełnie zanika i wszyscy niemal dzielą się na bogatych i ubogich. Dzięki oparciu o stan średni są też demokracje pewniejsze i trwalsze niż oligarchie, bo w demokracjach ludzie ze stanu średniego mają dostęp do godności niż w oligarchiach. Gdzie stanu średniego zabraknie i ubodzy dzięki swej liczbie wezmą górę, następuje rozstrój, który szybko za sobą zgubę pociąga.
10. Za wymowny dowód słuszności tego poglądu musi się uznać fakt, że także i najlepsi prawodawcy wyszli ze stanu średniego. Bo i Solon do niego należał (co widoczne z jego utworów poetyckich), i Likurg (bo nie był królem), i Charondas i niemal wszyscy inni. Wyjaśnia to również, dlaczego większość państw ma ustrój albo demokratyczny, albo oligarchiczny. Ponieważ mianowicie stan średni jest u nich często nieliczny, więc którąkolwiek klasa ma przewagę, czy posiadający majątki, czy lud, zawsze władzę w państwie zagarniają ci, co się poza środkiem znajdują, tak że powstaje albo demokracja, albo oligarchia.
11. A, że nadto wszczynają się zaburzenia i walki między ludem a bogatymi, więc którejkolwiek ze stron uda się przemoc przeciwników, ta nie zaprowadza ustroju liczącego się z dobrem ogólnym i zasadą równości, lecz jako nagrodę zwycięstwa zagarnia

¹⁶¹ Fokylides z Miletu, poeta z połowy VI w. p.n.e., autor zaginionych elegii o charakterze moralizatorskim. Zachowany zbiór heksametrów podpisany jego imieniem pochodzi z czasów znacznie późniejszych.

przewagę w państwie i urzęda czy to demokrację, czy to oligarchię. Przecież i oba te państwa, które hegemonię Grecji dzierżyły, ze względu na istniejący w nich ustroj zaprowadzały w innych państwach albo demokrację, albo oligarchię, mając na uwadze nie ich, ale swoją własną korzyść.

12. Z tych powodów pośredni ustroj albo nigdy nie dochodzi do skutku, albo rzadko i to w niewielu państwach. Bo jeden tylko człowiek spośród tych, co dawniej doszli do władzy, zdobył się na to, by taki ustroj zaprowadzić¹⁶². Co więcej, u obywateli różnych państw ustalił się już zwyczaj, że nawet nie pragną równości, lecz albo dążą do władzy, albo też zwyciężeni cierpliwie ją znoszą.

Okazuje się więc z powyższych uwag, jaki ustroj jest najlepszy i z jakiego powodu.

2. Benjamin Franklin¹⁶³, *Żywot własny*, przeł. Julian Stawiński, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1960, s. 106–110, 114–116.

- *Wybrane fragmenty*

(...) Powziąłem zuchwały i trudny zamiar osiągnięcia doskonałości moralnej. Chciałem żyć, nie popełniając wcale grzechów. (...) Wkrótce jednak przekonałem się, że podjąłem zadanie o wiele trudniejsze, niż sobie wyobrażałem. Gdy uwaga moja skupiona była na wystrzeganiu się jednej winy, często zaskakiwała mnie inna, nawyk wykorzystywał brak uwagi, a skłonność była czasem silniejsza od rozumu. Doszedłem wreszcie do wniosku, iż samo teoretyczne przekonanie, że w naszym interesie leży być całkowicie cnotliwym, nie wystarcza, by zapobiec potknięciom, i że złe w skutkach nawyki muszą być przełamane, a dobre nabyte i utrwalone, nim zdobędziemy możliwość postępowania stale w prawdziwie słuszny sposób. W tym celu obmyśliłem następującą metodę (...). I pod trzynastu nazwami cnót zapisałem wszystko, co w tym czasie wydało mi się niezbędne lub pożądane, dodając krótkie wskazówki objaśniające, jak szeroko rozumiem ich znaczenie.

A oto nazwy cnót z podaniem wskazań:

¹⁶² Kogo Arystoteles ma na myśli, nie wiadomo. Może chodzi o Pittakosa z Lesbos, tylko że sam Arystoteles powiada wyżej (ks. II, rozdz. 9 § 9), że Pittakos był „twórcą praw, lecz nie ustroju”.

¹⁶³ Benjamin Franklin urodził się 17 stycznia 1706 roku w Bostonie jako jedno z siedemnaściorga dzieci w rodzinie biednego wytwórcy świec i mydła. Był samoukiem.

Był jednym z twórców Deklaracji Niepodległości Stanów Zjednoczonych. Ponadto parą się malarstwem, prowadził działalność publicystyczną, zajmował się filozofią i dokonał wielu odkryć naukowych. To on wymyślił zabezpieczenie przed wyładowaniami elektrycznymi poprzez uziemienie i dlatego uznawany jest za wynalazcę piorunochronu. Ku jego czci jednostkę ładunku elektrycznego w układzie CGS nazwano franklinem.

Był jednym z „Ojców Założycieli” Stanów Zjednoczonych Ameryki (wiosną 1776 roku został powołany do pięcioposobowego Komitetu). Był współautorem amerykańskiej Deklaracji Niepodległości oraz Konstytucji. W latach 1776–1785 był ambasadorem Stanów Zjednoczonych we Francji. Podpisał szwedzko-amerykański traktat o przyjaźni i handlu.

Był racjonalistą. Twierdził: „Latarnie morskie są znacznie pożyteczniejsze od kościołów”. Na jego popiersiu w Paryżu widnieje napis: „Grom wydarł niebu, a berło tyranom”.

Podobizna Franklina jest na banknocie studolarowym, chociaż nigdy nie był amerykańskim prezydentem.

Żywot własny Beniamina Franklina był przez prawie 200 lat na papieskim indeksie ksiąg zakazanych. Przez krytyków dzieło to uznawane jest za jedną z najlepszych autobiografii w historii literatury.

1. *Umiar*. – Nie jedz do otepienia, nie pij do podniecenia.

2. *Milczenie*. – Mów tylko to, co może przynieść pożytek innym lub tobie, unikaj próżnej rozmowy.

3. *Ład*. – Niech wszystkie twoje rzeczy mają swoje miejsce; niech wszystkie twoje sprawy mają swój czas.

4. *Postanowienie*. – Postanów sobie czynić, co powinienes; czynź bez zawodu to, coś postanowił sobie.

5. *Oszczędność*. – Nie czynź wydatków, chyba dla dobra innych lub swego; to znaczy nic nie marnotraw.

6. *Pracowitość*. – Nie trać nigdy czasu; bądź zawsze zajęty czymś pożytecznym; unikaj wszelkich niepotrzebnych działań.

7. *Szczerłość*. – Nie uciekaj się do krzywdzącego oszustwa; myśl niewinnie i sprawiedliwie, a kiedy mówisz, mów podobnie.

8. *Sprawiedliwość*. – Nie krzywdź nikogo, wyrządzając mu zło lub pozbawiając pożytków, jakie mu się od ciebie należą.

9. *Powściągliwość*. – Unikaj krańcowości; nie odczuwaj krzywd w tym stopniu, jak twoim zdaniem na to zasługują.

10. *Czystość*. – Nie pozwalaj na żadną nieczystość ciała, odzienia czy mieszkania.

11. *Spokój*. – Niech ci nie zamącają umysłu drobnostki lub też zdarzenia pospolite i nieuchronne.

12. *Surowość cielesna*. – Rzadko używaj płci, tylko dla zdrowia albo potomstwa, nigdy do otepienia, osłabienia lub szkody w twoim czy cudzym spokoju i opinii.

13. *Pokora*. – Naśladuj Jezusa i Sokratesa.

Zamiarem moim było nabycie przyzwyczajenia się do uprawiania wszystkich tych cnót. Sądziłem, że lepiej będzie nie rozpraszać uwagi przez zabieganie o wszystkie naraz, ale skupić się każdorazowo na jednej; gdy zaś ją opanuję, wtedy dopiero przechodzić do następnej i w ten sposób stopniowo zaprawić się w trzynastu cnotach. A że uprzednie nabycie niektórych może ułatwić późniejsze nabycie innych, ułożyłem je w odpowiednim porządku, takim, jak przytoczyłem. Najpierw idzie Umiar, gdyż zapewnia przytomność i jasność umysłu, tak niezbędne, jeśli potrzebna jest ciągła czujność i wystrzeżenie się bezustannych podnieć do dawniejszych nawyków i ustawicznych pokus. Kiedy tę cnotę nabędzie się i utrwali, Milczenie przyjdzie z większą łatwością. Ponieważ zaś pragnąłem równocześnie z nabywaniem cnót zdobywać i wiedzę, a uważałem, że w rozmowie łatwiej się ją osiąga używając uszu aniżeli języka, wobec tego pragnąłem przełamać w sobie skłonność do gadatliwości, żartów i dowcipów, które ułatwiały mi dostęp do próżnujących jedynie kompanii, i umieściłem Milczenie w punkcie drugim. Ta cnota oraz następna, Ład, powinny być, jak sądziłem, zapewnić więcej czasu na zajęcie się mymi planami i studiami. Postanowienie, kiedy raz wejdzie w nawyk, powinno mi umożliwić wytrwanie w dążeniu do osiągnięcia wszystkich następnych cnót. Oszczędność i Pracowitość, uwalniają mnie od pozostałego długu i zapewniając dobrobyt i niezależność, powinny mi ułatwić uprawianie Szczerości i Sprawiedliwości itd. W przekonaniu zatem, że zgodnie z radą Pitagorasa wyłożoną w jego *Złoty ch prawidła ch*, codziennie kontrolowanie samego siebie będzie rzeczą konieczną, obmyśliłem następującą metodę dokonywania tej kontroli.

Przygotowałem sobie książeczkę, w której wyznaczyłem oddzielną kartę dla każdej cnoty. Pokratkowałem strony czerwonym atramentem, aby mieć siedem rubryk, po jednej na każdy dzień tygodnia, zapisanych w rubryce odpowiednią literą, oraz trzynastą rubrykę oznaczonych

pierwszą literą każdej z cnót. Dzięki temu w rubryce każdego dnia, a pod rubryką odpowiedniej cnoty, mogłem zaznaczyć czarną kropką każde wykroczenie, jakiego dopuściłem się – co stwierdzałem przy wieczornej kontroli w stosunku do danej cnoty i danego dnia.

Postanowiłem w każdym tygodniu zwrócić kolejno szczególną uwagę na jedną z cnót. Tak więc w pierwszym tygodniu wystrzegałem się pilnie, by nie popełnić najłżejszego choćby wykroczenia przeciw umiarowi, pozostałe cnoty zostawiając zwykłemu biegowi rzeczy i tylko co wieczór odnotowując wszelkie wykroczenia. Tak więc, jeśli w pierwszym tygodniu zdołałem zachować pierwszą rubrykę, oznaczoną „U”, wolną od jakichkolwiek kropek, uważałem, iż owa cnota tak bardzo się we mnie wzmogła, a jej przeciwieństwo tak bardzo osłabło, że wolno mi już rozszerzyć uwagę i objąć nią drugą rubrykę, czyli przez tydzień następny zabiegać o utrzymanie w czystości dwóch rubryk. Postępując tak aż do końca, mogłem przejść cały kurs w trzynaście tygodni, a rocznie cztery kursy. Podobnie jak ktoś, kto ma oczyścić ogród z chwastów, nie próbuje wyrwać ich wszystkich naraz, gdyż przekraczałoby to jego możliwości i siły, lecz oczyszcza po jednej tylko grządce, przechodząc do następnej dopiero, kiedy oczyścił pierwszą – spodziewałem się ujrzeć z radością, jak w książeczce coraz to nowe rubryki stają się wolne od kropek, aż pod koniec, czyli po trzynastu tygodniach codziennych praktyk, miałbym już całe stronicę czyste. (...)

(...) Prawdę mówiąc, okazałem się niepoprawny w dziedzinie Ładu, i obecnie, gdy jestem już stary i pamięć mnie zawodzi, bardzo ten brak odczuwam. Ale ogólnie biorąc, jakkolwiek nigdy nie doszedłem do doskonałości jaką chciałem osiągnąć, przeciwnie, daleko mi było do niej, jednak już sam wysiłek uczynił mnie lepszym i szczęśliwszym człowiekiem, niż gdybym tego wcale nie próbował. Podobnie ci, co dążą do doskonałości w pisaniu drogą naśladowania pisma rytowanego, choć nigdy nie uzyskują pożądanej świetności owego pisma, mają jednak pismo piękne i czytelne, gdyż wysiłek wprawił im rękę.

W pracy tej chciałem wyjaśnić i uzasadnić doktrynę, że złe czyny nie są szkodliwe, ponieważ są zakazane, ale zakazane, ponieważ są szkodliwe wyłącznie ze względu na naturę ludzką. Że zatem uprawianie cnoty leży w interesie każdego, kto pragnie być szczęśliwy, choćby tylko w tym świecie. Zamierzałem też, z tych założeń wychodząc (skoro w świecie zawsze jest pewna liczba bogatych kupców, szlachty, książąt i państw, potrzebujących uczciwych narzędzi dla prowadzenia ich spraw, a narzędzia takie są niezmiernie rzadkie), przekonać młodzież, iż żadne właściwości nie zapewniają człowiekowi biednemu pomyślnego losu w tym stopniu, co uczciwość i prawość.

3. Arthur Schopenhauer¹⁶⁴, *Erystyka czyli sztuka prowadzenia sporów*. Przeł. Bolesław i Lucja Konorscy, przedmowa Tadeusza Kotarbińskiego, Wydawnictwo Literackie Kraków–Wrocław 1983.

Podstawa wszelkiej dialektyki

Przede wszystkim należy rozważyć, co *jest istotne w każdej dyskusji*, co się podczas niej właściwie dzieje.

Przeciwnik formułuje pewną tezę (albo my to czynimy, to wszystko jedno). Istnieją dwa sposoby (modi) i dwie drogi, by ją zwalczyć.

1) *Sposoby*: a) modus ad rem¹⁶⁵, b) modus hominem¹⁶⁶ lub ex concessis¹⁶⁷; tzn. albo wykazujemy, a) że twierdzenie nie zgadza się z naturą rzeczy, z absolutną prawdą obiektywną; albo b) że nie zgadza się z innymi twierdzeniami przeciwnika lub założeniami, na które się on zgodził, czyli ze względną prawdą subiektywną; to ostatnie ma tylko charakter względny i nie ma związku z prawdą obiektywną.

2) *Drogi*: a) obalenie twierdzenia bezpośrednie; b) pośrednie. Bezpośrednie atakuje tezę u jej przyczyn, pośrednie – u jej skutków. W działaniu bezpośrednim wykazujemy, że teza nie jest słuszna, w pośrednim zaś – że słuszną być nie może.

1) Na drodze *bezpośredniej* możemy postępować dwojako. Albo wykazujemy przeciwnikowi, że *przesłanki* jego twierdzenia są błędne (*nego majorem; minore*¹⁶⁸); albo też akceptujemy przesłanki, wykazujemy jednak, że dane twierdzenie z nich nie wynika (*nego consequentiam*¹⁶⁹); atakujemy tu zatem konsekwencję, formę wniosku.

¹⁶⁴ Arthur Schopenhauer (1788–1860), filozof niemiecki. Nawiązywał do I. Kanta. Inspirowała go również filozofia indyjska.

Jego głównym dziełem jest *Świat jako wola i przedstawienie* (1819). Uzasadził w nim tezę, że poznający umysł subiektywnie zabarwia przedmioty swego poznania. Jak Kant twierdził, że nie poznajemy nigdy istoty rzeczy, ale zjawiska. Sprawia to, że żyjemy w świecie iluzji.

Możliwa jest natomiast samowiedza, która wskazuje, że w swej wewnętrznej naturze jesteśmy wolą, która ma charakter irracjonalnej, ślepej mocy.

Podobnie jak buddyści utożsamiał egzystencję z cierpieniem. Stan cierpienia jest stanem wszystkich istot. Człowiek może zagłuszyć cierpienie poprzez kontemplację piękna i współczucie.

Arthur Schopenhauer przywrócił do życia erystykę. Opisał formy i zalety argumentacji erystycznej nie tylko z punktu widzenia poprawności w prowadzeniu sporów, ale samych zasad logiki. W *Erystyce* (1830) sklasyfikował nieuczciwe sposoby argumentacji. Pokazał, jak zwalczać logiczne fortele i sofizmaty.

Erystyka to sztuka prowadzenia sporów, dyskusji, umiejętność takiego argumentowania, które ma dowieść słuszności głoszonego poglądu bez względu na rodzaj używanych argumentów i zwrotów retorycznych. Ma przekonać oponenta i odeprzeć skutecznie lub obalić jego tezę czy poglądy. Powstała i rozwinęła się w starożytnej Grecji za sprawą sofistów, głównie Gorgiasza z Leontinoi.

Erystykę przyjęto i zastosowano w teologii i w polityce.

Zamieszczone poniżej przypisy pochodzą od tłumaczy: Bolesława i Lucji Konorskich.

¹⁶⁵ Sposób odwołujący się do rzeczy; (*argumentum ad rem*: dowód odwołujący się do rzeczy).

¹⁶⁶ Sposób odwołujący się do człowieka; (*argumentum ad hominem*: dowód odwołujący się do człowieka, z którym jest spór).

¹⁶⁷ Na mocy tego, na co przystaje przeciwnik.

¹⁶⁸ Neguję przesłankę większą lub mniejszą.

¹⁶⁹ Neguję konsekwencję.

2) Na drodze *pośredniej* stosujemy albo a) *apagoge*¹⁷⁰, albo b) *instancję*¹⁷¹.

a) *Apagoga*: przyjmujemy twierdzenie przeciwnika za słuszne i łączymy je z innym twierdzeniem uznawanym powszechnie za prawdziwe; jeśli teraz z obu tych twierdzeń – traktowanych jako przesłanki do dalszego wnioskowania – wysnuwamy pewną konkluzję wyraźnie błędną, bo sprzeczną bądź z naturą rzeczy, bądź z innymi twierdzeniami przeciwnika, zatem niesłuszną bądź *ad rem*, bądź *ad hominem* (Sokrates in *Hippia maj. et alias*¹⁷², to wynika stąd, że pierwotne twierdzenie przeciwnika było błędne; albowiem ze słusznych przesłanek wynikają zawsze słuszne twierdzenia, jakkolwiek z błędnych nie zawsze wynikają błędne.

b) *Instancja*, *ευστασις*, *exemplum in contrarium*¹⁷³: obalenie ogólnego twierdzenia za pomocą przeprowadzenia bezpośredniego dowodu poszczególnych przypadków znajdujących się w zakresie tego twierdzenia; jeśli wiadomo, że twierdzenie dla nich nie jest słuszne, to i ogólne twierdzenie musi być błędne.

Takie rusztowanie podstawowe, szkielet każdej dyskusji: mamy tu jej osteologię. Albowiem do tego sprowadza się w zasadzie dyskusja. Wszystko to jednak może odbywać się na tle rzeczywistym albo tylko pozornym, za pomocą prawdziwych albo nieprawdziwych argumentów. I właśnie dlatego, że trudno coś pewnego o tym ustalić, dyskusje bywają takie długie i takie zacięte. Również i przy podawaniu reguł ogólnych nie możemy oddzielić prawdy od pozorów, bo z góry nawet sami dyskutanci nie mają co do tego pewności; dlatego też podają poniżej *sposoby* lub *chwyt* bez względu na to, czy objective¹⁷⁴) ma się rację czy nie; bo takiego rozeznania samemu się nie ma i to powinno dopiero wynikać ze sporu.

Poza tym przy każdej dyskusji lub w ogóle przy każdej argumentacji jakaś jedna rzecz musi zostać uzgodniona, by służyć jako podstawa do osądzenia danej kwestii: *contra negantem principia non est disputandum*¹⁷⁵.

Sposób 1. Uogólnienie. Rozszerzać wypowiedź przeciwnika poza jej naturalną granicę, interpretować ją możliwie ogólnikowo, akceptować ją w jak najszerszym sensie i traktować przesadnie; własną wypowiedź zaś utrzymywać w możliwie ograniczonym sensie, zawęzić w możliwie ciasnych granicach; albowiem im bardziej ogólnikowe jest twierdzenie, tym bardziej jest ono narażone na ataki. Środkiem zaradczym na to jest dokładne ustalenie *puncti* lub *controversiae*¹⁷⁶.

Przykład 1. Powiedziałem: „Anglicy są pierwsi w dziedzinie dramatu”. Przeciwnik próbując zastosować metodę *instantia*, odpowiedział, że jak wiadomo, Anglicy nie mają osiągnięć w muzyce, zatem także i w operze. Odparowałem to wzmiankując, że muzyka nie jest zawarta w pojęciu sztuki dramatycznej, która obejmuje tylko tragedię i komedię; przeciwnik wiedział o tym bardzo dobrze, próbował jednak tak uogólnić moją wypowiedź, aby odniosła się do wszelkich dzieł teatralnych, a więc i do oper, a zatem i do muzyki – po to, by mnie w ten sposób pokonać.

¹⁷⁰ Dowód apagogiczny: dowód wynikający z niemożliwości twierdzenia przeciwnego.

¹⁷¹ Przykład przeciwności.

¹⁷² Sokrates *In Hippia maj.[ore] et alias* – Sokrates w „Hippiaszu Większym” i gdzie indziej; chodzi m.in. o rozdz. XVIII (por. komentarz W. Witwickiego w wydaniu: „Platona Hippiasz Mniejszy. Hippiasz Większy. Ion”, Warszawa 1959, s. 128–129).

¹⁷³ Przykład przeciwności w objaśnieniu.

¹⁷⁴ Obiektywnie.

¹⁷⁵ Z kimś, kto nie neguje zasady, nie należy dyskutować.

¹⁷⁶ Tego, o co spór się toczy.

Na odwrót, można tu uratować własną wypowiedź zawężając ją bardziej, niż to było naszym pierwotnym zamiarem, o ile tylko użyte wyrażenie na to pozwala.

Przykład 2. *A* mówi: „Pokój z r. 1814 zwrócił niezależność wszystkim niemieckim miastom hanzeatyckim”. *B* stosuje to, co nazywa się *instantia in contrarium*, mówiąc, że na skutek tego właśnie pokoju Gdańsk utracił niezależność nadaną mu przez Bonapartego.

A ratuje się, jak następuje: „Powiedziałem: wszystkim niemieckim miastom hanzeatyckim: Gdańsk zaś był polskim miastem hanzeatyckim”.

Tego chwytu uczy już Arystoteles (*Topica* lib. VIII, c. 12, 11).

Sposób 2. Zastosować *homonimię* w celu rozszerzenia wypowiedzi również na pojęcia, które oprócz jednakowego brzmienia wyrazu mają mało lub też nic wspólnego z rzeczą omawianą; następnie zaś wyraźnie tę wypowiedź obalić i w ten sposób wywołać wrażenie, że się obaliło samo twierdzenie.

Uwaga. Synonimy są to dwa wyrażenia dla tego samego pojęcia; homonimy – to dwa pojęcia określone przez ten sam wyraz (Patrz *Aristot. Top. Lib. I, cap. 13*). Wyrazy: głęboki, ostry, wysoki, użyte raz w odniesieniu do ciał, innym razem zaś w odniesieniu do dźwięków – to *homonimy*; rzetelny i uczciwy – to *synonimy*.

Chwyt ten można uważać za identyczny z sofizmem *ex homonimia*¹⁷⁷; lecz wyraźny sofizmat homonimii w rzeczywistości nie może zmylić nikogo.

Omne lumen potest extingui

Intellectus est lumen

*Intellectus potest extingui*¹⁷⁸

Od razu widać, że mamy tu 4 terminy¹⁷⁹: *lumen* we właściwym sensie i *lumen* w sensie przezośnym. Jednakże metoda ta zawodzi w przypadkach subtelniejszych, szczególnie zaś wtedy, gdy pojęcia wyrażone przez tę samą nazwę są zbliżone i przechodzą jedno w drugie.

Przykład 1. *A*: Nie jest Pan jeszcze wtajemniczony w misterie filozofii Kanta.

B: Ach, misterie! nie chcę nic o tym słyszeć.

[Przykład 2.] Ganiłem jako niemądre takie pojęcie honoru, według którego człowiek traci honor, jeżeli został obrażony, chyba że odpowiada jeszcze większą obrazą albo doznana zniewagę zmywa krwią swoją lub swego przeciwnika; jako powód podałem, że prawdziwy honor nie może być naruszony tym, co nam się wydarzyło, lecz jedynie tym, co uczyniliśmy sami; każdemu bowiem może się wszystko przytrafić. Przeciwnik bezpośrednio zaatakował podany powód; wykazał mi jasno, że kupiec, któremu niesłusznie zarzuca się oszustwo, nieuczciwość lub niedbalstwo w swoim zawodzie, został zaatakowany w swoim honorze, który ucierpiał jedynie przez to, co owego kupca spotkało, i który może być restytuowany tylko przez ukaranie napastnika i odwołanie oszczerstwa.

Przeciwnik stosując *homonimię*, podsunął tu zatem pojęcie *honoru mieszczkańskiego*, inaczej zwanego *dobrym imieniem*, który można naruszyć przez oszczerstwo, zamiast pojęcia *honoru rycerskiego*, zwanego też *point d' honneur*¹⁸⁰, który można naruszyć *przez obrazę*.

¹⁷⁷ W logice: dwuznaczność.

¹⁷⁸ Każde światło można zgasić.

Rozum jest światłem.

Rozum można zgasić.

¹⁷⁹ Tak zwany „błąd czterech terminów”. W poprawnym sylogizmie muszą być trzy terminy: większy, średni i mniejszy. Błąd czterech terminów powstaje, gdy zamiast jednego terminu średniego w sylogizmie występują dwa, ze względu na jego dwuznaczność.

¹⁸⁰ 16 punkt honoru.

I ponieważ ataku na honor mieszczański nie można puścić płazem, lecz trzeba go obronić przez publiczne odwołanie, to tak samo nie można puścić płazem ataku na honor rycerski, lecz trzeba go odparować jeszcze cięższą zniewagą i pojedynkiem. – Jest to zatem pomieszczenie dwóch zasadniczo różnych rzeczy przez homonimię wyrazu „honor”, a więc *mutatio controversiae*¹⁸¹, powstała przez homonimię.

Sposób 3. Przyjąć twierdzenie wygłoszone w sensie relatywnym, *relative*¹⁸², jak gdyby było wygłoszone w sensie ogólnym, *simpliciter*, *absolute*¹⁸³, albo przynajmniej ująć je pod zupełnie innym kątem i z tego punktu widzenia je obalać. Przykład podany przez Arystotelesa jest następujący: Murzyn jest czarny, jeśli zaś chodzi o zęby – jest biały; zatem jest czarny i równocześnie nie jest czarny.

Jest to przykład wymyślony, który nikogo na serio nie wprowadzi w błąd; weźmiemy natomiast przykład z doświadczenia.

Przykład. Podczas rozmowy o filozofii przyznałem, że mój system broni i chwali *kwietystów*. – Wkrótce potem rozmowa zesłała na temat Hegla i wówczas powiedziałem, że po większej części pisał on nonsensy, przynajmniej zaś jest w jego dziełach wiele takich miejsc, w których autor wypisuje słowa, czytelnik zaś musi wkładać w nie sens. – Przeciwnik nie próbował obalić tego *ad rem*, lecz zadowolił się wysunięciem *argumentum ad hominem*: „że niby przed chwilą pochwaliłem kwietystów, a oni napisali również dużo nonsensów”.

Zgodziłem się na to, sprostowałem jednak, że nie chwaliłem kwietystów jako filozofów i pisarzy, zatem nie z powodu ich osiągnięć *teoretycznych*, lecz jako ludzi, z powodu ich działania, a więc tylko pod względem *praktycznym*; podczas gdy u Hegla jest mowa o osiągnięciach teoretycznych – w ten sposób atak został odparowany.

Pierwsze trzy sposoby są zbliżone; wspólnie jest w nich to, że przeciwnik właściwie mówi nie o przedmiocie sporu, lecz o czymś innym; byłaby to zatem *ignoratio elenchi*¹⁸⁴, gdybyśmy pozwolili zbyć się w taki sposób. – Albowiem we wszystkich podanych przykładach to, co mówi przeciwnik, jest prawdziwe i znajduje się nie w rzeczywistości, lecz tylko pozornej sprzeczności z tezą; zaatakowany przez niego neguje więc konsekwencję jego wniosku, przeciwstawia się zatem wnioskowaniu prowadzącemu ze słuszności jego twierdzenia do niesłuszności naszego. Jest to zatem bezpośrednie obalenie jego obalenia *per negationem consequentiae*¹⁸⁵.

Nie należy przyjmować nawet słusznych przesłanek, jeżeli przewiduje się niedogodne dla nas konsekwencje. Przeciwno temu służą następujące dwa środki, sposoby 4. i 5.

Sposób 4. Jeżeli chce się dojść do pewnego określonego wniosku, to nie należy dawać przeciwnikowi możliwości przewidzenia tego, lecz należy starać się, aby przyjął w rozmowie nasze luźne i rozproszone przesłanki wcale tego nie zauważając, inaczej przeciwnik będzie próbował stosować najrozmaitsze szykany. Albo też, jeżeli wątpliwe, czy przeciwnik się na to zgodzi, wysuwamy przesłanki tych przesłanek, stosujemy prosylogizmy¹⁸⁶ i staramy się, aby zaakceptował przedstawione bez ładu i porządku przesłanki kilku takich prosylogizmów.

¹⁸¹ Zmiana przedmiotu sporu.

¹⁸² W odniesieniu do czegoś.

¹⁸³ *Simpliciter*: po prostu; *absolute*: bezwzględnie.

¹⁸⁴ Zgubienie wątku rozumowania.

¹⁸⁵ Przez negowanie tego, co wynika.

¹⁸⁶ Jest to sylogizm, który występuje jako część nie końcowa naszego wnioskowania składającego się z łańcucha sylogizmów.

* Dotyczy tekstu poprzedniego.

W ten sposób ukrywamy swą grę, aż przeciwnik wszystko, co nam jest potrzebne; kierujemy zatem sprawę z daleka ku naszemu celowi. Reguły te podaje Arystot. Top. Lib. VIII, c. 1; nie wymagają one przykładu.

Sposób 5. Jako dowód swojej tezy można stosować przesłanki błędne, mianowicie wtedy, gdy się przeciwnik nie zgodził na prawdziwe, bądź dlatego, że nie uznaje ich słuszności, bądź też bo widzi, że nasza teza zaraz by z nich wynikała; należy wówczas stosować twierdzenia, które są niesłuszne same w sobie, ale są słuszne *ad hominem*², i argumentować z punktu widzenia *ex concessis*³. Prawda bowiem może wynikać również i z błędnych przesłanek, chociaż gdy nic fałszywego nie wynika z przesłanek prawdziwych. Tak samo można obalać błędne twierdzenia przeciwnika za pomocą innych błędnych twierdzeń, które on jednak uważa za prawdziwe. Albowiem skoro ma się do czynienia z określoną osobą, trzeba stosować jej sposób myślenia. Jeżeli nasz przeciwnik na przykład jest wyznawcą jakiejś sekty, której nie uznajemy, to możemy wobec niego stosować tezy tej sekty jako *principia*¹⁸⁷, Aryst. Top. VIII, c. 9.

Sposób 6. Stosuje się ukrytą *petitio principii*¹⁸⁸, postulując to, czego miałoby się dowieść, a więc: albo 1) zmienia się nazwę, np. zamiast „honor” mówimy „dobre imię”, zamiast „dziewictwo” – „cnota” itd.; to samo dotyczy pojęć zbliżonych; zamiast „zwierzęta czerwono-krwiste” mówimy „kręgowce”, albo 2) to, co jest dyskusyjne jako szczegół, jest łatwiejsze do przyjęcia jako ogólnik, np. zamiast twierdzić, że nauka medyczna jest niepewna, postuluje się niepewność całej ludzkiej wiedzy. 3) Jeżeli *vice versa*¹⁸⁹ dwie rzeczy wynikają jedna z drugiej i jedna daje się dowieść, postuluje się drugą. 4) Jeżeli należy dowieść czegoś ogólnego, doprowadza się do przyjęcia każdego szczegółu z osobna (przeciwieństwo do sposobu nr 2). (Aristot. Top. VIII, c.11.).

Dobre reguły dotyczące ćwiczeń dialektycznych znajdują się w ostatnim rozdziale Topik Arystotelesa.

Sposób 7. Jeżeli dyskusja jest prowadzona w sposób ścisły i formalny i jeżeli chcemy zrozumieć się możliwie dokładnie, to ten, kto postawił tezę i ma jej dowieść, stosuje wobec przeciwnika taktykę *zapytań*; czynimy to w celu wyzyskania jego odpowiedzi do udowodnienia prawdziwości własnego twierdzenia. Ta erotematyczna¹⁹⁰ metoda była stosowana szczególnie w czasach antycznych (nazywa się też sokratyczną). Do tej metody odnosi się rozważany sposób oraz kilka następujących potem (*wszystkie w wolnym opracowaniu wg Arystotelesa Liber de elenchis sophisticis, c. 15*):

Pytać wiele naraz, obszernie, aby ukryć to, na czym nam w odpowiedziach przeciwnika najbardziej zależy, natomiast argumentację własną w oparciu o to, co już zostało przyznane, przedstawiać szybko; albowiem ci, którzy orientują się powoli, nie mogą dokładnie śledzić biegu rozumowania i przeoczyć ewentualne błędy oraz braki we wnioskowaniu.

Sposób 8. Doprowadzić przeciwnika do złości; albowiem w złości nie jest on w stanie prawidłowo rozumować i dopilnowywać swoich korzyści. Sprowokować do złości można przez jawnie niesprawiedliwe traktowanie lub przez szykany i w ogóle przez bezczelne zachowanie się.

Sposób 9. Stawiać pytania nie w tej kolejności, jakiej by wymagało właściwe wnioskowanie, lecz stosować rozmaite przesunięcia. Wtedy przeciwnik nie wie, do czego zmierza, i nie może niczemu zapobiec; poza tym można wówczas wyzyskać jego odpowiedzi, zależnie od

¹⁸⁷ Podstawy, twierdzenia podstawowe.

¹⁸⁸ Użycie tezy dowodzonej jako przesłanki dowodu.

¹⁸⁹ Odwrotnie.

¹⁹⁰ Polegająca na stawianiu pytań.

tego, jak wypadają, do różnych wniosków, nawet i do przeciwnych. Zachodzi tu podobieństwo ze sposobem 4. polegające na tym, że należy maskować swoje postępowanie.

Sposób 10. Jeżeli się spostrzeża, że przeciwnik umyślnie odpowiada negatywnie na pytania, których potwierdzenie byłoby dogodne do naszej tezy, to należy pytać o coś, co jest przeciwieństwem tej rzeczy, tak jak gdybyśmy chcieli na to otrzymać pozytywną odpowiedź; przynajmniej zaś dać mu do wyboru oba pytania, żeby nie zauważył, na którym z nich nam zależy.

Sposób 11. Jeżeli stosujemy indukcję¹⁹¹ i przeciwnik przyznaje nam rację w poszczególnych przypadkach, z których indukcja się składa, to nie trzeba go pytać, czy zgadza się także na ogólną prawdę, która z tych przypadków wynika, lecz należy wprowadzić ją później tak, jak gdyby była już ustalona i uzgodniona; czasami przeciwnik sam uwierzy, że się na nią zgodził, i tak też będzie się wydawać słuchaczom. Pamiętają oni bowiem liczne dotyczące pojedynczych przypadków pytania, które chyba musiały prowadzić do jakiegoś celu.

Sposób 12. Jeżeli jest mowa o ogólnym pojęciu, które nie ma własnej nazwy, lecz musi być określone obrazowo przez porównanie, to musimy wybrać od razu takie porównanie, które będzie korzystne dla naszego twierdzenia. Tak np. w Hiszpanii nazwy dwóch partii politycznych, *serviles* i *liberales*¹⁹², na pewno zostały wybrane przez ostatnią.

Nazwę „protestanci” na pewno wybrali oni sami, to samo można powiedzieć o ewangelikach; określenie „kaczer” natomiast pochodzi od katolików. Dotyczy to także nazw, które bardziej odpowiadają danej rzeczy; np. jeżeli przeciwnik zaproponował jakąś *zmianę*, nazywamy ją *nowinką*, albowiem słowo to ma w sobie coś złośliwego.

Odwrotnie postępujemy, jeżeli propozycja wychodzi od nas. W pierwszym przypadku należy wymienić jako przeciwieństwo „istniejący porządek”, w drugim: „zacofanie” – To, co ktoś bezstronny i nie mający ubocznych celów nazwałby „kultem” lub „publiczną nauką religii”, nazwałby zwolennik „pobożnością” lub „bogobojnością”, przeciwnik zaś „bigoterią” lub „zabobonem”. W gruncie rzeczy jest to subtelna *petitio principii*: to, co dopiero ma być dowiedzione, wkładamy już z góry w nazwę w wyraz, z którego by to potem wynikało przez analityczne wnioskowanie. Co jeden nazywa „zabezpieczeniem” jakiejś osoby lub jej „prewencyjnym zatrzymaniem”, to samo nazwie przeciwnik „zamknięciem w więzieniu”.

– Mówca często zdradza już z góry swój zamiar przez nazwę, jaką wybiera dla danej rzeczy. Jeden mówi „duchowny”, inny – „klecha”. Ze wszystkich chwytów i sposobów ten jest używany najczęściej i po prostu instynktownie. Przykłady gorąca wiara = fanatyzm. – Potknięcie lub flirt = zdrada małżeńska. – Dwuznacznik = sprośność. – Kryzys finansowy = bankructwo (...).

Sposób 13. Chcąc spowodować, aby przeciwnik przyjął naszą tezę, wypowiadamy również i antytezę, pozostawiając mu wybór między nimi; tę antytezę przedstawiamy tak jaskrawo, że przeciwnik, aby nie wpaść w paradoks, musi przyjąć naszą tezę, która przy porównaniu wydaje się sensowniejsza. Na przykład przeciwnik ma przyznać, że każdy powinien wykonać wszystko, co mu nakazuje jego ojciec; pytamy wtedy: „czy należy rodzicom być we wszystkich sprawach posłusznym czy nieposłusznym?” – Albo też, jeżeli mówi się, że jakaś rzecz występuje często, wówczas zapytujemy, czy przez wyraz „często” należy rozumieć mało czy dużo przypadków; na to przeciwnik odpowie: „dużo”. Jest to tak, jak gdyby się położyło szare

¹⁹¹ Wnioskowanie od szczegółów do ogólności.

¹⁹² „Służalcy” (zwolennicy monarchii absolutnej) i „wolni” („liberałowie”).

obok czarnego i wtedy można je nazywać białym; gdy się zaś kładzie je obok białego, można je nazywać czarnym.

Sposób 14. Bezczylnym manewrem można nazywać zachowanie następujące: dajmy na to, że na kilka pytań przeciwnik dał odpowiedzi niezgodne z zamierzonym przez nas wnioskiem; pomimo to traktujemy ten wniosek jako dowiedziony i tryumfalnie go wygłaszamy. Jeżeli przeciwnik jest nieśmiały albo głupi, my zaś dysponujemy dużą bezczelnością i dobrym głosem, to taka sztuka może się świetnie udać. Należy to do przypadku „*fallacia non causae ut causae*”¹⁹³.

Sposób 15. Jeżeli wygłosiliśmy twierdzenie paradoksalne, którego dowód sprawia nam kłopot, to przedstawiamy przeciwnikowi do przyjęcia lub do odrzucenia byle jakie twierdzenie słuszne, jakkolwiek nie oczywiste, tak jak gdybyśmy z niego chcieli wysnuć dowód. Jeśli je przeciwnik przez podejrzliwość odrzuci, to doprowadzamy go *ad absurdum* i tryumfujemy; jeżeli je natomiast akceptuje, to okazuje się, że powiedzieliśmy coś rozsądnego, i czekamy, jak się dyskusja dalej potoczy. Możemy także zastosować dodatkowo podstęp opisany poprzednio twierdząc, że w ten sposób nasz paradoks został dowiedziony. Aby tak postępować, trzeba być krańcowo bezczelnym; ale z doświadczenia wiemy, że takie przypadki się zdarzają i że są ludzie, którzy to wszystko robią instynktownie.

Sposób 16. *Argumenta ad hominem* lub *ex concessis*. Przy każdym twierdzeniu przeciwnika musimy badać, czy ono w jakiś sposób, choćby tylko pozornie, nie znajduje się w sprzeczności z czymś, co przeciwnik powiedział lub przyznał wcześniej, bądź też z regułami jakiejś szkoły, sekty, którą on pochwała i aprobeuje, lub z postępowaniem zwolenników tej sekty – choćby nawet zwolenników nieszczerych i pozornych – bądź wreszcie z jego własnym sposobem postępowania. Jeżeli np. przeciwnik broni samobójstwa, krzyknijmy zaraz: „To dlaczego sam się nie powiesz?” A jeżeli twierdzi na przykład, że pobyt w Berlinie jest nieprzyjemny, natychmiast zawołamy: „To dlaczego nie wyjeżdżasz pierwszą ekstrakcją?”

Jakąś szykanę zawsze będzie można wynaleźć.

Sposób 17. Gdy przeciwnik atakuje nas jakimś kontrargumentem, możemy się nieraz uratować przez pewne subtelne rozróżnienie, o którym co prawda przedtem nie myśleliśmy wcale – jeśli tylko rzecz ma podwójne znaczenie lub jeżeli dopuszcza dwojakie ujęcie.

Sposób 18. Jeżeli spostrzegamy, że przeciwnik chwycił się jakiejś argumentacji, którą nas pobije, to nie wolno nam dopuścić do tego, aby ją doprowadził do końca, lecz musimy zawczasu przerwać bieg dyskusji, odbiec od tematu lub oderwać od niego uwagę i przejść do innych twierdzeń *mutatio controversiae*.

Sposób 19. Jeżeli przeciwnik żąda wyraźnie, abyśmy przedstawili argumenty przeciwko pewnemu określönemu szczegółowi jego twierdzenia, a nie znajdujemy niczego odpowiedniego, to musimy przesunąć całą sprawę w sferę ogólników, potem zaś wystąpić przeciwko nim. Musimy wytłumaczyć, dlaczego nie należy ufać pewnej określönnej fizycznej hipotezie; zaczynamy wówczas mówić o omylnej ludzkiej wiedzy, ilustrując ją na różnych przykładach.

Sposób 20. Jeżeli wypytaliśmy przeciwnika o przesłanki i uzgodniliśmy je z nim, to nie należy pytać jeszcze o wniosek, lecz po prostu wysnuć ten wniosek samemu; nawet jeżeli z tych przesłanek brakuje jeszcze jednej lub dwóch, to uważamy je wszystkie za przyjęte i wysnuwamy swój wniosek. Jest to zastosowanie metody *fallacia non causa ut causae*.

Sposób 21. Jeżeli przeciwnik podaje nam argument, który przejrzelismy, uznając go za pozorny lub sofistyczny, to możemy argument ten zniweczyć przez wyjaśnienie jego chwiej-

¹⁹³ Potraktowanie czegoś, co nie jest przyczyną, jako przyczyny.

ności i pozorności; jednakże lepiej jest przeciwstawić mu kontrargument tak samo pozorny i sofistyczny i w ten sposób przeciwnika odprawić. Nie chodzi tu bowiem o prawdę, lecz o zwycięstwo. Jeśli przeciwnik podaje np. jakieś *argumentum ad hominem*, to wystarczy zbijać to kontrargumentem *ad hominem (ex concessis)*; w ogóle będzie krócej, jeżeli zamiast prowadzić długą dyskusję o prawdziwej istocie rzeczy, podamy jakieś *argumentum ad hominem*, o ile tylko taki argument nam się nasuwa.

Sposób 22. Jeżeli przeciwnik żąda od nas, abyśmy wyrazili zgodę na coś, z czego bezpośrednio wynikałby sporny problem, to odmawiamy, podając to za *petitio principia*; albowiem tak samo przeciwnik, jak i słuchacz będą skłonni uważać jakieś twierdzenie pokrewne problemowi za identyczne z problemem; w ten sposób pozbawiamy przeciwnika najlepszego argumentu.

Sposób 23. Opór i sprzeczka pobudzają człowieka *do przesady*. Możemy więc przeciwnika drażnić swym oporem, tak aby on swoje twierdzenie, które przy odpowiednim ograniczeniu może nawet być słuszne, rozszerzył poza granicę prawdy; jeżeli teraz odeprzemy jego przesadną wypowiedź, to wywołamy wrażenie, jak gdybyśmy obalali także jego twierdzenie pierwotne. Sami natomiast musimy mieć się na baczności, aby się sprzeciwem nie dać skusić do przesady lub do rozszerzenia własnego twierdzenia. Często sam przeciwnik będzie się starał rozszerzyć naszą wypowiedź poza jej pierwotne znaczenie; musimy temu natychmiast zapobiec, sprowadzając go z powrotem do ścisłego brzmienia naszej wypowiedzi słowami: „tyle powiedziałem i nic ponadto”.

Sposób 24. Fabrykowanie konsekwencji. Z wypowiedzi przeciwnika wyprowadza się sztucznie przez fałszywe wnioskowanie i przekręcanie pojęć twierdzenia, które wcale nie były w niej zawarte ani też nie były zamierzone, które są natomiast absurdalne albo niebezpieczne; ponieważ teraz wydają się, jakoby z wypowiedzi przeciwnika wynikały takie twierdzenia, które są sprzeczne ze sobą albo z uznanymi prawdami, więc możemy to traktować jako pośrednie obalenie twierdzenia, *apagoge*; jest to zatem znów zastosowaniem metody *fallacia non causa ut causae*.

Sposób 25. Sposób ten dotyczy *apagoge przez instancję, exemplum in contrarium*. *Inductio* wymaga przytoczenia wielu przypadków, na których można oprzeć twierdzenia; przy (...) zaś wystarcza podanie tylko jednego przypadku niezgodnego z tym twierdzeniem i wtedy już jest ono obalone. Taki przypadek nazywa się instancją, (...), *Exemplum in contrarium, instantia*. Na przykład twierdzenie: „Wszystkie przeżuwalce mają rogi”, zostaje obalone przez jedyną instancję: wielbłądy. Instancja zachodzi przy stosowaniu tezy ogólnej do przypadku, który powinien poddać pod jej zakres, który jednak jest niezgodny z prawdą, wskutek czego teza zostaje całkowicie obalona. Przy tym jednak mogą się zdarzać pomyłki, dlatego też, gdy przeciwnik stosuje instancję, musimy zważyć: 1) czy jego przykład zdarzył się naprawdę; istnieją bowiem problemy, których jedyne możliwe rozwiązanie polega na tym, że ów przypadek nie jest prawdziwy, np. wiele cudów, historie o duchach itd.; 2) czy przykład rzeczywiście podpada pod zakres przedstawionej tezy, co jest często tylko pozorne; wyjaśnić to można dopiero po dokładnym rozgraniczeniu zakresów; 3) czy przykład rzeczywiście przeczy przedstawionej tezie; co także często jest tylko pozorne.

Sposób 26. Błyskotliwą sztuczką jest *retorsio argumenti*¹⁹⁴; polega ona na tym, że ten sam argument, który przeciwnik chciał zastosować dla siebie, może być z powodzeniem zastosowany przeciw niemu. Gdy przeciwnik mówi np.: „To jest jeszcze dziecko, trzeba mu pobla-

¹⁹⁴ Odwrócenie kierunku argumentu.

zać”, można zastosować *retorsio*: „Właśnie dlatego, że jest jeszcze dzieckiem, należy je ukarać, żeby się jego złe przyzwyczajenia nie zakorzeniły”.

Sposób 27. Jeśli przy jakimś argumentcie przeciwnik niespodziewanie wpada w złość, to należy kłaść na ten argument specjalny nacisk; nie tylko dlatego, że jest to dla nas dogodne, gdy przeciwnik się gniewa, lecz również z tego powodu, że widocznie został tu dotknięty słaby punkt jego rozumowania i że prawdopodobnie można mu będzie jeszcze bardziej zaszkodzić, niż to widać na razie.

Sposób 28. Sposób ten daje się zastosować głównie wtedy, gdy uczeni dyskutują przed słuchaczami niewykształconymi. Jeżeli nie ma się ani *argumentum ad rem*, ani nawet *argumentum ad hominem*, to stosuje się *argumentum ad auditores*¹⁹⁵, tzn. zarzut niesłuszny, którego błędność jednak widoczna jest tylko dla znawcy; znawcą takim jest przeciwnik, ale znawcami nie są słuchacze. W ich oczach jest on pobity, zwłaszcza gdy przez ten zarzut twierdzenie jego zostaje w jakiś sposób ośmieszone; albowiem do śmiechu ludzie są zawsze skorzy, a śmiejących się mamy wówczas po naszej stronie. Aby wykazać nieważność zarzutu, przeciwnik musiałby wdać się w długie wywody i sięgać do podstaw nauki lub do innych źródeł; lecz niełatwo znajdują one zrozumienie u słuchaczy.

Przykład. Przeciwnik mówi: „Podczas powstawania gór pierwotnych masa, z której wykryształizowały się później granit i wszelkie inne górotwory, była płynna wskutek ciepła, a więc stopiona; temperatura wynosiła prawdopodobnie ok. 200°R i masa wykryształizowała się pod pokrywającą ją powierzchnią morza”. – Stosujemy teraz *argumentum ad auditores*, mówiąc że przy takiej temperaturze, a nawet o wiele wcześniej, już przy 80°R morze by dawno wyparowało i unosiło się w powietrzu jako para. Słuchacze śmieją się. Aby nas pobić, przeciwnik musiałby wykazać, że punkt wrzenia zależy nie tylko od temperatury, lecz również i od ciśnienia atmosferycznego; gdyby mniej więcej połowa wody morskiej unosiła się w powietrzu w postaci pary, to ciśnienie podwyższyłoby się tak bardzo, że nawet przy 200°R woda nie doszłaby jeszcze do wrzenia. – Jednakże do takiego wyjaśnienia nie można dojść, gdyż nie dla niefizyków wymagałoby to całego wykładu (Mitscherlich, Abhdlg. d Berl. Akad. 1822).

Sposób 29. Jeżeli spostrzegamy, że zaczynamy przegrywać, to możemy zastosować *dywersję*, tzn. rozpoczynamy nagle mówić o czymś zupełnie innym, jak gdyby to należało do rzeczy i było argumentem przeciwnym. Można to zrobić w ramach przyzwoitości, o ile dywersja w ogóle jeszcze dotyczy *thema quaestionis*¹⁹⁶, albo wręcz bezczelnie, jeżeli dotyczy to tylko przeciwnika, a ze sprawą nie ma zupełnie nic wspólnego.

Tak np. podkreśliłem z uznaniem, że w Chinach nie ma szlachty z urodzenia i że urzędy otrzymuje się jedynie na podstawie egzaminów. Mój przeciwnik twierdził, że uczoneść tak samo nie uprawnia do sprawowania urzędów, jak szlachetne urodzenie (które zresztą wysoko ceni). – Gdy następnie zauważył, że jego sprawa bierze zły obrót, natychmiast dokonał dywersji mówiąc, że w Chinach wszystkie stany podlegają karze przez bastonadę, co łączył znowu z częstym picciem herbaty i obie te rzeczy stawiał Chińczykom jako zarzut. – Gdyby się ktoś chciał wdawać w to wszystko, pozwalając się odwieść od tematu, to wypuściłby z rąk wywalczone już zwycięstwo.

Dywersja staje się bezczelna, gdy opuszcza się całkowicie sprawę *quaestionis* i zaczyna mniej więcej tak: „A niedawno Pan również twierdził, że ...”. Wówczas bowiem dywersja staje się poniekąd atakiem osobistym, o czym jeszcze będzie mowa przy roztrząsaniu ostatniego

¹⁹⁵ Argument odwołujący się do słuchaczy.

¹⁹⁶ Temat sporu.

sposobu. Ścisłe biorąc, jest ona stopniem pośrednim pomiędzy *argumentum ad personam*¹⁹⁷, które tam będzie omawiane, a *argumentum ad hominem*.

Do jakiego stopnia sztuczka powyższa jest jakby wrodzona, przejawia każda kłótnia między pospolitymi ludźmi; gdy mianowicie jeden czyni drugiemu zarzuty osobiste, to ten bynajmniej nie stara się ich odeprzeć, lecz ze swej strony stawia teraz przeciwnikowi zarzuty osobiste, pozostawiając na uboczu tamte, jemu samemu poczynione, a więc jakby się na nie zgadzając. Postępuje on jak Scipio, który zaatakował Kartagińczyków nie w Italii, lecz w Afryce. Na wojnie tego rodzaju dywersja może być przydatna; w kłótni jest ona szkodliwa, ponieważ postawione zarzuty nie zostają odparte i słuchacz dowiadyuje się wiele złego o obu stronach. W dyskusji ten sposób jest używany *faute de mieux*¹⁹⁸.

Sposób 30. *Argumentum ad verecundiam*¹⁹⁹. Zamiast uzasadnień używa się tu autorytetów odpowiadających wiadomościom posiadanym przez przeciwnika. –

*Unusquisque mavult credere quam iudicare*²⁰⁰, mówi Seneka. Wygramy łatwo, mając po swojej stronie jakiś autorytet, który jest szanowany przez przeciwnika; dla niego zaś istnieje tym więcej ważnych autorytetów, im bardziej ograniczone są jego wiadomości i zdolności. Jeżeli stoi on pod tym względem na bardzo wysokim poziomie, to liczba tych autorytetów będzie bardzo mała lub nie będzie ich wcale. Co najwyżej uzna on autorytet fachowców w mało mu znanych dziedzinach nauki, sztuki lub rzemiosła, a i to z nieufnością. Prości ludzie natomiast mają głęboki respekt dla wszelkiego rodzaju fachowców. Nie wiedzą oni o tym, że kto z pewnej rzeczy robi profesję, ten kocha nie tę rzecz, lecz swój zarobek – ani o tym, że kto pewną rzecz wykłada, przeważnie słabo ją zna, albowiem jeśli ją studiuje gruntownie, nie pozostaje mu zazwyczaj czasu na jej nauczanie. Dla gminu jednak istnieje bardzo wiele autorytetów, które szanuje. Jeśli zatem nie znajdujemy autorytetu odpowiedniego, to trzeba się posłużyć pozornym i zacytować, coś ktoś tam powiedział, choćby w innym sensie lub w innych warunkach. Najskuteczniej działają zwykle takie autorytety, których przeciwnik w ogóle nie rozumie. Ludzie niewykształceni mają szczególnie szacunek dla retorycznych kwiatów greckich lub łacińskich. W razie potrzeby można nie tylko przekręcać cytaty, ale po prostu je fałszować, a nawet podawać takie, które są wyłącznie własnym wymysłem: przeciwnik przeważnie nie ma pod ręką książki i zresztą nie umiałby się nią posługiwać. Najładniejszym przykładem tego jest francuski pleban, który nie chcąc brukować ulicy przed swoim domem, do czego byli zmuszeni inni obywatele, przytoczył werset biblijny; *paveant illi, ego non pavebo*²⁰¹. I to przekonało przełożonych gminy. Również i *zakorzenione przesady* dają się zastosować jako autorytety; albowiem większość ludzi myśli jak Arystoteles: *ἀ μὲν πολλοῖς δοχεῖ, ταῦτα γὰρ εἶναι Φαμὲν*²⁰² (zdaje się w Etyce Nikolach). Doprawdy, nie ma tak absurdalnego poglądu, którego by ludzie nie przyjęli jako własny, o ile tylko potrafi im się wmówić, że pogląd ten został *przyjęty przez ogół*. Przykład działa tak na ich myślenie, jak na ich czyny. Są oni jak owce, które idą za swoim baranem, gdziekolwiek ich prowadzi; łatwiej im umrzeć, niż myśleć. Jest to bardzo dziwne, że zdanie ogółu ma dla nich tak wielkie znaczenie, skoro przecież sami widzą po sobie, w jaki sposób przyjmuje się zdania, mianowicie zupełnie bez rozumowania i tylko na skutek przykładu. Tego nie wiedzą jednak, bo nie mają żadnego samokrytycyzmu.

¹⁹⁷ Argument natury osobistej.

¹⁹⁸ W braku czegoś lepszego.

¹⁹⁹ Argument odwołujący się do poważania.

²⁰⁰ Każdy woli wierzyć, niż wydawać własny sąd (por. Seneca, *De vita beata* I,4).

²⁰¹ Niech się trwożą inni, ja się nie zatrwożę! (Gra słów: franc. „paver” – brukować, łac.: „pavere” – trwożyć się; niedokładny cytat z Wulgaty, Jerem. 17, 18).

²⁰² Uznajemy domniemanie pospólne (por. *Ethica Nicom.* X. 2).

Tylko wybrani mówią jak Platon: τοις πολλοις πολλα δοχει²⁰³, co oznacza, że gmin ma pełno dziwactw w głowie i kto by się chciał tym zajmować, miałby dużo roboty.

Powszechność jakiegos poglądu nie jest, poważnie mówiąc, żadnym dowodem, nie daje nawet prawdopodobieństwa słuszności. Ci, którzy tak twierdzą, przypuszczają chyba, 1) że oddalenie w czasie pozbawia ową powszechność jej siły dowodowej; inaczej bowiem musieliby powrócić do wszystkich dawnych błędnych zapatrywań, które kiedyś były powszechnie uważane za prawdę, np. do systemu Ptolemeusza lub też np. wznović katolicyzm we wszystkich krajach protestanckich; – 2) że oddalenie w przestrzeni działa w ten sam sposób; inaczej powszechność zdania u wyznawców buddyzmu, chrześcijaństwa i islamu musiałaby wprawić ich w zakłopotanie. (Według Benthama, *Tactique des assemblées lqgislatives*²⁰⁴, vol. 2, p. 76).

To, co się nazywa *zdaniem ogółu*, jest, ściśle biorąc, zdaniem dwóch lub trzech osób i o tym przekonalibyśmy się, gdybyśmy mogli obserwować powstawanie takiego ogólnie przyjętego poglądu. Zauważylibyśmy wtedy, że tylko dwie lub trzy osoby najpierw to zdanie przejęły od innych albo wypowiedziały same, a inni z uprzejmości uwierzyli, w przekonaniu, iż rzecz była gruntownie zbadana. Uważając tych pierwszych za dostatecznie kompetentnych, przyłączyło się do tego zdania najpierw kilku następnych. Tym znowu uwierzyło wielu innych, którzy z lenistwa woleli po prostu uwierzyć od razu, zamiast podjąć mozolne badania. I tak z dnia na dzień narastała liczba tych leniwych i łatwowiernych zwolenników; gdy bowiem taki pogląd przyjęła już znaczna liczba osób, wówczas następni uważali, że to się mogło stać tylko dzięki słuszności tego poglądu. Pozostali zaś byli teraz zmuszeni uznawać to, co już zostało ogólnie uznane, jeżeli nie chcieli uchodzić za niespokojne głowy, które się opierają ogólnie uznanym poglądom, lub za zarozumiałców, którzy chcą być mądrzejsi od całego świata. Podzielanie tego poglądu stało się obowiązkiem. Nieliczni którzy są zdolni do wydawania własnych sądów, muszą teraz milczeć; ci zaś, którym wolno mówić – to ludzie niezdolni do własnego zdania i własnego sądu, którzy są tylko echem cudzych poglądów; tym gorliwiej jednak i tym fanatyczniej ich bronią. Nienawistny jest im bowiem każdy myślący inaczej, i to nie tylko z powodu odmiennego poglądu, ile z powodu zuchwalstwa, jakie wykazuje, wypowiadając własne zdanie; rzecz taka im się nigdy nie zdarza i w gruncie rzeczy są tego świadomi. –

Krótko mówiąc, bardzo mało ludzi umie myśleć, ale jakiś pogląd chce mieć każdy²⁰⁵.

I cóż pozostaje tu innego, jak przejąć gotowy pogląd od innych, zamiast wypracować go same-
mu? – Co znaczy wobec tego głosu stu milionów ludzi? – Tyle, ile np. jakiś fakt, który można znaleźć u stu pisarzy historycznych, zanim się nie dowiedzie, że wszyscy odpisywali jeden od drugiego, tak że w końcu wszystko sprowadza się do jednej jedynej wypowiedzi. (Według Bayle'a *Pensem sur les comètes*²⁰⁶, vol. I, p. 10).

„*Dico ego, tu dicis, sed denique dixit et ille: Dictaque post toties, nil nisi dicta vides*”²⁰⁷.

Pomimo to w sporze z prostymi ludźmi można poglądy powszechne stosować jako autorytet.

²⁰³ Szerokie koła rozmaitym hołdują mniemaniom (zob. *Politeia* IX, IV, 576).

²⁰⁴ „Taktyka zgromadzeń ustawodawczych” – Jeremy Bentham (1748–1832), angielski prawnik i filozof, twórca tzw. „kierunku utylitarnego”, dążącego do zapewnienia możliwie największego szczęścia jak największej liczbie osób.

²⁰⁵ Jest to zniekształcony cytat z Berkeleyya: „ Mało ludzi myśli, ale każdy chce mieć swoje zdanie” (por. „Trzy dialogi między Hylasem i Filonousem”, Warszawa 1956, s. 235).

²⁰⁶ *Mysli różne o kometach* (1681), dzieło filozoficzne przeciwko zabobonom historycznym.

²⁰⁷ Mówię ja, mówisz ty, a wreszcie powiedział i tamten. Po tylu powiedzeniach widzę już tylko same powiedzenia.

Okazuje się w ogóle, że jeżeli klóć się ze sobą dwie osoby z gminu, to przeważnie używają autorytetów jako broni, którą zadają sobie ciosy. – Jeżeli z takim człowiekiem ma do czynienia jakaś lepsza głowa, to najbardziej wskazane jest zastosować tę samą broń, dobierając ją do słabej strony przeciwnika. Albowiem na nacisk wywierany przez dowody będzie on, *ex hypothesi*²⁰⁸, nieczuły jak jakiś nowy Zygfyrd²⁰⁹, zrogowaciały w swojej niezdolności do myślenia i sądzenia.

Spór przed sądem wiedzie się właściwie jedynie przy pomocy autorytetów, mianowicie autorytetu prawa, które jest ustalone; rozumowanie sprowadza się tu do znalezienia odpowiedniej zasady prawnej, tzn. autorytetu, który w danym przypadku znajduje zastosowanie. Dialektyka zaś ma tu dość swobody, ponieważ w razie potrzeby omawianą sprawę oraz formułę prawną, które sobie nie odpowiadają, przekręca się tak długo, aż można je uważać za odpowiadające sobie; to samo można zrobić w przypadku odwrotnym.

Sposób 31. Gdy nie znajdujemy odpowiedzi na przesłanki przeciwnika, możemy z subtelną ironią zgłosić swoją niekompetencję. „To, co Pan mówi, przechodzi moje słabe możliwości pojmowania; być może, że to bardzo słuszne, ale ja tego nie mogę zrozumieć i powstrzymuję się od wydania jakiegokolwiek sądu”. – W ten sposób insynuuje się słuchaczom, którzy nas szanują, że chodzi tu o nonsens. (...)

Sposób ten można zastosować tylko wtedy, gdy się ma pewność, że jest się bardziej szanowanym przez słuchaczy niż przeciwnik; np. gdy profesor występuje przeciwko studentowi. Właściwie należy to jeszcze do poprzedniego sposobu, jest to bowiem podkreślenie własnego autorytetu zamiast argumentów, i to w sposób szczególnie złośliwy. –

A to chwyt odwrotny: „Przy Pańskiej wielkiej przenikliwości zrozumiałby to Pan z łatwością, i to tylko moja wina, że rzecz źle przedstawiłem”, – po czym będziemy mu sprawę tak kłaść łopatą do głowy, że musi ją zrozumieć *nolens volens* i jasne się stanie, iż przedtem jej naprawdę nie rozumiał. – Odparcie ataku zatem zachodziło tu tak: przeciwnik chciał nam insynuować „nonsens”, a myśmy mu dowiedli „brak rozumu” – i to wszystko z największą grzecznością.

Sposób 32. Przeszkadzające nam twierdzenie przeciwnika możemy łatwo usunąć lub też przynajmniej uczynić podejrzanym, zaliczając je do jakiejś nienawistnej nam kategorii pojęć, i to nawet wtedy, gdy zachodzi tylko słabe podobieństwo lub inne luźne powiązanie, jak np. w powiedzeniach: „To jest manicheizm; to arianizm; to pelagianizm; to idealizm; to spinozizm; to panteizm; to brownianizm; to naturalizm; to ateizm; to racjonalizm; to spirytualizm; to mistycyzm itd., itd.”²¹⁰. – Czynimy tu dwa założenia: 1) że owo twierdzenie jest rzeczywiście identyczne z tą kategorią albo przynajmniej jest w niej zawarte; wołamy wówczas:

²⁰⁸ Zgodnie z przypuszczeniem.

²⁰⁹ Bohater germańskiej sagi, który kąpiąc się we krwi zabitego smoka, uzyskał skórę zrogowaciałą, odporną na poranienia.

²¹⁰ Manicheizm: sekta uznająca równorzędność bóstw złego i dobrego;
arianizm: sekta nie uznająca boskości Chrystusa;
pelagianizm: sekta nie uznająca grzechu pierworodnego i nieodzowności łaski Bożej dla zbawienia;
spinozizm: filozofia Spinozy;
panteizm: pogląd przyjmujący, że wszechświat jest Bogiem;
brownianizm: doktryna teologa J. Browna (1784–1858) dotycząca pokuty;
naturalizm: pogląd uznający tylko naturę, bez nad przyrodzonego objawienia;
ateizm: zaprzeczenie istnieniu Boga;
racjonalizm: odrzucanie wszystkiego, czego rozum nie może pojąć;
spirytualizm: przekonanie, że świat materialny jest wytworem ducha;
mistycyzm: wiara w tajemniczy związek duszy z Bogiem.

„O, to już znamy!” – i 2) że cała ta kategoria pojęć została już odrzucona i nie może zawierać prawdziwego słowa. –

Sposób 33. „Może to słuszne w teorii; w praktyce jest to jednak fałszywe”. – Stosując taki sofizmat uznaje się przyczyny, a przeczy skutkom; w przeciwieństwie do reguły: *a ratione ad rationatum valet consequentia*²¹¹. – Owo twierdzenie zakłada coś, co jest niemożliwe: co jest słuszne w teorii, musi się zgadzać i w praktyce; jeżeli się nie zgadza, musi istnieć błąd w teorii; coś zostało przeoczone i nieuwzględnione, coś jest zatem fałszywe w teorii.

Sposób 34. Jeżeli przeciwnik na jakieś pytanie albo argument nie daje odpowiedzi bezpośredniej lub informacji, lecz stara się jej uniknąć przez inne pytanie, przez odpowiedź pośrednią lub też przez coś zgoła nienależącego do tematu, i dąży w innym kierunku, to jest to pewny znak, że natrafiłszy (czasami bezwiednie) na jego jakiś słaby punkt; jest to jakby *względne* „zamilknięcie” ze strony przeciwnika. Należy więc ten słaby punkt atakować i nie puścić przeciwnika z miejsca; i to nawet wtedy, kiedy jeszcze nie widzimy, na czym właściwie polega ta słaba strona, na której natrafił. –

Sposób 35, dzięki któremu, o ile tylko da się on zastosować, wszystkie inne sposoby stają się zbędne: zamiast działać argumentami na intelekt, należy działać za pomocą motywów na wolę; wtedy zarówno przeciwnik, jak i słuchacze, o ile tylko leży to w ich wspólnym interesie, natychmiast razem przyłączają się do naszego zdania, choćby nawet pochodziło ono prosto z domu wariatów; albowiem jeden łut woli zazwyczaj ma większe znaczenie niż cetnar rozumu i przekonania. Co prawda daje się to wykonywać tylko w specjalnych warunkach. Jeżeli można przeciwnikowi dać do zrozumienia, że gdyby jego zdanie zwyciężyło, zaszkodziłoby to dotkliwie jego interesom, wówczas odrzuci je tak prędko, jak gdyby nieostrożnie dotknął gorącego żelaza.

Na przykład: duchowny broni jakiegoś filozoficznego dogmatu: niech mu ktoś zwróci uwagę, że jego wypowiedź godzi pośrednio w jakiś podstawowy dogmat jego kościoła, to natychmiast zaprzestanie.

Ziemianin chwali doskonałą mechanizację w Anglii, gdzie jedna maszyna parowa wykonuje pracę wielu ludzi; zwracamy mu uwagę, że wkrótce maszyny parowe będą ciągnąć wozy i że wtedy konie jego wielkiej stadniny bardzo spadną w cenie; – więcej nie potrzeba!

W takich przypadkach każdy ma uczucie: „*Quam tenere in nosmet legem sancimus iniquam.*”²¹²

Tak samo postępujemy, jeżeli słuchacze należą do tej samej co my sekty, do tego samego cechu, zawodu lub klubu itd., przeciwnik zaś nie. Choćby jego teza była ze wszech miar słuszna, z chwilą gdy napotykamy, że jest sprzeczna ze wspólnymi interesami np. takiego cechu itd., wszyscy słuchacze będą uważać argumenty przeciwnika za słabe i marne, choćby były doskonałe, natomiast nasze za słuszne i trafne, choćby nawet były wyssane z palca; chór słuchaczy będzie nas głośno aklamował, a przeciwnik odejdzie ze wstydem. Sami słuchacze zaś przeważnie święcie wierzą, że głosowali z czystego przekonania, albowiem to, co jest dla nas niekorzystne, zazwyczaj wydaje się naszemu intelektowi absurdalne. *Intellectus luminis sicuti non est*²¹³ etc. Ten sposób można by nazwać „uchwyceniem drzewa za korzeń”; zwykle nazywa się *argumentum ab utili*²¹⁴.

²¹¹ Wywód następstwa z racji jest wywodem poprawnym.

²¹² Jakże nieopatrznie zgadzamy się z prawem niesprawiedliwym godzącym w nas samych! (Horacy, Sat. I, 3, 67).

²¹³ Rozum [ludzki] nie odznacza się trzeźwym spojrzeniem [lecz podlega wpływom woli i uczuć] (Franciszek Bacon, *Novum organum*. Z oryginału łacińskiego przełożył Jan Wikarjak. Warszawa 1955, I 49, s. 72).

²¹⁴ Argument odwołujący się do użyteczności.

Sposób 36. Zdziwienie i oszołomienie przeciwnika potokiem bezsensownych słów.

Polega to na tym, że

„Przecz każdy sądzi, gdy usłyszysz słowa, że muszą zawierać jakiś sens”.

[Faust I, w. 2565–2566]

Jeśli jeszcze do tego przeciwnik w skrytości ducha świadomy jest swojej słabości, jeżeli jest przyzwyczajony do tego, że nieraz słyszy rzeczy, których nie rozumie, i zachowuje się przy tym, jak gdyby je rozumiał, to można mu zaimponować, plotąc z poważną miną jakieś uczone i głębokie nonsensy, przy których wszystko w głowie mu się miesza; podajemy je właśnie za najbardziej niezaprzeczalny dowód naszej tezy. Ten fortel, jak wiadomo, został użyty w ostatnich czasach przez kilka filozofów w stosunku do całej niemieckiej publiczności z najświetniejszym sukcesem. Skoro jednak *exempla odiosa sunt*²¹⁵, można wziąć przykład starszej daty z „Vicar of Wakefield” Goldsmitha²¹⁶, p. 34.

Sposób 37 (który powinien być jednym z pierwszych). Jeżeli sprawa przeciwnika jest słuszna, ale na nasze szczęście obrał on dla niej dowód niedobry, to łatwo nam przychodzi ten dowód odeprzeć, po czym udajemy, że odparliśmy tym samym całą tezę. W gruncie rzeczy sprowadza się do tego, że podajemy *argumentum ad hominem*² za *argumentum ad rem*¹. Jeżeli ani jemu, ani słuchaczom żaden lepszy dowód nie przychodzi do głowy, tośmy zwyciężyli. – Na przykład ktoś podaje ontologiczny dowód istnienia Boga, który to dowód bardzo łatwo daje się zbić. W taki właśnie sposób zły adwokat może przegrać dobrą sprawę: chce on usprawiedliwić ją paragrafem, który nie jest dla niej odpowiedni, właściwy zaś nie przychodzi mu do głowy.

Sposób ostatni. Jeżeli się spostrzeżga, że przeciwnik jest silniejszy i że w końcu nie będzie się miało racji, to atakuje się go w sposób osobisty, obraźliwy, grubiański. Polega to na tym, że (mając i tak już sprawę przegraną) porzuca się przedmiot sporu i zamiast tego atakuje się osobę przeciwnika w jakikolwiek bądź sposób; można by to nazwać *argumentum ad personam*³³ w odróżnieniu od *argumentum ad hominem*; przy tym ostatnim odchodzi się od przedmiotu sporu pojmowanego czysto obiektywnie i atakuje się to, co przeciwnik o tym powiedział lub przyznał. Natomiast przy ataku osobistym odchodzi się całkowicie od przedmiotu i natarcie kieruje się na osobę przeciwnika; postępuje się więc w sposób krzywdzący, złośliwy, obraźliwy, grubiański. Jest to odwołanie się od sił duchowych do sił cielesnych lub zwierzęcych. Z reguły tej korzysta się chętnie, bo każdy jest zdolny do jej zastosowania; toteż używa się jej nader często. Powstaje teraz pytanie, jaką regułą ma się wtedy posługiwać druga strona. Jeżeli bowiem postąpi tak samo, to wyniknie z tego bijatyka, pojedynki lub proces o obrazę.

Bardzo by się mylił ten, kto by myślał, że wystarczy samemu nie atakować osobiście. Bo jeśli się komuś spokojnie wykazuje, że nie ma racji i że zatem sądzi i myśli fałszywie, co ma miejsce przy każdym dialektycznym zwycięstwie, to drażni go to bardziej niż jakieś grubiańskie, obraźliwe wyrażenie. A dlaczego? Dlatego że, jak mówi Hobbes, *De cive*, c.1: *Omnis animi voluptas omnisque alacritas in eo sita est, quod quis habeat, quibuscum conferens se, possit magnifice sentire de se ipso*²¹⁷. – Dla człowieka nie ma nic droższego niż dogodzenie jego próżności i żadna rana nie boli bardziej niż rana zadana właśnie próżności.

²¹⁵ Przykłady są niechętnie widziane.

²¹⁶ Oliver Goldsmith (1728–1774) sentymentalny pisarz angielski, w powieści *Pleban z Wakefieldu* daje sielankową pochwałę wsi.

²¹⁷ Dobrze samopoczucie człowieka polega na tym, by móc być o swoich walorach dobrego zdania przy porównaniu z kimkolwiek innym (Hobbes, *De cive* I, 5).

(Z tego też pochodzą zwroty, jak „Honor jest droższy niż życie” itp.). Dogodzenie próżności powstaje głównie przy porównywaniu siebie z innymi pod wszelkim względem, szczególnie zaś pod względem sił umysłowych. Zachodzi to właśnie *effective*²¹⁸ i bardzo wyraźnie w dyskusji. Wynika stąd rozgoryczenie u zwyciężonego, pomimo że nie został skrzywdzony, i dlatego też sięga on do ostatniego sposobu, którego nie da się uniknąć, choćby druga strona zachowywała się grzecznie. Zimna krew może jednak i tutaj być pomocna; a mianowicie na osobiste ataki przeciwnika odpowiadamy spokojnie, że to, co powiedział, nie należy do tematu; do tego tematu natychmiast wracamy, dowodząc mu w dalszym ciągu, że nie ma racji, i nie zważając na jego obraźliwe zachowanie, a zatem tak jak Themistokles mówi do Eurybiadesa: *παταξου μεν, αρχουσου δε*²¹⁹. Nie każdy jednak tak potrafi.

Najlepszą radą jest zatem ta, którą podaje już Arystoteles w ostatnim rozdziale *Topik*: Nie dyskutować z pierwszym lepszym, lecz tylko z takimi, których znamy i o których wiemy, że mają dość rozumu, aby nie prawić takich absurdów, których sami się muszą potem wstydić. Należy dyskutować za pomocą argumentów, nie zaś za pomocą apodyktycznych wypowiedzi, należy argumentów tych wysłuchiwać i w nie wnikać. Należy wreszcie dyskutować z ludźmi, którzy cenią prawdę, lubią słyszeć słuszne argumenty także z ust przeciwnika i są dość sprawiedliwi, aby móc znieść świadomość, że nie mają racji, jeżeli prawda jest po drugiej stronie. Wynika stąd, że wśród setki ludzi znajdzie się może jeden, z którym warto dyskutować. Reszta niech mówi co chce, bowiem *desipere est juris gentium*²²⁰.

Pamiętajmy o tym, co mówi Voltaire: „La paix vaut encore mieux que la vérité”²²¹, a pewne przysłowie arabskie brzmi: „Na drzewie milczenia dojrzewa jego owoc – pokój”.

W istocie rzeczy, dyskusja jako gimnastyka myśli daje często obopólną korzyść, służąc sprawdzeniu własnego rozumowania, a także powstawaniu nowych poglądów. Jednakże obaj dyskutanci muszą być mniej więcej równi sobie pod względem erudycji i inteligencji. Jeżeli jednemu z nich brakuje pierwszej, to nie zrozumie wszystkiego, nie będzie *au niveau*²²². Brak inteligencji natomiast doprowadzi go do rozgoryczenia, które go skłoni do nieuczciwości i do podstępów, w końcu zaś do grubiaństwa.

Nie ma istotnej różnicy pomiędzy dyskusją *in colloquio privato s. familiari*²²³ a *disputatio solemnis publica, pro gradu*²²⁴ itd.; chyba ta, że podczas ostatniej wymaga się, aby respondent miał zawsze rację w stosunku do oponenta i dlatego w razie potrzeby *praeses* mu pomaga; – podczas ostatniej również argumentuje się bardziej formalnie i argumenty swoje zazwyczaj ujmuje się w ścisłą postać ostateczną.

²¹⁸ Faktycznie.

²¹⁹ Bij, ale wysłuchaj! (Plutarch, Themistokles 11, 20).

²²⁰ Ludzie mają prawo być głupimi.

²²¹ Spokój jest jeszcze więcej wart niż prawda (Voltaire, Poème sur la loi naturelle, 4 me partie, v. 105–106).

²²² Na poziomie.

²²³ W rozmowie prywatnej lub poufnej.

²²⁴ Uroczysta dyskusja publiczna, dyskusja dla osiągnięcia stanowiska.

4. Florian Znaniecki²²⁵, *Ludzie terażniejsi a cywilizacja przyszłości*, Lwów–Warszawa (bdw), s. 341–357.

ZAKOŃCZENIE

Możliwość nowych ludzi

- *Wybrane fragmenty*

Rozważając możliwości nowej cywilizacji, zapytaliśmy się, czy ludzie terażniejsi są zdolni do jej stworzenia. Analiza zasadniczych typów biograficznych uwarunkowanych przez dążności osobotwórcze, rozwinięte w dzieciństwie i młodości, dała niedwuznaczną odpowiedź na to pytanie.

Odpowiedź ta jest zupełnie oczywista, gdy chodzi o typy społecznie normalne, to jest te, które powstają przez przystosowanie jednostek ludzkich do kręgów społecznych, otaczających je w okresie ich wrastania w cywilizację. Przystosowanie to, jak widzimy, różnymi iść może drogami i być ekspansyjnym lub restrykcyjnym; pierwszemu towarzyszy zadowolenie z siebie i z warunków, w których osobnik żyje, drugiemu niezadowolenie z siebie i rezygnacja, lub niezadowolenie z warunków i chęć zmiany. W każdym razie wynikiem jego jest człowiek, którego osobowość jest całkowicie zależna od cywilizacji, w którą wrósł, nawet gdy się ujemnie do pewnych jej składników ustosunkowuje.

Normalny człowiek dzisiejszy jest świadomie lub podświadomie zachowawcą w stosunku do tego porządku cywilizacyjnego, w którym sam czynnie uczestniczy, choć zachowawczość jego może być czysto obronna, stawiająca opór wszelkim zmianom, lub zaczepna, dążąca do zburzenia innych porządków, aby własny jego porządek zapanował. Jeśli chce reformy lub rewolucji, to jedynie na to, aby na miejsce dzisiejszej wielości stałych porządków zaprowadzić jeden porządek, równie stały lub jeszcze starszy, w którym dla ludzi jego typu znajdują się trwałe miejsca, bardziej zadowalające od obecnych, lecz już mu znane, już przez niego cenione, z góry określone według terażniejszych sprawdzianów. Jasnym jest, że od takich ludzi nie można oczekiwać, ani że stworzą tę cywilizację, której możliwość nakreśliliśmy na początku, ani nawet, gdyby jakimś cudem bez nich powstała, że umieliby ją utrzymać.

Mniej oczywista jest niezdolność nadnormalnych ludzi-zboczeńców do stworzenia nowej cywilizacji. Wszak dotychczas wszelkie twórcze a ważne zmiany dziejowe dzięki im się dokonywały i samo to, że dzisiaj są w ogóle możliwości nowej cywilizacji, im zawdzięczamy. Lecz uprzytomnijmy sobie, że dotychczas twórczość kulturalna i idealizm społeczny rozwijać

²²⁵ Florian Witold Znaniecki (1882–1958), filozof i socjolog; jeden z głównych przedstawicieli tzw. socjologii humanistycznej. Studiował na Uniwersytecie Warszawskim, na uniwersytetach: w Genewie, Zurychu i w Paryżu (Sorbona).

W latach 1920–1939 profesor Uniwersytetu Poznańskiego, 1940–1950 University of Illinois; założyciel Instytutu Socjologicznego w Poznaniu (1921) i „Przeglądu Socjologicznego”(1930). Znaniecki wysunął postulat rozpatrywania zjawisk społecznych jako aktualnego lub potencjalnego przedmiotu czyichś czynności (zasada tzw. współczynnika humanistycznego); zgodnie z tym postulatem socjolog powinien patrzeć na rzeczywistość społeczną oczami ich uczestników.

Był zwolennikiem poglądu, który nazywał „kulturalizmem”. Uważał, że socjologia powinna zajmować się wytworami kultury, ponieważ jest ona w swej istocie nauką o kulturze. Socjologia badać powinna układy społeczne, które składają się z wartości.

Wyróżniał cztery układy zamknięte: a. czyny społeczne; b. stosunki społeczne; c. grupy społeczne; d. osobowości społeczne.

Wskazywał na istnienie kilku typów osobowości: a. człowiek zabawy; b. człowiek pracy; c. człowiek dobrze wychowany; d. człowiek zboczeniec (dewiant).

się mogły właśnie tylko u zboczeńców, wyłamujących się z ustalonych porządków kulturalnych i przeciwstawiających się środowisku społecznemu. Widzieliśmy zaś, że ta konieczność wyłamywania się i przeciwstawiania rozwija fanatyzm własnej idei w tej dziedzinie obiektywnej kultury, w której zboczeniec jest twórczy i antagonistyczne postawy społeczne względem ludzi, stawiających mu czynny lub bierny opór. Toteż zmianom cywilizacyjnym, dokonywanym za inicjatywą lub pod przywództwem zboczeńców, zawsze towarzyszyć muszą kryzysy kulturalne i konflikty społeczne, sprzeczne z samą istotą nowej cywilizacji. Co ważniejsze, każde nowe dzieło stworzone lub zapoczątkowane przez nadnormalnego zboczeńca, rozszerzając się w społeczeństwie ludzi normalnych i stając się częścią dorobku cywilizacyjnego, zwykle zatracą w pewnym stopniu to znaczenie, które twórca nadać mu pragnął, często zostaje zmodyfikowane i okrojone w przystosowaniu do wymagań panującego typu normalności, zawsze zaś nabiera charakteru statycznego i bywa używane przez tych, którzy je przyjęli, dla zwalczania dalszej twórczości raczej, niż jako oparcie dla dalszej twórczości. Dla urzeczywistnienia więc tych możliwości cywilizacyjnych, które zaistniały dzięki nielicznym zboczeńcom, potrzebny jest nowy rodzaj ludzi, tak samo twórczych ponad zwykłą miarę, lecz którzy by nie potrzebowali okupować swej twórczości zbaczaniem ze społecznie uznanych dróg życiowych, ani uznania dla swych dzieł opłacać ich pomniejszeniem.

Muszą powstać ludzie zdobywający rozmach twórczy i samodzielność społeczną bez buntu przeciw ustalonym porządkom i bez łamania norm, wiążących ich ze środowiskiem, ludzie, dla których twórcze działanie nie było działaniem kulturalnie normalnym, zgodnym z obiektywnym porządkiem tych systemów, w których biorą udział; ludzie, u których by samodzielność wobec kręgów społecznych była od początku społecznie normalna, ugruntowana w samej strukturze tych kręgów, w których wznoszą i żyją. Słowem, musi zaistnieć nowy typ normalności życiowej, oparty nie na zachowywaniu gotowych systemów kulturalnych i przystosowaniu się osobistym do środowiska ludzi przystosowanych, lecz na tworzeniu nowych systemów kulturalnych i samodzielności osobistej w środowisku ludzi samodzielnych.

Znaczy to, że nowej cywilizacji nie mogą urzeczywistnić ludzie, wyrastający w teraźniejszych cywilizacjach, tylko ludzie, którzy sami już w nowej cywilizacji wyrosną. Zdawałoby się, że praktycznie biorąc, stoimy wobec błędnego koła. Tak jednak nie jest. Bo z jednej strony w starych cywilizacjach istnieją już zarodki nowej, choć rozproszone i niezorganizowane; z drugiej strony zaś nowa cywilizacja nie musi zaistnieć od razu w formie doskonałej, obejmując całą kulturę i całą ludzkość, lecz może zacząć się urzeczywistniać niedoskonale, w niewielkim obiektywnym zakresie i dla nielicznego zespołu ludzi. Konieczne jest tylko, aby od samego początku miała w sobie siły rozwojowe, prowadzące do jej doskonalenia i rozszerzania na coraz większy zakres kultury i coraz liczniejsze zespoły ludzkie, oraz aby nawzajem, to jej doskonalenie i rozszerzanie od początku mnożyło i potęgowało jej siły do dalszego rozwoju.

Rozważamy tę sprawę nieco konkretniej, wychodząc z obecnej rzeczywistości. Obejmuje ona jednak liczne problemy, które tu musimy pominąć: problemy obiektywnej kultury materialnej i duchowej, struktury społeczeństw i metod społecznego działania. Rozpatrując więc tylko problem powstawania ludzi, potrzebnych do nowej cywilizacji, musimy wyraźnie podkreślić, że całkowicie problemu tego rozwiązać niepodobna, nie rozwiązując wielu innych. Uwydatnić tutaj chcemy tylko pokrótce, jakie są najistotniejsze warunki społeczno-kulturalne, aby nowi ludzie mogli się rozwijać i tworzyć nową cywilizację. Zdajemy sobie doskonale sprawę, że urzeczywistnienie tych warunków napotykać musi różne poważne trudności. Będą przeszkody i opory społeczne, stawiane przez potężne grupy: polityczne, kościelne, klasowe i inne. Do ich przezwyciężania trzeba pogłębionej wiedzy socjologicznej i rozumnej a skutecz-

nej praktyki społecznej. Będą trudności eugeniczne, higieniczne, psychopedagogiczne, ekonomiczne, techniczne, intelektualne, religijne. Te trzeba będzie usunąć przy pomocy środków i metod, opartych na gruntownej znajomości odnośnych dziedzin nauki. Lecz żadne trudności, jakie normalni ludzie terazżejsi w ich konserwatyzmie lub nieśmiałości przewidywać mogą, nie powinny być przeszkodą w przyjęciu najwyższego ideału nowych ludzi jako twórców nowej cywilizacji, ani wpłynąć na jego zacieśnienie lub okrojenie, ani hamować dążeń do pełnej jego realizacji. Jeżeli bowiem utworzy się związek moralny myśli i czynu, który ideał ten uzna w całej jego rozciągłości i zacznie go urzeczywistniać, znajdą się w tym związku prędzej czy później badacze i działacze, którzy wszelkie dziś przewidziane trudności nowymi odkryciami i wynalazkami rozwiążą.

2.

Choć nie ma w społeczeństwach obecnych ludzi, w pełni zdolnych do stworzenia nowej cywilizacji, są tacy, choć nieliczni, którzy mogą zapoczątkować proces organicznego jej rozwoju przez wytworzenie, przynajmniej częściowe, środowiska cywilizacyjnego dla wzrastania przyszłych jej twórców. Ludzie ci nie stanowią osobnego typu biograficznego ukształtowanego w młodych latach; znajdują się oni we wszystkich czterech uprzednio rozważonych kategoriach. Wspólną ich cechą jest, że należąc pierwotnie do takiego lub innego typu i zachowując jego najistotniejsze pozytywne zainteresowania, wyrosli ponad negatywne postawy, zacieśniające u ogółu ludzi typy horyzont kulturalny i społeczny.

Zaznaczyliśmy w rozdziale o osobowości, że chociaż dzieje społeczne osobnika w dzieciństwie i młodości nakierowują późniejszą jego ewolucję, nie determinują jej bezwzględnie. Możliwe są późniejsze zmiany, które wprawdzie przeważnie tłumaczą się przyczynowo nowymi wpływami środowiska na ustalone już dążności, ale w których nieraz pozostaje niewyjaśniona reszta – przejaw swoistej indywidualności człowieka.

Otóż wśród tych późniejszych zmian na specjalną uwagę ze względu na nasz obecny problem zasługują takie, w których przebiegu swoista indywidualność kojarzy się ze znacznym bogactwem i różnorodnością nowych wpływów i takich, które wynikają ze styczności z nowymi kręgami społecznymi i takich, które są wywołane przez bezpośrednie, niezależne od żadnego kręgu, zapoznanie się osobnika z nieznanymi mu systemami kulturalnymi – poznawczymi, estetycznymi, religijnymi itd. Zachodzącą wtedy ewolucję osobistą możemy w paru słowach scharakteryzować jako rosnącą zdolność do rozumienia i zastępczego, ideacyjnego stosowania wszelkich sprawdzianów wartości i systemów kulturalnych, nawet najbardziej odmiennych od tych, które osobnik nauczył się stosować w dzieciństwie i młodości, oraz rosnącą zdolność do sympatyzowania ze wszystkimi ludźmi, nie wyłączając tych, których w pierwszym okresie życia osobnik nauczył się traktować jako obcych, a nawet jako wrogów. Horyzont obiektywno-kulturalny i etyczno-społeczny rozszerza się, usunięte zostają granice osobowości wytknięte w młodych latach, zanika dogmatyzm kulturalny i ekskluzywizm moralny, jednostka przestaje uznawać pewne systemy jako absolutnie ważne w przeciwieństwie do innych jako absolutnie nieważnych, oraz poczuwać się do wyłącznego związku z pewnymi ludźmi i grupami w przeciwstawianiu obojętnym lub antagonistycznym do innych ludzi i grup.

Ewolucja ta może jednak doprowadzić ostatecznie do dwóch głęboko odmiennych nastawień życiowych. Do którego z nich doprowadzi, to zależy, jak się zdaje, od przewagi skłonności do pesymistycznego wartościowania własnych uosobień i restrykcyjnych dążeń osobotwórczych, lub też skłonności do optymizmu i ekspansyjnych dążeń.

W pierwszym wypadku wynikiem takiej ewolucji jest relatywizm sceptyczny względem wszelkich systemów i wzorów kulturalnych, nie wyłączając własnych i humanitaryzm bezczynny względem wszystkich jednostek i grup, nie wyłączając tych, z którymi podmiot jest najbliższej społecznie związany. Od początku pesymistycznie nastawiony względem własnych ról społecznych, przekonany o małowartościowości swej osoby, człowiek taki z rozszerzaniem swego horyzontu kulturalnego i moralnego przekonywa się, że sprawdziany, według których jego kręgi społeczne oceniały kulturę i ludzi, są ograniczone i względne, że są liczne inne, zupełnie odmienne sprawdziany, stosowane w innych środowiskach. W zetknięciu z innymi sprawdzianami może on się pozbyć poczucia własnej małowartościowości, odrzucając nie tylko absolutność, lecz w ogóle ważność tych sprawdzianów, w których świetle to, czym sam jest i to, co sam czyni przedstawiało mu się jako małowartościowe. Ponieważ jednak od dzieciństwa wrósł w kulturę i środowisko, w którym te sprawdziany uznawane były za jedynie ważne, więc odrzucając ich ważność, nie jest już w stanie zastąpić ich przez inne; przestając wierzyć we własną kulturę i poczuwać się do obowiązku aktywności moralnej we własnym środowisku, nie widzi racji do uwierzenia w cudzą kulturę lub działania poza własnym środowiskiem.

Ludzie tego rodzaju są interesującym przedmiotem badań socjologicznych, lecz tutaj nas mało obchodzą, gdyż mimo oryginalnej indywidualności są cywilizacyjnie bezpłodni. Nader ważne są natomiast wyniki, do których podobne rozszerzanie horyzontu kulturalnego i moralnego łącznie z wybitną indywidualnością doprowadza ludzi optymistycznych i ekspansyjnych. Ludzie ci nie zatracają przekonania o ważności systemów kulturalnych, w których czynnie uczestniczą i wartości zadań, które spełniają, ani nie zanika u nich dążenie do aktywności moralnej we własnym środowisku społecznym; lecz ważność własnej sfery kulturalnej widzą w jej związku z obiektywnym całokształtem kultury, własne środowisko społeczne cenią w odniesieniu do całej ludzkości. Te właściwości osobiste nazwiemy po staremu mądrością i dobrocią. Człowiek mądry to człowiek, który ceniąc różnorodne systemy kulturalne, umiając stosować różnorodne sprawdziany ważności, ceni kulturę w ogóle w całym jej bogactwie i różnorodności, i pozytywnie się interesuje jej trwaniem i rozwojem. Systemy, w których sam od młodości czynny brał udział, bądź jako człowiek dobrze wychowany, bądź jako człowiek pracy, bądź jako człowiek zabawy, bądź wreszcie jako twórca-zboczeniec, – mogą być w jego oczach najcenniejszym fragmentem świata kultury, ale tylko fragmentem, czerpiącym swą cennoscć ze stosunku do całego tego świata.

Własne zadania rzeczowe mogą mu najbardziej odpowiadać, przedstawiać mu się jako ta działalność, którą ludzie w jego sferze życiowej, czy nawet ludzie w ogóle, najbardziej się przyczyniają do trwania lub rozwoju kultury. Ale wie on, że zadania tego rodzaju są tylko częścią zadań ludzkich w ogóle; że spełnienie ich jest tylko dlatego możliwe, iż inni ludzie spełniają współrzędnie niezliczone, zupełnie odmienne zadania; że własne jego czynności są kulturalnie płodne i znaczące tylko w związku z niezliczonymi innymi czynnościami, których on sam nie umiałby, a może i nie chciałby spełniać. Człowiek mądry w każdym systemie kulturalnym szuka i znajduje ważność wewnętrzną, każdą produkcyjną czynność kulturalną uważa za godną poparcia. Odmawia ważności tylko przeczeniom, przeciwstawiania się tylko niszczeniu.

Człowiek „dobry” traktuje każdą jednostkę i zbiorowość ludzką jako zasadniczo pozytywną wartość społeczną. Solidaryzując się ściślej z ludźmi, z którymi wiąże go stosunki społeczne, niż z tymi, z którymi jest tylko w luźnych lub odległych stycznościach, czyniąc więcej dla grupy, do której należy, niż dla grup, których nie jest członkiem, uważa własne środowisko społeczne jako najcenniejszą dla niego, może nawet najcenniejszą obiektywnie

cząstkę ludzkości – ale tylko cząstkę, istniejącą w całości i dla całości. Porozumienie, sympatie, współdziałanie, zastępowanie altruistyczne, które uznaje za obowiązkowe wobec ludzi, mających względem niego podobne obowiązki, rozciąga dobrowolnie na wszystkich, na których życie czynnie wpłynąć może, nie z obowiązku, lecz dlatego, że są to dlań normalne sposoby działania na ludzi.

Jego funkcje indywidualne we własnym środowisku nie tylko wyłączają w jego oczach, lecz implikują szerszą aktywność moralną, nabierają pełnego życiowego znaczenia dopiero jako wzór, dający wytyczne do postępowania względem ludzi w ogóle. Lojalność członka względem swej grupy, gotowość do poświęceń dla dobra publicznego nie tylko nie wyklucza w jego świadomości solidarności międzygrupowej, lecz postuluje ją właśnie; jedność wewnętrzna grupy znaczy coś etycznie, jest czymś cennym dla ludzkości wtedy tylko, jeżeli się rozszerza poza grupę, jeżeli jest wzorem i źródłem dążeń do ciągłego tworzenia szerszych ugrupowań, których ostateczną granicą jest dopiero zjednoczenie społeczne ludzkości całej. Moralność człowieka dobrego jest, mówiąc słowami Bergsona²²⁶, nie „zamkniętą”, lecz „otwartą” moralnością – otwartą dla ekspansji wszechludzkiej. Toteż człowiek dobry nie walczy z ludźmi; hamuje tylko, gdzie może, antagonizmy ludzi względem ludzi, „pokój czyniąc” między bliskimi a dalekimi, między własnymi a cudzymi grupami. Jak u Antygony Sofoklesa, jego funkcją społeczną nie jest „wspólnienawidzić, lecz współmiłować”. Mądrość i dobroć potrzebują do pełnego rozwoju szerokiej wiedzy kulturalnej, umysłowo pogłębionej i zjednoczonej oraz wielu doświadczeń społecznych, etycznie zinterpretowanych i zharmonizowanych. Toteż brak ich ludziom, młodym wiekiem. Znajdujemy je tylko u tych rzadkich ludzi starszych, którym wybitna indywidualność w niewytłumaczony sposób pozwoliła zachować, zanikającą zwykle po dojrzeniu, zdolność młodości do ciągłego rozszerzania swej sfery doświadczenia i działania na nowe problemy życiowe, a jednocześnie zdobyć tę umiejętność do zachowania jedności i ciągłości własnych dążeń rozwojowych, tę „elastyczność” duchową, której nie posiada młodość, plastycznie naginająca się w kierunku każdego nowego wpływu.

Ci to ludzie mądrzy a dobrzy z żyjącego, w pełni dojrzałego pokolenia, i oni tylko, mogą zapoczątkować prąd dziejowy, który doprowadzi do nowej cywilizacji – jeżeli ta cywilizacja stanie się dla nich wspólnym ideałem i zapoczątkowanie jej ewolucji wspólnie wezmą sobie za zadanie całego życia. Można się zaś spodziewać, że to nastąpi. Sądzimy bowiem, że ten ideał nowej cywilizacji, któryśmy na początku nakreślili, odpowiada w zasadniczych swych rysach istotnym dążeniom większości żyjących dziś ludzi mądrych a dobrych. Wszechludzka jedność cywilizacyjna, przewaga pierwiastków humanistyczno-duchowych nad materialnymi, zharmonizowanie społeczne, z dawna już, począwszy od stoików starożytności, wchodziły i wchodziły w skład wielu utopij, ideałów i czynnych usiłowań, w których mądrość i dobroć znajdowały wyraz. Swoboda i nieograniczona twórczość obiektywna jako źródło płynności kultury dopiero od niedawna wprawdzie zaczyna przenikać do ideałów cywilizacyjnych. Jest to bowiem idea tych rzadkich zboczeńców, którzy, osiągnąwszy mądrość i dobroć, przeciężyli swą bezwzględność kulturalną i wyłączność społeczną, nie zatracając własnego twórczego rozmachu, idea, która dopiero w nowoczesnej atmosferze innowacyjnej dojrzeć mogła. Lecz że ta idea, choć jeszcze w zaczątkowej postaci, jest już przyjęta przez pewną liczbę ludzi mądrych a dobrych, wyrosłych w środowiskach normalnych, na to są dowody: np. rozwój zapoczątkowanej już przez romantyków interpretacji dziejów jako przebiegu twórczego, opo-

²²⁶ *Les deus sources de la morale et de la religion*. Paris, Alcan, 1933.

zycja na szczytach myśli ludzkiej przeciw wszelkim ograniczeniom twórczości, przenikanie do ideologii pedagogicznej zasady rozwijania dążeń i uzdolnień twórczych u młodzieży.

A dalej, u wszystkich narodów znajdują się ludzie mądrzy a dobrzy, którzy usiłują zapoczątkować w różnych dziedzinach proces urzeczywistnienia różnych częściowych składników ideału nowej cywilizacji. Przykładów nie brak. Mamy próby wszechludzkiej syntezy zainteresowań i dokonań na rozmaitych specjalnych polach – kooperacji intelektualnej w naukach, wzajemnego zrozumienia i zapładniania w sztuce, w literaturze, w wychowaniu, współpracy w pewnych dziedzinach techniki, życia ekonomicznego, nawet zabawy. Mamy liczne dążenia do podporządkowania poszczególnych działów kultury materialnej sprawdzianom duchowym, zwłaszcza etycznego opanowania procesów wytwórczości i wymiany, gdzie także ludzie różnych narodów porozumiewają się i próbują współdziałać. Mamy wszelkie znane usiłowania przezwyciężenia konfliktów państwowych, narodowych, rasowych, klasowych, religijnych.

Te częściowe, wyspecjalizowane dążenia są jednak zbyt chaotyczne i rozproszone i wskutek tego każde z nich albo napotyka przemożny opór w całej istniejącej cywilizacji, którego nie mogłoby przezwyciężyć, nawet gdyby rozporządzało daleko większymi siłami i skuteczniejszymi metodami, albo też, szukając poparcia w silnych dzisiaj grupach i instytucjach, zmuszone jest zrezygnować z poczynań śmiałych i marnieje w drobnych przyczynkach. Rozproszenie jest w znacznej mierze wynikiem tego, że istotne czynne kierownictwo wielu z tych usiłowań, zapoczątkowanych przez ludzi dobrych a mądrych, przeszło w ręce ludzi o zbyt ciasnych horyzontach, którzy jeszcze nie osiągnęli pełnej mądrości i dobroci. Często jednak dowodzi ono tylko braku wiedzy socjologicznej u ludzi mądrych a dobrych, niedostatecznego zrozumienia, czego trzeba, aby nowe siły kulturalne nie marnowały się w mało płodnych zaczątkach.

Pierwszym niezbędnym warunkiem, by nowa cywilizacja przestała być tylko możliwością i weszła na drogę urzeczywistnienia, jest zjednoczenie wszystkich czynnych dążeń ludzkich, skierowanych do jej ideału. A do zjednoczenia dążeń ludzkich jest jedna tylko droga: zjednoczenie samych żywych ludzi. Musi powstać konkretny, realny zespół światowy wszystkich ludzi mądrych a dobrych, podzielających ideał nowej cywilizacji. Sprawa form organizacyjnych takiego zespołu i osiągnięcia dynamicznej jedności działania jest sprawą praktycznego zastosowania socjologicznej teorii grup i przekraczania ramy niniejszych rozważań.

Drugim zaś zasadniczym warunkiem skuteczności dążeń do nowej cywilizacji jest rozumne a śmiałe wyznaczenie takich bezpośrednich zadań i dóbr, takich metod działania, które by istotnie mogły wprowadzić z czasem ludzkość na nowe drogi. Otóż tu głównym brakiem dotychczasowych poczynań jest przekonanie większości ludzi mądrych a dobrych, że pierwszym, bezpośrednim zadaniem jest pozyskanie dla tych poczynań poparcia jak największej liczby ludzi teraźniejszych, oraz że dla pozyskania tego poparcia skutecznie używać można tych metod społecznego działania, do których ludzie mądrzy a dobrzy sami są biograficznie przyzwyczajeni. Jedni z nich posługują się więc ulubioną u ludzi dobrze wychowanych metodą urabiania „opinii publicznej” przez słowo i pismo; inni usiłują stosować metodę ludzi pracy – wytwarzanie jak najszerzej wspólności interesów ekonomicznych; inni jeszcze, metodą ludzi zabawy, organizują zrzeszenia oparte na życzliwości wzajemnej; inni wreszcie, według metody zboczeńców, zgromadzają koło siebie krąg oddanych pomocników we własnym przedsięwzięciu ideowym i wiernych zwolenników osobistych.

Wszystkie te metody mogą być w pewnych warunkach i dla pewnych celów skuteczne – lecz właśnie nie wtedy, gdy się z ich pomocą usiłuje skłonić teraźniejszych ludzi do współdziałania dla nowej przyszłości. Ludzie mądrzy a dobrzy nie zdają sobie z tego sprawy, gdyż albo jako ludzie normalni, albo jako zboczeńcy, przywykli polegać na skuteczności tych

metod, gdy chodziło bądź o utrzymanie takiego lub innego obecnego porządku w kryzysach i walkach, bądź o bunt i walkę przeciw niemu w imię innego zamierzonego porządku. Zastosowane do tworzenia nowych systemów, i to bez buntu i burzenia dawnych, zawiodą one całkowicie. Zawiodą po prostu dlatego, że jak wszystkie metody działania społecznego muszą się oprzeć na istniejących już dążnościach ludzi, na których się działa. Otóż w szerokich warstwach, na które chcą oddziaływać ludzie mądrzy a dobrzy, albo w ogóle nie ma dążności, na których można by się oprzeć przy tworzeniu nowej cywilizacji, albo są one tak powiązane z dążnościami, które nowym możliwościom stawiają opór, że działając na pierwsze, budzi się nieuniknienie drugiego.

Trzeba więc w ogóle działanie na obecnych ludzi ograniczyć do tego, aby ich skłonić do nieprzeszkadzania w tworzeniu nowej cywilizacji. Do tworzenia jej zaś ci ludzie mądrzy a dobrzy, którzy są, muszą powołać nowych ludzi, których jeszcze nie ma. Bezpośrednim, istotnym zadaniem, na którym ich wysiłek zbiorowy powinien się całkowicie zogniskować, musi być takie rozwijanie i organizowanie społeczne nowego pokolenia, aby się stało społeczeństwem tych nowych ludzi.

Zadanie to odpowiada w zupełności zamiłowaniom ludzi mądrych a dobrych, gdyż kochają oni młodzież. Czy odpowiada ich uzdolnieniom? Tak, pod warunkiem, że w zadaniu tym ludzie wszystkich typów biograficznych współdziałać będą. Nie można rozwijania młodego pokolenia powierzyć tylko „pedagogom”, ludziom dobrze wychowanym, ani ich organizowania społecznego tylko „działaczom”, ludziom gry politycznej lub bojowej – choćby naj-mądrzejszym i najlepszym – ze względu na uniknięcie, jednostronności ich głównych uzdolnień i metod. Przodować we wspólnym zadaniu mogą tylko nadnormalni zboczeńcy, którzy mają niezbędną inicjatywę i rozmach twórczy; lecz że chodzi o wytworzenie nowego typu normalności, więc ludzie o różnych typach normalności współdziałać z nimi muszą. Ludzie dobrze wychowani wniosą do wspólnego zadania niezbędny szacunek dla wszelkiego dorobku kulturalnego przeszłości; ludzie pracy – realizm praktyczny, ludzie zabawy – braterstwo indywidualne i zdolności bezinteresownego wytwarzania dobrowolnych jedności zespołowych. A że wszyscy oni będą ludźmi mądrymi i dobrymi ze wspólnym wielkim ideałem, więc ta różnorodność typów biograficznych nie będzie mogła zamącić harmonii ich współdziałania.

3.

Jaki powinien być typ biograficzny tych ludzi nowych, którzy w następnych pokoleniach wyrastać mają na twórców nowej cywilizacji?

Widzieliśmy, że u każdego z terażniejszych typów biograficznych przeważają w ciągu życia dążności osobotwórcze, dla których jeden składnik osoby społecznej jest ośrodkiem strukturalnym przy organizowaniu każdej roli i zasadą wyboru ról osobistych, o ile środowisko daje możliwość wyboru. U ludzi dobrze wychowanych tym ośrodkiem dla dążności osobotwórczych jest jaźń odzwierciedlona, u ludzi pracy stan socjalny, u ludzi zabawy aktywność moralna, u ludzi-zboczeńców zadanie rzeczowe.

Otóż, aby nowi ludzie byli istotnie świadomymi twórcami nowej cywilizacji, ośrodkiem ich dążności osobotwórczych musi być obiektywne znaczenie każdej ich roli w odniesieniu do ideału nowej cywilizacji. Całe ich życie musi się kształtować pod ciągłym wpływem tej świadomości, którą dziś mają tylko nieliczni ludzie osiągnący mądrość, że wszystko, co osobnik ludzki doświadcza i działa, jest cenne i ważne o tyle tylko, o ile stanowi część wielkiego procesu trwania i narastania obiektywnego świata kultury, i że samo jego istnienie jako osobowości jest wartościowe społecznie, ma sens etyczny o tyle tylko, o ile jest drobnym przyczynkiem do

zjednoczenia i rozwoju całej ludzkości. Podczas jednak gdy dla dzisiejszych ludzi mądrych a dobrych świadomość ta jest późnym nabytkiem, który im wprawdzie jeszcze umożliwia przezwyciężenie ograniczeń, przesądów, antagonizmów, cechujących ich typ biograficzny, ale już nie starczy dla reorganizacji osobowości według nowego typu, u ludzi przyszłości winna ona być główną siłą życiową, organizującą całą osobowość.

Człowiek terazniejszy, tworząc siebie jako osobę społeczną, zaczyna od siebie i dopiero, utworzywszy siebie, wychodzi – i to nie zawsze – poza siebie, stara się nadać własnej osobie jakieś znaczenie w tym fragmencie cywilizacji, w który wrósł i do którego jego horyzont kulturalno-społeczny się ogranicza. Człowiek przyszłości, tworząc swą osobę, zaczynać będzie nie od siebie, lecz od tej nowej cywilizacji, w której rozwoju wszystkie jego czynne zainteresowania ogniskować się będą.

5. José Ortega y Gasset²²⁷, *Bunt mas i inne pisma socjologiczne*, Przeł. Piotr Niklewicz i Henryk Woźniakowski, wstępem opatrzył Jerzy Szacki, wyboru dokonał i tekst przejrzał Stanisław Cichowicz, Warszawa 1982, s. 57–86.

VI

Wstęp do anatomii człowieka masowego

• *Wybrane fragmenty*

Jaki więc jest zatem ów człowiek masowy, który zdominował dziś życie publiczne – zarówno polityczne, jak i pozapolityczne? Dlaczego jest taki, jaki jest, czyli jak do tego doszło, że się takim stał?

(...) Jak przedstawia się życie tego człowieka tłumnego, którego taką obfitość zrodził i ciągle jeszcze rodzi wiek XIX? Przede wszystkim cechują je powszechne ułatwienia w sprawach materialnych. Nigdy dotąd przeciętny człowiek nie miał takiej łatwości w rozwiązywaniu swoich problemów ekonomicznych. Podczas gdy proporcjonalnie rzecz biorąc, topniały wielkie fortuny, a życie robotników przemysłowych było coraz cięższe, horyzont ekonomiczny przeciętnego człowieka z jakiegokolwiek klasy społecznej stawał się z dnia na dzień coraz szerszy i jaśniejszy. Każdego dnia jego poziom życia wzbogacał się o jakiś nowy zbytek.

²²⁷ José Ortega y Gasset (1883–1955) pochodził z mieszczańskiej rodziny o liberalnych poglądach. Studiował filozofię i prawo. Jest jednym z klasyków myśli społecznej XX wieku.

Oryginalność jego poglądów polega nie na wizji społeczeństwa czy też na analizie człowieka masowego (masy), lecz na stwierdzeniu, że cechą wyróżniającą nasze czasy od innych epok historycznych jest „bunt mas”.

„Masy” osiągnęły pełnię władzy społecznej. Panowanie „masy”, tłumy stało się faktem nawet w społecznościach o elitarnych tradycjach. „Dla chwili obecnej charakterystyczne jest to, że umysły przeciętne i banalne, wiedząc o swej przeciętności, banalności, mają czelność domagać się prawa do bycia przeciętnymi i banalnymi i do narzucania tych cech wszystkim innym” (...) Masa miażdży na swojej drodze wszystko, co jest inne, indywidualne, szczególnie i wybrane. Kto nie jest taki sam, jak wszyscy, kto nie myśli tak samo, jak wszyscy, naraża się na ryzyko eliminacji. Oczywiście <wszyscy>, to wcale nie ‘wszyscy’. Normalnie rzecz biorąc ‘wszyscy’, to całość, na którą składają się masy i wyróżniające się pewnymi cechami szczególnymi mniejszości. Obecnie ‘wszyscy’ to tylko masa.

Taka właśnie jest straszliwa prawda o naszych czasach, przedstawiona brutalnie i bez osłonek. (...) Nigdy, przez całe wieki (...) rozwoju [cywilizacji., K.S.] nic podobnego nie miało miejsca”. (*Bunt mas*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2002, s. 16, 17).

Z każdym dniem jego pozycja zyskiwała na pewności i coraz większej niezależności od cudzej woli i decyzji. To, co kiedyś uważano za dobrodziejstwo losu, budzące w człowieku pokorne wdzięczności, teraz przekształciło się w prawo, za które nie jest się wdzięcznym, lecz którego się wymaga.

(...) Do łatwości i pewności ekonomicznej należy jeszcze dodać fizyczną: komfort i porządek publiczny. Życie toczy się po wygodnej drodze i wydaje się mało prawdopodobne, by miały je zakłócić jakieś gwałtowne i niebezpieczne wstrząsy. (...)

Jeszcze jaskrawiej widać różnicę tych sytuacji, gdy od sfery materialnej przejdzie się do sfery prawno-obywatelskiej i moralnej. Od drugiej połowy XIX wieku nie stoją już przed zwykłym człowiekiem żadne bariery społeczne. To znaczy, że również w formach życia publicznego nie napotyka żadnych ograniczeń czy przeszkód. Nic go nie zmusza do utrzymywania swego życia w ryzach. W tej dziedzinie także „wielka i szeroka jest Kastylia”.

Nie istnieją „stany” czy „kastylie”. Nie ma ludzi prawnie uprzywilejowanych. Każdy człowiek uczy się od małego, że wszyscy są równi wobec prawa.

Nigdy w ciągu dziejów nie znajdował się człowiek w okolicznościach życiowych podobnych choć z grubsza do tych, jakie powyżej opisano. Mamy więc do czynienia z zapoczątkowaną w XIX wieku, radykalną zmianą kondycji ludzkiej. Życiu ludzkiemu nadano nowe ramy, nowe zarówno pod względem fizycznym, jak i społecznym. Trzy czynniki sprawiły, iż stworzenie nowego świata stało się możliwe: liberalna demokracja, badania naukowe i industrializacja. Dwa ostatnie można streścić w jednym słowie – technika. Żaden z tych czynników nie był wynalazkiem XIX wieku, wszystkie trzy zrodzone były w dwu poprzednich stuleciach. Zasadą XIX wieku nie było ich wynalezienie, lecz wdrożenie w życie. Wszyscy to przyznają. Nie wystarczy jednak abstrakcyjne uznanie, trzeba sobie jeszcze zdać sprawę z nieuniknionych następstw tego faktu.

Wiek XIX był w istocie wiekiem rewolucyjnym. Tej rewolucji nie należy jednak szukać na barykadach, które zresztą jej nie czynią. Oto zwyczajni ludzie, olbrzymie masy społeczne – znaleźli się nagle w warunkach życiowych diametralnie różnych od tych, w których dotychczas żyli. Życie publiczne zostało wywrócone do góry nogami. Rewolucja to nie powstanie przeciwko istniejącemu porządkowi, lecz wprowadzenie nowego porządku będącego odwróceniem starego. Dlatego też nie ma żadnej przesady w powiedzeniu, że z punktu widzenia życia publicznego człowieka zrodzony przez wiek XX jest kimś zupełnie nowym w stosunku do ludzi wszystkich poprzednich stuleci. (...)

Świat, który od urodzenia otacza nowego człowieka, nie skłania go do jakichkolwiek ograniczeń, nie zakłada żadnego *veta*, ani nie stawia przed nim żadnych barier, a nawet, wręcz przeciwnie, rozbudza w nim nowe potrzeby, które, teoretycznie rzecz biorąc, rosnąć mogą w nieskończoność. Dlatego też mamy tu do czynienia z następującym zjawiskiem – i to jest bardzo ważne – otóż świat XIX wieku i początków XX nie tylko zapewnia ludziom dobra i możliwości, do jakich już rzeczywiście doszedł, ale, co więcej, utwierdza ich w głębokim przekonaniu, że jutro będą jeszcze bogatsi, jeszcze doskonalsi i żyć będą jeszcze pełniej, jak gdyby była to sprawa jakiegoś żywiołowego, niczym nie skrepowanego wzrostu

W diagram psychologiczny współczesnego człowieka masowego możemy więc wpisać dwie podstawowe cechy: swobodną ekspansję życiowych żądań i potrzeb, szczególnie w odniesieniu do własnej osoby, oraz silnie zakorzeniony brak poczucia wdzięczności dla tych, którzy owo wygodne życie umożliwili. Obie te cechy są charakterystyczne dla psychiki rozpuszczonego dziecka. I rzeczywiście nie będzie pomyłką, jeśli na dusze współczesnych mas spojrzymy przez pryzmat tej psychiki. (...). Rozpuszczać to znaczy nie ograniczać żądań

i potrzeb, to znaczy wpajać danemu osobnikowi przekonanie, że wszystko mu wolno i że do niczego nie jest zobowiązany (...) współczesne masy ludzkie otacza świat pełen możliwości, a na dodatek pewny i bezpieczny, zastają wszystko gotowe, będące do ich dyspozycji, ogólnie dostępne, jak słońce i powietrze, niewymagające jakiegokolwiek uprzedniego wysiłku. Żaden człowiek nie jest wdzięczny drugiemu za powietrze, którym oddycha, ponieważ powietrza nikt nie wyprodukował i należy ono do całości tego, co „jest”, o czym mówimy, że jest „naturalne”, bo nie odczuwamy jego braku. Owe rozpuszczone masy są wystarczająco mało inteligentne, by wierzyć, że cała ta materialna i społeczna organizacja, będąca jak powietrze do ich dyspozycji, jest tego samego pochodzenia co i ono i chociaż także czasem zawodzi, to jednak wydaje się prawie tak doskonała, jak gdyby była dziełem natury.

Moja teza jest zatem następująca: właśnie doskonałość, z jaką w XIX wieku zorganizowano pewne dziedziny życia, spowodowała to, że korzystając z owych dobrodziejstw, masy nie uważają ich już za organizację, lecz za element przyrody. Tak też można wyjaśnić demonstrowany przez masy, absurdalny stan ducha: nie interesuje ich nic poza własnym dobrobytem, a jednocześnie nie mają poczucia więzi z przyczynami tego dobrobytu. Zdobywcy cywilizacji nie odbierają jako cudownych, genialnych konstrukcji, których istnienie należy pieczołowicie podtrzymywać; wierzą więc tylko, że ich rola sprowadza się do wymaganie istnienia tych ostatnich, jak gdyby chodziło o przyrodzone prawa. W zamieszkach wywoływanych brakiem żywności masy ludowe domagają się zazwyczaj chleba i często zdobywają go niszcząc piekarnie. Może to posłużyć jako symbol stosunku, oczywiście, przy zachowaniu należytych proporcji, współczesnych mas do cywilizacji, która je żywi²²⁸.

VII

Życie szlachetne i życie pospolite albo trud i bezczynność

• *Wybrane fragmenty*

Jesteśmy więc tym przede wszystkim, do bycia czym zaprasza nas świat, a podstawowe rysy naszej duszy są odcisnięte w niej jak na glinianej tabliczce. Oczywiście, żyć to nic innego jak współżyć ze światem. Ogólny obraz świata to także ogólny obraz naszego życia. Dlatego też kładę tak wielki nacisk na stwierdzenie, że świat, który zrodził współczesne masy, ma

²²⁸ Masa, jaka bądź, plebejska lub „arystokratyczna”, pozostawiona sama sobie ma zawsze skłonność – z chęci do życia – do niszczenia podstaw własnej egzystencji. Uważam, że wspaniałą karykaturą skłonności *propter vitam, vivendi perdere causa* [z przywiązania do życia stracić rację bytu] jest to, co się zdarzyło w Nijar, niewielkiej mieścinie w pobliżu Almerii, kiedy 13 września 1759 roku obwieszono objęcie tronu przez Karola III. Obwieszczenie odczytano na rynku. „Następnie rozkazano przynieść napitki dla całego zgromadzenia. Wypito sześćdziesiąt siedem kwart wina i cztery beczułki wódki. Te trunki tak rozgrzały ludzi, że dziarsko pokrzykując udali się w stronę publicznych spichlerzy zagarniając całe złożone w nich zboże oraz 900 realów z kasy. Stamtąd ruszyli w kierunku monopolu tytoniowego zabierając pieniądze i tytoń. To samo robili w sklepach, każąc sobie oddawać, dla większej jeszcze radości, wszystkie napitki i całą żywność, będącą na składzie. Przedstawiciele duchowieństwa byli w tej działalności równie sprawni namawiając kobiety, by wyrzucały na ulice wszystko, co mają w domu, co z radością czyniły, także w domach nie zostało nic, ani chleb, ani pszenica, ani mąka, ani fasola, ani garnki, ani tłuczki, ani miednice, ani krzesła. W ten sposób całe miasteczko zostało zniszczone”. Dokument z tamtych czasów, będący w posiadaniu Pana Sánchez de Toca, cytowany jest przez Manuela Danvila w *Reinado de Carlom III*, t. II, przypis 2, s. 10. Miasteczko to przeżywając intensywnie radość z powodu nowego monarchy zniszczyło samo siebie. Wspaniała Nijar! Do ciebie należy przyszłość!

zupełnie nowe, nie znane dotąd oblicze. (...) Podczas gdy w przeszłości dla zwyczajnego człowieka życie było jednym pasmem trudności, niebezpieczeństw, niedostatków, ograniczeń i uzależnienia, to ten nowy świat wydaje się obszarem praktycznie nieograniczonych możliwości, obszarem bezpiecznym, gdzie nikt nie jest uzależniony od nikogo.

(...) To podstawowe doświadczenie zmienia zasadniczo tradycyjną, odwieczną strukturę duchową człowieka masowego, który zawsze czuł się materialnie ograniczony i uzależniony od nadrzędnych względem niego sił społecznych. (...) *Natomiast człowiek, którego analizujemy, przyzwyczaił się nie odnosić własnej osoby do żadnej zewnętrznej instancji.* (...)

Człowiek masowy nigdy nie odwołuje się do czynników zewnętrznych, o ile nie zostanie do tego gwałtownie zmuszony przez *okoliczności*. (...) Natomiast człowiek wybrany czy wybitny odczuwa wewnętrzną potrzebę odwoływania się do norm zewnętrznych, od niego samego doskonalszych, którym dobrowolnie może służyć. Przypomnijmy, że człowiek wybitny tym się różni od człowieka pospolitego, że ten pierwszy ma duże wymagania wobec siebie samego, natomiast ten drugi, zachwycony własną osobą, niczego od siebie nie wymaga będąc zupełnie zadowolony z tego, czym jest²²⁹. W przeciwieństwie do tego, co się powszechnie sądzi, to właśnie ludzie wybrani, a nie masy, żyją w prawdziwym poddaństwie. Życie nie ma dla nich smaku, jeśli nie polega na służeniu czemuś transcendentnemu. Dlatego też takiej służby nie odbierają jako ucisku. Jeśli tego im braknie, wówczas odczuwają niepokój i wynajdują nowe normy, jeszcze trudniejsze, bardziej wymagające, które ich gnębią. To jest życie rozumiane jako narzucona sobie dyscyplina – życie szlachetne. Szlachectwo określa wymagania i obowiązki, a nie przywileje.

Nobles oblige.

Nach seinen Sinne leben ist gemein,

*Der Edle strebt nach Ordnung und Gesetz*²³⁰.

(...) prawdziwe znaczenie, *eytmo*, słowa *szlachectwo* jest w swej *istocie* dynamiczne. Szlachetny to znaczy „znany”, w tym sensie, że znany wszystkim, sławny, ktoś, kto dał się poznać, wybijając się ponad anonimową masę. Określenie to implikuje istnienie jakiegoś szczególnego wysiłku, który dał powody do sławy. Tak więc słowo *szlachetny*²³¹ jest równoznaczne ze słowem w trudzie wypracowany, doskonały.

(...) Dla mnie szlachectwo to synonim życia pełnego trudu i wyrzeczeń, zawsze gotowego do doskonalenia się, do przechodzenia od tego, co już jest, do wyższych jeszcze celów i obowiązków. Tak rozumiane życie szlachetne jest jaskrawym przeciwieństwem życia pospolitego, bezwładnego, ograniczającego się statycznie do siebie samego, skazanego na wieczne zaskorupienie w sobie, jako że żadna siła zewnętrzna nie zmusza go do wyjścia poza siebie samo.

²²⁹ Człowiek jest intelektualnie masowy wtedy, gdy postawiony wobec jakiegoś problemu zadowala się tymi myślami, które na ten temat przyjdą mu akurat do głowy. Człowiekiem wybitnym jest natomiast ten, kto nie zadowala się tym, co mu od razu, bez uprzedniego wysiłku, przyjdzie do głowy, lecz za godne siebie uznaje jedynie to, co go jeszcze przewyższa, a czego poznanie i zrozumienie wymaga zdwojonego wysiłku.

²³⁰ „Pospolitym jest żyć według własnego upodobania. Człowiek szlachetny dąży do porządku i prawa”. Goethes Werke, t. V. Hamburg 1952, s. 504 (3 schemat do dramatu *Córka naturalna*). [Źródła cytatów ustalił, sprawdził ich brzmienie z oryginalnego, a także wskazał polskie przekłady Tadeusz Nawowicz]

²³¹ Po hiszpańsku *noble*, po łacinie *nobilis*, *nobile* oznacza zarówno „szlachetnie urodzony”, jak i „znany”, „ogólnie poważny”

Dlatego też ludzi w ten sposób żyjących nazywamy masą nie tyle ze względu na ich liczbę, ile ze względu na to, że życie ich jest bezwładne i bezwolne.

(...) To właśnie są ludzie wybrani, szlachetni, jedyjni, którzy umieją być aktywni, a nie tylko reaktywni, dla których życie jest ciągłym napięciem, nieustannym treningiem.

(...) Podstawową tkankę duszy człowieka masowego stanowi hermetyzm i niesforność, bo od samego urodzenia niezdolny jest do uznawania autorytetu zewnętrznego w postaci osób lub czynów. Chciałby iść za kimś, ale nie potrafi. Chciałby słuchać, ale okazuje się, że jest głuchy.

(...) Zwykle utrzymanie cywilizacji na obecnym poziomie jest rzeczą niesłuchanie skomplikowaną, wymagającą znajomości działania niezliczonej ilości subtelnych mechanizmów. Złe będzie nimi kierował przeciętny człowiek, który wprawdzie nauczył się używania wielu stworzonych przez cywilizację narzędzi, ale równocześnie odznacza się gruntowną niezajomością zasad leżących u samych podstaw tej cywilizacji.

VIII

Dlaczego masy wtrącają się do wszystkiego
i dlaczego czynią to tylko w sposób gwałtowny

• *Wybrane fragmenty*

Mamy więc do czynienia z sytuacją paradoksalną, ale w gruncie rzeczy całkiem naturalną; wystarczyło, że świat i życie stanęły w całej okazałości przed człowiekiem pośrednim, by dusza jego zaskorupiła się w sobie. Uważam iż bunt mas, ten olbrzymi problem stojący dzisiaj przed ludzkością, polega właśnie na owym zamknięciu się duszy przeciętnego człowieka (...).

Człowiek, który przypisuje sobie prawo posiadania własnego zdania na jakiś temat, nie zadając sobie uprzednio trudu, by go przemyśleć, jest doskonałym przykładem owego niezmiennego i absurdałnego sposobu bycia człowiekiem, który nazwałem „zbuntowaną masą”. To właśnie znaczy mieć duszę hermetycznie zamkniętą. W tym przypadku chodzi o hermetyczność intelektualną. Dany osobnik poruszając się wśród pewnego zbioru i idei, który w sobie nosi, zadowala się nimi, uznając się zarazem za intelektualnie dojrzałego i pełnego. Nie zwracając najmniejszej uwagi na to, co się dzieje wokół niego, rozsiada się wygodnie i na stałe wśród swoich własnych idei. Oto właśnie mechanizm zamknięcia się w sobie.

Człowiek masowy uważa się za uosobienie doskonałości. Człowiek wybitny musi być bardzo próżny, by czuć się doskonałym, a jego wiara we własną doskonałość nie jest czymś wrodzonym, czymś pozostającym w organicznym związku z jego osobowością, lecz wynika z jego próżności i nawet dla niego samego ma charakter fikcyjny i problematyczny. Dlatego też człowiek próżny potrzebuje innych, u których szuka potwierdzenia opinii, jaką chciałby mieć o sobie samym. Na szczęście człowiek szlachetny, nawet wtedy, kiedy „zaślepia” go próżność, nie czuje się nigdy prawdziwie doskonały i pełny. Inaczej ma się rzecz z przeciętnym człowiekiem naszych czasów, z nowym Adamem — jemu nie przyjdzie nawet do głowy wątpić o własnej doskonałości. Jego wiara w siebie samego jest iście rajska, tak samo jak wiara Adamowa. Wrodzona hermetyczność duszy wyklucza zaistnienie warunku koniecznego do odkrycia własnej niedoskonałości, jakim jest porównanie siebie z innymi. Porównać się z bliźnim to znaczy wyjść na chwilę z siebie samego i przenieść się do duszy kogoś innego. Ale dusza przeciętna niezdolna jest do transmigracji, najszlachetniejszej formy sportu.

Mamy tu więc do czynienia z taką samą odwieczną różnicą jak ta, która dzieli ludzi na głupich i mądrych. Człowieka mądrego ciągle gnębi obawa o to, by nie zgłupieć, i dlatego po-

dejmuje wysiłki, by umknąć owej nieustannie grożącej głupocie i na tym właśnie polega inteligencja. Natomiast głupiec nie żywi względem siebie żadnych obaw, czuje się najmądrzejszy na świecie i stąd też bierze się ów godny pozazdroszczenia spokój, z jakim dureń rozsiada się wygodnie w swojej własnej głupocie. Durnia nie sposób wyrwać z objęć własnej głupoty, tak samo jak pewnych owadów nie da się wydobyć z otworu, w którym żyją, nie sposób otworzyć mu chociaż na chwilę oczu i zmusić do porównania własnej skrzywionej wizji świata z bardziej subtelnymi i ostrymi sposobami widzenia otaczającej go rzeczywistości. Głupiec jest niezniszczalny i nieprzenikniony. Dlatego też Anatol France zwykł był mawiać, że człowiek głupi jest znacznie bardziej szkodliwy niż człowiek zły, a to dlatego, że ten drugi czasami odpoczywa, podczas gdy głupiec nigdy²³¹.

Nie chodzi o to, że człowiek masowy jest głupi. Wręcz przeciwnie, dzisiaj jest bystrzejszy i ma większe zdolności intelektualne niż jego poprzednicy w jakiegokolwiek innej epoce. Ale zdolności te do niczego mu nie służą; co więcej, niejasne poczucie, że je posiada, prowadzi jedynie do tego, że jeszcze szczelniej zamyka się w sobie, zupełnie ich nie wykorzystując. Raz na zawsze uznaje za święty zbiór komunałów, szczątków idei, przesądów czy po prostu pustych słów, które za sprawą przypadku nagromadził w swoim wnętrzu, by potem ze śmiałością, którą wytlumaczyć można tylko naiwnym prostactwem, narzucać je innym. To właśnie uznałem, w pierwszym rozdziale tego eseju, za cechę charakterystyczną dla naszych czasów: nie to, że człowiek pospolity wierzy, iż jest jednostka nieprzeciętną, a niepospolitą, lecz to, że żąda praw dla społeczności czy wręcz domaga się tego, by pospolitość stała się prawem.

Panowanie pospolitości intelektualnej w dzisiejszym życiu publicznym jest być może najnowszym i najbardziej kontrastującym z przeszłością elementem obecnej sytuacji. W każdym razie nigdy przedtem w historii Europy pospółstwo nie pretendowało do tego, by mieć własne „idee” na temat różnych spraw. Miało swoje tradycje, doświadczenia, przysłowia, nawyki myślowe, ale nie rościło sobie pretensji do teoretycznych poglądów na to, czym rzeczy są lub być powinny – na przykład na politykę czy literaturę. Wydawało im się dobre lub złe to, co polityk czynił lub planował czynić; odpowiednio do tego albo go popierali, albo nie, ale ich postawa sprowadzała się zawsze do pozytywnej bądź negatywnej reakcji na twórczą działalność innych. Człowiekowi pospolitemu nie przychodziło nigdy do głowy przeciwstawianie „ideom” polityka jakichś innych, własnych; ani nawet osądzanie „idei” polityka przed trybunałem ewentualnych własnych „idei”. To samo odnosi się do sztuki i innych dziedzin życia publicznego. Wrodzona świadomość własnego ograniczenia i braku kwalifikacji do teoretyzowania²³² stanowiła dla niego barierę nie do przebycia. Automatycznym następstwem tego stanu rzeczy było to, że pospółstwo nie myślało nawet o choćby najmniejszym wpływie na decyzje głównie o teoretycznym charakterze, dotyczące większości dziedzin życia publicznego.

Natomiast dzisiaj przeciętny człowiek ma bardziej taksujące „idee” na temat tego, co się we wszechświecie dzieje i co się dziać powinno. Dlatego też zatracił umiejętność słuchania. Po co słuchać innych, skoro wszystko, czego potrzeba, ma się już we własnym wnętrzu? Teraz już nie czas na słuchanie, a wręcz przeciwnie, na sądzenie, wyrokowanie, rozstrzyganie. Nie

²³¹ Często zadawałem sobie następujące pytanie: nie ulega wątpliwości, że dla wielu ludzi zawsze jedną z najprzykrzejszych udręk życiowych były kontakty czy wręcz zderzenia z głupotą bliźnich. A zatem jak to jest możliwe, że nigdy nie pokuszono się – o ile mi wiadomo – o jakies studium na ten temat, o napisanie *eseju o głupocie*?

²³² Nie chodzi tu o żonglerkę słowną: każde formułowanie poglądu jest teoretyzowaniem.

ma obecnie mowy o życiu publicznym, na które nie miałyby wpływu pospółstwo, jakkolwiek byłoby ślepe i głuche, narzucające wszystkim swoje „poglądy”.

Ależ czy jest to zaleta? Czyż nie znamionuje postępu fakt, że masy mają obecnie „idee”, to znaczy, że są kulturalne? W żadnym razie. Owe „idee” człowieka przeciętnego nie są ideami autentycznymi, ani ich posiadanie nie stanowi o kulturze. Idea szachuje prawdą. Kto chce mieć jakieś idee, musi najpierw łaknąć prawdy i przyjąć reguły gry, jakie to za sobą pociąga. Nie ma sensu mówić o ideach czy poglądach, jeśli się nie uzna instancji, która by je regulowała, szeregu norm, do których można by się odwoływać w dyskusji. Istnienie norm to podstawa kultury. Nieważne, jakie one są. Chodzi mi o to, że nie ma kultury, gdzie nie ma norm, do których mogliby się odwoływać nasi bliźni. Nie ma kultury, gdzie nie ma zasad praworządności, do których można by się odwołać. Nie ma kultury, gdzie nie ma szacunku dla pewnych ostatecznych stanowisk intelektualnych, do których mogłyby się odnieść strony w dyskusji²³³. Nie ma kultury, gdzie stosunkami ekonomicznymi nie kierują jakieś ustalone zasady. Nie ma kultury, gdzie w polemikach estetycznych nie uznaje się potrzeby uzasadnienia dzieł sztuki.

Kiedy nie ma tego wszystkiego, to nie ma kultury; mamy wtedy do czynienia z barbarzyństwem w dokładnym tego słowa znaczeniu. I to właśnie – nie miejmy złudzeń – zaczyna się w Europie ogarniętej postępującym buntem mas. Podróżnik, który przybywa do barbarzyńskiego kraju, wie, że na jego terytorium nie rządzą żadne zasady, do których można by się odwołać. Nie istnieją normy barbarzyńskie. Barbarzyństwo to brak wszelkich norm i możliwej apelacji.

Wyższy lub niższy stopień kultury mierzy się większą lub mniejszą ścisłością norm. Tam, gdzie jest ona niewielka, normy kierują życiem jedynie *grosso modo*; tam, gdzie jest znaczna, przenikają do najdrobniejszych szczegółów, kierują wszelkiego typu działalnością. Słabość hiszpańskiej kultury intelektualnej, czyli kulturalnego lub zdyscyplinowanego posługiwania się intelektem, nie objawia się tym, że wie się u nas więcej lub mniej, lecz w zwyczajowym już braku gotowości do poddania się prawdzie, często demonstrowanym przez tych, którzy mówią i piszą. A zatem rzecz nie w tym, by do prawdy dotrzeć lub nie – nie w naszych to jest rękach – lecz braku skrupułów, który pozwala nie spełniać podstawowych warunków potrzebnych do dotarcia. Zachowujemy się wciąż jak ów nieśmiertelny wiejski księżulo, który zwycięsko odpiera ataki manichejczyków, nie zadając sobie uprzednio trudu, by choćby zainteresować się, na czym polega ich doktryna.

Każdy bez trudu zauważy, że od jakiegoś czasu zaczęły się w Europie dziać „rzeczy dziwne”. Jako konkretny przykład tych dziwnych zjawisk wymienię tu dwa ruchy polityczne: syndykalizm i faszizm. (...) Pod postacią syndykalisty czy faszysty, po raz pierwszy w Europie, pojawia się typ człowieka, który *nie chce drugiemu przyznać racji, ani nie pragnie sam mieć racji*, lecz po prostu jest zdecydowany narzucić swoje poglądy innym. I to właśnie jest owa nowość: prawo do tego, by nie mieć racji, podstawa do bezpodstawności. Widzę w tym najbardziej wyczuwalny objaw nowego stylu bycia mas, które zdecydowane są kierować społeczeństwem, nie mając po temu ani zdolności, ani kwalifikacji. Struktura duchowa nowego człowieka objawia się w sposób najbardziej widoczny i brutalny w jego działalności politycznej, ale kluczem do całej sprawy jest hermetyczność intelektualna. Człowiek przeciętny ma w swojej duszy zestaw gotowych „myśli”, brak mu jednak umiejętności myślenia. Nie ma nawet pojęcia o owym subtelnym żywiole, z którego idee czerpią swe soki żywotne. Chce wydawać sądy, ale

²³³ Jeśli ktoś w dyskusji z nami nie jest zainteresowany w dostosowaniu się do prawdy, jeśli nie chce być prawdomówny, to jest intelektualnym barbarzyńcą. W istocie rzeczy taką właśnie postawę przyjmuje człowiek masowy, kiedy mówi, wyklada czy pisze.

nie chce uznawać warunków i założeń koniecznych do ich wydawania. Stąd też, praktycznie rzecz biorąc, jego „idee” są niczym innym, jak pragnieniami ujętymi w słowa niczym w muzycznych romansach.

Mieć jakąś ideę, to wierzyć, iż posiada ona swe racje, a innymi słowy, wierzyć, iż istnieje jakiś rozum, jakiś świat zrozumiałych prawd. Myśleć, sądzić to tyle, co odwoływać się do owej instancji, uznawać jej nadrzędność, przyjmować jej kodeks i jej wyroki, czyli wierzyć, że wyższą formą współżycia jest dialog między racjami naszych idei. Ale człowiek masowy, podejmując dyskusję, czuje się od razu zagubiony i instynktownie odrzuca konieczność szanowania owej najwyższej instancji będącej poza nim. Dlatego „nowe” w Europie to hasło „koniec z dyskusjami” i niechęć do wszelkich form współżycia, które same przez się powodują poszanowanie norm obiektywnych we wszystkich dziedzinach życia, poczynając od prywatnej rozmowy, przez naukę, aż do parlamentu. Oznacza to odrzucenie współżycia w kulturze, czyli współżycia w ramach jakichś norm i powrót do współżycia typu barbarzyńskiego. Przechodzi się do porządku dziennego nad normalną procedurą postępowania, dążąc bezpośrednio do narzucenia innym swojego widzimisię i swoich życzeń. Hermetyczność duszy, która – jak już o tym była mowa – skłania masę do interweniowania w każdej dziedzinie życia publicznego, prowadzi nieuchronnie do tego, że jej jedyną procedurą postępowania staje się bezpośrednia akcja.

W dniu, kiedy odtwarzać będziemy genezę naszych czasów, stwierdzimy, że pierwsze tony tej dziwnej melodii rozbrzmiewały już w grupach syndykalistów i francuskich realistów, którzy około roku 1900 odkryli nowy sposób działania nazwany „bezpośrednią akcją”. Człowiek zawsze odwoływał się do gwałtu; czasami były to po prostu czyny kryminalne, ale te nas tutaj nie interesują. W innych natomiast wypadkach do przemocy uciekali się ludzie, którzy działając w obronie rozumu lub sprawiedliwości, w którą wierzyli, wyczerpali już wszelkie inne możliwe środki. Rzeczą pożałowania godną jest to, że kondycja ludzka zmusza nas co jakiś czas do uciekania się do tego rodzaju gwałtów, trudno jednak zaprzeczyć, iż jest to wyraz najwyższego hołdu dla rozumu i sprawiedliwości. Bo przecież tego typu przemoc nie jest niczym innym jak powstaniem rozumu przeciwko sobie samemu. Siła staje się faktycznie *ultima ratio*. Dostatecznie głupio zwykło się ujmować to powiedzenie jako ironiczne, choć oddaje ono dobrze myśl o pierwotnym podporządkowaniu siły normom racjonalnym. Cywilizacja jest niczym innym jak próbą sprowadzenia siły do *ultima ratio*. Obecnie widać to aż za dobrze, bo „bezpośrednia akcja” jest odwróceniem porządku i proklamacją gwałtu jako *prima ratio*, a dokładniej rzecz biorąc, jako jedynej racji. Ta właśnie norma sugeruje odrzucenie wszelkich norm i przekreślenie wszelkiego typu działań pośrednich pomiędzy wytknięciem sobie celu i jego osiągnięciem. To *Magna Charta* barbarzyństwa.

Należy tu przypomnieć, że kiedy masy wkraczają w życie publiczne, to niezależnie od motywów, jakie nimi powodują, czynią to zawsze w formie „bezpośredniej akcji”. A więc był to zawsze właściwy masom sposób działania. Pojawienie się oficjalnie pojęcia „bezpośredniej akcji” jako uznanej normy właśnie teraz, kiedy decydujący wpływ mas na życie publiczne przestał być czymś przypadkowym i sporadycznym, wyraźnie potwierdza tezę przewodnią tego eseju.

Całość współżycia ludzkiego dostała się pod panowanie nowego systemu odrzucającego wszelkie instancje pośrednie. W stosunkach międzyludzkich odrzucone zostało „dobre wychowanie”. Literatura przyjmująca postać „bezpośredniej akcji” to obelga. W stosunkach seksualnych zniesione zostają stopnie pośrednie.

Stopnie pośrednie, normy, kurtuazja, obyczaje, sprawiedliwość, rozum! Skąd się to wszystko wzięło? Po co stworzono tyle komplikacji? Można to streścić w jednym słowie: „cywilizacja”, które wywodzi się od idei *civis*, od pojęcia obywatela. Chodzi o to wszystko, co umożliwia istnienie miasta, wspólnoty czy w ogóle jakiegokolwiek współżycia między ludźmi. Dlatego też jeśli na wszystkie te elementy cywilizacji spojrzemy od środka, to stwierdzimy, iż mają one ten sam rdzeń. U podłoża ich wszystkich leży rdzenne i coraz to silniejsze dążenie do tego, by każdy człowiek liczył się z innymi. Cywilizacja jest zatem przede wszystkim wolą współżycia. Im mniej się ktoś liczy z innymi, tym mniej jest cywilizowany i tym bardziej barbarzyński. Barbarzyństwo jest tendencją do rozdzielania się. Dlatego też wszystkie epoki barbarzyństwa były okresami rozpraszania się ludzkości na wiele malutkich, oddzielnych i wzajemnie sobie wrogich grup.

W polityce formą, która reprezentuje najwyższy poziom woli współżycia, jest demokracja liberalna. Doprowadza ona do krańcowości postulat liczenia się z bliźnimi, stając się modelowym przykładem „akcji pośredniej”. Liberalizm to zasada prawa politycznego, według którego władza publiczna, mimo swej potęgi, sama sobie narzuca ograniczenia, tak aby nawet kosztem tej władzy zostawić w rządzonym przez siebie państwie miejsce do życia dla wszystkich, którzy nie myślą ani nie czują tak jak ona, czyli tak jak silniejsi, jak większość. Liberalizm – należy to dziś przypomnieć – jest najwyższą formą wspaniałomyślności, jest prawem, które większość nadaje mniejszościom i jako takie jest najszlachetniejszym wołaniem, jakie rozległo się na ziemi od zarania dziejów. Proklamuje wolę współżycia z wrogiem, a co więcej, z wrogiem słabszym od siebie. Jest rzeczą wprost nieprawdopodobną, by rodzaj ludzki był w stanie dojść do czegoś tak pięknego, tak paradoksalnego, tak eleganckiego, tak akrobatycznego i zarazem tak nienaturalnego. Dlatego też nie powinno nas specjalnie dziwić, że nagle ten sam rodzaj ludzki wydaje się zdecydowany wszystko to odrzucić. Za trudne to zadanie i zbyt skomplikowane, by mogło na ziemi przyjąć się na trwałe.

Współżyć z wrogiem! Rządzić, dopuszczając do głosu opozycję! Czyż taka słabość nie wydaje się już czymś zupełnie niezrozumiałym? Coraz mniejsza liczba państw, w których dopuszcza się istnienie opozycji, jest najcięższym oskarżeniem, jakie można rzucić obecnej rzeczywistości. W prawie wszystkich współczesnych państwach jednorodna masa ciśnie na władzę publiczną, miażdżąc i zmiatając z powierzchni ziemi wszystkie grupy opozycyjne. Masa – któż by to pomyślał mając przed oczami ów ciasno zbity tłum? – nie pragnie współżycia z nikim, kto do niej nie należy. Masa śmiertelnie nienawidzi wszystkiego, co nie jest nią samą.

6. Ludwig von Mises ²³⁴, *Liberalizm w klasycznej tradycji*. Tłum.: Józef, Emil i Helena [nie podano nazwisk], San Francisco 1989.

I

PODSTAWY LIBERALNEJ POLITYKI

- *Wybrane fragmenty*

1. Własność

Ludzkie społeczeństwo jest stowarzyszeniem osób dla współdziałającej akcji, jako przeciwstawnej odosobnionej akcji indywidualnych ludzi. Współdziałająca akcja na podstawie zasady podziału pracy ma przewagę większej produktywności.(...) Cała ludzka cywilizacja polega na tym fakcie.

To przez zaletę podziału pracy człowiek odróżnia się od zwierząt. To podział pracy uczynił słabego człowieka, dużo ustępującego większości zwierzętom pod względem fizycznej siły, panem ziemi i twórcą technologii.

(...) Ziemia, ze wszystkimi substancjami i siłami istniejącymi wewnątrz jej, i ludzka praca stanowią dwa czynniki produkcji, z których celową współpracą wywodzą się wszystkie produkty, jakie służą dla zaspokojenia naszych zewnętrznych potrzeb.

Teraz pragniemy rozważyć dwa różne systemy ludzkiej współpracy w systemie podziału pracy – jeden oparty na prywatnej własności środków produkcji, a drugi oparty na komunalnej własności środków produkcji. Ten drugi system nazywa się socjalizmem lub komunizmem; ten pierwszy liberalizmem lub także (od tego czasu kiedy liberalizm wprowadził w XIX wieku podział pracy obejmujący cały świat) – kapitalizmem. Liberalowie słusznie utrzymują, że jedynym wykonalnym systemem ludzkiej współpracy w społeczeństwie opartym na podziale pracy jest tylko system prywatnej własności środków produkcji. Liberalowie też słusznie twierdzą, że socjalizm jako zupełnie wszechstronny system obejmujący wszystkie środki produkcji jest niewykonalny, i że zastosowanie socjalistycznej zasady do części środków produkcji, aczkolwiek, oczywiście nie jest możliwe, prowadzi do redukcji produktywności pracy, tak że daleko od tworzenia większego bogactwa, to musi, całkiem przeciwnie, mieć skutek pomniejszenia bogactwa.

²³⁴ Ludwig von Mises (1881–1973), ur. we Lwowie ekonomista austriacki; 1909–1934 prof. uniwersytetu w Wiedniu, 1934–1940 prof. Institut Universitaire des Hautes Études Internationales w Genewie. Przedstawiciel austriackiej szkoły w ekonomii politycznej. W poglądach dotyczących gospodarki reprezentował stanowisko liberalistyczne, głosząc tezę o niemożliwości racjonalnego funkcjonowania gospodarki planowej (socjalistycznej). Jego stanowisko skrytykował Oskar Lange.

L. Mises był prokapitalistą. Wykazywał, że w kapitalizmie istnieje plan gospodarczy. Polega on na tym, że miliony producentów dostosowują swoje plany do zmiennych oczekiwań konsumentów.

W *Human Action* przedstawił system ekonomiczny, w którym podstawowymi kategoriami pojęciowymi były: ludzkie działanie i czas. To one decydują o dynamice gospodarki oraz o jej humanistycznym wymiarze. Ekonomia nie może traktować gospodarki w sposób matematyczny. „Ekonomia – jak pisał Mises – zajmuje się podstawowymi zagadnieniami społecznymi, dotyczy każdego i należy do wszystkich. Jest głównym i właściwym przedmiotem dociekań każdego obywatela”.

Ludwig von Mises był kandydatem do Nagrody Nobla. Jego wybitny uczeń, Murray Rothbard, tak pisał o *Human Action*: „Oto miałem przed sobą system myśli ekonomicznej, o którym niektórzy z nas marzyli, ale nie wierzyli, że kiedykolwiek powstanie; naukę ekonomii, całościową i racjonalną ekonomię, która powinna od dawna istnieć, ale do tej pory nie istniała”.

Jest uczonym o międzynarodowym uznaniu.

Program liberalizmu, zatem, streszczony do jednego słowa, to byłoby słowo: własność, to jest, prywatna własność środków produkcji (ponieważ co się tyczy produktów gotowych do konsumpcji, prywatna własność jest sama przez się zrozumiała i nie jest kwestionowana nawet przez socjalistów i komunistów). Wszystkie inne żądania liberalizmu wynikają z tego zasadniczego żądania.

Obok siebie ze słowem „własność” w programie liberalizmu można całkiem właściwie umieścić słowa „wolność” i „pokój”. (...) Wolność i pokój liberałowie umieścili na czele programu liberalizmu, nie dlatego by wiele starszych liberałów uważało je jako współrzędne z podstawową zasadą liberalizmu samego, ale raczej jako jedynie konieczną konsekwencję wynikającą z jednej fundamentalnej zasady prywatnej własności środków produkcji; ale, tylko ponieważ wolność i pokój były specjalnie gwałtownie atakowane ze strony przeciwników liberalizmu i liberałowie nie chcieli dawać pozorów, przez opuszczanie tych zasad, że w jakikolwiek sposób przyznają słuszność zarzutom stawianym przeciwko tym zasadom.

2. Wolność

Idea wolności stała się tak zakorzeniona u nas wszystkich, że przez długi czas nikt nie śmiał jej kwestionować (...).

(...) system oparty na wolności dla wszystkich pracowników gwarantuje największą produktywność ludzkiej pracy i jest zatem w interesie wszystkich mieszkańców ziemi. (...) Jeśli by ludzkość stosowała się do praktyki trzymania wszystkich lub część pracowników w niewoli, wspaniały ekonomiczny rozwój ostatnich stu pięćdziesięciu lat nie byłby możliwy. Nie mielibyśmy kolei żelaznych, samolotów, statków parowych, elektrycznego światła i siły, chemicznego przemysłu.

To jest owocem wolnej pracy.

3. Pokój

Liberalna krytyka argumentu popierającego wojnę jest fundamentalnie różna od tej, którą podają humanitarianie. Krytyka ta zaczyna od przesłanki, że nie wojna, ale pokój jest ojcem wszystkich spraw. Co jedynie umożliwia ludzkości właściwe postępowanie i odróżnia człowieka od zwierząt jest społeczna współpraca. To praca jedynie, która jest produkcyjna: ona tworzy bogactwo i z nim kładzie widoczne fundamenty dla duchowego rozkwitu człowieka. Wojna tylko niszczy; wojna nie może tworzyć.

(...) Stopniowa intensyfikacja podziału pracy jest możliwa tylko w społeczeństwie, w którym istnieje zapewnienie trwałego pokoju. Tylko pod ochroną takiego bezpieczeństwa może podział pracy rozwinąć się.

Rozwój skomplikowanej sieci międzynarodowych ekonomicznych stosunków jest wynikiem XIX wieku liberalizmu i jego systemu ekonomicznego – kapitalizmu. Liberalizm i kapitalizm jedynie umożliwiły ekstensywną specjalizację nowoczesnej produkcji z jej towarzyszącym ulepszeniem w technologii (...).

4. Równość

(...) Istnieją dwa wyraźne powody, dla czego wszyscy ludzie powinni otrzymać równe traktowanie pod prawem. Jeden był już wspomniany, kiedy rozpatrywaliśmy zarzut przeciw praktykowaniu przymusowej pracy. W celu uzyskania dla ludzkiej pracy jej najwyższej możliwej do osiągnięcia produktywności, pracownik musi być wolny, ponieważ tylko wolny pracownik, ciesząc się w formie zapłaty za pracę owocami swojej własnej pracowitości, wysiła się

do pełnej możliwości. Drugim powodem aprobaty równości wszystkich ludzi wobec prawa jest utrzymanie społecznego pokoju.

Ale jak socjaliści mówią, nie jest dosyć uczynić ludzi równymi wobec prawa. W celu uczynienia ich rzeczywiście równymi, musi się także przydzielić im te same dochody. Nie jest dosyć znieść przywileje urodzenia i klas społecznych. Musi się skończyć z żądaniem i znieść największy i najważniejszy przywilej ze wszystkich, a mianowicie, ten który jest przyznany prywatnej własności. Tylko wtedy liberalny program będzie zupełnie zrealizowany i konsekwentny liberalizm w ten sposób doprowadzi ostatecznie do socjalizmu, do zniesienia prywatnej własności środków produkcji.

(...) W celu określenia, czy instytucyjne zarządzanie ma być uważane jako specjalny przywilej indywidualnego człowieka lub klasy, pytanie, jakie należy sobie postawić, nie jest czy to przynosi korzyść temu lub tamtemu indywidualnemu człowiekowi lub klasie, ale tylko czy to jest dobroczynne dla ogólnej publiczności.

(...) To nie w sprawie posiadaczy własności, że liberalizm popiera instytucję prywatnej własności. To nie dlatego, że zniesienie tej instytucji byłoby pogwałceniem praw własności, że liberałowie chcą ją zachować. Gdyby liberałowie uważali zniesienie instytucji prywatnej własności za zgodne z ogólnym interesem ludności, byłiby popierali jej zniesienie, bez względu na interesy posiadaczy własności. Jakkolwiek, zachowanie tej instytucji jest w interesie wszystkich warstw społecznych.

5. Nierówności w Bogactwach i Dochodach

Co jest najbardziej krytykowane w naszym społecznym porządku to nierówność w rozdziale bogactwa i dochodu.

Nierówność rozdziału dochodu (...) umożliwia produkcję wyrobów luksusowych dla bogatych (...).

Dla uformowania właściwego pojęcia ważności używania luksusów, musi się przede wszystkim zdawać sprawę, że pojęcie luksusu jest całkowicie względne. Luksus polega, pod pewnym względem, na życiu, które wybija się w ostrym kontraście do tego, jakie ma wielka ilość współczesnych ludzi. Pojęcie luksusu jest, zatem zasadniczo historyczne. Wiele rzeczy, które wydają się nam koniecznościami dzisiaj, były kiedyś uważane za luksusy. (...) Taki jest przebieg ekonomicznej historii. Luksus dzisiejszy jest koniecznością jutra. Każdy postęp najpierw przychodzi jako luksus dla niewielu bogatych ludzi, tylko by stać się, po pewnym czasie, niezbędną koniecznością przyjętą za rzecz naturalną przez wszystkich. Używanie luksusowych produktów daje przemysłowi podniecie do odkrywania i wprowadzania nowych rzeczy. Jest jednym z dynamicznych czynników w naszej ekonomii. Luksusowi zawdzięczamy postępowe innowacje, przez które standard życia wszystkich warstw ludzkości stopniowo wzrósł.

6. Prywatna Własność i Etyka

Usiłując zademonstrować społeczną funkcję i konieczność prywatnej własności produkcji (i usług) i współistniejącej nierówności rozdziału dochodu i bogactwa, równocześnie dostarczamy dowód moralnego usprawiedliwienia dla prywatnej własności i dla kapitalistycznego społecznego porządku opartego na niej.

Moralność polega na poważaniu dla koniecznych wymagań społecznej egzystencji, które muszą być wymagane od każdego indywidualnego członka społeczeństwa. Człowiek żyjący w odosobnieniu nie ma moralnych przepisów do przestrzegania. Nie potrzebuje mieć żadnych skrupułów w robieniu czegokolwiek, co znajduje korzystne dla siebie, ponieważ nie

musi brać pod rozwagę, czy tym nie robi szkody innym. Ale jako członek społeczeństwa, człowiek musi wziąć pod rozwagę we wszystkim co robi, nie tylko swoją własną bezpośrednią korzyść, ale także konieczność, w każdym działaniu, zapewnienia społeczeństwa, że nie powoduje dla nikogo strat. (...) Społeczeństwo nie żąda, aby poświęcał siebie dla korzyści innych, ponieważ takie poświęcenie, jest tylko tymczasowe: zrezygnowanie z natychmiastowej i stosunkowo małej korzyści daje w zamian dużo większy ostateczny zysk. Nieprzerwanie istnienie społeczeństwa jako stowarzyszenia osób współpracujących i biorących udział we wspólnym sposobie życia jest w interesie każdego indywidualnego człowieka. Ktokolwiek zrezygnuje z chwilowej korzyści dla uniknięcia narażenia nieprzerwanego istnienia społeczeństwa, poświęca mniejszą korzyść dla większej.

(...) Wszystko co służy dla zachowania społecznego porządku jest moralne; wszystko co jest szkodliwe jest niemoralne. Odpowiednio, kiedy osiągamy konkluzję, że jakaś instytucja jest dobroczynna dla społeczeństwa, już nie można robić zarzutu, że jest niemoralna. Może istnieć różnica opinii czy szczególna instytucja jest społecznie dobroczynna lub szkodliwa. Ale raz była osądzona dobroczynną, już nie można spierać się, że dla niewy tłumaczalnego powodu, musi być potępiona jako niemoralna.

7. Państwo i Rząd

Przestrzeganie moralnych praw jest podstawowym interesem każdego indywidualnego człowieka, ponieważ każdy zyskuje z zachowania społecznej współpracy; jednak ta nakłada na każdego pewne poświęcenie, nawet chociaż tylko tymczasowe, które jest więcej niż zrównoważone przez większą korzyść.(...)

(...) Życie w społeczeństwie byłoby niemożliwe, jeśliby ludzie, którzy pragną utrzymać nieprzerwane istnienie społeczeństwa i zachowują się stosownie do tego, mieliby powstrzymać się od użycia siły i zmuszania przeciwko tym, którzy są gotowi do zniszczenia społeczeństwa przez swoje zachowanie. Mała ilość antyspołecznych indywidualnych ludzi, to jest osób, które nie chcą lub nie są w stanie zrobić tymczasowego poświęcenia, jakiego społeczeństwo wymaga od nich, mogłoby uczynić całe społeczeństwo niemożliwe do istnienia. Bez zastosowania przymusu i zniewolenia przeciwko nieprzyjaciołom społeczeństwa, nie mogłoby być żadnego życia w społeczeństwie.

Nazywamy społeczny aparat zmuszania i zniewalania, który nakłania ludzi do dotrzymywania przepisów życia w społeczeństwie, państwem; przepisy stosownie do których państwo postępuje, prawem; i organ obciążony odpowiedzialnością administrowania aparatem przymusu, rządem.

Liberalizm nie jest anarchizmem, ani też nie ma z nim nic wspólnego. Liberali rozumie całkiem jasno, że bez zwrócenia się do przymusu, istnienie społeczeństwa byłoby zagrożone i że za prawami zachowania się, których przestrzeganie jest konieczne dla zapewnienia pokojowej ludzkiej współpracy, musi stać groźba siły, jeśli cała budowa społeczeństwa nie ma być ustawicznie na łasce któregośkolwiek z jej członków. Musi się być w położeniu zmuszenia osoby, która nie respektuje życia, zdrowia, osobistej wolności lub prywatnej własności innych, dla utrzymania spokoju w granicach przepisów życia w społeczeństwie. Taka jest funkcja, którą liberalna doktryna przydziela państwu: ochrona własności, wolności i pokoju.

8. Demokracja

Liberalizm jest zatem daleki od zaprzeczania konieczności mechanizmu państwa, systemu prawa, i rządu. Jest poważnym niezrozumieniem kojarzyć go w jakikolwiek sposób z ideą

anarchizmu. Dla liberała, państwo jest absolutną koniecznością, skoro najważniejsze zadania są jego obowiązkiem: ochrona nie tylko prywatnej własności, ale także pokoju, ponieważ w nieobecności tego ostatniego pełne korzyści prywatnej własności nie mogą być osiągnięte.

Te rozważania same wystarczają do określenia warunków, które państwo musi spełniać, aby odpowiadały liberalnemu ideałowi. Państwo musi być zdolne chronić prywatną własność, ono musi także być tak ukonstytuowane, aby sprawny i spokojny bieg jego rozwoju nigdy nie był przerywany przez wojny domowe, rewolucje lub powstania.

(...) Pojęcie specjalnego wyróżnienia i powagi przykładanego do wszystkich funkcji rządu, stanowi podstawy pseudodemokratycznej teorii państwa. Stosownie do jej doktryny, jest haniebne dla każdego pozwolić sobie, by być rządzonym przez innych. Ideałem tego jest konstytucja, stosownie do której wszyscy ludzie panują i rządzą. To, oczywiście, nigdy nie zdarzyło się, nigdy nie może być i nigdy nie będzie możliwe, nawet w warunkach przeważających w jakimś małym państwie. Kiedyś myślano, że taki ideał był zrealizowany w Greckich państwach-miastach starożytności i w małych kantonach Szwajcarskich gór. To też było błędem. W Grecji tylko część ludności, wolni obywatele, mieli jakikolwiek udział w rządzie; Metysi i niewolnicy nie mieli żadnego. W kantonach Szwajcarii tylko pewne sprawy czysto lokalnego znaczenia były i ciągle są załatwiane na konstytucyjnej zasadzie bezpośredniej demokracji (...)

Jest, zatem, w każdej formie ustroju sposób uczynienia rządu, co najmniej ostatecznie, zależnego od woli rządzonych, to znaczy, wojna domowa, rewolucja, powstanie. Ale to jest właśnie ten sposób, który liberalizm chce uniknąć. Nie może być żadnego trwałego ekonomicznego polepszenia, jeśli spokojny bieg sprawy jest ustawicznie przerywany przez wewnętrzne walki. (...) Nasza obecna ekonomia nie mogłaby już przetrwać taką konwulsję. Ludność nowoczesnej stolicy byłaby musiała ucierpieć strasznie z powodu rewolucyjnego powstania, które mogłoby przeszkodzić importowi żywności i węgla i wyłączyć dostawę elektryczności, gazu, wody i nawet obawa, że takie rozruchy mogą wybuchnąć byłyby sparaliżowały życie miasta.

Tutaj widzimy, gdzie społeczna funkcja spełniająca przez demokrację ma swoje zastosowanie. Demokracja jest tą formą politycznej konstytucji, która umożliwia adaptację rządu do pragnień rządzonych bez gwałtownych walk. Jeśli w demokratycznym państwie, rząd już nie postępuje tak jak większość ludności sobie życzy, żadna wojna nie jest konieczna do zmiany rządu na taki, który będzie odpowiadał większości wyborców. Przy pomocy wyborów i parlamentarnych urządzeń, zmiana rządu jest przeprowadzona gładko i bez tarć, gwałtów lub przelewu krwi.

9. Krytyka Doktryny Siły

(...) Od czasu, gdy ludzkość osiągnęła wiek demokracji z takimi górnolotnymi nadziejami; nie jest niespodzianką, że rozczarowanie szybko nastąpiło. Szybko odkryto, że demokracje popełniły co najmniej tak wiele błędów jak monarchie i arystokracje. (...) Im bardziej zasługujący na pogardę ludzie, których demokracja umieszczała na czele, okazali się sami, że nimi są, tym większa rosła liczba nieprzyjaciół demokracji.

Istnieją, jakkolwiek, poważne fałszywe rozumowania w antydemokratycznej doktrynie. Co statecznie, znaczy mówiąc „najlepszy człowiek” lub „najlepsi ludzie”? Rzeczpospolita Polska wybrała wirtuoza muzyki jako premiera rządu (Paderewskiego, ponieważ uważano go za

najlepszego Polaka w tym czasie. Ale kwalifikacje, które przywódca państwa musi posiadać bardzo różnią się od kwalifikacji muzyka).²³⁵

(...) Tylko grupa, która może liczyć na zgodę rządzonych, może ustanowić trwały ustrój. Ktokolwiek chce widzieć świat rządzony według jego własnych idei musi dążyć do dominacji nad umysłami ludzi. Nie jest możliwe, na długą metę, opanować ludzi wbrew ich woli by przyjęli ustrój, który odrzucają. Ktokolwiek próbuje to zrobić siłą będzie ostatecznie tego żałował, i walki spowodowane jego usiłowaniami zrobią więcej szkód niż najgorszy rząd oparty na zgodzie rządzonych mógłby kiedykolwiek zrobić. Ludzie nie mogą być uszczęśliwiani wbrew ich woli.

10. Debata o Faszyzmie

Jeśli liberalizm nigdzie nie został całkowicie przyjęty, to jego osiągnięcia w XIX wieku zaszyły co najmniej tak daleko, że niektóre z najważniejszych jego zasad uważano za bezsporne.

(...) Co odróżnia liberała od politycznych taktyk faszysty nie jest różnica opinii w stosunku do konieczności użycia zbrojnej siły dla oporu uzbrojonym napastnikom, ale różnica zasadniczej oceny roli gwałtu w walce o władzę. Wielkie niebezpieczeństwo zagrażające wewnętrznej polityce ze strony faszyzmu leży w jego zupełnej wierze w decydującą siłę gwałtu. W celu zabezpieczenia powodzenia, musi się być przepojony siłą woli zwycięstwa i zawsze postępować gwałtownie. To jest faszyzmu najwyższa zasada. Co stanie się, jakkolwiek, kiedy przeciwnik, podobnie usposobiony przez wolę zwycięstwa, tak samo postępuje gwałtownie? Wynikiem musi być walka, wojna domowa. Ostateczny zwycięzca, jaki wyłoni się z tego konfliktu będzie odłamem najsilniejszym w ilości. Na długą metę mniejszość – nawet jeśli składa się z najbardziej zdolnych i energicznych – nie może podobać opierać się większości. Decydujące pytanie zatem, zawsze pozostaje: jak może ktoś otrzymać większość dla swojej partii? To, jakkolwiek, jest czysto intelektualną sprawą. To jest zwycięstwo, które można zdobyć tylko siłą intelektu, nigdy siłą fizyczną. Poskramianie całej opozycji po prostu siłą jest sposobem zupełnie nienadającym się do zdobycia zwolenników dla sprawy. Uciekać się do nagiej siły – to jest, bez usprawiedliwienia wyrażeniami intelektualnych argumentów przyjętych przez publiczną opinię – tylko przysparza nowych przyjaciół dla tych, których chce się w ten sposób próbować zwalczyć. W walce między siłą a ideą, ta ostatnia zawsze zwycięża.

Faszyzm może triumfować dzisiaj, ponieważ powszechne oburzenie na nikczemności dokonane przez socjalistów i komunistów zjednały dla faszyzmu sympatie w szerokich kołach. Ale kiedy świeże wrażenia zbrodni bolszewików przybladły, program socjalistów jeszcze raz znowu wywiera swoją siłę atrakcyjną na masach, ponieważ faszyzm nie robi nic dla zwalczania socjalizmu z wyjątkiem tłumienia socjalistycznych idei i napastowania ludzi, którzy je rozpowszechniają. Jeśli faszyzm rzeczywiście pragnie zwalczać socjalizm, powinien sprzeciwić się mu przy pomocy idei. Istnieje, jakkolwiek, tylko jedna idea, która może skutecznie sprzeciwić się socjalizmowi tzw. idea liberalizmu.

Często mówi się, że nic nie pomaga sprawie bardziej niż tworzenie męczenników dla niej. To jest tylko w przybliżeniu poprawne. Co wzmacnia sprawę prześladowanej frakcji

²³⁵ I. Paderewski był również politykiem na arenie świata jako nieoficjalny ambasador Polski. Naczelnik Państwa J. Piłsudski wyraził się o nim jako premierze, że był najlepszym premierem, z którym miał do czynienia. Można było rozwiązywać z nim problemy racjonalnie, tzn. bez partyjnych polityk. Ustąpił z tego stanowiska, ponieważ partia polityczna, która poleciła go na premiera, robiła mu trudności, że nie słucha ich rozkazów.

Prezydent R. Reagan, był aktor, jest politykiem na światową skalę (uwaga tłumacza).

(odłamu) to nie jest męczeństwo jej adherentów. Ale fakt, że są atakowani siłą, a nie intelektualnymi argumentami. Uciskanie ślepią siłą jest zawsze przyznanie się do niezdolności użycia lepszych narzędzi – intelektu (rozumu) – lepszych, ponieważ one jedynie dają obietnice końcowego sukcesu. To jest podstawowy błąd, z powodu którego faszyzm cierpi i który spowoduje ostatecznie jego upadek. Zwycięstwo faszyzmu w pewnej ilości krajów jest tylko pewnym epizodem w długiej serii walk o problem własności. Następnym epizodem będzie zwycięstwo komunizmu. Ostateczny wynik walki, jakkolwiek nie będzie zdecydowany przez użycie broni, ale przez idee. To idee, które zgrupowują ludzi w walczące frakcje, i wciskają broń w ich ręce, w ten sposób decydują przeciw komu i dla kogo broń będzie użyta. To idee jedynie, a nie broń, co, w ostatniej analizie przeważa szalę.

Tyle co odnosi się do domowej polityki faszyzmu. Polityka zagraniczna faszyzmu oparta na notorycznej zasadzie siły w międzynarodowych stosunkach, doprowadzi do powstania niekończących się serii wojen, które muszą zniszczyć całą nowoczesną cywilizację, nie wymaga dalszej dyskusji. Do utrzymania i dalszego podnoszenia naszego poziomu ekonomicznego rozwoju, pokój wśród narodów musi być zapewniony. Ale narody nie mogą żyć razem w pokoju, jeśli podstawową zasadą ideologii, przez którą są rządzeni jest przekonanie, że jakiś naród może zabezpieczyć swoje miejsce we wspólnocie narodów przez siłę samą (...).

11. Granice Rządowej Działalności

Na ogół liberał wyobraża sobie, że zadanie państwa polega jedynie i wyłącznie na gwarantowaniu ochrony życia, zdrowia, wolności i prywatnej własności przed różnego rodzaju atakami innych osób wewnątrz i z zewnątrz kraju. Wszystko co to przekracza jest złem. Rząd, który, zamiast wypełniać swoje zadanie, posuwałby się faktycznie tak daleko, że gwałciłby osobiste bezpieczeństwo życia i zdrowia, wolności i własności byłoby, oczywiście, całkowitym złem.

(...) Pytaniem nie może być, czy władze powinny nałożyć ograniczenia na wolność jednostki, ale tylko jak daleko powinny iść w tym kierunku.

Dlaczego nie powinno państwo ogólnie przepisywać, które pokarmy mogą być spożywane, a które mają być unikane jako szkodliwe? W sporcie także, wielu ludzi skłania się do większych wyczynów, niż ich siły na to pozwalają. Dlaczego nie powinno państwo wtrącać się do tego także? Niewielu ludzi wie, jak być umiarkowanym w ich seksualnym życiu, i wydaje się wyjątkowo trudne dla starzejących się osób zrozumienie, że powinni przestać całkowicie oddawać się takim przyjemnościom lub, co najmniej robić to umiarkowanie. Czy nie powinno państwo tutaj interweniować także? Bardziej szkodliwe jeszcze niż wszystkie te przyjemności, wielu będzie mówiło, jest czytanie złej literatury. Czy powinna prasa zniżać się do najniższych instynktów człowieka, i mieć dozwolone zepsuć ludzkie dusze? Czy nie powinny być zakazane wystawy pornograficznych obrazów, sprośne sztuki teatralne, krótko mówiąc, wszystkie pokusy do niemoralności? I czy nie jest rozpowszechnianie fałszywych socjologicznych doktryn tak samo szkodliwe dla ludzi i narodów? Czy powinni ludzie mieć dozwolone podniecanie innych do wojen domowych i wojen przeciwko zagranicznym krajom? I czy powinni błazeńscy paszkwilańcy i bluźniercy mówcy mieć pozwolenie na podkopywanie poważania dla Boga i Kościoła?

Widzimy, że jak tylko zrezygnujemy z zasady, że państwo nie powinno wtrącać się w jakąkolwiek sprawę odnoszącą się do indywidualnego człowieka i jego sposobu życia, skończymy na regulowaniu i ograniczaniu osób do najmniejszych szczegółów. Osobista wolność poszczególnego człowieka zostaje zniesiona. Człowiek staje się niewolnikiem społeczeństwa,

zobowiązany do słuchania rozkazów większości. Chyba nie trzeba się rozwodzić nad sposobami, jakimi takie upoważnienia rządu mogłyby być nadużywane przez wrogie osoby obdarzone władzą. Posiadanie władzy tego rodzaju nawet przez ludzi przepojonych najlepszymi chęciami muszą zredukować świat do cmentarza intelektu człowieka. Cały postęp ludzkości został osiągnięty jako rezultat inicjatywy małej mniejszości, która zaczęła odchyłać się od idei i zwyczajów większości, aż ich przykład ostatecznie skłonił innych do przyjęcia innowacji przez nich samych. Dać większości prawo do dyktowania mniejszości co ma myśleć, czytać, i co robić oznacza zatrzymanie postępu na zawsze.

Skłonność dzisiejszych ludzi do żądania rządowych zakazów natychmiast, jak coś im się nie podoba, ich gotowość poddania się tym zakazom, nawet kiedy to, co jest zakazane całkiem im odpowiada, wskazuje jak głęboko zakorzeniony duch niewolniczości ciągle w nim pozostaje. To wymaga wielu długich lat samonauczania, zanim poddany może przekształcić się w wolnego obywatela. Wolny człowiek musi ścierpieć, kiedy jego współobywatele działają i żyją inaczej niż by uważał za właściwe. Musi się uwolnić od zwyczaju, gdy coś mu się nie podoba, udawania się do policji.

12. Tolerancja

Liberalizm ogranicza swoje zainteresowanie całkowicie i wyłącznie do ziemskiego życia i ziemskich dążeń. Królestwo religii, z drugiej strony nie jest z tego świata. W ten sposób, liberalizm i religia mogłyby współistnieć obok siebie bez dotykania ich sfer działania. To, że osiągnęły punkt starcia nie było błędem liberalizmu. Liberalizm nie przekroczył swojej właściwej sfery działania; nie wtrącał się do zakresu działania religijnej wiary lub metalicznych doktryn. Jednak, liberalizm spotkał się z tym, że kościół jako polityczne mocarstwo domaga się prawa do regulowania stosownie do jego osądu, nie tylko stosunku wzajemnego człowieka do świata jakimi ma przyjść, ale także do spraw tego świata. To na tym punkcie, że linie bojowe musiały być wykreślone.

Tak przyniatające było zwycięstwo zdobyte przez liberalizm w tym konflikcie, że kościół musiał zrezygnować, raz na zawsze, z pretensji, które energicznie utrzymywał przez tysiące lat. Palenie heretyków, inkwizytorskie prześladowania, religijne wojny – te sprawy należą do historii. Nikt nie może zrozumieć teraz jak spokojni ludzie, którzy praktykowali swoje modlitwy jak wierzyli, że mają prawo w czterech ścianach swojego domu, mogli być zawlekani przed sądy, wsadzani do więzień, męczeni i paleni. Ale nawet jeśli żadne więcej słupy przy stosie całopalnym, nie są zapalane *ad majorem Dei gloriam*, dużo nietolerancji ciągle się utrzymuje.

Liberalizm, jakkolwiek, musi być nietolerancyjny w stosunku do każdego rodzaju nietolerancji. Jeśli się uważa pokojową współpracę wszystkich ludzi jako cel społecznej ewolucji, nie może się pozwalać, by pokój był zakłócany przez księży i fanatyków. Liberalizm proklamuje tolerancję dla każdej religii wiary i każdego metafizycznego wierzenia, nie z obojętności w stosunku do tych „wyższych” spraw, ale z przekonania, że zabezpieczenie pokoju w społeczeństwie musi mieć pierwszeństwo ponad wszystko i ponad każdego pojedynczego człowieka. I ponieważ liberalizm żąda tolerancji wszystkich opinii i wszystkich kościołów i sekt, musi przypominać im wszystkie ich właściwe granice kiedykolwiek odważają się nietolerancyjnie te granice przekroczyć. W społecznym systemie opartym na pokojowej współpracy, nie ma miejsca dla żądania kościołów do zmonopolizowania instruowania i wyszkalania młodzieży. Wszystko co ich wyznawcy przyznają im z ich własnej woli, może i musi być przyznane

kościółom; nic nie może być dozwolone im w stosunku do osób, które nie chcą nic mieć do czynienia z nimi. (...)

Liberalizm domaga się tolerancji jako sprawy z zasady, nie z oportunistów. Liberalizm żąda tolerancji nawet dla rzucającego się w oczy niedorzecznego nauczania, absurdalnych form innowierstwa i dziecięco naiwnych przesądów. Liberalizm żąda tolerancji dla doktryn i opinii, które uważa za szkodliwe i rujnujące dla społeczeństwa i nawet dla ruchów, które sam niezmordowanie zwalcza. Co skłania liberalizm do domagania się i być w zgodzie z tolerancją, to nie ze względu na treść doktryny by była tolerowana, ale wiedza, że tylko tolerancja może wytworzyć i zachować warunek społecznego pokoju, bez którego ludzkość musi popaść z powrotem w barbarzyństwo i ubóstwo wieków dawno minionych.

Przeciwko temu co głupie, bezsensowne, błędne i złe, liberalizm zwalcza bronią umysłu, a nie brutalną siłą i prześladowaniem (...).

13. Państwo i Działalność Przeciwko Społeczeństwu

Państwo jest organem wymuszania i zniewalania. (...) Wszystko, co państwo jest zdolne zrobić, robi to przez wymuszenie i zastosowanie siły. Do unicestwienia niebezpiecznego zachowania się ludzi przeciw istnieniu społecznego porządku jest istotą sprawy i kwintesencją działalności państwa; do tego dodano w socjalistycznej wspólnoty, kontrolę nad środkami produkcji (i usług).

Trzeźwa logika Rzymian wyraziła ten fakt symbolicznie przez przyjęcie toporu i wiązki prętów jako godło państwa.

(...) Państwo nie jest ani zimne, ani ciepłe, ponieważ jest abstrakcyjnym pojęciem, w którego imieniu żyjący ludzie – instytucje państwa, rząd – działa. Cała państwowa działalność jest ludzkim działaniem, złem zadany ludzkom przez ludzi. Cel – utrzymywanie społeczeństwa – usprawiedliwia działanie organów państwa, ale zła zadane nie są odczuwane jako mniejsze zło przez tych, którzy cierpią z powodu nich.

Zło, które człowiek zadaje swojemu współobywatelowi rani obu – nie tylko któremu to zrobiono, ale także tego, który to zrobił. Nic nie psuje człowieka tak bardzo jak to, że się jest ramieniem prawa i ma się możliwość sprawiania ludziom przykrości. Całość przedmiotu jest obawa, duch służalczości i płaszczące się schlebianie; ale faryzeuszowska obłudza, zarozumiałość i arogancja zwierzchników nie są lepsze.

Liberalizm chce usunąć zatrute powietrze ze stosunku przedstawiciela rządu do obywatela. Robiąc to, oczywiście, nie postępuje śladami tych romantyków, którzy bronią antyspołeczne zachowanie się gwałciciela prawa i potępiają nie tylko sędziów i policję, ale także społeczny porządek jako taki. Liberalizm ani nie życzy sobie, ani nie może zaprzeczać, że zniewalająca władza państwa i prawne karanie kryminalistów są instytucjami, bez których społeczeństwo nie mogłoby, pod żadnymi warunkami, się obejść. Jakkolwiek, liberał wierzy, że cel karania jest jedynie dla wykluczenia niebezpiecznego zachowania się ludzi dla społeczeństwa, tak daleko jak to jest możliwe. Karanie nie powinno być mściwe lub odwetowe. Kryminalista poniósł karę prawa, ale nie nienawiści i sadyzmu sędziego, policjanta i pragnącego zawsze samosądu motłochu.

Co jest najbardziej złośliwe u zniewalającej władzy, która usprawiedliwia sama siebie w imieniu „państwa”, jest to, że jest zawsze w konieczności ostatecznie podtrzymywana przez zgodę większości, nawet gdy skierowuje swój atak przeciwko kiełkującym innowacjom. Ludzkie społeczeństwo nie może obejść się bez organów państwa, ale postęp całej ludzkości musi być osiągnięty wbrew oporowi i opozycji państwa i jego siły zniewalania.

(...) Gwałtowny opór przeciwko władzy państwa jest ostatecznością mniejszości w jej usiłowaniu do uwolnienia się od prześladowania większości. Mniejszość, która pragnie zobaczyć swoje idee tryumfujące musi starać się intelektualnymi środkami stać się większością. Państwo musi być tak ukonstytuowane, aby zakres jego praw pozwalał indywidualnej osobie na pewną swobodę, w której może być tak krótkowzrocznie traktowany w jego działaniu, aby, jeśli myśli różnie od tych przy władzy, jego jedynym wyborem było zniknąć lub zniszczyć aparat państwa.

7. George Gidler²³⁶, *Bogactwo i ubóstwo*, tłum. Jerzy Kropiwnicki, Oficyna Liberałów, Warszawa 1988, s. 73–77, 80–84, 86–89, 91–94, 96.

Rozdział 5

O NATURZE BOGACTWA

• Wybrane fragmenty

Bogactwo pod swą lśniąca i tłustą powierzchnią kryje rojowisko zawilgości. Okazuje się, że bogactwo jakiegoś kraju jest wielkością mniej uchwytą niż siła nabywczą jego mieszkańców czy wielkość jego zasobów. W rzeczywistości, zbyt wielka siła nabywczą jest w pewnym sensie oznaką zagrażającego ubóstwa, wskazuje bowiem poprzez nadmiar płynności na brak bogactwa w bardziej solidnych, niezbywalnych formach. Takie kraje jak Wielka Brytania czy Arabia Saudyjska, których bogaci obywatele trwonią pieniądze w ostentacyjny sposób, mają zazwyczaj problem: pławiącą się w zbytkach plutokrację, dławiący strach o przyszłość, nieprzyjazny klimat dla przedsiębiorczości, brak szans inwestowania w realne dobra kapitałowe, które zrodziły dochód w przeszłości.

Bogactwo składa się z aktywów, które stanowią zapowiedź przyszłego strumienia dochodu. Potok pieniędzy z ropy nie stanie się trwałą pozycją aktywów narodu, póki nie przeobrazi się w zasoby kapitału przynoszącego zysk – w zakłady przemysłowe, drogi, porty, szkoły i kwalifikacje zawodowe – które zagwarantują strumień środków utrzymania w przyszłości, gdy ropa wyczerpie się. (...)

Bogaty kraj musi być zdolny zarówno do oszczędzania, jak i do konsumowania. Oszczędności często definiuje się jako odłożoną konsumpcję. Ale zależą one od inwestycji: zdolności wytwarzania dóbr, które będą konsumowane w tym punkcie przyszłości, do którego dzisiejsza konsumpcja została odłożona. Oszczędności zależą od tego, czy będzie coś do kupienia, gdy depozyt zostanie wycofany. Dla pojedynczej osoby rzecz wydaje się prosta: przecież zawsze musi być coś do kupienia, ale dla narodu mającego wielu oszczędzających, prawdziwe bogactwo stanowi ciężka praca, zapewniająca stałą i zyskowną produkcję dóbr. Los Midasa, którego dotknięcie zamieniało wszystko w złoto, aż wreszcie nie miał nic do jedzenia – podobnie jak

²³⁶ George Gidler, współczesny amerykański ekonomista. Jego książka *Bogactwo i ubóstwo* wywarła znaczący wpływ na gospodarkę Stanów Zjednoczonych lat 80. XX wieku.

Glider głosi, że prawdziwe bogactwo polega nie na posiadaniu, ale na tworzeniu, kreatywności, odwadze jako na zachowaniach, które przyczyniają się bezpośrednio do tworzenia społecznego dobrobytu.

Na zasadnicze pytanie: jak zwiększyć dobrobyt, a ograniczyć biedę, Gilder udziela takiej oto odpowiedzi: należy postawić na nieskrępowaną przedsiębiorczość oraz na ograniczenie opieki społecznej.

los Hiszpanii, której flota dostarczała El Dorado do bram Kadyksu – wykazuje, że nieodwzajemnione oszczędności mogą być równie jałowe i bezpłodne jak nieodwzajemniona miłość.

Również w Stanach Zjednoczonych rola ludzi bogatych i natura bogactwa wydaje się wielu ludziom zagadkowe. Legendy o baronach – rabusiach i królach nafty walczą u publiczności o lepsze z wizerunkami Horatio Algery i Henryka Forda oraz z nadal trwającymi sagami Rockefellerów, Mellonów, Kennedych i Du Pontów, zaś pisarze radykalni roztrząsają znaczenie Midasa w Ameryce. W nieco tylko mniejszym stopniu niż Arabowie i Anglicy, również i Amerykanie myślą pieniądze z bogactwem i mieszają aktywnie inwestowane fortuny bogatych rodzin ze szkatułami skarbów i tłumną służbą indyjskiego radży czy arabskiego księcia. Amerykańskie bogactwo jest zazwyczaj rzeczywiste. Ale i rzeczywista jest wrogość do niego, zazdrość i zamieszanie wzbudzone przez bogacza, tajemnica i przekleństwo niezrozumienia roli bogactwa. Podziw dla niektórych bogatych ludzi, których cnoty są ewidentne – dla wynalazcy lub sportowca – rywalizuje z niechęcią wobec wyraźnie nonszalanckiego spadkobiercy lub szczęściarza.

Tu właśnie wśród bogatych kapitalizm jest personalizowany i karykaturowany, tu znajdują się jego postacie heroiczne i najbardziej trafne demonologie. Tu jest ogniskowa aspiracji systemu i źródło przedsiębiorczości, tu jest jego siła Merkurego i pięta Achillesa. To, jak traktuje się bogatych i jak oni sami siebie traktują – czy są jedynie bogaczami, czy także twórcami bogactwa – stanowi podstawową miarę stanu zdrowia gospodarki kapitalistycznej.

System kapitalistyczny jest przede wszystkim noosferą, obiegiem idei i uczuć. Jak wskazał Irving Kristol, samo określenie „gospodarka” może stać się zwodnicze, ponieważ może sprawić, że ludzie będą traktować dane statystyczne dotyczące GNP, akumulacji kapitału, zatrudnienia i inne modne wielkości liczbowe tak, jak gdyby miały one własne życie. Jest faktem, że znaczenie takich liczb przenika całkowicie do życia i umysłów biznesmenów. Ekonomia może przewidywać zdarzenia tylko w tym zakresie, w jakim może wyjaśnić pobudki i psychologię biznesu.

Bogactwo spoczywa w zasobach, ale nie wszystkie zasoby są bogactwem. Rynek generując „wiadomości” – nieustanną grę cen i idei – przesuwając swą magiczną różdżkę po świecie ludzkich majątkości, obdarzając zyskami kapitałowymi, gdy niektóre czyny stają się dochodowe w świetle nowej wiedzy lub rzucając cienie gigantycznych strat na bogactwa przeszłości.

Nawet niezwykle solidny miąższ „kapitału ludzkiego” może stopnieć zastrasżając szybko, gdy dotknięty zostanie zarazą strachu. Jung powiedział, że choć społeczeństwo potrafi stawić opór epidemii fizycznej choroby, to jest bezbronne wobec chorób umysłu. W stosunku do „psychicznych chorób zakaźnych” nasze prawa i lekarstwa oraz wielkie fabryki i fortuny są całkowicie bezradne. Wzrost zależy od przewidywań wzrostu, inwestycje od „zwierzęcego instynktu” inwestorów, kapitał od wysokiego morale pracy, a praca także może być równie nieuchwytna jak myśl.

Jakość myśli i ducha w gospodarce może przyćmić wszelkie ilości kapitału oraz umów pracowniczych. Rzeczywiście: tak wiele z tego, co jest istotne, znajduje się poza umową pracowniczą, że przemysł można doprowadzić do zatrzymania się, lotniska sparaliżować, a ruch uliczny zakorkować – po prostu decyzją pracowników, iż należy przestrzegać pisanych reguł pracy. Praca w warunkach wolnej przedsiębiorczości zależy, podobnie jak inwestycje, od „instynktu zwierzęcego” – ponieważ praca, swobodnie świadczona, ponad wyszczególnienia kontraktu, jest rzeczywiście inwestycją. Jest wykonywana z nadzieją podwyżek i awansów, które są nie pewne i zależą częściowo od perspektyw firmy.

Praca rzeczywiście stanowi rdzeń bogactwa – nawet dzieła geniusza najczęściej oparte są na pocie. Ale gdy brak koncepcji celów i zadań, dobrze płatni pracownicy konsumują lub marnotrawią wszystko to, co zarobili. Piosenkarze pop tarzają się w pieniądzach, bogate gwiazdy koszykówki, które dla milionów stanowią symbol bogactwa – często kończą w długach, nie mając nic solidnego za swoje wysiłki, podczas gdy najuboższym rodzinom często udaje się zaoszczędzić wystarczająco, by uruchomić zyskowny interes. Stare przysłowia na temat wagi oszczędzania są prawdziwe nie tylko dlatego, że pokazują znaczenie ilościowego wzrostu funduszy, które można inwestować – ale dlatego, że mówią o wyobraźni i celu, które czynią bogactwo. Niewiele firm zaczęło się od pożyczki bankowej, małe firmy prawie nigdy. Zamiast tego używają one osobistych oszczędności rodziny i przyjaciół...lub, gdy nawet tego brakuje, kapitalizują pracę.

Rodziny o zerowym bogactwie zbudowały Amerykę. Wiele spośród nieposiadających osobowości prawnej firm, które zyskały około 500 miliardów dolarów wartości netto od czasu II wojny światowej (sześć razy więcej niż wszystkie największe korporacje wzięte), zostało zapoczątkowane w gospodarstwach domowych o wartości aktywów równej – zgodnie z przyjętym sposobem liczenia – zero. Koncepcja ogromnej, niemożliwej do zlikwidowania, przepaści między ubóstwem i bogactwem – jest mitem upadających dziedziców fortuny.

Na drugiej kondygnacji posiadaczy bogactw, z których każdy posiadał przeciętnie ponad 2 miliony dolarów wartości netto (w cenach roku 1981), 71% podało, że nie odziedziczyło w ogóle żadnych aktywów, a tylko 14% poinformowało o poważnym spadku. Nawet wśród szczytowej grupy multimilionerów, 31% nie odziedziczyło żadnych aktywów, a 9% jedynie mały spadek. Inne badania wskazują, że wśród daleko większej i jako zbiorowość dużo ważniejszej grupy posiadaczy bogactwa wartości ponad 60 tysięcy dolarów w 1969, 85% rodzin pojawiło się od roku 1953. Z kilkoma godnymi uwagi wyjątkami, o których zawsze powszechnie wiadomo, szybki ruch w górę lub w dół w ciągu dwóch pokoleń – to los amerykańskich bogaczy.

Jak to możliwe, skoro eksperci od dystrybucji kontemplujący magię procentu składanego mogą łatwo wykazać, że bogaci muszą stawać się coraz bogatsi, aż wreszcie będą władać prawie wszystkim? Dlaczego nie mogą przekazać następcom swego pucharu bez uronienia większej części jego zawartości? Otóż, jak twierdzą oni, jest wiele okazji do poślizgnięć, a śmierć i podatki ściągają swoje żyto z potencjalnych spadkobierców i ich pieniędzy; Howard Hughes nie pozostawił dziedziców. Wdowy, które zwykle umierają około dwudziestu lat po swych mężach, włączają się ze swymi pieniędzmi po Europie i poślubiają zubożałych księżąt lub kogoś w tym rodzaju. Łowcy fortun gromadzą się w pobliżu pogrzebów bogaczy.

Gdy pieniądze rzeczywiście zostaną przekazane, ta ich część, która wymknie się dobroczynności i filantropii często kończy wśród ogromnej liczby rozrzutnych synów i córek, dla których przeciętny zysk z kapitału, jest pojęciem łatwiejszym do zrozumienia niż do osiągnięcia – nawet w tym przypadku, gdy dzieci mają jakiś interes w utrzymaniu swego bogactwa. Przyjęcie spadku, jak się okazuje, często niszczy cechy przedsiębiorczości niezbędne dla jego utrwalenia. Wydawanie okazuje się o wiele łatwiejsze niż wybieranie tych form kapitału, które przynoszą większe dochody niż koszty.

Ponadto w ostatnich latach procentu składanego spotkała godnego siebie partnera w postaci kumulacji podatków i inflacji. Te dwie siły silnie uderzają zarówno w aktywa i zarobki bogatych, niszcząc około jednej dziesiątej ich dochodu, ilekroć poziom cen rośnie o 2 lub więcej procent. Nawet takie rodziny jak Mellonowie, Rockefellerowie i Fickowie, choć pozostają bogate, są w stanie stałego upadku, rozpraszając swe aktywa pomiędzy dziesiątki

potomków, topiąc je w katastrofalnie zniżających papierach wartościowych lub upadających przedsiębiorstwach w kraju i za granicą, wiążąc je w fundacjach, wyprzedzając lub darując instytucjom działającym nie dla zysku ("nonprofit") lub nawet rządowi, niektóre ze swych najważniejszych posiadłości ziemskich oraz pozycji własności osobistej. Nawet rodowa posiadłość Rockefellerów w Pocantico Hills, ich uroczy majątek w Westchester, został przekazany na rzecz National Trust for Historic Preservation. Po śmierci trzech braci, pozostali dwaj i ich dzieci nie mieli ani motywacji, ani pieniędzy, by utrzymać dworskie symbole rodzinnej potęgi.

W przyszłych latach członkowie takich rodzin pozostaną zasobnymi – ale nie będą panować „na wysokościach” systemu, lub stanowić poważną koncentrację bogactwa w gospodarce obracającej wieloma bilionami dolarów. W Ameryce można to powiedzieć z całą pewnością – potomkowie bogaczy rzadko kiedy sami stają się bogatsi, choć często są zastępowani przez jeszcze bardziej pomyślnie działające rodziny z niższych przedziałów dochodu. Obawy przed dziedziczną plutokracją są równie bezpodstawne, jak nadzieje na obumarcie państwa.

W noosferze kapitalizmu wszelkie bogactwa muszą ostatecznie znaleźć się między myślami a rzeczami. Bogactwo jest zarządzane przez umysł, ale jest ucieleśnione w rzeczach. Pozycja aktywów, aby stać się rzeczywistą, musi dostarczać strumienia dochodu o cechach trwałości. To przewidywanie trwałości może odmienić się tak szybko, jak myśl, ale rzeczy, niestety, są zbyt solidne i zbyt nieruchawe, by się zmieniać. Galerie sztuki malarskiej w stylu pop, linie kolejowe, które łączą swą siecią wioski Ameryki, fabryki, które wytwarzały gigantyczne komputery roku ubiegłego, magazyny, w których one się znajdują, wszystkie ongiś ruchliwe kanały, resztki stosów bestsellerów, wypierane rynki drzew kauczukowych, wszystkie potężne zakłady tekstylne w Massachusetts i zakłady metalurgiczne Pensylwanii, widmowe młyny wodne i upiorne farmy Nowej Anglii, wszystkie wielkie prasy drukarskie i maszyny linotypowe oraz obrabiarki, które je ukształtowały – oto obrazy niezwykle częstego zjawiska zanikania wartości w najbardziej ostentacyjnie masywnych i trwałych fizycznie formach. Gdy zmieniają się fakty lub moda, najbardziej imponujące maszyny produkcyjne często muszą być sprzedawane po cenach znacznie niższych od kosztów i używane w dalece gorszy sposób.

Kalejdoskop zmieniających się cen, błyskawicznych zysków i strat, obracający się w rękach czasu, w uścisku „sensacyjnych wiadomości” – dokonuje dystrybucji, redystrybucji bogactw świata w sposób daleko szybszy i pewniejszy niż jakikolwiek program państwowy. Obliczenia Thurowa dotyczące zysków od kapitału w latach 1970. – przy pomocy których dowodził on jego rzekomo niezmiennej dystrybucji – w znacznym stopniu pomijały załamania wartości akcji, sięgający bilionów dolarów boom w budownictwie mieszkaniowym, wielkie zyski i straty małych firm, wielkie straty pieniężne, pionowo spadające ceny obligacji, wspinanie się złota i dzieł sztuki, wszystko to, co za jednym skinieniem arabskiej dłoni może przenieść się do nowej konstelacji radykalnie różnych wartości.

Ogólnie biorąc, im bardziej płynne jest bogactwo, im bliższe jest pieniędzy, tym mniejsze jest prawdopodobieństwo, że będzie szybko rosło, tym bardziej jest wrażliwe na zmiany podaży pieniądza. Rachunki oszczędnościowe, po uwzględnieniu podatków i inflacji, gubiły pieniądze przez całe dekady. Im mniej płynne są aktywa, tym większe prawdopodobieństwo wielkich zysków lub strat. Najmniej płynne i najbardziej obiecujące jest stworzenie i posiadanie przedsiębiorstwa. Jeśli będzie to spółka akcyjna i trafi na giełdę, jej właściciele mogą zdobyć niewiarygodnie wielkie fortuny na papierze – ale mogą sprzedać jedynie 1,5% swych akcji, co pół roku (chyba że zdołają znaleźć nabywcę na całą firmę). W 1970 ulice Nowego

Jorku pełne były papierowych milionerów pływających na dźługu, którzy wkrótce stwierdzili swoje bankructwo po załamaniu się wzrostu kursów akcji.

W jakimś sensie człowiek bogaty przypomina nieco hazardzistę podejmującego zakład przeciw domowi gry. Prawa prawdopodobieństwa mówią, że jego szanse na utrzymanie lub powiększenie fortuny zależą od relacji między rozmiarami jego fortuny a ilością pieniędzy, jakimi dysponuje dom gry. Zasada klęski hazardzisty orzeka, że jego pewność ostatecznej katastrofy wyniesie 90%, jeśli przeciwnik ma dziesięć razy więcej bogactwa, a gra składa się z ponad 900 zagrań. Jeśli ma tylko 1% tego, co jego przeciwnik, jego ruina jest pewna w 99% już w pięćdziesięciu zagraniach.

Analogię do domu gry w wolnej gospodarce można znaleźć w globalnym bogactwie innych graczy: w bogactwie całej gospodarki. Gdyby wolna przedsiębiorczość stanowiła czyste ryzyko i grę o sumie wyników równej zero, jak hazard (w którym zysk jednego oznacza w sposób konieczny stratę innego), szybka ruina byłaby zagwarantowana. Ale przedsiębiorstwo tylko w części jest czystym ryzykiem, więc biznesmen ma o wiele większą szansę zachować swą wygraną niż hazardzista. Ale bogate rodziny stają od czasu wobec serii przypadków, które nieubłaganie i gwałtownie spychają je w dół. Gdy pieniądze są przekazywane, prawo prawdopodobieństwa zwiększa swój wpływ, a zdolności menadżerów zwykle maleją. Ogólnie biorąc, wielkie fortuny zazwyczaj rosną i maleją zgodnie raczej z regułami prawdopodobieństwa i entropii, niż z regułami procentu składanego.

Ten proces stanowi tajemnicę kapitalistycznego fermentu i twórczości. Nowe idee zyskują zasoby i wznoszą na szczyt, zaś stare bogactwo usycha. Zasadniczą groźbą dla tego systemu stanowią podatki o stopach tak progresywnych – stopniowanych tak ostro, że przechwytyją rosnące części większych dochodów i że bogaci rezygnują z ryzykowania swych dochodów. Bogactwo jest wycofywane z użytku produkcyjnego, gromadzone w postaci złota lub przedmiotów kolekcjonerskich, albo umieszczane w lokatach chronionych od podatku (przedsięwzięciach o bardzo małej wartości gospodarczej, poza tą, która wynika z prawa podatkowego). Bogaci nadal tracą swe pieniądze, ale już nie wnoszą wkładu w gospodarkę. Ruch elit w górę i w dół staje się bardziej ospały, a zachowanie się systemu mniej dynamiczne.

To jest najpoważniejsze niebezpieczeństwo dla kapitalizmu w obecnym inflacyjnym okresie. Gdy bogaci więcej konsumują a mniej inwestują, niechęć do nich narasta, a ignorancy lub demagogiczni politycy nakładają jeszcze wyższe stopy podatkowe, by ich ukarać, bogaci odkrywają, że łatwiej i przyjemniej jest wydawać pieniądze niż zarabiać je dla rządu i zaczynają odczuwać pragnienie podróży i inwestowania za granicą. Problem pogarsza się w zakłętej spirali podatków i ucieczki kapitałów – znanej zarówno w wielu krajach słabo rozwiniętych, jak i w Europie oraz Stanach Zjednoczonych. W tych okolicznościach, bogactwo kraju może powrócić po prostu do bogactwa, a jego obywatele zaczną konsumować swój kapitał, źródło przyszłego bogactwa.

Kluczowa rola bogatych w gospodarce kapitalistycznej nie polega na zabawianiu i drażnieniu klas niżej położonych, ale na inwestowaniu: zapewnianiu nieskrępowanej i niezbiurokratyzowanej gotówki. Szeroko rozumiana klasa bogatych faktycznie spełnia tę rolę. Jedynie drobna część ich pieniędzy jest konsumowana. Większość ich idzie na urządzenia produkcyjne, które dają zatrudnienie pracownikom, a podaż dóbr konsumentom. Bogacz pozostaje głównym źródłem swobodnie rozporządzalnego kapitału w gospodarce.

Są to fundusze dostępne dla inwestycji zasadniczo poza jałowymi kanałami wydatków instytucjonalnych. Są to pieniądze, które unikają keynesowskiej pułapki zbiorowego ryzyka, powstającego, gdyż bank, tak jak przedsiębiorca, może stracić większość swych inwestycji, jeśli

przedsięwzięcie nie uda się – ale jedynie przedsiębiorca może osiągnąć najwyższy możliwy zysk, który sprawia, że ryzyko warte jest podjęcia.

Jednostki z gotówką posiadają w kapitalizmie dzokera – zarodek mutageny i to właśnie względnie ryzykowne inwestycje w ostatecznym rozrachunku zarówno obsiewają na nowo gospodarkę i wysadzają z siodła bogaczy, zaś żelazne prawo ruiny hazardystów traci grunt na arenie biznesu.

Często najbardziej płodne są przedsięwzięcia eksperymentalne, które zrywają ze wzorcami przeszłości i powiększają społeczny kapitał wiedzy, nawet, gdy ich klęska wyczerpie majątek bogatego. Są to przedsięwzięcia, które poszukują całkowicie nowych produktów i usług, które przeorują nowe ziemie dla innych, tych, którzy później znajdą finansowe poparcie banków i instytucji.

To właśnie swobodnie rozporządzalny kapitał finansuje większość tego, co oryginalne w naszej kulturze i gospodarce, uruchamia pozornie beznadziejne przedsięwzięcia w gospodarce i polityce, wspiera niezwykle wynalazki, dzieła sztuki lub szkoły prywatne, tworzy instytucje przyszłości. Jest to jednak ten rodzaj wydatków, które uważane są za marnotrawstwo lub lekkomyślność przez ekonomistę matematycznego i krytykowane jako plutokratyczne przez lewicowego polityka, gdy zwraca się on do swych przyjaciół bankierów z prośbą o gotówkę. To jest właśnie ten rodzaj rozporządzalnego bogactwa, który racjonalistyczny reformator chciałby przede wszystkim wycisnąć poza system amerykański, zastąpić w polityce „komitetami interesu społecznego” i gronami zasłużonych; w filantropii – jeszcze bardziej szczegółowo regulowanymi i zrutyinizowanymi fundacjami; w kulturze – radami do spraw kultury lub humanizmu i ich nie nastawionymi na zysk klientami i satelitami – wszystkimi klonami i kuzynami rządowych agencji, których ostatecznie nie sposób odróżnić od Państwa.

Jednak najgorsze ze wszystkiego są propozycje zastąpienia bogatych jako dostarczcycieli kapitału spekulacyjnego – propozycje zinstytucjonalizowania innowacji, szczególnych wizji oraz eksperymentalnych inwestycji w nową technologię i wzrost. To dążenie do zrutyinizowania i upolitycznienia twórczości zostało skoncentrowane w zmiennych jak chorągiewka na dachu przydziałach. Departamentu Energii, ustalającego perspektywy nowych źródeł energii w znacznym stopniu na podstawie ich zdolności do rozpalenia i zasilenia nowych grup wyborczych dla kongresmanów. Energia solarna w jednym miesiącu, geotermiczna w drugim, przypływy i wiatraki w następnej kolejności, w stałym postępie kaprysów i urojeń, które skończyły się w końcu lat 1970. uroczystą rezolucją, by odważnie sięgnąć do przeszłości i opierać się przez mroczne stulecia na najbardziej kosztownej i toksycznej ze wszystkich realnych możliwości – mianowicie na bitumicznym węglu.

Jedynie jednostka może być oryginalna. Instytucje unikają niesprawdzonych lub niemodnych idei. Nie mogą zatem sprostać zadaniu tworzenia nowej wiedzy. To właśnie bogaci, ryzykują swe bogactwa, w ostateczności tracą je i ratują gospodarkę. W nadal pomyślnym gospodarzo roku 1970 około 90% dochodów brutto milionerów pochodziło z dochodów przedsiębiorstwa, ze spółek i z akcji; straty przedsiębiorstw i spółek sięgały 40% wartości zysków. W 1978, 250.000 milionerów nadal było w interesie – choć w mniejszym stopniu inwestując połowę swych pieniędzy w akcje, około 20% w firmy prywatne, a jedynie 14% w rządowe obligacje i inne z założenia bezpieczne papiery wartościowe.

Roli podejmującego ryzyko nikt nie jest w stanie spełnić równie dobrze jak bogaty. Korzyści z kapitalizmu nadal zależą od kapitalistów. Inne grupy w piramidzie bogactwa winny od czasu do czasu oderwać się od podglądania ich konsumpcji na czas wystarczająco długi, by ujrzeć nad sobą przygodę rozszerzającą granice gospodarki – przygodę nie bez nuty szla-

chectwa, skoro jej bohaterowie i ich rodziny prawie wszyscy ostatecznie poniosą klęskę i padną w okupującej grzechy walce o wolną gospodarkę.

W Ameryce nie powinno się porównywać bogatych do Saudyjczyków, ani patrzeć na nich jak na Midasa zamkniętego w złotej klatce. Amerykańscy bogacze posiadają nie tylko drogocenne rzeczy, ale i bogactwo. To w Trzecim Świecie mit Midasa nadal zawiera smutną prawdę – tam gdzie rządy nie mogą robić nic innego jak tylko pieniądze i gdzie mało jest do kupienia poza tym, co kupuje się za granicą – i gdzie całe bogactwo, któremu uda się przetrwać, zwykle ucieka do łatwych do przenoszenia błyskotek i do złota. W kapitalizmie (gdzie on działa) bogaty ma antymidasowskie dotknięcie, przeobrażające bojaźliwą płynność i nieużywane oszczędności w fabryki i biurowce, farmy i laboratoria, orkiestry i muzea, obracając złoto w dobra i miejsca pracy, oraz w sztukę. Taka jest właśnie funkcja bogatych: stwarzanie szans klasom położonym niżej, w nieustannym spektaklu tworzenia bogactwa i postępu.

Nie jest to w istocie dramat mierzalnych pieniędzy i maszyn gromadzenia i podziału – ale umysłu i wartości moralnych. Ponad rozległą architekturą produkcji i jej otoczeniem istnieje niedostrzegalna dla statystyki atmosfera nastrojów i idei fantasmagoria wyobraźni i wizji przyszłości, która albo przepuszcza albo przyćmiewa życiodajną wiarę w możliwość tego, że wolna przedsiębiorczość może w nieznanym świecie przyszłości zwyciężyć wśród niemożliwych do przewidzenia form bogactwa.

Wyższe klasy Amerykanów, żyjące w świecie bogactwa przez długi czas z obojętną miną i bez najmniejszego wzruszenia wysłuchiwały najbardziej fantastycznych opowieści ze świata ubogich. Choć skłonni do przyjęcia zapewnień Ernesta Hemingwaya, że bogaty różni się od nas głównie tym, że ma więcej pieniędzy, chcieliśmy jednak przypuszczać, że ubodzy są jakimś obcym plemieniem, o egzotycznej kulturze i motywacjach, które może być zrozumiane jedynie poprzez kanały uwiarygodnionej ekspertyzy.

Pomagało w tym to, że wielu ubogich było czarnymi. Wyglądali inaczej – być może byli inni. Tu pojawiła się seria autorytatywnych baśni: czarni są rzekomo matriarchalni z natury.

Co zapewne najważniejsze, każda grupa etniczna, która odniosła sukces w naszej historii wznosiła się poprzez ciężką od innych klas pracę, w nisko płatnych zajęciach i z awangardą mężczyzn w rolach przedsiębiorczych. Ale obecni ubodzy – jak się przypuszcza – mogą przeskoczyć harówkę za pomocą wykształcenia i zaświadczeń, lub zostać grupowo wyprowadzonymi z ubóstwa, zapewne przez matki korzystające z opieki publicznej i szkolone do pracy na organizowanych przez rząd stanowiskach.

Rzeczywiście, drugą po pracy zasadą mobilności w górę jest utrzymanie monogamicznego małżeństwa i rodziny. Po wyłączeniu takich czynników jak dyskryminacja kobiet i obowiązek opieki nad dzieckiem, studium Uniwersytetu Wisconsin wskazuje, że żonaci mężczyźni pracują 2 1/3 do 4 razy ciężiej niż mężatki, a ponad dwa razy ciężiej niż kobiety – głowy rodzin. Natężenie pracy żonatych mężczyzn rośnie wraz z wiekiem, formalnymi świadectwami, wykształceniem, stażem zawodowym, urodzinami dzieci, zaś wysiłek pracy mężatek stale spada, i najważniejsze dla oceny wpływu małżeństwa: żonaci pracują o 50% ciężiej niż kawalerowie o podobnym wieku, wykształceniu i umiejętnościach.

Mężczyzna żonaty, jest popychany żądaniami rodziny do tego, by kierować swą, w innym przypadku niszczącą, męską agresją na zadania żywiciela żony i dzieci. Już choćby same te różnice płci, widoczne we wszystkich znanych antropologii społeczeństwach dyktują, że pierwszym zadaniem każdego poważnego programu walki z ubóstwem musi być wzmocnienie roli mężczyzny w ubogiej rodzinie.

To miłość przemienia krótkie horyzonty młodości i ubóstwa w długie horyzonty małżeństwa i awansu. Gdy zawodzi małżeństwo, mężczyzna wraca do prymitywniejszych rytmów samotności. Przeciętnie biorąc, jego dochód spada o jedną trzecią, a on wykazuje o wiele większą skłonność do picia, narkotyków i zbrodni. Ale gdy małżeństwo, ogólnie biorąc – trzyma się mocno, a mężczyźni ogólnie biorąc kochają swe dzieci i zapewniają im utrzymanie, banfieldowski styl klasy niższej zmienia się w przyszły styl klasy średniej.

Brytyjski demograf E.A. Wrigley twierdził nawet, że pojawienie się tych bezpośrednich i wyłącznych więzi z dziećmi w podstawowej rodzinie było wstępnym warunkiem rewolucji przemysłowej. W powolnie rozwijających się obszarach Wschodniej Europy i Azji – twierdzi – małżeństwa miały miejsce w obrębie szerszej rodziny i od ojców nie oczekiwano, by sami zapewnili utrzymanie dzieciom. Ale już w elżbietańskim okresie w Anglii i innych przedwcześnie rozwiniętych przemysłowo częściach Zachodniej Europy, para zwykle nie mogła się pobrać, zanim mężczyzna nie wykazał zdolności do utrzymania niezależnego gospodarstwa domowego. Jak pisał w „Sexual Suicide”: „Energia seksualna była bezpośrednio związana ze wzrostem gospodarczym, a skoro nałożone silne sankcje na seks przedmałżeński, wzrost ludności był bezpośrednio przywiązany do gospodarczej wydajności”.

Ale cały zależy od przedsiębiorczej chęci stawiania czoła losowi. To właśnie w podstawowej rodzinie skoncentrowany jest najbardziej podstawowy proces kapitalistycznego buntu i wiary. Tu pojawiają się najniezbędniejsze akty tworzenia kapitału: psychologia dawania, oszczędzania i poświęcania na rzecz nieznaną przyszłości – wcielone w konkretne dziecko, oporną wiązkę możliwości – które przyniosą zysk społeczny sięgający w czasie dalej, niż najbardziej dalekowzroczny plan gospodarczy. Żadna wojna z ubóstwem czy programy dobroczynności nigdy nie będą mogły zacząć odnosić sukcesów, jeśli nie okażą należytego poszanowania i czci temu centralnemu dla kreacji życia i produkcji bogactwa procesowi.

Ogólnie biorąc, mobilność wżwyż opiera się na trzech zasadach: pracy, rodzinie i wierze – w sposób wzajemnie powiązany sięgających ku dzieciom i przyszłości. Oto są filary wolnej gospodarki i kwitającego społeczeństwa. Są one obecnie podważane w Ameryce przez przywódców intelektualnych i politycznych, przywódców zapewne najbardziej wolnego i najbardziej kwitającego spośród wszystkich społeczeństw świata

BIBLIOGRAFIA

- Adams K., Galanes G.J., 2008. *Komunikacja w grupach*. Przeł. D. Kobylińska, P. Kobyliński, Warszawa.
- Argyle M., 2001. *Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa.
- Arystoteles. *Dzieła*. PWN, Warszawa 2001.
- Bartkowiak G., 1999. *Psychologia zarządzania*. Poznań.
- Bauman Z., 1996. *Etyka ponowoczesna*. Przeł. Bauman J., Tokarska-Bakir J., Warszawa.
- Bernhard H., 1998. *Zwalczanie konfliktów na co dzień*, [w:] Kälin K., Münri P., 1998. *Kierować sobą i innymi*. Przeł. B. Żelazik-Rebmann, Kraków.
- Brzozowski S., 1910. *Idee. Wstęp do filozofii dojrzałości dziejowej*. Lwów.
- Brzozowski S., 1973. *Kultura i życie*. Warszawa.
- Cackowski Z., 2006. *Człowiek i praca*, „Res Humana”, nr 5(84).
- Călinescu M., 1972. *Życie i opinie Zachariasza Lichtera*. Warszawa.
- Cohen H., 2005. *Negocjować możesz wszystko*. Gliwice.
- Crozier M., 1993. *Przedsiębiorstwo na podstłuchu. Jak uczyć zarządzania postindustrialnego*. Warszawa.
- Czeżowski T., 1965. *Konflikty w etyce*, [w:] *Filozofia na rozdrożu. Analizy metodologiczne*. Warszawa.
- Dąbrowski P., 1990. *Praktyczna teoria negocjacji*. Warszawa.
- Drewniński M., 1994. *Etyczne aspekty negocjacji handlowych*, [w:] *Etyka biznesu*. Ogólnokrajowa Konferencja, Łódź.
- Fensterheim H., Jean Bauer J., 2006. *Nie mów „tak”, gdy chcesz powiedzieć „nie”. Jak nauczyć się asertywności*. Przeł. A. Bosak.
- Fontana S., 1995. *Nauka społeczna Kościoła i postnowoczesność*. „Społeczeństwo”, R. 5, nr 2.
- Franklin B., 1960. *Żywot własny*. Przeł. Julian Stawiński, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Fromm E., 1994. *Niech się stanie człowiek*. Warszawa–Wrocław.
- Fromm E., 1984. *Wstęp do psychoanalizy*. Warszawa.
- Gajos J., 1994. *Ethos profesjonalny ludzi biznesu*, [w:] *Etyka biznesu*. Ogólnopolska Konferencja, Łódź.
- Gasparski W., Ryan L.V. (red.), 1996. *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*. Transaction.
- Gasparski W., 2007. *Wykłady z etyki biznesu*. Warszawa.
- Gidler G., 1988. *Bogactwo i ubóstwo*. Oficyna Liberałów, Przeł. J. Kropiwnicki, Warszawa.
- Gnitecki J., 1995. *Zarys pedagogiki ogólnej*. Poznań.
- Golinowska S., 2010. *Polska droga do zatrudnienia*. „Tygodnik Powszechny”, 2001 nr 30.

- Goździak E., 1983. *Komunikowanie niewerbalne. Próba definicji*. „Lud” 1983, t. 67.
- Griffin E., 2003. *Podstawy komunikacji społecznej*. Gdańsk.
- Hall C.S, Lindzey G., 1990. *Teorie osobowości*. Przeł. M. Kowalczevska, J. Radzicki, Warszawa.
- Hansen G., 1993. *Wprowadzenie do etyki biznesu*, „Etyka”, t. 26.
- Hołówska J., 2001. *Etyka w działaniu*. Warszawa.
- Hołówska T., 1993. *Zasady dyskusji racjonalnej*, [w:] Puzynina J. (red.), 1993. *Etyka między-ludzkiej komunikacji*. Warszawa.
- Ingarden R., 1960. *O dziele literackim*. Przeł. M. Turowicz, Warszawa.
- Ingarden R., 1989. *Wykłady z etyki*, Warszawa.
- Ingarden R., 1972. *O odpowiedzialności i jej podstawach ontycznych*, [w:] *Książeczka o człowieku*. Kraków.
- Inkeles A., Smith D.H., 1984. *W stronę definicji człowieka nowoczesnego*, [w:] Kurczewska J., Szacki J. (red.). *Tradycja i nowoczesność*. Warszawa.
- Jarco J., Lewandowska S., Stasiuk J., 1993. *Socjologia i komunikacja społeczna. Jak zarządzać przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej*. Praca zbiorowa pod red. Z. Mikołajczyk, Warszawa 1993.
- Jasiukiewicz M., Soroka J.M., 1999. *Psycho-społeczne uwarunkowania kierowania ludźmi w organizacji*. Wrocław.
- Kälin K., Müri P., 1998. *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*. Przeł. B. Żelazik-Rebmann, Kraków.
- Klimczak B., 1999. *Etyka gospodarcza*, [w:] *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*. Warszawa.
- Kłóskowska A., 1981. *Socjologia kultury*. Warszawa.
- Kopmeyer R., 1990. *Praktyczne metody osiągnięcia sukcesów. 1. Zdobywanie fortuny*. Przeł. W.J. Wojciechowski, Warszawa.
- Kotarbiński T., 1974. *Abecadło praktyczności*. Warszawa.
- Kotarbiński T., 1982. *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław.
- Kroeber A.L., Parsons T., 1958. *The Concepts of Culture and of Social Systems*. "American Sociological Review", nr 3.
- Lechte J., 1999. *Panorama współczesnej myśli humanistycznej. Od strukturalizmu do postmodernizmu*. Przeł. T. Baszniak, Warszawa.
- Lewicki R., Saunders D., Barry B., Minton J., 2008. *Zasady negocjacji*. Poznań.
- Lipiec J., 2005. *Koło etyczne*. Kraków.
- Lipiec J., 2001. *Świat wartości. Wprowadzenie do aksjologii*. Kraków.
- Michalik M., 1993. *Współczesne odniesienia humanizmu*, „Res Humana”, nr 4(9).
- Marks K., Engels F., 1962. *Dzieła*. t. 1, Warszawa.
- Marks K., 1969. *Manifest komunistyczny*. Warszawa.
- Marks K., 1952. *Przyczynek do krytyki ekonomii politycznej*. Warszawa.
- Mastyk-Musiał E., 1999. *Społeczeństwo organizacyjne*. Lublin.
- von Mises L., 1989. *Liberalizm w klasycznej tradycji*. Przeł.: Józef, Emil i Helena (nie podano nazwisk), San Francisco.
- Montaigne M., 2004. *Próby*. Przeł. T. Boy-Żeleński, Kraków.
- Nichols M., 2008. *Zatracona sztuka słuchania*. Gliwice.
- Nowicki A., *Życie w kulturze Wysokiej i Głębokiej*. „Metafora, Kwartalnik Literacko-Artystyczny”, 2004–2005, nr 56–59 (62–65), r. XV.

- Ortega y Gasset José, 1982. *Bunt mas i inne pisma socjologiczne*. Przeł. P. Niklewicz i H. Woźniakowski, Warszawa, 57–68, 72, 74, 76–87.
- Ossowska M., 1956. *Moralność mieszczańska*. Łódź.
- Ossowska M., 1970. *Normy moralne. Próba systematyzacji*. Warszawa.
- Ossowski S., 1967. *Z zagadnień psychologii społecznej. Dzieła*. tom III, Warszawa.
- Paterson R.J., 2007. *Jak być asertywnym. Trening*. Tłum. E. Borówka, Gliwice.
- Pawlicy J. (red.), 1993. *Etyka współdziałania*. Kraków.
- Pietrasiniński Z. 2008. *Ekspansja pięknych umysłów*. Warszawa.
- Pirie M., 2006. *Logika zwyciężania sporów. Broń przeciwko kłamcom i krętaczom*. Gliwice.
- Pycka W. 1994. *Dylematy etyki sukcesu*, [w:] Ogólnokrajowa Konferencja. *Etyka biznesu*. Łódź.
- Rybicki P., 1963. *Arystoteles. Początki i podstawy nauki o społeczeństwie*. Wrocław.
- Schopenhauer A., 1983. *Erystyka czyli sztuka prowadzenia sporów*. Przeł. B. i L. Konorscy, Kraków–Wrocław.
- Sikorski Cz., 1999. *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa.
- Skorny Z., 1980. *Aspiracje młodzieży oraz kierujące nimi prawidłowości*. Wrocław.
- Sójka J., 1994. *Etyka biznesu – rola strategii retorycznej*, [w:] Ogólnokrajowa Konferencja. *Etyka biznesu*. Łódź 17–18 listopada 1994.
- Sternberg E., 1998. *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*. Warszawa.
- Sternberg E., 1994. *Just Business: Business Ethics in Action*. London.
- Stoetzel J., 1970. *La Psychologie sociale*. Paris.
- Stogdill R.M., 1974. *Handbook of Leadership*. "The Free Press", New York.
- Stróżewski W., 1983. *Dialektyka twórczości*. Kraków.
- Stróżewski W., 1994. *Istnienie i sens*. Kraków.
- Stróżewski W., 1992. *W kręgu wartości*. Kraków.
- Szczepański J., 1965. *Czynniki kształtujące zawód i strukturę zawodową*, [w:] *Socjologia zawodów*. Warszawa.
- Szczepański J., 1970. *Elementarne pojęcia socjologii*. Warszawa.
- Szyszkowska M., 1994. *Stwarzanie siebie*. Warszawa.
- Świętochowski A., 1874. *Powszechne grzechy*. „Przegląd Tygodniowy”, 1874, nr 27.
- Tokarz M., 2006. *Argumentacja. Perswazja. Manipulacja*. Gdańsk.
- Ulrich P., 2000. *Integrative Economic Ethics – Towards a Conception of Socio-Economic Rationality*, [w:] Klimczak B. *Etyka biznesu a etyka ekonomiczna*. Internet.
- Unamuno M., 1984. *O poczuciu tragiczności życia wśród ludzi i wśród narodów*. Przeł. H. Woźniakowski, Kraków–Wrocław.
- Vajda G., 2008. *Zostałeś Człowiekiem Roku*. „Mój Biznes” nr 1.
- Weber M., 1995. *Szkice z socjologii religii*. Warszawa.
- Wiśniewski R., 1996. *Jakiej etyki potrzebujemy? W sprawie uproszczeń postmodernistycznej krytyki etyki*, [w:] Sareło Z. (red.), 1996. *Moralność i etyka w ponowoczesności*. Warszawa.
- Wiśniewski R., 1992. *Możliwość probabilizmu etycznego. Studium metaetyczne ewolucji empiryzmu w etyce polskiej*. Toruń.
- Wiśniewski R., 1994. *Etyka biznesu z perspektywy różnych sposobów uprawiania etyki*, [w:] *Etyka biznesu*. Ogólnokrajowa Konferencja, Łódź.
- Wiśniewski R., 1999. *Transcendentalne uzasadnienie etyki biznesu*, [w:] Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Miller D. (red.), 1999. *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*. Łódź.

Złudzenia, które pozwalają nam żyć. Warszawa 2009.

Szacki J., 1983. *Historia myśli socjologicznej.* Część druga, Warszawa.

Znanięcki F., 1991. *Humanizm i poznanie*, [w:] *Humanizm i poznanie i inne pisma filozoficzne.*

Tom II, Warszawa.

Znanięcki F., b.d.w. *Ludzie terażniejsi a cywilizacja przyszłości.* Lwów–Warszawa

Znanięcki F., 1984. *Spoleczne role uczonych i historyczne cechy wiedzy.* Warszawa.

Znanięcki F., 1990. *Współczesne narody.* Warszawa.