



*Małgorzacie i naszym dzieciom dedykuję*







**Marek Kosewski**

# U K Ł A D Y

Dlaczego porządni ludzie czasem kradną,  
a złodzieje ujmują się honorem



Warszawa 2007





Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania  
w Warszawie ul. Pawia 55, 01-030 Warszawa



Partner wydania: Fundacja PGNiG S.A. im. Ignacego Łukasiewicza

Redakcja i korekta: Ewa Biernacka

Wydano na prawach rękopisu  
Wydawca: Vizja Press

© Copyright by Marek Kosewski

Jakiegolwiek kopiowanie lub wykorzystywanie tego opracowania  
we fragmentach lub całości możliwe jest tylko za pisemną zgodą autora.

Skład i łamanie: Anita Szejder  
Druk i oprawa: Sowadruk



<b>OD AUTORA</b> .....	9
<b>WPROWADZENIE</b> .....	13
<b>ROZDZIAŁ I: DLACZEGO LUDZIE, CENIĄC SOBIE TO, CO DOBRE, WYBIERAJĄ TO, CO ZŁE?</b> .....	15
<b>1.1. Wartości godnościowe</b> .....	15
1.1.1. Powstawanie przymiotów „ja” i potrzeby godności .....	17
1.1.2. Normy a wartości .....	17
1.1.3. Antywartości .....	20
1.1.4. Korzyści a wartości .....	21
<b>1.2. Sytuacje pokusy</b> .....	25
<b>1.3. Dysonans godnościowy i jego redukcja</b> .....	31
1.3.1. Racjonalizacje .....	33
1.3.1.1. Reinterpretacja dążeń i intencji .....	34
1.3.1.2. Reinterpretacja następstw czynu .....	35
1.3.2. Powstawanie „układów” – społeczne uzgadnianie usprawiedliwień .....	35
1.3.2.1. Jak pięciu studentów zdemoralizowało całą uczelnię.....	36
1.3.2.2. Jak uzgadniamy usprawiedliwienia? .....	52
1.3.2.2.1. Bezwyjątkowość .....	52

1.3.2.2.2. Sektorowość .....	54
1.3.2.2.3. Ciągłość .....	55
1.3.2.2.4. Jawność .....	55
1.3.2.3. Niektóre techniki usprawiedliwień społecznych .....	59
1.3.2.3.1. Pochlebne porównania .....	59
1.3.2.3.2. Kredyt moralny.....	60
1.3.2.3.3. Brak ofiary .....	60
1.3.2.3.4. Potępienie ofiary .....	60
1.3.2.3.5. Zaprzeczenie odpowiedzialności .....	61
1.3.2.3.6. Manipulacje normami .....	61
<b>1.4. Podsumowanie .....</b>	<b>61</b>

## **ROZDZIAŁ II: DLACZEGO LUDZIE, CENIĄC SOBIE TO,**

<b>CO DOBRE, IDĄ ZA TYM, CO DOBRE? .....</b>	<b>63</b>
<b>2.1. Relacyjność godnościowa .....</b>	<b>64</b>
<b>2.2. Autonomia godnościowa .....</b>	<b>67</b>
<b>2.3. Instrumentalne standardy godności .....</b>	<b>69</b>
<b>2.4. Hierarchia wartości .....</b>	<b>71</b>
<b>2.5. Podsumowanie .....</b>	<b>76</b>

## **ROZDZIAŁ III: ANOMIA I ETOS .....**

<b>3.1. Anomia jako choroba nieskończoności .....</b>	<b>79</b>
<b>3.2. Anomia jako rozbieżność ustalonych w kulturze celów i środków ich realizacji .....</b>	<b>86</b>
<b>3.3. Anomia jako skutek wiarygodnych usprawiedliwień .....</b>	<b>89</b>
3.3.1. Układy w elicie politycznej .....	94
<b>3.4. Etos jako styl zaspokajania potrzeby godności .....</b>	<b>96</b>
3.4.1. Etos relacyjnej ważności .....	97

3.4.2. Etos autonomiczny .....	99
3.4.2.1. Etos honoru .....	100
3.4.2.2. Etos pokory .....	102
3.4.3. Roztropność .....	104
<b>3.5. Podsumowanie .....</b>	<b>106</b>
<b>ROZDZIAŁ IV: WŁADZA A GODNOŚĆ WŁASNA .....</b>	<b>109</b>
<b>4.1. Sytuacja kontroli społecznej .....</b>	<b>110</b>
<b>4.2. Sytuacja upokorzenia i opresja .....</b>	<b>112</b>
4.2.1. Opresja więzienna .....	117
4.2.2. Dyktatura proletariatu, czyli opresja radziecka .....	118
4.2.2.1. <i>Anomia Sovietica</i> .....	120
4.2.2.1.1. Zanik moralnego stosunku do pracy .....	121
4.2.2.1.2. Układy .....	122
4.2.2.1.3. Fasadowość, czyli dorabianie ideologii .....	125
4.2.2.2. <i>Ethos sovieticus</i> .....	126
4.2.2.2.1. Indywidualizm a kolektywizacja moralności .....	126
4.2.2.2.2. Kościół .....	128
4.2.2.2.3. Dysydenci .....	130
<b>4.3. Podsumowanie .....</b>	<b>132</b>
<b>ROZDZIAŁ V: UKŁADY CODZIENNE ANNO 2007</b>	
<b>– NOWE WRÓCIŁO .....</b>	<b>133</b>
<b>ROZDZIAŁ VI: ZAMIAST ZAKOŃCZENIA .....</b>	<b>153</b>





## OD AUTORA

Dwadzieścia parę lat temu napisałem studium o tym, jak radzą sobie z ochroną i zaspokajaniem potrzeby godności dziesiątki tysięcy ludzi, którzy ulegli pokusie zakazanej prawem karnym i znaleźli się w instytucjach penitencjarnych, stawiających ich w sytuacji upokorzenia<sup>1</sup>. Dostrzegłem wtedy szerszy aspekt tematu i postanowiłem rozwinąć go i zastosować do przeciętnych, porządnych ludzi, których życie stawia codziennie w sytuacjach pokusy i upokorzenia.

Zadanie okazało się trudniejsze niż przypuszczałem. Wprawdzie miałem już wówczas gotowy pomysł na wyjaśnienie działania usprawiedliwień i powstawania anomii, ale nie w pełni rozumiałem sferę wartości. Aby zrozumieć, czym są i jak działają wartości, nie wystarczy je poznać choćby z najmądrzejszych traktatów o aksjologii – trzeba ich doświadczyć. Z pewnością nie byłoby tej książki, gdyby nie Małgorzata – moja żona. Dzięki niej mogłem przeżyć najważniejsze wartości – miłość, wierność, oddanie – w relacjach z najbliższym mi człowiekiem i patrzeć, jak je realizuje jako matka, troszcząc się o dobro naszych dzieci, kochając je i biorąc za nie odpowiedzialność. Ta lekcja trwa od przeszło dwóch dziesięcioleci i nie idzie na marne. W miarę jej trwania zyskiwałem cenne merytoryczne przesłanki dla mego równoległe powstającego tekstu o wdrażaniu wartości w codzienne życie. Dedykuję tę książkę Jej i naszym dzieciom, które wspólnym staraniem udało się nam wychować na ludzi wysokiego osobistego etosu.

---

<sup>1</sup> M. Kosewski, *Ludzie w sytuacjach pokusy i upokorzenia*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1985.

W pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych zacząłem robić „treningi asertywności godnościowej”, ucząc ludzi różnych zawodów reguł zachowania w sytuacjach pokusy i upokorzenia. Kilku młodszych kolegów zaczęło mnie w tym wspomagać, przy okazji stosując ten sam sposób myślenia do innych niż ja zagadnień. Powstał wtedy nieformalny zespół zajmujący się godnością własną i jej wpływem na zachowanie, a przy tym tworzący scenariusze szkoleń dla mających władzę szefów małych i dużych zespołów pracowniczych oraz dla ludzi szczególnie eksponowanych w pracy na sytuacje pokusy i upokorzenia. Uczyliśmy się nawzajem od siebie i od naszych słuchaczy. Szczególną rolę pełnił w zespole i spełnia dotąd Ireneusz Kaczmarczyk, a nieoceniony wkład wniosła Jagoda Fudala. Dzięki dyskusjom z nimi i praktycznej pracy nad szkoleniami mogłem doprecyzować wiele przemyśleń i tez tutaj przedstawionych. Nie będę naukowym, akademickim zwyczajem referował tu poglądów innych badaczy w zakresie poruszanych tematów, zajęłoby to wiele grubych tomów. Dlatego tylko wyjątkowo odwołałem się do kilku opracowań, które bardziej niż inne odcisnęły się na moich poglądach dotyczących wartości i wpływu godności własnej na zachowanie.

Przez dwadzieścia lat uczyłem studentów Uniwersytetu Warszawskiego, czym jest anomia, a oni czasem żądali twardych dowodów na to, że uczciwi ludzie kradną, a złodzieje mają swój honor. Zdarzyło się, że jeden z moich najzdolniejszych studentów namówił kolegów i koleżanki do zrzutki na koszty wynajęcia na dwie godziny dziewczyny z agencji towarzyskiej, niedawnej studentki ASP. Przyprawdzili ją na zajęcia, chcąc poznać stosowane przez nią metody chronienia i zaspokajania potrzeby godności, by zrozumieć, jak prostytutka może mieć zasady i zyskiwać godność własną mimo uwikłania w ten zawód i wynikającą z niego sytuację życiową. Zajęcia się udały. Dowiedzieliśmy się, że dziewczyna w agencji obsługiwała tych klientów, jacy akurat przyszli. Dawała sobie z tą sytuacją radę, przybierając wobec nich (we własnym wyobrażeniu) rolę terapeutki pomagającej im rozwiązywać seksualne problemy i umacniającej (w swej ocenie) w ten sposób ich więź rodzinną. Poza tym była we własnym odczuciu dobrą matką – wynajęła nianię do swego rocznego synka – i dobrą córką, odwiedzając raz na tydzień matkę i dziecko z naręczami prezentów kupionych w Warszawie.

Wiele nauczyłem się od studentów. Ich setki prac na zaliczenie na moją prośbę opisywały studium przypadku: jak zachowują się znajomi lub bliscy w sytuacjach pokusy, jakie stosują usprawiedliwienia, sięgając po niegodną korzyść. Setki wyszkolonych studenckich oczu podpatrywały i opisywały to, co w sytuacjach pokusy dzieje się między ludźmi w teatrze życia codziennego – wśród sędziów, profesorów, hydraulików, na budowach i w szpitalach, w policji i w urzędach. Powstał zbiór obserwacji – niektóre z nich są bardzo wnikliwe – pozwalający prześledzić, jak to wyglądało w Polsce w latach 1982–2007. Te prace złożyły się na swoisty przegląd przejawów anomii i możliwych strategii radzenia sobie ludzi w sytuacjach pokusy, nieskończenie różnorodnych co do treści, niepowtarzalnych co do formy. Za to argumenty używane jako usprawiedliwienia, dające się policzyć na palcach jednej ręki, okazały się do siebie podobne i powszechnie stosowane. Niektóre z tych prac wykorzystuję w tekście dla ilustracji wywodów, inne, napisane przez studentów w 2007 roku, zamieściłem w przedostatnim rozdziale, by ukazać, jak usprawiedliwienia dostosowały się do pokus współczesności.



## WPROWADZENIE

Przedstawiam w tej pracy gotowy, uporządkowany zestaw pojęć, którymi w sposób zrozumiały można objąć zaskakujące ostatnio dla zdrowego rozsądku wydarzenia. Czytelnik może sobie odpowiedzieć na pytania, którymi aktualnie żyje polska opinia publiczna:

– Dlaczego porządni ludzie kłamią, oszukują lub kradną, z przekonaniem dowodząc, że nie ma w tym nic złego, a inni porządni ludzie z uporem ich bronią przed zarzutami o niemoralne i nieetyczne zachowanie?

– Co to są „układy”, jak one powstają i czy są do przewidzenia?

– Co robić, aby je ograniczać i przywracać ludziom zdolność kierowania się wartościami w pojawiających się przed nimi sytuacjach pokusy?

– Jak, mając władzę nad innymi jako rodzic, nauczyciel, menadżer lub polityk, zarządzać nimi i wpływać na nich poprzez wartości, a nie techniką „kija i marchewki”?

– Jak ludzie posiadający władzę tworzą sytuacje upokorzenia?

– Jak przeszłość i nawyki wyniesione z realnego socjalizmu rzutują na teraźniejszość?

Pytania te przyniosło życie i bieżące wydarzenia społeczno-polityczne, a odpowiedź na nie znajdziemy, gdy rozstrzygniemy trzy podstawowe kwestie:

1. Dlaczego ludzie ceniąc sobie to, co dobre, czasem idą za tym, co złe?
2. Dlaczego ludzie, ceniący wartości postępują zgodnie z nimi?
3. Jak sprawować władzę nad drugimi i stwarzać warunki ułatwiające ludziom marsz za tym, co dobre, i utrudniające podążanie za tym, co złe?

Po przeczytaniu tej książki czytelnik będzie wiedział, jak odpowiedzieć na pytanie „Co robić?”, aby zwiększyć wpływ wartości na zachowanie.

wanie. Jest to ważne dla tych, którzy mają władzę nad innymi – rodziców, nauczycieli, menedżerów i polityków. Zdroworozsądkowe teorie, jakimi się posługują w codziennej praktyce, takiej odpowiedzi nie dają. Pozostaje jednak nadal bez odpowiedzi pytanie: „Jak to zrobić?”. Na nie każdy sam musi sobie odpowiedzieć, dostosowując to do konkretnej sytuacji, miejsca i czasu wydarzeń. W przygotowaniu przeze mnie i zespół jest pomocne w tym zakresie opracowanie praktyczne *Zarządzanie przez wartości – podręcznik menedżera*, ukazujące sposoby ograniczania pracowniczych układów i „korzystania z okazji”, metody wpływania na pozapłacową motywację pracowników opartą na poczuciu godności oraz świadomego budowania etosu własnej organizacji. Może też uda się nam opracować w przewidywalnej przyszłości podręcznik dla rodziców i nauczycieli ukazujący, jak mogą wpływać na kształtowanie się motywu własnej godności u oddanych pod ich pieczę dzieci. Politycy natomiast potrzebują czegoś innego – niezależnych mediów i etosowych dziennikarzy, którzy stworzą im warunki, w których kierowanie się wartościami będzie nie tylko społecznie pożądane, ale także opłacalne politycznie.

## ROZDZIAŁ I

# DLACZEGO LUDZIE, CENIĄC SOBIE TO, CO DOBRE, WYBIERAJĄ TO, CO ZŁE?

Prywatna teoria tworzona przez wielu na codzienny użytek mówi, że ludzie dzielą się na uczciwych i nieuczciwych, na porządnym ludzi i łajdaków, a kogoś, kto ceni powszechnie uznane wartości moralne, można poznać po zachowaniu. To błąd. Człowiek nie jest, lecz bywa porządnym człowiekiem: bywa dobrym i złym ojcem, czasem bywa kłamcą, a czasem mówi prawdę. Wierzący ludzie czasem grzeszą. Świat społeczny składa się wyłącznie z takich właśnie ludzi, którzy bywają „porządni” i „nieporządni” czy „grzeszni”. Cenią wspólne wartości, uwewnętrzniają je jako przymioty własnego „ja”, są cenieni przez otoczenie społeczne jako „ludzie wartości” – i czasem te wartości naruszają. Wąski margines patologii składający się z „nieporządnym ludzi”, którzy nie spełniają tej definicji, zostawmy psychiatrom, policjantom i prokuratorom.

### 1.1. Wartości godnościowe

Termin „wartości” zarówno w naukowym, jak i publicznym dyskursie z reguły używany jest jednocześnie w czterech znaczeniach:

1. Wartościami są byty absolutne – Bóg, Dobro, Piękno, Prawda.
2. Wartościami są pewne stany rzeczy uważane za ważne z ponadosobistego punktu widzenia – wolność ojczyzny, wolność osobista, sprawiedliwość w stosunkach społecznych, równość wobec prawa etc.
3. Wartościami nazywane są najbardziej ogólne wzorce zachowań służące za podstawę pozytywnej lub negatywnej oceny godnościowej jakiejś osoby (lub takiej oceny małej grupy) przez ogół.
4. Wartości są to cele dążeń i pożądań ludzi zmierzających do osobiście korzystnych stanów rzeczy – na przykład posiadania własnego domu,

samochoodu, pieniędzy, stanowiska, przyjemnej lub interesującej pracy, możliwych przyjaciół etc.

Jeśli, przystępując do rozmowy o wartościach, nie uporządkujemy pojęć i nie będziemy ich używać w ścisłym znaczeniu, to wdamy się w dyskusję z prosięciem. Dlatego sprecyzujmy – za wartości przyjmijmy cenione przez wszystkich najogólniejsze wzorce zachowań, a przedmiotem rozważań uczynimy **wartości godnościowe** służące za kryterium ogólnej oceny jednostki jako osoby godnej lub niegodnej i stanowiące pewną kategorię wartości społecznych.

Rozumienie wartości jako celów wszelkich ludzkich pożądań i dążeń zbyt poszerza zakres pojęcia „wartość”, tym samym czyniąc go bezużytecznym, bo celem ludzkich pożądań lub dążeń może być praktycznie wszystko. Filozoficzne rozumienie wartości absolutnych jest zaś zbyt trudne dla omawiania spraw codziennych. Dlatego ważną dyskusję o wartościach absolutnych i ich wpływie na cenione przez ludzi wzorce zachowania odłożmy na inną okazję, i najpierw uporządkujmy prostsze sprawy. Zgodnie z przyjętą definicją nie będzie dla nas wartością ojczyzna, za to będzie nią patriotyzm. Sukces materialny uznamy nie za wartość a za korzyść, podobnie jak karierę zawodową czy awans.

Wartościowanie człowieka jako osoby i przypisywanie mu lub odmawianie osobistej godności jest skutkiem oceny jego zachowań na podstawie wzorców zachowań moralnych, zwanych powszechnikami wartości w naszym kręgu cywilizacyjno-kulturowym:

- uczciwość,
- rzetelność,
- sprawiedliwość,
- odwaga,
- lojalność,
- solidarność,
- prawdomówność,
- rzetelność,
- wielkoduszność,
- patriotyzm,



- tolerancja
- odpowiedzialność.

Samych wartości godnościowych nie jest wiele – zależy to od sposobu ich werbalizacji, zdefiniowania znaczeń i stopnia ogólności. Zdarza się, że wartości zawarte w kulturze macierzystej nazywane mogą być w pewnych podkulturach inaczej – na przykład w podkulturze przestępczej „człowiek w porządku” znaczy tyle, co człowiek rzetelny i uczciwy. Wspólnym mianownikiem wartości godnościowych jest ich autoteliczność, oznaczająca, że są to wzorce zachowań nieprzynoszące korzyści osobistych<sup>2</sup>.

#### 1.1.1. Powstawanie przymiotów „ja” i potrzeby godności

Małe dziecko w pierwszych latach życia otaczają z reguły dorośli ludzie darzący go miłością lub przynajmniej mu życzliwi, a przy tym stanowiący dla niego autorytet. Mały Jaś ceni wartości dorosłych i stara się być z nimi w zgodzie, bo rodzice i inni znaczący dlań ludzie są wtedy kochający i mili, znajdują czas na zabawę i dają cukierki. Za tym idzie ocenianie Jasia jako osoby poprzez przypisywanie mu przymiotów wynikających z wartości – grzeczności, dobroci i mądrości. Dlatego trzyletni Jaś szybko internalizuje pierwsze wartości i uważa, że **jest** dzieckiem grzecznym, dobrym i mądrym. Łatwo to można sprawdzić – powiedzmy mu, że jest niegrzeczny, zły lub głupi, a wtedy się popłacze. Zrodziła się w nim nowa potrzeba – „bycia” grzecznym, dobrym i mądrym. Nazwijmy ją **potrzebą godności**. Jest ona podstawową potrzebą struktury „ja” i powstaje w momencie oddzielenia się u dziecka „ja” od nie-„ja”. Wskaźnikiem jej zaspokojenia jest względnie wysokie, utrwalone na pewnym poziomie **poczucie godności własnej**<sup>3</sup>.

#### 1.1.2. Normy a wartości

Różnica pomiędzy normą a wartością jest różnicą stopnia uogólnienia. Norma jest to względnie szczegółowy wzorzec zachowania służący

---

<sup>2</sup> Omówię później ten problem, w tym przynoszące korzyści wartości instrumentalne.

<sup>3</sup> Innym określeniem na to bywa pozytywna samoocena, poczucie własnej wartości, pozytywny obraz „ja” etc.

do oceny zgodności konkretnego czynu z określoną wartością. Normy stanowią mniej lub bardziej ogólne „recepty” na zachowanie godne i różnią się między sobą na dwa sposoby:

1. stopniem ogólności,
2. przynależnością do określonej wartości.

Wartości internalizujemy wcześniej, a norm uczymy się do końca życia. Są często tworami dosyć skomplikowanymi, mają swoje uzasadnienia i wyjątki określające ich stosowanie. Powoduje to, że są wyuczone w procesie socjalizacji później niż pierwsze wartości. Każda podkultura, każdy krąg rodzinny wnosi do procesu socjalizacji trochę odmienne werbalizacje, trochę inne normy szczegółowe, które przypisywane mogą być różnym wartościom, ogranicza zasięg norm ogólniejszych etc.

Siedzi na podłodze mały Jaś, który ceni sobie „grzeczność”, ciągnie za włosy Małgosię i powtarza sobie: „Jestem grzecznym chłopczykiem”. Nie zna jeszcze **norm**, za pomocą których wartości są wypełniane treścią i przekładane na zachowanie w konkretnych sytuacjach. Mama Jasia pouczy go, że greczny chłopczyk nie ciągnie za włosy Małgosi i Jaś nauczy się wtedy pierwszej normy związanej z „grzecznością”. Małe dziecko w pierwszych latach życia nie wiąże cenionych i przypisywanych sobie wartości z zachowaniem, tak jak Jaś nie wiąże tego, że „jest greczny” z „grzecznym” postępowaniem, bo brakuje mu do tego znajomości norm.

Nakaz „bądź greczny” nie jest normą, lecz innym sposobem wyrażenia wartości, ponieważ lokuje się na tym samym poziomie ogólności co „grzeczność”. Nie wnosi niczego nowego do problemu stojącego przed Jasiem, jak w nowej dlań sytuacji zachować się „grzecznie”. Norma ukonkretniająca „grzeczność”, którą przekazała mu mama, mówiąc: „nie wolno ciągnąć za włosy Małgosi”, jest bardzo szczegółowa. Dużo ogólniejszej wyuczył się później Jaś w przedszkolu („grzecznemu chłopcu nie wolno ciągnąć **żadnych** dzieci za włosy”). Weźmy inne przykłady. Nie jest normą, lecz sposobem wyrażenia wartości ogólnik: „Należy postępować sprawiedliwie”. Jest natomiast normą zasada: „należy równo dzielić wspólnie osiągnięte korzyści”. Normy nie mogą jednak stracić zupełnie swej

ogólności – nie jest normą algorytmiczny przepis: „Należy teraz równo podzielić te tutaj pomarańcze”, ponieważ normy są zawsze heurystykami o jakimś stopniu ogólności.

Normy nie generują samoistnej motywacji godnościowej do działania zgodnego z nimi, lecz są tylko „pryswajane” lub „akceptowane” przez człowieka jako sposoby realizowania wartości. Swoją zdolność do motywowania zachowania zgodnego z nimi czerpią z wartości. Normy „pryswojone” tworzą system uporządkowany według dwóch kryteriów:

- **Stopnia ogólności**, od norm najbardziej ogólnych i najbliższych wartościom, do norm najbardziej szczegółowych i najbliższych konkretnym czynnościom. Im bardziej ogólna norma, tym trudniej jest określić jej związek z czynnością, im bardziej jest szczegółowa, tym trudniej określić jej związek z wartością.

- **Przypisania do wartości**. Normy porządkują się wokół poszczególnych wartości, tworząc **standardy normatywno-wartościowe**. Dzieje się to na skutek działania wielu czynników: doświadczenia osobistego w ich stosowaniu, kulturowych wzorców przejętych od innych, własnych przemyśleń systematyzujących wiedzę o sobie etc. Uporządkowanie to nie jest zupełne. Różne wartości mają często wspólne normy – zarówno uczciwość, jak rzetelność i odpowiedzialność wymagają oddawania długów, dotrzymywania przyrzeczeń etc.

Zgodność lub niezgodność czynności z normą nie jest warunkiem koniecznym ani wystarczającym dodatniego lub ujemnego wartościowania czynności. Są po temu trzy główne przyczyny:

1. Jednej wartości na ogół odpowiada kilka norm, na przykład zachować się sprawiedliwie znaczy: „dzielić równo”, „nagradzać według zasługi” etc.

2. Niektóre normy zawierają w swoim uzasadnieniu „okoliczności wykluczające” ich stosowanie.

3. Każda czynność może być oceniana w zakresie kilku standardów wartości moralnych i/lub godnościowych. Ujemnie wartościowana według jednego z nich, może być dodatnio oceniana w zakresie drugiego.

### 1.1.3. Antywartości

Zdawałoby się, że jeśli ktoś uważa, że należy postępować łajdacko, niesprawiedliwie, nielojalnie i nieuczciwie i tak też się zachowuje – to czyni tak zgodnie z cenionymi przezeń „antywartościami” i jego uczynki nie stanowią żadnej zagadki. Taki uproszczony pogląd jest równie nieprawdziwy, co psychologicznie wygodny dla jego zwolennika, pozwalając mu dzielić ludzi na gorszych i lepszych, na ceniących wartości i ceniących „antywartości”, na uczciwych i nieuczciwych. Sam zawsze należał będzie do tej lepszej kategorii – i tym właśnie łatwo zdemaskować obronne uproszczenie.

„Antywartości” jako składników godnościowego „ja” nie należy mylić z niską samooceną. Poczucie, że jest się od innych gorszym w jakimś ważnym społecznie zakresie, nie jest cieniem łajdactwa zamiast rzetelności, lub tchórzostwa zamiast odwagi. Weźmy przykład naszego małego Jasia. Każde dziecko bywa czasem niegrzeczne, wpada w złość etc., i otrzymuje negatywną informację zwrotną („postąpiłeś brzydko/głupio”). Czasem rodzice Jasia myślą ze sobą ocenę uczynku i ocenę osoby, mówiąc: „jesteś brzydki/ głupi”. Mimo tego nie użyje on „brzydoty” lub „głupoty” jako budulca do tworzenia wyobrażeń o swoich przymiotach. Nie potrafi odczuwać dumy z tego, że jest „wredny, głupi i zły” i przeżywać tego w identyczny sposób, jak przeżywa oczywisty dla niego fakt, że jest „grzeczny, mądry i dobry”. Wygląda na to, że nasze „ja” nie jest *tabula rasa*, na której wszystko można zapisać. W trakcie pierwotnej socjalizacji człowiek przyswaja tylko wartości. Są tym, co w nas „dobre”, i tylko one przynoszą **satysfakcje godnościowe**. Nie sposób znaleźć zdrowego na umyśle człowieka, który przeżywałby taką samą satysfakcję godnościową ze zgodności swego postępków z wzorcem „łajdactwa”, jaką przeżywają wszyscy „normalni” ludzie z zachowania zgodnego z wzorcem „uczciwości”<sup>4</sup>. Antywartości jako przymioty „ja” co najwyżej przypisuje-

---

4 Mnie przynajmniej to się nie udało. Kiedyś w Wenezueli w Carcel Maracaibo wydawało mi się, że takiego człowieka znalazłem. Był tam więzień – moim zdaniem chory psychicznie – który wymordował całą swoją rodzinę i nie chciał o tym mówić. Jako jedyne zamykano go w zakratowanej celi, bo bali się go inni więźniowie. Trochę podobnie bali się oni zawodowych płatnych zabójców (Maracaibo było i zapewne jest nadal ważnym centrum ich szkolenia i eksportu), którzy jednak zamykali się w sami w odrębnym pawilonie i nie mieszały z innymi więźniami. Być może

my innym – przypisanie ich sobie jest sygnałem kryzysu godnościowego i skutkuje depresją. Trudno powiedzieć, skąd się bierze to, że struktura „ja” satysfakcję godnościowe czerpie tylko z tego, co dobre. Wyjaśnienie można próbować oprzeć na tezie o funkcjonalności powszechników wartości dla istnienia każdej społeczności i dysfunkcjonalności antywartości. Rodzaj ludzki dawno wyginąłby, gdyby czynienie innym zła równie łatwo i często przynosiło satysfakcję godnościowe i budowało dumę osobistą, co czynienie im dobra. Można zaprogramować taki trening uspołecznienia małego dziecka lub młodego człowieka, który doprowadzi do rezultatów z pozoru niezgodnych z powyższą zasadą. Odpowiednio nagradzane dziecko może odczuwać dumę ze zła, które czyni – na przykład dla Jasia odpowiednio ocenianego przez dorosłe autorytety, dręczenie małego kotka stanie się „dobre”, a nie „złe”. Wymaga to jednak odwrócenia wszystkich powszechnie przyjętych kryteriów oceny społecznej i sztuczne podtrzymywanie tego przez całe znaczące otoczenie człowieka. W powszechnym odczuciu będzie to oceniane jako patologia, a w praktyce trudne do osiągnięcia. Wiadomo, że grupy próbujące budować socjalizację na antywartościach, na cenieniu i dążeniu do „bezinteresownego zła” nie potrafią długo przetrwać w większej społeczności (najlepszy dowód, że ich praktycznie nie ma), a ujawnione opinii publicznej budzą taką powszechną groźbę i niechęć, że są szybko pod różnymi pretekstami eliminowane (na przykład sataniści). Zapewne jest tak, że nie tylko jednostka, ale także kultura dużej grupy lub społeczeństwa nie jest w stanie skutecznie i na dłuższą metę przyswoić sobie antywartości.

#### 1.1.4. Korzyści a wartości

Dążenia ludzi wynikają z ich potrzeb. Dążenia do korzyści wynikają z potrzeb strukturalnych naszego organizmu i jego fizjologii, a dążenia do wartości, ujawniające się jako motywy godnościowe – z podstawowej potrzeby struktury „ja”. Potrzeba godności poprzez pochodzącą z niej motywację odgrywa ogromną rolę w postrzeganiu rzeczywistości i motywowaniu zachowania. Powstaje ona wraz ze strukturą „ja” i jest osadzona w niej w podobny sposób,

---

w tym pawilonie znalazłbym poszukiwanego człowieka zdrowego i „złego”, ale nie odważyłem się tam wejść. Mogło się to nie spodobać komuś, a zlecenie na mnie kosztowałoby tylko 300 dolarów, jak mi donieśli dwaj rabusie bankowi, życzliwie się mną opiekujący w Carcel Maracaibo.

jak w fizjologicznej strukturze organizmu osadzona jest potrzeba pokarmu. Człowiek musi pozostawać w zgodzie z wartościami na pewnym minimalnym poziomie, podobnie jak musi dostarczyć organizmowi minimum pożywienia. Nadmierne wygłodzenie uniemożliwia normalne funkcjonowanie organizmu, podobnie deprywacja potrzeby godności powoduje zaburzenia w czynnościach struktury „ja”, odpowiedzialnej za normalne funkcjonowanie człowieka w jego otoczeniu społecznym, za jego poprawne relacje z bliskimi mu osobami, odpowiednie do sytuacji odczucia i emocje etc.

Odróżnienie osobistej korzyści od wartości, z uwagi na fundamentalne znaczenie tych terminów w dalszym toku wywodów, wymaga szerszego rozwinięcia. Oprócz wzorców zachowania godnego, człowiek przez uczestnictwo w kulturze uczy się zachowania, którego treścią jest sprawność w zaspokajaniu podstawowych potrzeb własnego organizmu. Potrzeby korzyści są to „stany braku”, z czego wynika kilka wniosków:

1. Gdy brak uzupełnimy, potrzeba znika i przechodzi w stan „latentny”.
2. Tak jak brak można jedynie usunąć, tak potrzeba może zostać tylko zredukowana. Dążenia do korzyści oparte są na zasadzie redukcji napięć lub popędów.
3. Motyw korzyści ma wyłącznie awersyjny charakter, jest odczuwany subiektywnie jako stan przykrości: trudno sobie wyobrazić przyjemne braki lub przyjemności, które chcemy zredukować. Człowiek kierowany korzyściami unika czegoś, a nie dąży do czegoś<sup>5</sup>.

Potrzeba godności nie jest stanem „braku czegoś”, lecz „dążeniem do czegoś”. Działania człowieka wyglądają inaczej niż w wypadku potrzeby korzyści:

1. Wartość dodatnią dla podmiotu ma sama aktywność, zaspokajająca potrzebę godności „konsonansem godnościowym”. Mówiąc prościej, godne postępowanie przynosi samoistną nagrodę w postaci „wewnętrznej satysfakcji”.

---

5 T. Tomaszewski, *Człowiek jako podmiot i człowiek jako przedmiot* [w:] *Studia z psychologii emocji, motywacji i osobowości*, red. J. Reykowski, O.W. Owczynnikowa, K. Obuchowski, Ossolineum, Wrocław 1977, s. 71 i nn.

2. Potrzeba godności nie przechodzi w stan latentny, przestając wpływać na zachowanie po jej zaspokojeniu, lecz stale jest aktywna i wpływa na zachowanie. W tym sensie jest ona niemożliwa do zaspokojenia.

3. Czynniki zewnętrzne (sytuacja, odbierane bodźce) nie wywołują potrzeby godności, tak jak to ma miejsce w wypadku motywu korzyści, lecz tylko stwarzają i określają możliwość jej zaspokajania.

Zachowania korzystne od godnych różnią się jeszcze pod dwoma ważnymi względami:

1. Zachowania kierowane motywem korzyści podlegają racjonalnej kalkulacji koszty – efekty, która nie ma zastosowania do zachowań motywowanych godnością. Dobrym tego przykładem jest etniczny konflikt, gdzie kilka społeczności o różnej narodowości niszczy nawzajem swój dobrobyt, prowadząc rozruchy lub wojnę domową w imię godności etnicznej lub narodowej, mimo oczywistej nieracjonalności i nieopłacalności takiego działania, której dowodzi destrukcja zdrowia, materialnego dobytku, ruina całego kraju.

2. Każdy z dwóch rodzajów zachowań – korzystnych i godnych – zaspokaja inną potrzebę psychologiczną, kierowany jest inną motywacją rządzącą się innymi prawami.

Kierując się godnością, często musimy rezygnować z korzyści. Rezygnacja z korzyści nie może jednak pójść za daleko, bo przypłaci się to życiem. Zaspokojenie potrzeb organizmu musi być dokonane na pewnym koniecznym biologicznie poziomie – inaczej organizm zginie. Korzyści są to konkretne „fakty”, tzn. stany rzeczy, którymi rządzi zasada rzeczywistości – nie można wyobrazić sobie jedzenia i tym się nasycić. Potrzebę godności zaspokajają się natomiast na poziomie poznawczym, **zgodnością przekonań** o tym, „jaki jestem?”, z przekonaniem o tym „co robię?”. Chroni się ją także przekonaniem, tyle że innego rodzaju – usprawiedliwieniami redukującymi dysonans godnościowe. Łatwo pojąć, dlaczego ochrona i zaspokajanie potrzeby godności muszą być kontrolowane przez jakiś czynnik zapewniający równowagę pomiędzy biologicznymi potrzebami a wywodzącą się ze struktury „ja” potrzebą godności, jej zaspokajaniem i ochroną. Gdyby takiej kontroli brakowało, ludzie bez żadnych ograniczeń oglądaliby świat przez różowe szkielek usprawiedliwień lub wyobrażeń pochlebnych dla „ja”, którym

rzeczywiste fakty nie stawiałyby oporu. Tworzona przez nich wizja świata byłaby pozbawiona racjonalności i kontaktu z rzeczywistością. Taka dowolność pozwalałaby maksymalizować ochronę i zaspokajanie potrzeb „ja”, ale stanowiłaby zagrożenie dla biologicznego przetrwania nie tylko jednostek, lecz całego gatunku ludzkiego. Dlatego zapewne Leon Festinger, twórca teorii dysonansu poznawczego, twierdził, że przekonania pozostające w dysonansie przejawiają opór wobec zmiany, dążąc do pozostawania w zgodzie z rzeczywistością, z obiektywnie zaistniałymi faktami niezależnie od tego, czy zagraża to dobremu o sobie mniemaniu, wywołuje wewnętrzny ból lub cierpienie. Właściwość przeżyć godnościowych polegającą na pozostawaniu w zgodzie z rzeczywistością nazwijmy „zasadą adekwatności”.

Drugim czynnikiem zapewniającym więź pomiędzy rzeczywistością i faktami a przekonaniem godnościowo znaczącymi, jest tolerancja na dysonans i konsonans godnościowy. Wiadomo, że dojrzały człowiek o dużej tolerancji na dysonans godnościowy potrafią ujrzeć swoje niewłaściwe postępowanie i przyznać się do błędu, ponieważ nie zniekształcają obronnie rzeczywistości w stopniu, który to uniemożliwia. Tolerancja na konsonans godnościowy powoduje, że trudno ich wziąć na pochlebstwa, są odporni na komplementy, a mając nawet dużą władzę i dworaków wokół siebie, potrafią utrzymać kontakt z rzeczywistością. Zaspokajanie i ochrona potrzeby godności, pozostające pod kontrolą „zasady adekwatności”, oraz tolerancja na dysonans i konsonans godnościowe, zapewniają człowiekowi adekwatny odbiór świata otaczającego i sprawne w nim funkcjonowanie.

Zadania i działania wynikające z potrzeb godności i korzyści stanowią odpowiednik dwóch rodzajów regulacji stosunków człowieka z otoczeniem – przystosowania i działania<sup>6</sup>. Przystosowanie bazuje na motywach korzyści i ma charakter reaktywny, polega na zachowaniu w jakiś sposób narzuconym człowiekowi. Natomiast godne działanie jest samodzielne, polega na narzuceniu przez działającego własnych warunków otaczającemu światu, jest zachowaniem typowo ludzkim, niespotykanym u zwierząt.

---

6 Por. T. Tomaszewski, op. cit.



## 1.2. Sytuacje pokusy

Kluczowym pojęciem w tej książce jest konflikt dwóch motywów: dążenia do własnej korzyści i dążenia do własnej godności. Sytuację, w której ten konflikt powstaje, nazywam sytuacją pokusy. W takich właśnie sytuacjach porządni ludzie czasem oszukują lub kradną. Czasem jednak zachowują się zgodnie z cenionymi wartościami, mimo że naruszając je, mogliby odnieść spore osobiste korzyści. Skąd się to bierze? Potocznie odpowiadamy na takie pytanie: „Uczciwi ludzie zachowują się uczciwie, bo są uczciwi, a kradną tylko złodzieje” – i zamykamy sprawę. My nie kradniemy, tylko korzystamy z okazji, kradną wyłącznie „oni”. W tym opracowaniu inaczej stawiam ten problem: Uczciwi ludzie zachowują się uczciwie, bo ich potrzeba własnej godności domaga się zaspokojenia. Kradną zaś i oszukują tylko wtedy, gdy są przekonani, że **mogą** tak postąpić – że nie jest to kradzież, tylko okazja.

Jeśli wnikiemy trochę głębiej w zjawisko, potocznie zwane korupcją, okaże się, że jest to wyłącznie domena „porządnych ludzi” – a nie kryminalistów, psychopatów, recydywistów i miejskich lumpów:

- Skorumpowany policjant „załatwia” sprawę – lecz nie każdą – tylko wybranemu człowiekowi. „Załatwiają” komuś sprawę, uważa, że „korzysta z okazji”, aby mu „pomóc”, bo ten jemu w zamian pomaga lub pomoże. W pozostałych 99 przypadkach na 100 broni prawa z głębokim przekonaniem i nieraz z narażeniem życia. Jest przecież w mniemaniu własnym, rodziny i kolegów dobrym stróżem prawa.

- Przekupny lub stronnicy urzędnik „przychyla się” do wniosku petenta, za którym stoją pieniądze lub władza, robiąc rzadki wyjątek wśród wielu spraw. Jego zdaniem, szczególne okoliczności – w które „głębiej wnikał” – powodują, że dla tego petenta można, a nawet należy uczynić wyjątek w rutynie.

- Skorumpowany celnik sto ciężarówek uważnie przegląda, a tylko jedną przepuszcza bez kontroli na prośbę znajomego (wspartą przysługą lub gotówką), bo mu „wierz na słowo”, że jedzie w niej trochę wódki na wesele córki.

W naszym najbliższym, a nawet trochę dalszym otoczeniu, znajdują się podobni do nas „porządni ludzie”, ceniący sobie elementarne wartości moralne – uczciwość, solidarność, sprawiedliwość etc. Mimo tego nie brakuje wokół nas oszustw, łajdactwa i niesprawiedliwości. To „porządni” ludzie naruszają osobiście cenione wartości i nie będąc w stanie „wyższej konieczności”, oszukują i biorą łapówki, czyniąc to najczęściej dla niewielkich korzyści. Co to znaczy, że mamy do czynienia z „porządnym człowiekiem”? Porządnymi ludźmi jesteśmy my oraz nasi przyjaciele, znajomi, współpracownicy i koledzy. Z łajdakami przecież się nie zadajemy. Porządnym człowiekiem jest w potocznym pojęciu ktoś, kto ma cztery właściwości:

1. Ceni osobiście „powszechniki wartości” – uczciwość, sprawiedliwość, solidarność, rzetelność, bezstronność etc. – i uważa je za ważne i godne poparcia;

2. Opisuje się za ich pomocą, internalizuje je jako przymioty własne i umieszcza w obrazie własnego „ja”. Mówiąc krótko, uważa, że „jest porządnym, odpowiedzialnym, uczciwym, rzetelnym etc.” człowiekiem;

3. Jego bliscy – rodzina, przyjaciele – także przypisują mu posiadanie takich przymiotów, mają go za „człowieka wartości”;

4. Jest również „człowiekiem wartości” w ocenie życzliwych mu kolegów z pracy, przełożonych, sąsiadów i dalszego otoczenia.

Nie widzę piątej właściwości, która pozwoliłaby odróżnić porządnego człowieka od łajdaka. Każdy porządny człowiek ma oczywiście wrogów – a ci mają go za nicponia lub łajdaka. Któż jednak nie ma wrogów? Tylko ci, którzy starali się wszystkim przypodobać i dlatego u wszystkich zasługują na pogardę. Porządni ludzie naruszają wartości wyłącznie wtedy, gdy znajdują się w sytuacji pokusy i uznają, że jest to dobra „okazja”. Kradną, sięgając po naganną korzyść, gdy **mogą** tak uczynić bez naruszenia uczciwości i tym samym, dobrego o sobie mniemania. Uważają, że w tej konkretnej sytuacji **można**, ich zdaniem, uczynić **wyjątek od reguły**, powołując się na jakieś okoliczności, i sięgnąć po korzyść. Z natury swojej motyw korzyści nie jest sprzeczny z godnością – nie ma nic złego w sięganiu po korzyści, jeśli nie narusza to wartości.

Dlaczego ceniąca Boga Ewa naruszyła jedno z jego poleceń i zjadła owoc zakazany? Ewa mogła przejść obok drzewa wiadomości złego i dobrego, nie sięgając po jego owoce, gdyby wąż nie zbudował sytuacji pokusy i nie podsunął Ewie usprawiedliwień. Na zdrowy rozum jest oczywiste, jak postąpić, aby stworzyć szansę „dogadania się” kusiciela z kuszonym. Trzeba najpierw umiejętnie uformować sytuację pokusy i dać kuszonemu możliwość rozeznania się w niej, następnie trzeba uzgodnić usprawiedliwienia, a dopiero później można przejść do korzyści. Kuszenie człowieka do złego (i korzystnego) uczynku polega na stawianiu go w sytuacji pokusy i podsuwaniu mu usprawiedliwień – rzecz w tym, czy zechce je z nami uzgodnić i uznać za wiarygodne. Jeśli proces uzgadniania usprawiedliwień poprowadzimy umiejętnie, chroniąc „ja” kuszonego, kuszenie będzie niemal zawsze skuteczne i kuszony sięgnie po korzyści<sup>7</sup>.

Dla ilustracji wyobraźmy sobie sytuację, w której lekko pijany kierowca, zatrzymany przez policję, usiłuje nakłonić patrol do puszczania go wolno i pilotowania do domu. Ma w kieszeni 1000 zł i decyduje się tyle zapłacić za tę „przysługę”. Nie ma żadnych szans na powodzenie, jeśli zachowa się wyniośle i słowem lub gestem potraktuje policjantów „z góry”. Wyciągając następnie pieniądze z kieszeni, wywoła tylko dodatkowo oskarżenie go o próbę przekupstwa. Spotka go zasłużona kara, ponieważ nie potrafił odpowiednio uzgodnić z policjantami wiarygodnych usprawiedliwień. Trudno usprawiedliwić przyjęcie korzyści od pijanego przestępcy i chama na dodatek – stanowi to czyn niegodny uczciwego, dobrego funkcjonariusza i obrońcy prawa. Nie odwieżą go do domu, chroniąc przed zatrzymaniem przez inny patrol, bo to znaczyłoby, że dali się wynająć przestępcy i mu usługiwali.

Dużą szansę na załatwienie sprawy z policjantami daje temu pijanemu kierowcy inna technika:

- nawiązanie partnerskiego kontaktu i szacunek okazany policjantom,

---

<sup>7</sup> Mówimy tu o przypadkach najczęściej spotykanych, gdy korzyści są „umiarkowane”, mieszcząc się w pewnych granicach. Trudniej coś przewidzieć w sytuacjach ekstremalnych, gdy jako korzyść w grę wchodzi walizka pełna używanych banknotów. Jest to jednak na tyle rzadkie w praktyce, że nie musimy się tym zajmować.

- przyznanie się do niewłaściwego postępku (wypicia jednego kieliszka wódki), który uzasadni niezwykle okolicznościami, na przykład przyłapaniem żony na niewierności, otrzymaną wiadomością, że ma raka etc.,
  - solenne przyrzeczenie poprawy,
  - zwrócenie uwagi na to, że jechał wolno i ostrożnie, nikomu nie zagrażał sposobem jazdy etc.
  - umiejętne wprowadzenie wątku zapłaty 1000 zł, które policjanci otrzymują nie za naruszenie zasad, lecz za pomoc udzieloną człowiekowi w trudnej sytuacji życiowej.

Tym razem pijak jest uprzejmy, a sposobem przedstawienia sprawy daje sobie i policjantom możliwość uzgodnienia wiarygodnych usprawiedliwień. Mogłoby z pozoru wyglądać, że mają do czynienia z przestępcą, gdyby w rzeczywistości nie stał przed nimi porządny człowiek, który naruszył przepisy w wyjątkowo skomplikowanej sytuacji osobistej. Nie wywołał przy tym żadnego zagrożenia na drodze i swoim zachowaniem daje gwarancję, że więcej tak nie postąpi. Jest w trudnej sytuacji życiowej – jak można mu nie pomóc i nie odprowadzić go bezpiecznie do domu? Zapłaci za to 1000 zł, a więc odczuje finansową dolegliwość i w przyszłości zastanowi się głęboko, zanim po kieliszku siądzie za kierownicą.

Znalezienie się w sytuacji pokusy i wywołany tym wewnętrzny konflikt jest stanem nieprzyjemnym. Nie można jednak „wycofać się” z sytuacji pokusy, ignorując pojawiające się korzyści sprzeczne z wartością – takie zachowanie jest psychologicznie mało prawdopodobne.

#### BANKNOT 500 000 ZŁOTYCH<sup>8</sup>

Pani naczelnik wyszła ze swego boks w hali kasowej, wzięła klucz od służbowej toalety i długim korytarzem poszła w jej kierunku. Z lewej strony było stanowisko kasy, przy którym kłębiła się kolejka klientów. Przechodząc obok, dostrzegła, że na podłodze leży banknot 500 000 zł – banknoty te zaczęły wchodzić do obiegu i miały dużą realną wartość.

---

<sup>8</sup> Przed reformą złotówki dolar kosztował 5 000 zł, więc banknot odpowiadał wartości 100 dolarów.

Odruchowo schyliła się i podniosła go, po czym weszła do toalety, która była tuż obok. W toalecie zorientowała się, że nikt tego nie zauważył – banknot zdawał się być bez właściciela. Wracała z toalety ze znalezionym banknotem w rękę, trzymając go tak, aby był dla wszystkich widoczny. Postanowiła oddać go na pierwsze żądanie, lecz nikt jej nie zaczepił, nie zauważyła żadnego poruszenia wśród ludzi oczekujących przy kasie.

Przez dwa dni zastanawiała się nad powstałą sytuacją. Według relacji zaprzyjaźnionej z nią koleżanki z pracy dalszy bieg zdarzeń był następujący:

– Wyobraź sobie – relacjonowała pani naczelnik – trzeciego dnia wtargnął do mojego gabinetu jakiś nieznamy człowiek. Po chamsku i nie przebieając w słowach, dał mi do zrozumienia, że to ja ukradłam mu 500 000 zł i zażądał ich natychmiastowego zwrotu. Wyrzuciłam go za drzwi i nakazałam opuszczenie banku. Byłam gotowa oddać te pieniądze, ale w tych okolicznościach okazało się to niemożliwe.

Często myli się sytuację pokusy z jakąś ujawniającą się nagle znaczącą korzyścią – na przykład atrakcyjna kobieta zwraca na siebie uwagę mężczyzny, ktoś proponuje nam zarobienie nieoczekiwanych pieniędzy etc. Póki korzyść nie wchodzi w konflikt z wartościami – mężczyzna jest wolny, a zarobek jest rzetelny – nie jest to sytuacja pokusy w przyjętym tutaj znaczeniu. Sytuację pokusy tworzą okoliczności wywołujące wewnętrzny konflikt motywów korzyści i wartości. Motywy te muszą być czynne, w jakimś przynajmniej stopniu obecne w świadomości, abyśmy mogli mówić o przeżywaniu stanu pokusy. Zwróćmy uwagę, że nie mamy tu do czynienia z żadnymi „dylematami moralnymi”<sup>9</sup>, które do rozstrzygnięcia wymagają zaawansowanej wiedzy etycznej o tym, co dobre lub złe. Oceny etyczne w sytuacjach pokusy są wyjątkowo

---

9 Sytuacje dylematu moralnego wywołujące konflikt dwóch wartości moralnych oczywiście zdarzają się, lecz dzieje się to rzadko w życiu codziennym. Sytuacje te nie pozwalają na jednoczesną realizację dwóch (lub więcej) dążeń godnościowych, ale tak czy owak człowiek zachowuje się wówczas zgodnie z wartościami, które sam ceni, i które cenią inni. Żaden z możliwych wyborów nie jest wówczas jednoznacznie „dobry” lub „zły” z moralnego i godnościowego punktu widzenia. Dlatego w sytuacjach **dylematu moralnego** mówimy o wyborze „mniejszego zła” lub „większego dobra”. Ocena tego, czy ktoś wtedy wybrał właściwą wartość, to obszar zainteresowania filozofów – etyków, a nie psychologów.

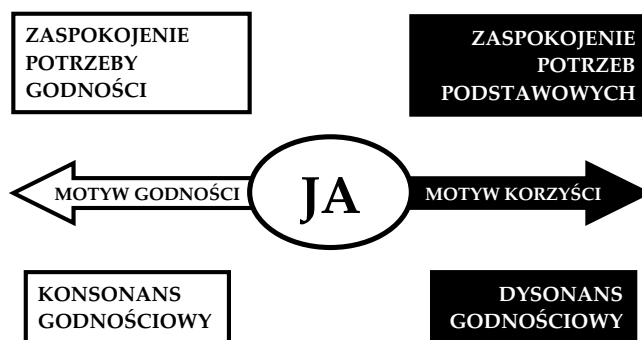
proste – każdy gimnazjalista wie, że złem jest wybór osobistej korzyści dokonany kosztem naruszenia wartości moralnej.

Określmy, co sytuację pokusy odróżnia od innych sytuacji:

- W sytuacji pokusy całość motywacji człowieka daje się z sensem uprościć **do dwóch i tylko dwóch motywów** – motywu korzyści i motywu godnościowego. Korzyści nie muszą przy tym być duże, a dążenia do nich niezwykle silne. Wystarczy, że się zaznaczają na tle godnościowych dążeń człowieka, które zawsze są aktywne.

- **Struktura sytuacji pokusy** układ elementów sytuacji jest taki, że te dwa motywy wchodzą ze sobą w konflikt, nie dając się ze sobą pogodzić. Stawia to człowieka przed alternatywą: albo korzyść, albo wartość – nie ma trzeciej możliwości. Sięgnięcie po osobistą korzyść odbywa się kosztem wartości moralnej, zaś zachowanie zgodne z cenionymi wartościami nieuchronnie powoduje utratę korzyści.

#### SYTUACJA POKUSY



Obiektywny opis a przeżywanie sytuacji to dwie różne sprawy. Jestem **obiektywnie** w sytuacji pokusy, gdy zdaniem obserwatora zewnętrznego powstaje konflikt motywu godnościowego z motywem korzyści. Jest to jednak tylko jego przypuszczenie oparte na mniemaniu, że pewne parametry sytuacji wywołują u ludzi przeżycie konfliktu dążeń do korzyści oraz dążeń godnościowych. Znajduję się **subiektywnie** w sytuacji pokusy (trafniej powiedzieć „w stanie pokusy”), jeśli ten konflikt rzeczywiście przeżywam, postrzegając i interpretując sytuację jako pokusę. Gdy

jeden popada w rozterkę z powodu pokusy, drugi, w tej samej obiektywnej sytuacji może nie doświadczać żadnego konfliktu motywacyjnego. Widzi tylko korzyści do wzięcia, albo dostrzega tylko wartości – jako jedyny znaczący motyw zachowania. Jeśli chcemy być pewni, że ktoś „odczuwa pokusę”, a nie tylko mniemać o tym na podstawie obserwacji, musimy się dowiedzieć, czy sytuacja wywołała konflikt motywów korzyści i wartości. Najlepiej wtedy poprosić rozmówcę, aby swoimi słowami szczegółowo określił, co odczuwał, i nazwał motywy działania. Informację taką trudno jest uzyskać bez specjalnych zabiegów, ponieważ sprawa dotyczy niechętnie uświadamianych intencji działania (na zimno analizowany motyw „pójścia za korzyścią” oznacza wysoce naganne, świadome działanie „przeciw” wartości).

### **1.3. Dysonans godnościowy i jego redukcja**

Porządni ludzie nie sięgają po niegodną korzyść, cynicznie mówiąc sobie: „kradnę, jestem łajdakiem, i cóż w tym złego?”, lecz dbają o to, aby kradnąć, móc powiedzieć: „nic złego nie zrobiłem, nadal jestem uczciwym człowiekiem”. Ludzie w sytuacji pokusy poszukują wiarygodnych usprawiedliwień, którymi mogą zredukować dysonans godnościowy wywołany swoim zachowaniem. Sytuacji pokusy istnieje nieskończenie wiele – każda pokusa jest inna, bo inne są konkretne warunki jej powstania, inne korzyści i ich wielkość, inne są wreszcie wartości i sposób ich naruszania. Natomiast usprawiedliwień jest niewiele, jeśli rozumieć przez nie techniki redukcji dysonansu poznawczego, które stają się wiarygodne poprzez społeczne ich uzgadnianie w małych i większych grupach.

Dysonans godnościowy jest specyficzną postacią dysonansu poznawczego. Jest sprzecznością godnościowo znaczących przekonań o sobie, o własnych przymiotach i cenionych osobiście wartościach tworzących obraz samego siebie („Jaki jestem?”), z przekonaniami o własnym uczynku i jego godnościowym znaczeniu („Co robię?”). Dysonans godnościowy odróżnia od dysonansu poznawczego zagrożenie stwarzane potrzebie godności. Jeśli nie zostanie zredukowany do poziomu tolerowanego przez człowieka, może na dłuższą metę spowodować znaczące obniżenie poczucia własnej wartości i w konsekwencji niemożność normalnego funkcyjono-

wania struktury „ja”. Zgodnie z teorią Leona Festingera, redukcja dysonansu poznawczego może przebiegać tylko na dwa sposoby:

1. albo zmienimy któreś z pozostających w dysonansie przekonań na przeciwne,
2. albo wprowadzimy pomiędzy nie trzecie przekonanie, które sprawi, że wcześniej postrzegana niezgodność zniknie, okaże się pozorna lub możliwa do tolerowania.

W przypadku dysonansu godnościowego pierwsza z tych dróg jest niedostępna – zachowanie własne jest faktem trudnym do zaprzeczenia, podobnie nie sposób jest zmienić przymioty własne na „antywartości”. Pozostaje tylko druga droga – odwołanie się do przekonań „trzecich”, przywołanie pewnych okoliczności i interpretowanie ich tak, aby sprzeczność uczynić „pozorną”, zmniejszając dysonans do wielkości tolerowanej bez szkody dla potrzeby godności. W psychologii nazywa się to „racjonalizacją”, w potocznym języku „usprawiedliwieniami”. Wszyscy znają ze słyszenia rozmaite racjonalizacje i usprawiedliwienia w rodzaju: „każdy tak robi”, „tylko ryba nie bierze w łapę, bo jej nie ma”, „co państwowe, to niczyje” etc., ale nie każdemu takie przekonania są w stanie zredukować dysonans godnościowy przy braniu łapówki lub kradzieży. Redukcję dysonansu zapewniają tylko **wiarygodne** usprawiedliwienia – takie, które usuwają „psychologiczną” sprzeczność pomiędzy tym, jaki jestem, i tym, co robię. Jak widać, sedno problemu tkwi w odpowiedzi na pytanie, skąd usprawiedliwiający przekonania czerpią swoją wiarygodność, czyli zdolność do redukcji dysonansu godnościowego. Wiarygodność usprawiedliwień powstaje tylko na dwa sposoby:

- „uzgadniania” ich z samym sobą na drodze racjonalizacji,
- uzgadniania ich z innymi w specyficznym procesie społecznym.

Usprawiedliwienia, które czerpią swoją wiarygodność ze społecznego procesu ich uzgadniania, nazywać będą dalej usprawiedliwieniami społecznymi. Jest jedna ważna różnica między racjonalizacjami a usprawiedliwieniami społecznymi. Racjonalizacje redukują dysonans godnościowy z dużym trudem i tylko do poziomu **osobistej tolerancji**<sup>10</sup>, skąd łatwo

---

10 Przez poziom osobistej tolerancji na dysonans godnościowy rozumiem tutaj taką wielkość



go wznowić poprzez konfrontację sprawcy z moralnym lub społecznym znaczeniem czynu poprzez racjonalną argumentację. Natomiast usprawiedliwienia uzgadniane w społecznym procesie wykorzystują „magiczny” wpływ grupy na jednostkę i zyskują tak wysoką wiarygodność, że potrafią trwale zredukować dysonans godnościowy. Wznowienie dysonansu godnościowego zredukowanego „społecznie” jest trudne, odporne na racjonalną argumentację w indywidualnej rozmowie, możliwe tylko przez użycie technik grupowych i wywieranie podobnego, lecz przeciwnie skierowanego społecznego wpływu na jednostkę.

Podział na racjonalizację i usprawiedliwienia społeczne nie jest rozłączny, jedno często nakładają się na drugie. Dokonałem go tylko dla celów analitycznych i zachęcam czytelnika do poszerzenia o własne obserwacje i przemyślenia konkretnych technik racjonalizacji i usprawiedliwień społecznych.

#### 1.3.1. Racjonalizacje

Wiarygodności racjonalizacjom przydaje sam zainteresowany, gdy w trybie wewnętrznego monologu „przepracuje sytuację”, w której dla osobistej korzyści naruszył osobiście cenioną wartość. Są to usprawiedliwienia „uzgadniane z sobą samym” i stanowią znaną od dawna formę mechanizmu obronnego „ja”. Racjonalizacje są zawsze dobrze przemyślane, brzmią przekonująco i są wyszukane w formie, odpowiednio do stopnia intelektualnej sprawności tego, kto je sobie tworzy. Racjonalizacje buduje się z największą starannością, bo służą nam do przekonania samego siebie. Ich wiarygodność – używając języka Emila Durkheima – powstaje „z tego, co w człowieku społeczne”. Racjonalizując, rozpatruje się wszystkie aspekty zdarzenia i poszukuje takich, które – wedle powszechnie przyjętych konwencji ocen moralnych i godnościowych, utartych zwyczajów i przyjętej praktyki społecznej – pomniejszają niezgodność pomiędzy uczynkiem a przypisywanymi sobie przymiotami godnościowymi, lub też czynią tę niezgodność „pozorną”. Ponieważ czynność jest moralnie wartościowana przede wszystkim ze względu na swój cel i intencje, a w drugiej

---

dysonansu, która pozwala człowiekowi normalnie funkcjonować, bez konieczności ciągłego wydatkowania energii na redukcję napięcia wywołanego zagrożeniem potrzeby godności.

kolejności ze względu na spowodowane konsekwencje, można mówić o dwóch głównych strategiach racjonalizacji:

- reinterpretacji dążeń i intencji,
- reinterpretacji następstw czynu.

#### 1.3.1.1. Reinterpretacja dążeń i intencji

Polega na neutralizacji pozbawiającej czyn znaczenia godnościowego lub na konwersji sytuacji pokusy na sytuację dylematu godnościowego lub moralnego.

##### *Neutralizacja moralnego znaczenia czynu*

Pozbawić czyn jego znaczenia godnościowego i moralnego można na cztery sposoby:

- powołując się na **brak świadomości** (najczęściej nietrzeźwość lub silną emocję),
  - twierdząc, że wystąpił **sytuacyjny przymus** dokonania czynu – na przykład dla własnego bezpieczeństwa, działanie pod groźbą i ze strachu,
  - powołując się na **nieprzewidziany zbieg okoliczności** i przypadek. W swoim odczuciu człowiek dążył do celów moralnie obojętnych lub pozytywnych, a za złe skutki odpowiada zbieg okoliczności.
- wiążąc swój czyn z **cechą charakteru**, która jest moralnie neutralna lub niejednoznaczna, co pozwala oddzielić to, „jaki jestem”, od tego, „co robię”. Popędliwość może skutkować w czynach okrutnych, lecz nie dowodzą one okrucieństwa ich sprawcy, lekkomyślność może spowodować zagarnięcie pieniędzy z kasy pracodawcy, lecz nie jest to świadectwem braku uczciwości etc.

##### *Konwersja pokusy na dylemat moralny lub godnościowy*

Ludzie często próbują obronnie racjonalizować sytuacje pokusy jako dylematy moralne lub godnościowe. Wystarczy wykazać, że była to sytuacja dylematu, czyli konfliktu dwóch wartości moralnych lub godnościowych, że chodziło nam nie o korzyści, lecz o wartości, aby całkowicie zmienić godnościowe znaczenie czynu. Dla uwiarygodnienia takiej konwersji pokusy na dylemat godnościowy trzeba pomniejszyć korzyści płynące z czynu, czy to wprost je negując, czy też wskazując na odrzucone, znacznie korzystniej-

sze alternatywy. Wygląda to tak, jakby Adam w raju ugryzł jabłko i następnie wmawiał sobie, że w ten sposób solidaryzował się z Ewą, której nie mógł zostawić samej na pastwę losu. Wybór ważniejszej z wartości w sytuacji dylematu zależy od trafności osądu etycznego, ale zawsze kierujemy się moralnością lub godnością: „Cóż miałem zrobić, musiałem jej pomóc...”

#### 1.3.1.2. Reinterpretacja następstw czynu

Dobre i złe intencje nie są wartościowane symetrycznie. Dobra intencja wystarczy, aby niezależnie od wyniku czynności wartościować sprawcę dodatnio, natomiast zła powinna zostać poparta złymi skutkami, aby sprawcę czynu wartościować ujemnie. Odmiennego zdania będą moralni rygorysty, lecz w kwestii tej panuje dosyć powszechna zgoda, aby usiłowania traktować odmiennie od czynów wywołujących moralnie naganne skutki, jeśli pominiemy przypadki krańcowe. Sprawca czynu krzywdzącego innych będzie starał się pomniejszyć spowodowaną przez siebie krzywdę dwojako:

- bezpośrednio negując jej wielkość lub też wyszukując dodatnie konsekwencje czynu równoważące krzywdę,
- bilansując odpowiedzialność własną i innych tak, aby nie przyjąć w ogóle lub przyjąć na siebie tylko część szkodliwych konsekwencji czynu, za spowodowanie reszty winać innych ludzi bądź samą ofiarę.

#### 1.3.2. Powstawanie „układów” – społeczne uzgadnianie usprawiedliwień

Proces społecznego uzgadniania usprawiedliwień jest najważniejszym źródłem ich wiarygodności. Stanowi swoistą sekwencję interakcji społecznych, w których uczestnicy przypisują wiarygodność pewnym prostym przekonaniom redukującym dysonans godnościowy poprzez ich akceptację. Dzieje się to na ogół we wspólnie przez grupę doświadczanej sytuacji pokusy. W każdej grupie i każdym konkretnym wypadku wygląda to inaczej – rzadko jest to bezpośrednia akceptacja udzielona wprost poczynaniom korzystnym, lecz naruszającym wartości. Z reguły wsparcia takiego dostarcza komunikacja niewerbalna oraz ukryte konteksty sytuacji, przyjmując postać poczęstunku kolegów koniakiem otrzymanym od petenta „w dowód wdzięczności”, porozumiewawczego i aprobującego spojrzenia, uśmiechu do kogoś, komu właśnie petent wręcza taki dowód

wdzięczności etc. Bardzo często produktem uzgadniania usprawiedliwień są specyficzne grupowe „normy” postępowania określające, jakie sposoby „korzystania z okazji” nie zasługują na potępienie. Usprawiedliwienia uzgadniamy najczęściej w grupach koleżeńskich i pracowniczych, a pomocniczo w domu i w gronie rodzinnym, w którym z reguły spożytkowujemy uzyskane „okazyjnie” korzyści. To koledzy, przyjaciele i rodzina w najlepszej wierze podsuwają nam usprawiedliwienia, z nimi najczęściej się je uzgadnia i tworzy „układy” wiążące uczestników usprawiedliwionymi korzyściami.

Wiarygodność społecznych usprawiedliwień powstaje w procesie podającym się empirycznemu oglądowi i podatnym na interwencję. Można określić czynniki sprzyjające i utrudniające uzgadnianie usprawiedliwień, ustalić prawidłowości z tym związane i odpowiedzieć na pytanie: „Co robić, aby przerwać ten proces lub zablokować jego powstanie?”. Obserwując przez dwadzieścia lat społeczne uzgadnianie usprawiedliwień dostrzegam prawidłowość, którą warto wpisać do kanonu zasad funkcjonowania małych grup:

*Ludzie eksponowani wspólnie na taką samą sytuację pokusy łatwiej niż w pojedynkę przydają wiarygodność usprawiedliwieniom i sięgają po korzyści, które uprzednio wydawały im się niegodne. Tworzą „układ”, w którym więź grupowa jest doskonałym nośnikiem procesu uzgadniania usprawiedliwień i prowadzi do powstania „głupoty moralnej”. Im grupa jest bardziej spójna, tym przebiega to łatwiej i szybciej.*

#### 1.3.2.1. Jak pięciu studentów zdemoralizowało całą uczelnię

Postanowiłem sprawdzić w warunkach eksperymentu, na ile prawdziwa jest pierwsza część tej zasady, mówiąca, że to proces społecznego uzgadniania usprawiedliwień, a nie racjonalizacje, jest najważniejszym źródłem wiarygodności usprawiedliwień i odpowiada za łatwość redukcji dysonansu godnościowego. Za wskaźnik tej łatwości przyjąłem oszukiwanie w sytuacji pokusy. Rzeczywisty cel eksperymentu był oczywiście nieznanym badanym – słabo się jeszcze znającym studentom pierwszego roku wydziałów Marketingu i Zarządzania, Finansów i Rachunkowości oraz Bankowości i Ubezpieczeń w niepublicznej szkole wyższej. Sądziłem

oni, że pod egidą Komisji Europejskiej prowadzimy międzynarodowe badania studentów w uczelniach UE – ich postaw wobec powszechnie cenionych wartości europejskich oraz umiejętności dawania sobie rady w nowych, zaskakujących sytuacjach (test kropek).

*Podstawowa procedura badawcza – test kropek i kwestionariusz wartości*

Instrukcja dla osób badanych była następująca:

- Do wykonania są proste kwestionariusze badające postawy wobec wartości oraz test percepcyjno-pamięciowy – tzw. test kropek. Wśród dwudziestu prostokątów zawierających kropki i oznaczonych literami należy wyszukać dziewięć par o identycznej liczbie kropek. Kropki należy policzyć wzrokiem, nie posługując się żadnymi pomocami, poza palcem. Należy odłożyć na bok długopisy, nie wolno nic pisać i rysować na boku ani na planszach.

- Liczymy uważnie, aby mieć pewność, że policzyliśmy bez błędu. Jeśli nie mamy takiej pewności – liczymy kropki ponownie.

- Znaną parę zapamiętujemy – nie wolno jej zapisywać na boku – i szukamy następnej.

- Za znalezienie każdej pary wypłacana jest na miejscu gotówką nagroda 3 zł przy oddawaniu formularza obliczeniowego.

Pomocnicy prowadzącego rozsadzali badanych w pewnej odległości, rozdawali plansze testu kropek i pilnowali, aby pomiędzy nimi nie było żadnej komunikacji, rozmów, gestów, śmiechów, chrząknięć etc. Badanie przerywano po ok. 7 – 10 minutach, gdy widać było u badanych rosnące zniecierpliwienie wywołane przekonaniem, że zadanie jest niewykonalne. Odbierano wtedy plansze testu kropek i rozdawano formularze obliczeniowe tego testu oraz kwestionariusz 16 powszechnie cenionych europejskich wartości, takich jak uczciwość, sprawiedliwość, odwaga, tolerancja etc. W tym momencie prowadzący strukturalizował sytuację pokusy. Informował badanych, że będzie na tablicy wypisywał kolejno pary kwadratów o tej samej rzekomo liczbie kropek. Badani mają wpisać w odpowiednią rubrykę znak (+), jeśli wypisywaną parę odnaleźli i zapamiętali, lub znak (-), jeśli jej nie znaleźli. Wpisują tylko te dwa znaki, bo inny skaner nie odczytuje. Kiedy prowadzący kończył wypi-

sywać dziewięć par kwadratów, badani także kończyli wpisywanie plusów i minusów na formularzu obliczeniowym. Prowadzący odczytywał jeszcze raz rzekomo istniejące pary kwadratów. Następnie badani mieli za zadanie wybrać i urangować trzy najbardziej cenione spośród 16 wartości umieszczonych w kwestionariuszu i zdać ten kwestionariusz oraz formularz obliczeniowy przy stoliku, gdzie kasjer wypłacał im 3 zł za każdy plus w teście kropek.

W teście kropek nie ma żadnych par kwadratów. Pary wypisywane na tablicy jako rzekome rozwiązanie różnią się znacznie liczbą kropek – np. 25 i 75 kropek. Nie może być mowy o pomyłce badanego i każdy plus na formularzu jest wskaźnikiem oszukiwania. Ponadto przed eksperymentem w innych badaniach sprawdzono, że policzenie kropek wzrokiem jest niewykonalne.

*Manipulacje eksperymentalne:*

Zastosowano także dodatkową kontrolę zmiennych mogących wpłynąć na wynik. Opis szczegółowy grup badanych wygląda następująco:

- **Grupa kontrolna** – badani wykonują test kropek (bez nagrody pieniężnej za wynik) oraz wybór i rangowanie trzech wartości;

- **Grupa eksperymentalna I** – badanie testem kropek z nagrodami pieniężnymi + wybór i rangowanie wartości;

- **Grupa eksperymentalna II** – badanie testem kropek z nagrodami pieniężnymi + wybór i rangowanie wartości + wypełnianie kwestionariusza NASTROJE I HUMORY: 110 pytań, wypełnianie trwa ok. 20 minut, przez taki czas badani są przytrzymani w samym środku sytuacji pokusy i zdani na własne racjonalizacje – leży przed nimi formularz testu kropek, w który mogą wpisać (+) i oszukać, lub też uczciwie wpisać same znaki (-).

- **Grupa eksperymentalna III** – badanie testem kropek z nagrodami pieniężnymi + wybór i rangowanie wartości + wypełnianie kwestionariusza NASTROJE I HUMORY + stojąca na widoku włączona kamera nagrywająca przebieg eksperymentu „dla celów dydaktycznych” (kontrola zmiennej „społeczna widzialność czynu”).

- **Grupa eksperymentalna IV** – badanie testem kropek z nagrodami pieniężnymi + wybór i rangowanie wartości + „społeczne uzgadnianie usprawiedliwień”.

- **Grupa eksperymentalna V** – badanie testem kropek z nagrodami pieniężnymi + wybór i rangowanie wartości + „blokowanie społecznego uzgadniania usprawiedliwień”.

Manipulacje w grupie IV i V polegające na „Społecznym uzgadnianiu usprawiedliwień” i na blokowaniu tego procesu wymagały uprzednich przygotowań i szczególnej, dodatkowej procedury:

- Spośród studentów psychologii I roku wybrałem dziesięciu ochotników i odpowiednio ich przeszkoliłem: dowiedzieli się, czym są usprawiedliwienia i proces ich społecznego uzgadniania, a także jak go uruchamiać lub blokować. Byli moimi tajnymi współpracownikami, mającymi za zadanie wmieszać się niepostrzeżenie pomiędzy badanymi studentów z innych wydziałów.

- W grupach eksperymentalnych IV i V było po pięciu takich pomocników eksperymentatora. W tych grupach w momencie, gdy badani skończyli wpisywać plusy i minusy do formularza obliczeniowego testu kropek i przystępowali do wyboru wartości, na salę wkraczała umówiona ekipa elektryków uczelni, która ogłaszała awarię instalacji elektrycznej i niebezpieczeństwo porażenia prądem, zaczynała rozbierać panele sufitu i żądała natychmiastowego wyjścia wszystkich z pomieszczenia. Po zaaranżowanej dyskusji elektrycy zgadzali się trochę poczekać i wychodzili, a prowadzący nakazywał pomocnikom wyruszyć na poszukiwanie rezerwowej sali. Sam rzekomo udawał się w tej sprawie do rektora, a badanym do swojego powrotu zakazywał opuszczania sali.

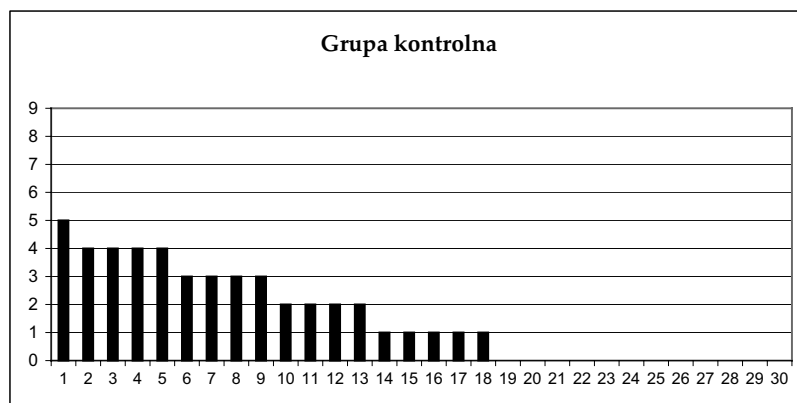
- Badani zostawali sami na 20 minut z wypełnionymi formularzami testu kropek, w których łatwo było z minusa zrobić plus i dostać 3 złote. Ukryci wśród nich pomocnicy eksperymentatora mieli za zadanie albo inicjować proces społecznego uzgadniania usprawiedliwień dla oszukiwania w teście kropek (w grupie IV), podsuwając badanym uprzednio przygotowane usprawiedliwienia w rodzaju: „Każdy by tak zrobił”, „Nikt nie ponosi straty, mają pieniądze unijne” etc., albo go blokować (w grupie V), głośno nazywając oszukiwanie w teście kropek kradzieżą, złodziejstwem, nieuczciwością, szkodzeniem nauce, odwołując się do poczucia własnej godności i rozbijając wiarygodność usprawiedliwień, które badani ujawniali i próbowali uzgadniać.

### *Tsunami usprawiedliwień*

Ponieważ mieliśmy tylko trzy ekipy do prowadzenia eksperymentu, musieliśmy badanie przeprowadzić w dwóch turach. Wyniki badań przedstawiają tabele, w których na osi pionowej jest natężenie oszukiwania (liczba plusów), a na osi poziomej osoby uczestniczące w badaniu. Wyniki badań były zaskakujące. Grupa V badana drugiego dnia, na której pięciu moich współpracowników awanturowało się o to, aby nie oszukiwać i nie fałszować wyników ważnych badań, uzyskała paradoksalny wynik – badani oszukiwali wyraźnie częściej niż w poniedziałkowej grupie IV, gdzie inna piątka ułatwiała badanym oszukiwanie, podsuwając im usprawiedliwienia i uzgadniając je z nimi. Grupa eksperymentalna I, eksponowana krótko na sytuację pokusy, oszukuje we wtorek znacznie częściej – więcej było w tej grupie badanych oszukujących i więcej stawiali plusów – niż grupa eksperymentalna II z poniedziałku, której dano możliwość budowania racjonalizacji przez 20 minut, trzymając badanych w samym środku sytuacji pokusy dzięki kwestionariuszowi NASTROJE I HUMORY. Tylko jeden wynik nie zaskakuje – zdecydowanie spadło oszukiwanie pod okiem kamery w grupie III.

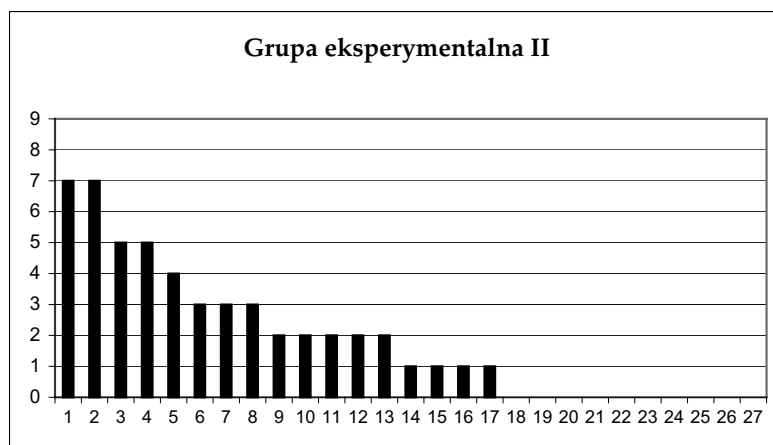
### **Grupy badane pierwszego dnia (poniedziałek po południu)**

- Grupa kontrolna, test kropek (bez nagród) + wybór i rangowanie wartości

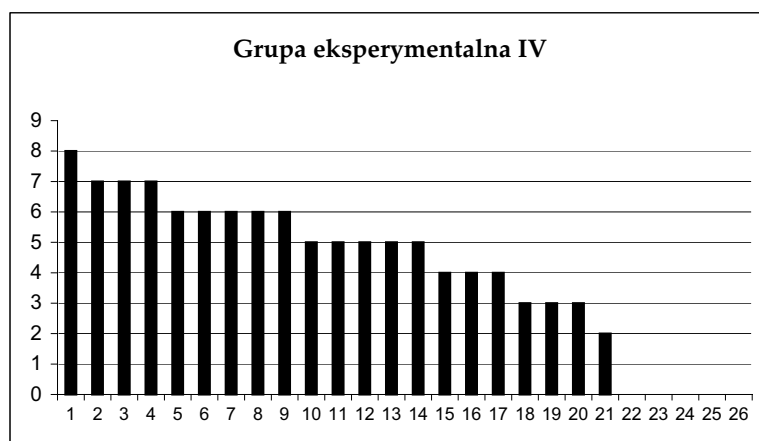




- Grupa eksperymentalna II – test kropek + wybór i rangowanie wartości + kwestionariusz NASTROJE I HUMORY

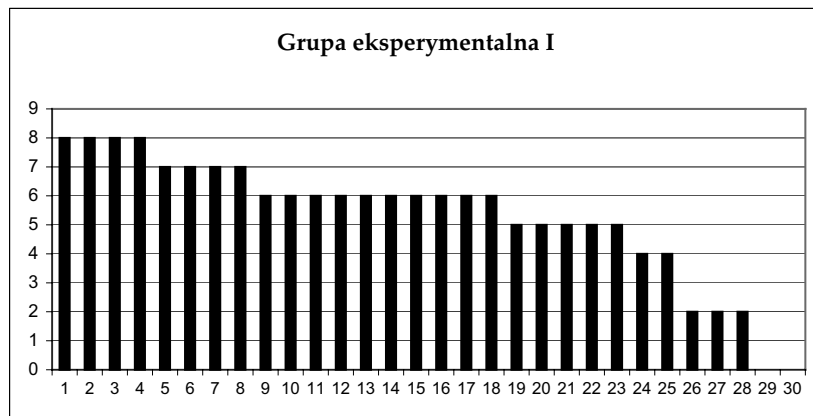


- Grupa eksperymentalna IV – test kropek + wybór i rangowanie wartości + społeczne uzgadnianie usprawiedliwień.

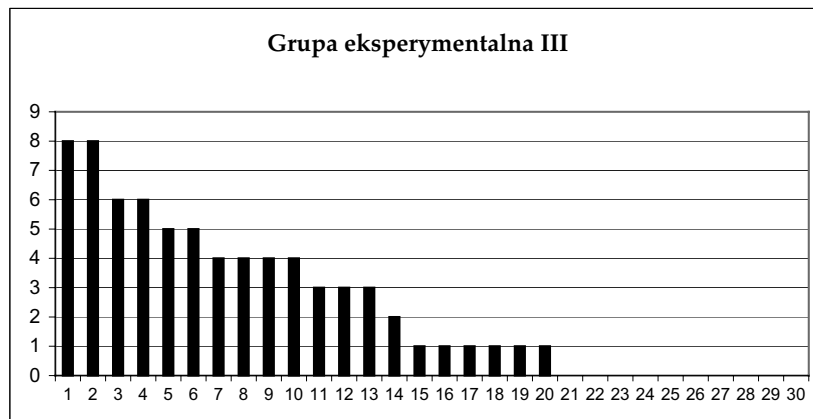


### Grupy badane drugiego dnia (wtorek rano)

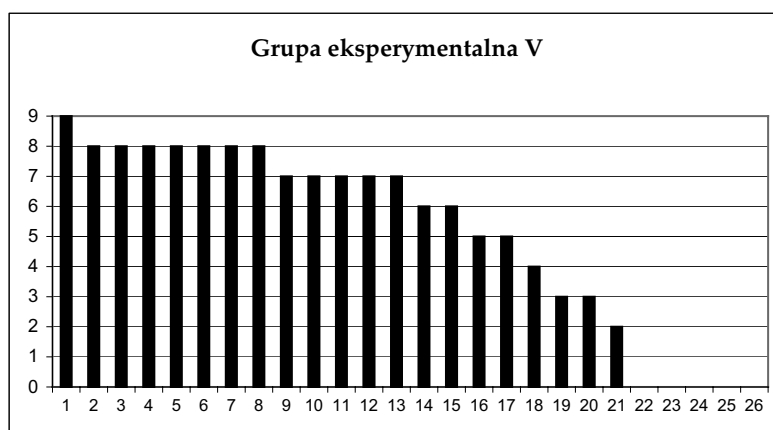
- Grupa eksperymentalna I – test kropek + wybór i rangowanie wartości



- Grupa eksperymentalna III – test kropek + wybór wartości + kwestionariusz NASTROJE I HUMORY + KAMERA VIDEO



- Grupa eksperymentalna V – test kropek + wybór wartości + blokowanie procesu uzgadniania usprawiedliwień.



Uzyskane we wtorek wyniki dają się zrozumieć po ujawnieniu tego, co się działo pomiędzy studentami w poniedziałek wieczorem po badaniach. Okazało się, że pięciu moich współpracowników uruchomiło w poniedziałek w grupie IV proces uzgadniania usprawiedliwień, który jak fala tsunami rozszedł się po całej szkole i ujawnił swoje niszczące efekty dnia następnego. Studenci, którzy przyszedli następnego dnia na uczelnię, wiedzieli, że robione są jakieś badania, na których „dają zarobić pieniądze” i można je „brać”. Dowiedzieliśmy się o tym już po przeprowadzeniu wtorkowych badań, gdy zdumieni wynikami zaczęliśmy rozpytywać, co się stało. Intensywność komunikacji pomiędzy studentami poprzez telefony komórkowe okazała się niespodziewanie duża. Szybko sformowałem ekipę ankierską ze studentów psychologii, którzy mieli za zadanie na gorąco odnaleźć jak najwięcej badanych osób i w rozmowie z nimi dowiedzieć się, co sądzą o eksperymencie i kolegach, którzy stawiali plusy i minusy. Ankieterzy po każdej rozmowie robili notatki, niektóre z nich warto przytoczyć. Wynika z nich, że nikt z badanych nie domyślił się, że celem badań był pomiar oszukiwania. Niektórzy nie wierzyli, że za plusy naprawdę dostaną pieniądze:

– Pomyślałam, że to ściema, ale potem zaznaczyłam dla jaj jakieś plusy i dostałam za to pieniądze!

– Pomyślałam, że trzeba szybko wyjść, bo jeszcze się rozmyślą i zabiorą pieniądze.

– Byłam zaskoczona! Szczerze, to od samego początku myślałam, że to ściema z tymi pieniędzmi.

Nikt pieniędzy nie kradł, wszyscy korzystali z okazji, żeby trochę zarobić:

– Rozmawiałam z innymi po badaniu: dali fajnie zarobić. U nas wszyscy zaznaczali plusy, żeby zarobić, nikt chyba nie przejmował się, że wyniki będą zakłamane.

– Wszyscy się ucieszyli, że dali nam zarobić.

– Słyszałam, jak niektórzy mówili, że zaznaczyli wszystkie plusy. Dobrze, że dawali nam kasę, mamy na piwo.

– Pewnie, że wzięłabym udział w takim badaniu jeszcze raz, gdyby płacili. Myślę, że wszyscy by się ucieszyli, gdyby zrobili coś takiego jeszcze raz. Dostałam pieniądze i nie byłam na nudnym wykładzie.

– Dowiedziałem się dzień wcześniej z kolegą i stwierdziliśmy, że trzeba iść, jak dają pieniądze. Niestety nie załapaliśmy się dwa razy.

– Zrobiłbym mniejsze grupy, wtedy byłoby więcej pieniędzy i każda grupa by je dostała.

– Koleżanka mówiła, że jest uczciwa i nie zaznaczyła żadnego plusa. Ja przeciwnie, potrzebowałam pieniędzy na papierosy. O badaniu i nagrodach dowiedziałem się w poniedziałek i dlatego chętnie wziąłem w tym udział.

– Tak, rozmawialiśmy, ile kto zarobił.

– Denerwowała mnie dziewczyna obok mnie, bo ciągle mówiła, że to jest nieuczciwe. Jeśli tak uważa, i nie są jej potrzebne pieniądze, to niech sobie zaznacza minusy. Ja chciałem zarobić i tyle.

Badani stawiający plusy uważali, że korzystając z okazji, nie należy przesadzać:

– Zastanawiałem się nad 9 plusami, ale stwierdziłem, że to przesada.

– Nie żałowałeś, że nie zaznaczyłeś więcej plusów? – Zaznaczyłem osiem, więc nie miałem czego żałować... – To czemu nie dziewięć? – Głupio tak było na pierwszy raz.

– Pamiętam parę osób, które żałowały, że nie zaznaczyły więcej plusów.

Ci, którzy byli w grupie kontrolnej, nie dostawali pieniędzy i nie mogli oszukiwać. Wylewali na to złość przed ankieterami:

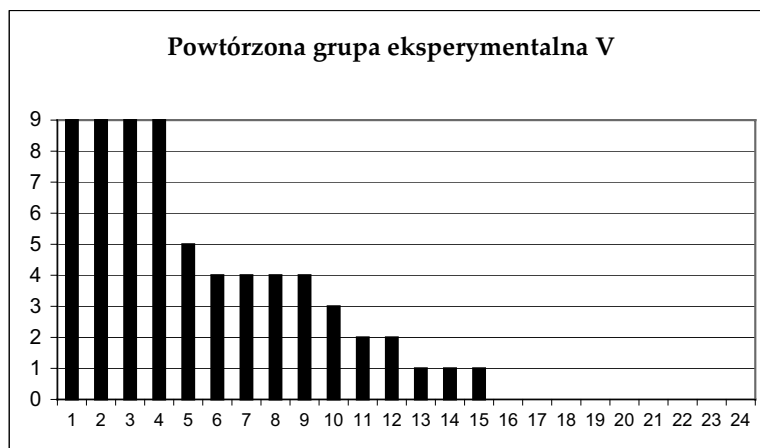
- Uważam za nieuczciwe to, że nie dostaliśmy nagród! Ale jeśli bym się znalazł w innej grupie, to uważałbym, że powinny być wyższe płace!
- Powinni płacić wszystkim, to było nie fair!
- Cała szkoła rozmawiała o tych kropkach, bo nikt tego nie mógł policzyć. Następnego dnia dowiedzieliśmy się, że innym grupom płacili i też była rozmowa, że to nieuczciwe.
- Powinno być płatne dla wszystkich, a nie tylko dla niektórych. To było naprawdę nie fair!!! Drażniły mnie te kropki! Nie podobały mi się! Nie sposób było je zliczyć!
- Co poczułeś, jak się dowiedziałeś, że inne grupy otrzymały pieniądze, a wy nie? – Złość!!! Miałem poczucie niesprawiedliwości. Chciałem się na kims zemścić, ale nie wiedziałem na kim..!
- Co poczułaś, jak się dowiedziałeś, że inne grupy otrzymały pieniądze, a wy nie? – Rozczarowanie, nawet nam tego nie zaproponowali. To nie chodzi o same pieniądze za prawidłowe odpowiedzi, tylko za naszą fatywę! Przecież nie musieliśmy tego robić.

Ci, którzy nie oszukiwali – nie było ich wielu – czasem podkreślali to z dumą, a czasem mieli się za frajerów:

- [...] cieszyłam się, bo im płacili za zachłanność, a my wyszliśmy z honorem.
- Część się zdołowała, że nie dostali pieniędzy, bo nie zaznaczyli plusów, ale poszli następnego dnia i dostali.
- Czy zauważyłaś coś szczególnego? – Tak, moi koledzy mieli po 7 plusów, a ja tylko 3. Śmiali się, żebym zaznaczyła więcej. I tak tylko dzięki nim zaznaczyłam te plusy.
- Jedna koleżanka naprawdę chciała liczyć te kropki, ale nie zdążyła i nie zaznaczyła żadnych plusów. Teraz żałuje, bo mogła dostać pieniądze.
- Już myślałem, że to tylko ja nie zaznaczyłem żadnego plusa, że jestem jakiś głupi, ale Ty też nie widziałeś tam tych par. Nawet nie wiesz, jak się cieszę. Oni chyba wszyscy od tak sobie zaznaczali te plusy.
- Byłam wkurzona, że wszyscy naciągali. Zdziwiłam się, że jest tak mało osób szczerych.
- Gdybym brała udział raz jeszcze, tak samo zaznaczyłabym same minusy.
- Nagrody są potrzebne. Dzięki temu, że płaciliście za odpowiedzi, można było zobaczyć, kto kłamie.

W tym stanie rzeczy postanowiłem w czwartek na studentach III roku studiów, którzy mieli bardzo luźny kontakt z pozostałymi rocznikami, powtórzyć badania z procedurą grupy eksperymentalnej V. Moi współpracownicy trochę się tego bali po doświadczeniach z grupą V wtorkową, na której po moim wyjściu rozpętała się nie tyle dyskusja, co wściekła awantura większości badanych z paroma „idiotami”, którzy sami nie chcieli „wejść w układ” i zarobić, a innym w tym przeszkadzali.

Wyniki badania w grupie eksperymentalnej V, przeprowadzonego w czwartek (dwa dni później) ze studentami III rocznika podaje poniższa tabela:



Prowadziłem to badanie i dobrze pamiętam czterech panów, którzy wiedzieli po co przyszli, usiedli razem, bez większego zainteresowania patrzyli na planszę testu kropek, postawili pięć plusów, wzięli należne im pieniądze i razem wyszli. Wyniki pozostałych osób wskazują, że jeszcze nie dotarła do nich wieść o tym, że w szkole na badaniach „dają zarobić”.

Tak pięciu moich pomocników zdemoralizowało większość uczelnianej społeczności studenckiej. Ta demoralizacja była oczywiście „sektorowa” i dotyczyła oszukiwania w eksperymentalnie stworzonej sytuacji pokusy. Trudno przewidzieć, co stawiający plusy zrobią w innej sytuacji pokusy, czy znajdą wiarygodne usprawiedliwienia dla sięgnięcia w niej po korzyść.

Na własnej skórze poczułem, że łatwo potrafią je znaleźć. Jakiś czas temu, podwieziony przez żonę wysiadłem z samochodu pod głównym wejściem do uczelni, przed którym kłębił się tłum studentów. Zapomniałem, że na kolanach miałem dwa nowe telefony komórkowe, z których rozmawiałem w czasie drogi. Wszedłszy do swojego gabinetu, zorientowałem się w tym i natychmiast zadzwoniłem na ich numer. Telefony już się nie odzywały – na oczach wielu osób zmieniły właściciela w pięć minut.

Rozważmy na przykładzie, kiedy uczciwy pan profesor ukradnie cudzy portfel, znajdując wiarygodne usprawiedliwienia, a kiedy tego nie robi. Wyobraźmy sobie, że idę po dobrym obiedzie na spacer, nie zaprzęta mnie żadna szczególna myśl, poza chęcią podziwiania pięknego wieczoru. Wychodząc zza rogu uliczki, widzę oddalającego się mężczyznę, a tuż za nim leżący na chodniku portfel, wypchany wystającym zeń plikiem banknotów o wysokich nominałach. Przystaję na moment i rozważam, co mam zrobić? Bardzo mi są potrzebne te pieniądze, lecz przecież ja, człowiek z akademicką pozycją, przykładowy mąż i ojciec, nie okradnę nieuważnego przechodnia! Zastanawiam się, czy to jego, czy nie jego portfel – czy zgubił go, czy po prostu nie zauważył – a mężczyzna w tym czasie skręca gdzieś i znika. Rozglądam się – wokół nie ma żywego ducha. Zbliżam się do portfela, podnoszę i przeglądam go – powiedzmy, że jest w nim tylko znaczna suma pieniędzy i karteczka z siedmiocyfrowym numerem, wyglądającym na numer telefonu. Postanawiam wrócić z portfelem do domu, aby rozeznąć się w sytuacji, naradzić z żoną i rodziną. Nowość tej sytuacji i brak gotowego sposobu zachowania spowodowały, że chwilę stałem i rozważałem, co zrobić, przez co utraciłem wybór najprostszego rozwiązania – zatrzymanie oddalającego się mężczyzny i zapytanie, czy to jego zguba. Ale jeśli byłby to człowiek nieuczciwy – spojrzalby na mnie jak na idiotę, schował do kieszeni nienależący do niego portfel i poszedł dalej? Jest to typowa sytuacja pokusy, zarówno w obiektywnym, jak i subiektywnym znaczeniu. Spełnia opisane poprzednio dwa warunki definicyjne:

- Znaleziona suma uruchamia **motyw korzyści** – uświadamia mi, że od roku bezskutecznie zbieram na nowy samochód, żona suszy mi o to głowę, stary samochód znowu się zepsuł etc. **Motyw godnościowy**

jest równie wyraźnie widoczny – jestem w mniemaniu swoim i bliskiego otoczenia człowiekiem poważnym i uczciwym, nigdy nie pozwoliłbym sobie na przywłaszczenie sobie cudzych pieniędzy. Inne motywy są tu praktycznie nieobecne i nie musimy ich uwzględniać jako wyznaczników zachowania – szczególnie motywu strachu, obawy przed karą i potępieniem społecznym, przyłapania na gorącym uczynku etc.

- Sytuacja jest przeżywana jako **konflikt** między dążeniem do korzyści a dążeniem do godności. Struktura sytuacji jest taka, że nie mogę obydwu tych motywów zaspokoić jednocześnie – zarazem mieć pieniądze z cudzego portfela i postąpić uczciwie.

- Nie mogę także „wycofać się” z sytuacji pokusy – przejść obok portfela, ignorując jego obecność, lub zepchnąć go nogą w otwór ulicznego kanału. Znalezienie się w sytuacji pokusy nie jest dla „porządnego” człowieka niczym przyjemnym, ale takie wyjście z niej jest psychologicznie mało prawdopodobne.

#### *Wariant I – Uczciwy profesor kradnie*

Wchodzę z portfelem do domu, a tutaj właśnie przyjechali szwagier i szwagierka z wizytą rodzinną. Ucieszyliśmy się wspólnie z niespodziewanego spotkania, po czym opowiadam o okolicznościach, w jakich znalazłem portfel z pieniędzmi. „No, misiu – powiada żona – wreszcie zaczynasz dbać o rodzinę i przynosić prawdziwe pieniądze do domu”. „Wreszcie los cię wynagrodził – dodaje szwagierka – tydzień temu ukradziono ci portfel z 300 złotymi, teraz znalazłeś inny z 30 tysiącami. Sprawiedliwości stało się zadość”. Szwagier odradza mi dzwonienie na numer telefonu znaleziony w portfelu – telefon dzwoniącego można zidentyfikować: „Nikt uczciwy nie gubi takiej gotówki. Pewnie był to gangster wymuszający haracze – rok temu w pobliskiej dyskotecie działał się w związku z tym dziwne rzeczy. Widziałeś go od tyłu – jeszcze cię »sprzątnie«, aby pozbyć się świadka”. Żona dodaje: „Nawet, jeśli mu się dostanie od bossa za tę zgubę, to chyba nie zamierzasz go żałować?”. „Jeśli ktoś nie potrafi upilnować portfela z taką sumą, to widać lekko mu ona przyszła i uczciwie na nią nie zapracował” – dorzuca szwagierka. Po ciągnącej się w tym tonie jeszcze przez chwilę dyskusji cała zebrana rodzina zgodnym chórem rozwiewa moje i swoje dysonanse. Postanawiamy, że pożyczę szwagrowi



5 000 złotych na pilny remont mieszkania, a pozostałą „uczciwie znalezioną” sumę dołożył do kupna nowego samochodu. Wspólnie wypijamy butelkę szampana za taki szczęśliwy obrót zdarzeń. Uczciwy profesor ukradł znaleziony portfel.

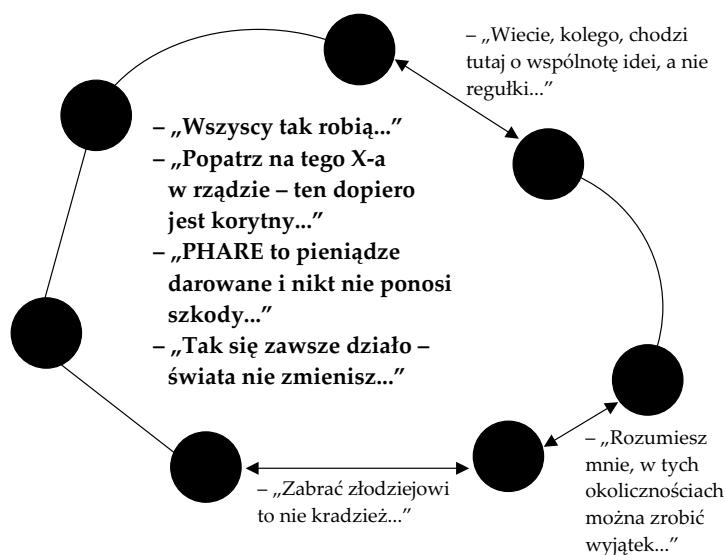
*Wariant II – Uczciwy profesor postępuje uczciwie*

Wchodzę z portfelem do domu, a tutaj właśnie przyjechali szwagier i szwagierka z wizytą rodzinną. Trochę mnie ich obecność skonsternowała – szwagier jest weredykiem, znanym z bezkompromisowych osądów, a szwagierka należy do kościoła Świadków Jehowy. Opowiadam o okolicznościach, w jakich znalazłem portfel, a oni od razu zaczynają mnie atakować: – „Dlaczego pozwoliłeś temu człowiekowi odejść? Zastanawiałeś się pewnie, czy nie przywłaszczyć sobie tych pieniędzy, prawda? No, to teraz masz kłopot”. Z oburzeniem odrzucam takie oskarżenie i bąkam coś na swoją obronę. Dzwonię pod numer na karteczce znalezionej w portfelu – okazuje się, że nie jest to numer telefonu. Po burzliwej dyskusji ustalamy, że wywieszę na okolicznych domach informację o znalezionym portfelu. Po tygodniu, gdy nikt się nie zgłasza, udaje mi się z pomocą rodziny dotrzeć do lokalnego studia telewizji kablowej i niedrogo zamieścić ogłoszenie o znalezionym portfelu. Godność własna nie pozwala mi opłacić tego ze znalezionej sumy. Nie przynoszą efektu wszystkie starania o odnalezienie właściciela zguby, a znaleziony portfel ciągle jest obiektem przykrych komentarzy szwagra i szwagierki. Po trzech miesiącach na skutek moich nalegań wybieramy wspólnie jakiś cel charytatywny i wpłacam nań znalezionej sumę, pokwitowanie chowam w portfelu i oddycham z ulgą – pozbyłem się kłopotu. Uczciwy pan profesor nie ukradł portfela i postąpił zgodnie z cenioną osobiście uczciwością.

Różnica pomiędzy dwoma opisanymi wariantami zdarzeń nie polega – jak łatwo zauważyć – na różnicy w uczciwości profesora, który znalazł portfel, nie wynika z różnego „stopnia internalizacji” wartości, sytuacyjnego „załamania się osobistych norm”, czy też większego lub mniejszego „przywiązania do wartości”. W końcu to jest ten sam człowiek. Zauważmy, że w obydwu wariantach nie ma też różnic w wiedzy o sposobach i technikach usprawiedliwiania swoich i cudzych uczynków.

W Wariacie I rodzina wraz z zainteresowanym nie wymyśliła przecież usprawiedliwień zaskakujących nowością – wszystkie one z pewnością były już dobrze wszystkim znane. Obie sytuacje różni od siebie tylko obecność lub nieobecność procesu społecznego uzgadniania usprawiedliwień. W okolicznościach, w których nie można uzgodnić żadnych usprawiedliwień, żaden porządny człowiek nie ukradnie tego portfela. A nieporządnym ludzi w naszym „normalnym” świecie społecznym nie ma. Działanie usprawiedliwień lepiej można zrozumieć na następnym przykładzie:

#### PROCES SPOŁECZNEGO UZGADNIANIA USPRAWIEDLIWIEN



#### DŁUG

Parę miesięcy temu godni zaufania przyjaciele poprosili mnie o pożyczanie synowi pewnej sumy pieniędzy, odłożonej przeze mnie na koncie w banku na opłacenie rodzinnych wakacji. Syna ich znałem od małego, był teraz początkującym biznesmenem, który znalazł się w chwilowych tarapatkach finansowych. Pożyczkę miał oddać najdalej za miesiąc. Minęło cztery miesiące, mój dłużnik w tym czasie sprzedał pół swojej firmy i kupił udziały w innej, zmienił samochód na nowy, a dla mnie ciągle nie ma pieniędzy

i obiecuje je oddać za kilka dni. Jego rodzice nie dysponują taką sumą, lecz są zawstydzeni zachowaniem syna i obiecują sami oddać jego dług w ratach, skłócili się z tego powodu z synem. Pewnego dnia prowadzę seminarium szkoleniowe dla biznesmenów i na sali widzę mojego dłużnika. Zaskoczony i zakłopotany znowu mnie przeprasza za zwłokę, jak zwykle nie ma jeszcze dla mnie pieniędzy, lecz już niedługo „ma mieć”. Na przerwie w zajęciach dzwonię do jego rodziców i opowiadam im o tym, a oni są pewni, że jadąc na seminarium, podjął w banku dużą gotówkę. Mówią, że mam dobrą okazję, aby go mocno „przycisnąć” i „wyrwać” należne mi pieniądze, lecz proszą o dyskrecję. Rozmawiam z moim dłużnikiem ponownie, lecz nic z tego nie wychodzi – klnie się na głowy rodziców, że nie ma jeszcze dla mnie pieniędzy. W czasie przerwy widzę, że nagle zaaferowany z kimś rozmową wyszedł z sali i pozostawił bez nadzoru wiszącą na oparciu krzesła marynarkę. Sięgam do umieszczonego w niej portfela, zaczynam odliczać należny mi dług od dużo większej kwoty pieniędzy, gdy nagle pojawia się właściciel portfela z grupą słuchaczy i łapią mnie na gorącym uczynku. Na nic zdały się moje usprawiedliwienia, że tylko odbierałem swoje pieniądze – brzmiały dla prokuratora i świadków zdarzenia niewiarygodnie. W ten sposób zostałem złodziejem. Grozi mi nawet proces karny i oficjalne napiętnowanie – ale dla siebie, swoich przyjaciół i rodziny jestem nadal uczciwym człowiekiem, a cała ta sprawa to dla nich i dla mnie tylko bolesne nieporozumienie.

Szacowny profesor uniwersytetu okradł swojego studenta wówczas, gdy zdołał uzgodnić społecznie i uwiarygodnić usprawiedliwienia dla swojego czynu. Teza, którą ilustruję tym przykładem brzmi, że porządny człowiek ukradnie wówczas, gdy znajdzie wiarygodne usprawiedliwienia, i nie ukradnie, gdy mu ich zabraknie<sup>11</sup>. Nie należy jednak wyprowadzać z tego wniosku, że dlatego człowiek postępuje godnie, bo unika dysonansu. Mylimy wówczas ze sobą to, co powstrzymuje zachowania niegodne, z tym, co napędza zachowania godne.

Zdawałoby się, że sytuacja pokusy pełnić może rolę „sprawdzianu charakteru”. Że czasem bywamy pozostawieni samym sobie, poza wszelkim

---

11 Porządkując wywody, powiedzmy jasno, że wykluczamy z naszych rozważań ludzi zwanych często psychopatami, socjopatami lub chorymi na niezdolność przeżywania uczuć wyższych (*moral insanity*), którzy kierują się wyłącznie podszytą egoizmem kalkulacją korzyści, są pozbawieni wszelkiego „zmysłu moralnego” i zdolności przeżywania godnościowych konfliktów. Jeśli postępują właściwie, zgodnie z wartościami, to tylko z powodu lęku przed karą.

wpływem społecznym w jakiejś nowej i niespotykanej dotąd sytuacji pokusy, a nasze godne lub niegodne w niej zachowanie świadczy o spójności i integralności struktury „ja”, jest wskaźnikiem poziomu „osobistej anomii” i trwałej, indywidualnej zdolności do kierowania się wartościami. Wtedy można by powiedzieć, że jeśli jakiś człowiek przeszedł przez taką próbę, jest człowiekiem wartości, a nie tylko nim bywa. Tymczasem przeszedł on tylko sprawdzian sektorowości anomii osobistej – dla takiej akurat sytuacji nie uzgodnił wiarygodnych usprawiedliwień. Człowiek jest nie tyle zwierzęciem społecznym, co tworem społecznym i bez „społeczeństwa w nim” nie byłby człowiekiem. W jego życie od najwcześniejszych lat wkraczają inni ludzie, przekazują mu w procesie socjalizacji nie tylko wartości, lecz także usprawiedliwienia uzgodnione w rodzinie i w znaczącym wychowawczo otoczeniu, podpowiadają i uzgadniają je z nim. Sytuacja pokusy jest zawsze społeczną pułapką, a nie „próbą charakteru”.

#### 1.3.2.2. Jak uzgadniamy usprawiedliwienia?

Uważne przyjrzenie się temu, jak ludzie uzgadniają usprawiedliwienia, pozwala na odnalezienie istotnych cech tego procesu – bezwyjątkowości, sektorowości, ciągłości i jawności.

##### 1.3.2.2.1. Bezwyjątkowość

Jeden „sprawiedliwy” przerywa toczący się proces uzgadniania usprawiedliwień, który wymaga bezwyjątkowego w nim uczestnictwa wszystkich członków grupy. Człowiek intuicyjnie wie, że „jeśli wlaź pomiędzy wrony, musi krakać, jak i one”. Temu, który nagle przestaje „krakać”, grozi ostracyzm i izolacja od grupy, a nawet agresja ze strony dotychczasowych przyjaciół i kolegów. Taka „czarna owca” pozbawia dotychczas stosowane usprawiedliwienia wiarygodności i potrzeba godności u wszystkich jest w poważnym niebezpieczeństwie. Zagrożone jest także pozyskiwanie korzyści – jak pamiętamy, porządni ludzie nie kradną – jedynie korzystają z okazji. Upór osoby odmawiającej uzgadniania usprawiedliwień powoduje, że okazja staje się kradzieżą, nadużyciem zaufania klienta, niegodnym wykorzystywaniem zaufania pracodawcy etc. Odmowa uczestnictwa w przynoszącym korzyści procederze pracowniczego korzystania z okazji kończy się zmianą pracy.

Na początku lat osiemdziesiątych badaliśmy proces uzgadniania usprawiedliwień wśród ekspedientek działu spożywczego dużego sklepu samoobsługowego. Były to czasy „rynku producenta”, niedostatku żywności w sklepach i sprzedaży kartkowej. Nie było wówczas towarów paczkowanych i te, po które ustawiały się długie kolejki, były ręcznie ważone. Cały zespół sklepu był solidarnie odpowiedzialny za zgodność kasy z wartością przyjętego do sprzedaży towaru. Okazało się, że ekspedientki wytworzyły sobie normę „niedoważania 3 dekagramów”. Ważyć „równo” nie było wolno, bo narażało to na straty cały personel – towary się psują, mają naturalne ubytki, klienci kradną etc. Więcej niż 3 dekagramy niedoważać także nie było wolno, „bo to nieuczciwe”. Proces uzgadniania usprawiedliwień polegał w tej grupie na „stawaniu przy wadze” i wzajemnej pomocy w „umiejętnym” ważeniu. Mimo, że ekspedientki różniły się sprawnością w ważeniu (a raczej niedoważaniu), każda co jakiś czas musiała „stanąć przy wadze” – nawet początkujące nowicjuszki. Co miesiąc robiono nieoficjalne bilansowanie stanu kasy i sprzedanych towarów, a wysokość nadwyżki sprawiedliwie dzielono – każdej ekspedientce przynosiło to regularnie przynajmniej drugą pensję.

Jedna z moich studentek pracująca w dużym szpitalu zaczęła pisać pracę semestralną o usprawiedliwieniach lekarzy tamtejszego oddziału ginekologicznego. Z ordynatorem tego oddziału od lat była zaprzyjaźniona, rodzinnie grywali razem w brydża. Widząc zainteresowanie swoimi sprawami, ordynator zaczął chętnie wpadać do niej na kawę. Nie miała problemów z uzyskaniem od niego informacji, ile kosztuje zabieg usunięcia ciąży zrobiony „prywatnie”, jak dużą łapówkę trzeba dać lekarzowi, aby dostać się na oddział i tam przeprowadzić aborcję w bezpieczniejszych warunkach etc. Ordynator chętniej opowiadał o problemach, jakie ma w pracy: jak to kolejny raz młodszy kolega przez pazerność „poharatął” w prywatnym gabinecie młodą dziewczynę w ósmym tygodniu ciąży, którą na sygnale przywiozła karetka do szpitala w ciężkim stanie, jak to „ci młodzi” utracili teraz wszelkie zasady i „rwą pieniądze” od pacjentów etc. Ponieważ wszyscy w mieście wiedzieli, że ordynator dorobił się dużego domu i dobrego samochodu, przyjmując prywatnie pacjentów, których potem leczył na swoim oddziale, w rozmowie kładł

nacisk na „zasady” w dorabianiu na boku, bezpieczeństwo pacjentek przy zabiegach dokonywanych w szpitalu, a nie w domu, umiarkowaną cenę braną od pacjentów za wizyty etc. Przez pół godziny monologował, słuchaczka zdawkowo mu przytakiwała, po czym umawiali się na rodzinnego brydza. W niej rosła niezgoda na to, aby lekarz jej milczenie traktował jako akceptację tego, co mówił, i by „używał” jej do uzgadniania usprawiedliwień dla swojej karygodnej bierności w roli szefa oddziału. Gdy wreszcie po usłyszeniu kolejnej drastycznej historii nie wytrzymała i zapytała ordynatora, dlaczego nic nie robi, aby ukrócić praktyki młodszych kolegów, wyszedł bez słowa i przestał bywać na brydzu.

#### 1.3.2.2.2. Sektorowość

Zachodzący powszechnie proces społecznego uzgadniania usprawiedliwień szybko pozbawiłby wartości wpływu na zachowanie większości ludzi, gdyby nie to, że wiarygodność usprawiedliwień ma charakter sektorowy. Usprawiedliwienia działają (tzn. redukują dysonans godnościowy) tylko w tych sytuacjach pokusy, dla których zostały „społecznie uzgodnione”. Poza obszarem sytuacji i zachowań objętych wiarygodnymi usprawiedliwieniami ludzie nie naruszają wartości dla osobistej korzyści i są odpowiedzialnymi pracownikami, dyrektorami, dobrymi sąsiadami, ojcami lub mężami. Ktoś powie, że w ten cyniczny sposób próbują oni ukryć przed innymi swoje niegodziwe praktyki. Tymczasem ludzie ci z głębokim wewnętrznym przekonaniem przestrzegali i przestrzegają wartości, naruszając je tylko w niektórych sytuacjach pokusy, objętych uzgodnionymi i wiarygodnymi usprawiedliwieniami. Przykładowo biorąc:

- Sprzedawczyni w sklepie mięsnym oszukują **tylko** na wadze, a znalezione portfel klienta uczciwie mu oddają.
- Celnicy z pierwszej zmiany zgodzą się przyjąć zaniżoną wartość towaru do oclenia, lecz tylko **w pewnych granicach**, zaś na drugiej zmianie jest do załatwienia dużo większa obniżka, ale **tylko na niektóre towary**.
- Panie z jednego biura jawnie wynoszą dla dzieci i wnuków mazaki i papier, lecz ze służbowego telefonu dopuszczalne są **tylko** rozmowy lokalne. Trzeba pójść do koleżanki z **innego, pobliskiego biura**, żeby pogadać z rodziną w Ameryce, bo z jej telefonu „można dzwonić wszędzie”.

#### 1.3.2.2.3. Ciągłość

Zapoczątkowany w grupie proces uzgadniania usprawiedliwień trwa dotąd, dokąd jest ona eksponowana na powtarzające się sytuacje pokusy i sięga w nich po korzyści. Nie można raz uzgodnić usprawiedliwień i na tym poprzestać, jeśli się ciągle „korzysta z okazji”. Trzeba stale podtrzymywać proces uzgadniania usprawiedliwień, bo przerwanie go pozbawia je wiarygodności. Powstaje wtedy poważne zagrożenie potrzeby godności u wszystkich członków grupy – tych, którzy korzystali z niegodnych okazji, i tych, którzy nie korzystając, jedynie to akceptowali. Po to, by mieć pewność, że proces trwa nadal, grupy uzgadniające usprawiedliwienia wywierają swoisty nacisk na swoich członków, domagając się od czasu do czasu wyraźnej akceptacji dla stosowanych praktyk osiągania korzyści – na przykład po udanej „okazji” urządzają libację, na której wszyscy muszą być obecni. Zaprzestanie korzystania „z okazji” związane z rozpadem grupy przerywa proces uzgadniania usprawiedliwień ze wszystkimi tego konsekwencjami. Uczestnikom pozostają wtedy już tylko racjonalizacje, które nie mają tej samej zdolności redukcji dysonansów co usprawiedliwienia. Dlatego po jakimś czasie od chwili rozpadu grupy ludzie skłonni są przyznać, że być może w przeszłości popełniali błędy i naruszali wartości, a nie tylko korzystali z okazji. Takich wątpliwości jednak nie mają, gdy toczy się proces społecznego uzgadniania usprawiedliwień i pozostają pod wpływem jego produktów – usprawiedliwień społecznych.

#### 1.3.2.2.4. Jawność

Ludzie uzgadniający usprawiedliwienia są przekonani, że nie mają nic do ukrycia przed innymi, że „nie mają się czego wstydzić”. Nie robią przecież nic złego, czego najlepszym dowodem jest jawność i otwartość, z jaką mówią o tym, co czynią, i poparcie tego przez otaczających ich porządnych ludzi.

## PASZPORT<sup>12</sup>

Ewa została zatrudniona w biurze paszportowym niedawno, na miejsce kolegi. Opowiadała mi, że przyjmował on od interesantów drogie alkohole i pieniądze w zamian za szybsze załatwienie ich wniosków paszportowych. Sama widziała u niego w szafie duże ilości win i koniaków. Ewa twierdziła, że jest to zachowanie wysoce naganne, które wszystkim pracującym w biurze paszportowym przynosi ujmę. Interesanci na podstawie takich pojedynczych przypadków wyrabiają sobie opinię o wszystkich pracownikach.

Był sezon urlopowy i zostałam przydzielona do pomocy Ewie na pewien czas, dla rozładowania kolejek. Pewnego dnia, po godzinach przyjęć, wszedł do pokoju nieznaną nam mężczyzna i poprosił Ewę, aby zechciała przyjąć w drodze wyjątku jego wniosek na wyrobienie paszportu. Opłacił już wycieczkę za granicę i straci dużo pieniędzy, jeśli w terminie nie otrzyma paszportu.

Ewa początkowo nie chciała się zgodzić, ale po chwili uległa, stwierdzając, że zobaczy, co się da zrobić. Po sprawdzeniu wniosku kazała mężczyźnie udać się do banku, dokonać opłaty paszportowej i z kwitem wrócić do biura.

Interesant stawił się z kwitem opłaty i po oddaniu go koleżance zaczął dziękować jej za uprzejmość, ludzkie traktowanie i czas, który mu poświęciła – po czym podał jej plastikową torbę z jakąś zawartością. Ewa zaprotestowała, powiedziała, że nie może tego przyjąć, i odsunęła od siebie reklamówkę. Jednocześnie zaczęła mówić do nieznanego, aby wpadł po odbiór paszportu również bez kolejki. Ten podziękował, zdjął torbę z blatu, postawił ją na podłodze przy biurku i wyszedł.

Ewa po jego wyjściu zerknęła za biurko, i powiedziała: – Popatrz, co to za człowiek! Zostawił tę reklamówkę. Jak myślisz, chyba nie będę za nim biegła, jeszcze ktoś sobie pomyśli, że bierzemy tutaj łapówki? Odpowiedziałam jej: – Robisz, co zechcesz, przecież to twój petent – i wyszłam z pokoju. Po powrocie zobaczyłam, że reklamówka stoi na dawnym miejscu. Ewa była niespokojna i prowokowała mnie do rozmowy. Rozpakowała torbę, w której była kawa, słodczy i szampan. – Kawa nam się przyda – powiedziała, a gdy stwierdziłam, że kawy nie pijam, zaczęła częstować mnie czekoladą. Po chwili ociągania się wzięłam kawałek, a Ewa natychmiast zaproponowała, że zaprosimy jeszcze dwie nasze koleżanki i razem wypij-

---

12 Rzecz działa się w drugiej połowie lat osiemdziesiątych, gdy paszporty wydawała Milicja Obywatelska, a Polacy uprawiali „turystykę ekonomiczną”, podobnie jak to obecnie robią nasi wschodni sąsiedzi.



jemy po kieliszku szampana. Koleżanki przyszły chętnie na poczęstunek, słodczyce oraz szampan szybko zniknęły.

Na drugi dzień rano Ewa wróciła do tematu nieznanego, mówiąc, że to bardzo sympatyczna osoba i żal jej jest narażać go na stratę pieniędzy – jeśli przyjdzie, wyda mu paszport poza kolejką. Jednocześnie nawiązała do kolegi pracującego tutaj przed nami, stwierdzając, że ten postępował niewłaściwie, przyjmując od interesantów pieniądze. Przyjęcie od kogoś kwiatów, kawy lub szampana nie jest łapówką lecz dopuszczalną formą wyrażenia wdzięczności, podziękowaniem za wyświadczoną przysługę. Sama to stosuje w swoich kontaktach z innymi i nie widzi powodu, aby i wobec niej ludzie nie mogli spłacić długu wdzięczności jakimś miłym gestem.

Po to, aby móc osiągnąć korzyści, Ewa musiała znaleźć i uwiarygodnić usprawiedliwienie. Technikę podsunął interesant: pomoc w trudnej sytuacji. Najpierw jednak Ewa musiała poważnie potraktować wyjaśnienia petenta, „zrozumieć” jego trudną sytuację, aby móc potem „przyjść mu z pomocą”. Przywołanie nowych wartości i nowego motywu (pomoc drugiemu, a nie osobiste korzyści) jest próbą zamiany sytuacji pokusy na sytuację dylematu moralnego. Ewa uzgadnia z koleżanką wiarygodność przyjętej techniki usprawiedliwień. Przyjęcie przez koleżankę poczęstunku ma tutaj kluczowe znaczenie, oznacza akceptację takich usprawiedliwień. Zamykają ten proces uzgadniania usprawiedliwień inne koleżanki z pracy, które przychodzą na szampana i czekoladę, dobrze wiedząc, że Ewa nie kupiła ich sama. Proceder przyjmowania „wziątków” i „dowodów wdzięczności” jest jawny – wszyscy pracownicy określonej jednostki organizacyjnej o nim wiedzą. Wiele opisów tzw. podkultur biurowych ukazuje, jak pracujący w administracji tworzą usprawiedliwienia dla korzystania z telefonu służbowego, ksero, wynoszenia dla dzieci materiałów biurowych etc. Nigdy nie odbywa się to chyłkiem i w tajemnicy przed innymi, lecz zawsze z ostentacyjną jawnością. Dzięki temu urzędnicy mogą sobie powiedzieć, że tego, co robią, nie muszą się wstydzić – nie mają przecież nic do ukrycia przed innymi, porządnymi ludźmi.

### DOBRE PŁATNA PRACA

Magda niedawno ukończyła studia i marzy o zrobieniu zawodowej kariery, zakupie własnego mieszkania oraz wyprowadzeniu się od rodziców. Znalazienie odpowiedzialnej pracy w urzędzie, którą niedawno otrzymała, wymagało wiele zachodów, trudu i czasu. Pracuje w jednym pokoju z kilkoma osobami – jej obowiązki polegają na przyjmowaniu, a następnie akceptowaniu lub odrzucaniu wniosków składanych przez interesantów. Magda pisze co prawda tylko opinię, lecz podpis szefowej jest już tylko formalnością.

Jest obowiązkowa, pracowita, ceniona przez kierownictwo i współpracowników. Mówi o sobie, że jest uczciwa, szczerza, lojalna, godna zaufania, dba zawsze o dobro klienta, nikogo nie okłamuje i niczego nie ma do ukrycia. Magda dokładnie nie wie, jak to się stało, że zaczęła przyjmować od petentów korzyści. W pierwszych dniach pracy widziała, że pracownicy przyjmują koperty od interesantów i nie kryją się z tym, a kawą i słodyczami dzielą się ze wszystkimi.

Petenci sami zaczęli jej wciskać koperty z pieniędzmi, przynosić bombonierki i kawę. Koledzy starsi stażem wyjaśnili jej, że petentom można czynić drobne uprzejmości, ułatwienia w szybszym nadaniu sprawie biegu, pomagać we właściwym wypełnianiu formularzy wnioskowych i formułowaniu żądań etc. Ludzie są w urzędach zagubieni, nie znają przepisów, nie wiedzą jak przedstawić swoją sprawę, a urzędnik jest od tego, aby im pomagać.

Magda zapytana o moralne odczucia wynikające z przyjmowania łapówek powiedziała, że nie ona zapoczątkowała ten obyczaj w urzędzie. Nie może odmówić brania „wziątków”, „bo jakby to wyglądało?”. Nie zmusza petentów do dawania jej czegokolwiek, nie sugeruje im tego – każdy daje tyle, ile uważa za słuszne. Jeśli petent wręcza jej pokaźną sumę, to znaczy, że stać go na to. Ona wszystkich traktuje jednakowo, niezależnie od tego, czy ktoś dał i ile dał. Gdyby odmówiła przyjęcia koperty lub prezentu, stworzyłoby to nieprzyjemną sytuację, a petent mógłby poczuć się zagrożony i sądzić, że jego sprawa nie jest na dobrej drodze. Przyjmując „wziątek”, zapewnia dającemu spokój i pewność, że jego sprawa będzie wnikliwie rozpatrzona.

Nie ma w tym nic złego – starsi pracownicy robią to od tak dawna, że „góra” nie może o tym nie wiedzieć, a jednak nie protestuje i nikt nikogo nie potępia. Dzięki temu, że wszyscy wiedzą o sobie wszystko, nikt nie wydaje decyzji, która byłaby wbrew przepisom, a petent, który tego żąda,

odejdzie z kwitkiem. Ponadto za samą pensję nie sposób wyżyć do pierwszego, nie mówiąc o odłożeniu na mieszkanie. Musiałaby po pracy dorabiać i nie miałaby dostatecznie dużo siły, aby uporać się rzetelnie ze swoimi obowiązkami zawodowymi. Dzięki „wziętkom” może posiedzieć po godzinach i wyprowadzić na bieżąco sprawy, dzięki czemu petenci nie czekają tygodniami na decyzje urzędu, a wydział jest stawiany za przykład obowiązkowości i terminowości w załatwianiu spraw.

### 1.3.2.3. Niektóre techniki usprawiedliwień społecznych

Stopień wiarygodności usprawiedliwienia, rozważanego od strony jego **treści**, jest niemożliwy do przewidzenia. Dla profesora uniwersytetu lub nauczyciela wiarygodnym usprawiedliwieniem może być powołanie się na „walor edukacyjny”, dla polityka na dobro jego partii, dla lekarza wzgląd na dobro pacjenta, od którego wziął łapówkę, dla celnika dobro obrotu towarowego z zagranicą, komuś innemu wystarczy dobro jego rodziny. Z pewnością można przewidywać tylko jedno – nawet największe, absurdalnie brzmiące głupstwo stanie się wiarygodnym usprawiedliwieniem i będzie redukować dysonanse godnościowe, jeśli grupa „porządnych” ludzi weźmie udział w jego społecznym uzgadnianiu. Typowe społecznie uzgodnione usprawiedliwienia poznać można po mało wyszukanej formie i prymitywnej treści w rodzaju: „wszyscy tak robią”, „taki jest obyczaj w naszym zawodzie”, „nic na to nie można poradzić, ale takie są realia życia” etc.

#### 1.3.2.3.1. Pochlebne porównania

Ten sposób redukcji dysonansu polega na wykazaniu, że to, co zrobił uzgadniający usprawiedliwienia, jest mało znaczące w porównaniu ze złem, które robią inni. Inni są od niego gorsi. Jest to powszechnie stosowany rodzaj usprawiedliwień, o szerokiej gamie zastosowań: „Inni są gorsi”, „Tamci to naprawdę kradną, oszukują, kombinują etc.”, „Popatrz na tych, co są na górze, a potem dopiero na mnie”. Ukryte jest tutaj pytanie: „Dlaczego to ja, a nie inni są osądzani?”, na które trudno jest odpowiedzieć: „Bo ty akurat wpadłeś, a inni nie”.

#### 1.3.2.3.2. Kredyt moralny

Poczucie krzywdy jest najskuteczniejszym sposobem pozbycia się poczucia winy. Poczucie krzywdy powoduje, że łatwo nabiera wiarygodności technika usprawiedliwień, którą nazwaliśmy „Kredytem moralnym”. Zawarte w niej usprawiedliwienia są wykoślawionym odbiciem teorii sprawiedliwego świata: tak, jak zło słusznie pociąga za sobą sprawiedliwą karę, tak niesprawiedliwie doświadczona krzywda wyrównana może zostać przez wyrządzenie zła. Istnieją różne sposoby, na jakie wyraża się przekonanie, że ktoś ma moralny kredyt na dokonywanie czynów osobiście korzystnych, lecz naruszających wartości, bo wobec niego też je naruszano:

- Skarga na los. Polega to na przypisaniu pewnym zdarzeniom charakteru krzywdy, przez zły los komuś wyrządzonej, pecha, który go przesładuje, trudnego dzieciństwa, na przykład „Należy mi się to, bo miałem w życiu ciężko...”,
- Sprawiedliwe wyrównanie. Na sprawcę uwzięli się jacyś źli ludzie i wyrządzili mu krzywdę, źle o nim mówiąc, odcinając od informacji o korzystnej okazji etc. Ma on więc prawo do rewanżu i wyrządzenia innym ludziom podobnej krzywdy, spowodowania szkody z korzyścią dla siebie: „Należy im się za to, co mi ludzie zrobili...”, „Mnie okradli, to i ja mogę...”.

#### 1.3.2.3.3. Brak ofiary

Istotą tej techniki redukcji dysonansu jest przekonanie, że niegodne jest tylko takie naruszenie wartości i norm moralnych, które powoduje krzywdę konkretnej osoby:

„Banku nie można skrzywdzić – oszustwa kredytowego lub kradzieży nawet nie zauważy...”, „Na biednego nie trafiło...”, „Państwowe to niczyje, więc można brać...”.

#### 1.3.2.3.4. Potępienie ofiary

W rozumowaniu moralnym stosowanym przez niektórych ludzi zło-dzieja nie można okraść, a prostytutkę zgwałcić. Jeśli więc przypiszemy ofierze niemoralność, nasze działanie wobec niej przestaje znaczyć godnościowo:

„Wykiwać oszusta to tylko zasługa...”, „To jest dziwka, nie dziewczyna – takiej się nie gwałci, po co szła z nami do mieszkania...”, „To złodziejska firma, wszyscy tutaj kradną, więc i ja mogę...”

#### 1.3.2.3.5. Zaprzeczenie odpowiedzialności

Sprawca będzie przekonywał i szukał u innych potwierdzenia, że przyczyną wszystkiego, co zrobił, było działanie jakiejś „siły wyższej” i zbieg okoliczności, że stało się to przez innych ludzi lub ofiarę, którzy sprowokowali sprawcę tak, że „nie mógł się powstrzymać” lub „nie miał innego wyjścia” etc.



#### 1.3.2.3.6. Manipulacje normami

Każdy standard wartości zawiera kilka norm o różnym stopniu ogólności, służących do oceniania zgodności zachowania z wartością. Otwiera to możliwość dogodnego dla sprawcy manipulowania normami, polegającego na:

- zawężaniu znaczenia wartości i obejmowania nią tylko określonej kategorii osób, na przykład „Kłamać nie wolno tylko wobec swoich”,
- używania norm przypisanych do innego standardu wartości dla wykazania, że zachowanie niezgodne z jedną wartością, zgodne jest z inną, na przykład „To może było niesprawiedliwe, ale jakie odważne...”

### 1.4. Podsumowanie

Dlaczego porządny, ceniący wartości moralne człowiek oszukuje i kradnie? Dlatego, że ma na to wiarygodne usprawiedliwienia redukujące dysonanse godnościowe, powodowane niezgodnością przekonania o tym, „Jaki jestem?”, z przekonaniem o tym „Co robię?”. Wiarygodność usprawiedliwień powstaje głównie w procesie społecznego ich uzgadniania w grupach porządných ludzi, eksponowanych wspólnie na sytuację pokusy. Powstają w ten sposób podkultury usprawiedliwień, albo inaczej mówiąc „układy” składające się z porządných ludzi powiązanych ze sobą „usprawiedliwionymi korzyściami” i wynikającym stąd przekonaniem o „korzystaniu z okazji”. Ludzie uczestniczący w uzgadnianiu usprawiedliwień i tworzący „układ” tylko „sektorowo” tracą ostrość spojrzenia na moralne i godnościowe znaczenie uczynków. Usprawiedliwienia



są wiarygodne tylko dla tych, którzy je uzgodnili – dlatego zawsze kradną „oni”, a „my” tylko korzystamy z okazji. Ujawnienie jakiegokolwiek układu usprawiedliwień stosowanych w określonych sytuacjach pokusy przez inny układ spowoduje, że z głębokim oburzeniem zaczną się one wzajemnie zwalczać i oskarżać o niegodne praktyki. Dzięki temu rozprzestrzenianie się wiarygodności usprawiedliwień w kulturze większej grupy lub społeczności natrafia na naturalne ograniczenia.

## ROZDZIAŁ II

# DLACZEGO LUDZIE, CENIĄC SOBIE TO, CO DOBRE, IDĄ ZA TYM, CO DOBRE?

Dlaczego mały Jaś „chce” zachować się „grzecznie”? Przecież niegrzeczne zachowanie przynieść mu może wiele korzyści i nagród, których jest pozbawiony, gdy postępuje zgodnie z wartościami. Jego „chęć” to sygnał istnienia dziecięcej potrzeby godności, której zaspokojenie ma zasadnicze znaczenie dla normalnego, zdrowego i skutecznego funkcjonowania Jasia w świecie społecznym – w rodzinie, w szkole, w kontaktach z innymi. Do zaspokojenia potrzeby godności Jasiowi nie wystarczy ulokowana w sferze marzeń i idealnych dążeń „chęć bycia” dzieckiem grzecznym, dobrym i mądrym. Musi mieć przekonanie o tym, że „jest” grzeczny, dobry i mądry tu i teraz, w swojej codziennej aktywności, bo tu i teraz musi zaspokoić potrzebę godności. Zapewniają mu to „przeżycia godnościowe” łączące w sobie elementy poznawcze i emocjonalne. Biorą się one z trzech źródeł, kolejno zyskujących przewagę w trakcie rozwoju:

- **Uznawanie wartości osób znaczących.** Najpierw mały Jaś chce być grzeczny, dobry i mądry, bo cenią go za to rodzice i inni dorośli. Dowiaduje się od stanowiących dlań autorytet osób, że **jest** taki „trójprzymiotnikowy” i ta informacja tworzy „przeżycie godnościowe”, zaspokajające potrzebę godności. Uznawanie wartości dorosłych szybko schodzi u dziecka na drugi plan, zdominowane przez relacyjność.

- **Relacyjność.** Już czteroletni Jaś zaczyna na różne sposoby porównywać się z innymi dziećmi i szukać w tych porównaniach swojej lepszej, wyższej, dającej przewagę pozycji. Przeżycia godnościowe powstają na innej niż dotąd zasadzie. W porównaniu do uznawania wartości Jaś zyskuje tutaj pewną samodzielność – od niego zaczyna zależeć, z kim się porównuje i w jakim zakresie. Wynik tych porównań, własne miejsce na wybranej skali w relacji do osoby odniesienia dalej jednak określają

inni, decydując o powstaniu przeżycia godnościowego i zaspokojeniu lub deprivacji potrzeby godności. Jaś nie potrafi jeszcze porównać swojego zachowania z wartościami (grzecznością, dobrocią i mądrością), które już wpisały się jako przymioty własne w jego „ja”. Z wolna poznaje normy, które do tego służą, i długo nie będzie jeszcze wiedział, co zrobić w konkretnej sytuacji, aby zachować się grzecznie, dobrze lub mądrze.

- **Autonomia.** Jest to etap dojrzałej regulacji zachowania przez wartości. Poczucie godności zależy w tej fazie rozwoju przede wszystkim od własnych czynków przynoszących człowiekowi „satysfakcję wewnętrzną” i osobistą dumę. Zaspokajanie potrzeby godności przynoszą „przeżycia godnościowe” powstające ze zgodności osobiście cenionych wartości (tego, „jaki jestem?”) z własnymi czynkami (z tym, „co robię?”).

### 2.1. Relacyjność godnościowa

Małe dziecko zaspokaja potrzebę godności i uzyskuje poczucie własnej wartości poprzez porównywanie się z innym dzieckiem (lub dziećmi) na jakiejś wybranej skali ocen i określanie własnej pozycji jako lepszej (wyższej). Dziecko nie potrafi odnaleźć swej wartości inaczej, jak tylko czyniąc te porównania. Nazwijmy ten sposób zaspokajania potrzeby godności **relacyjnym**. Mądrzy rodzice lub wychowawcy znają ten mechanizm i dla rywalizującego ze sobą rodzeństwa lub grupy dzieci starają się znaleźć dużo różnorodnych skal do takich porównań, na których każde dziecko dostatecznie często ulokuje się na wyższych od innych pozycjach i zaspokoi w ten sposób potrzebę własnej wartości. U dzieci porównania z innymi znajdują się z reguły pod wychowawczą kontrolą, toteż dziecko nie może swobodnie wybierać drogi „na skróty” do uzyskania wyższej lub lepszej pozycji w relacji z innymi. Niedozwolonym skrótem jest pomniejszanie drugiego, zepchnięcie go w dół na skali relacyjnych porównań, zamiast starań o podniesienie swojej pozycji poprzez rzeczywiste, własne osiągnięcia. Wystarczy ośmieszyć, pobić lub inaczej upokorzyć kogoś, aby tanim kosztem być od niego „lepszym”.

Zasady wyboru zarówno skal, jak i osób odniesienia przy relacyjnym zaspokajaniu potrzeby godności to osobne i skomplikowane zagadnienie, wymagające uważnych badań empirycznych. Na podstawie tego, co już wiemy, można określić trzy prawidłowości w tym zakresie:

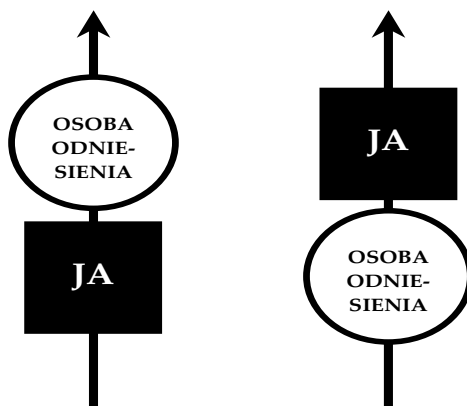


- Porównania z osobami odniesienia muszą mieć walor **subiektywnej wiarygodności**. Siedmioletni Jaś nie będzie się porównywał w szybkości biegania z czteroletnią Małgosią, lecz wybierze do tego celu sześcioletniego Krzysia, który jest mu równy wzrostem i tylko trochę wolniejszy.

- Skale i osoby odniesienia muszą zapewniać zainteresowanemu **realną szansę** uzyskania wyższej pozycji i umożliwić przeżycie „godnościowej wyższości”. Nikt nie porównuje się w opisany wyżej sposób do idoli zamieszkujących masową wyobraźnię lub do własnych idealnych wzorców, bo groziłby mu stały deficyt poczucia własnej wartości.

- **Wyborowi osoby odniesienia** sprzyja częsty z nią kontakt i mały dystans społeczny.

#### RELACYJNE ZASPOKAJANIE POTRZEBY GODNOŚCI



SKALE DZIECI:

SZYBCIEJ BIEGAM

LEPIEJ ŚPIEWAM

SKALE DOROSŁYCH:

RZETELNOŚĆ

ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Z przyczyn, które należałoby w przyszłości w badaniach określić, pewna część ludzi zatrzymuje się w rozwoju na etapie relacyjności i nie przechodzi do autonomicznych sposobów zaspokajania potrzeby godności. Relacyjność u człowieka dorosłego powoduje dwa niepożądane zjawiska:

a) **Zależność od opinii otoczenia.** Skale używane do relacyjnych porównań są proste tylko u małych dzieci (szybciej biegam, mam starszego brata etc.). Później liczą się już tylko wartości i podobne do nich ogólne wzorce zachowania. Wyżej lub niżej na takiej skali lokuje człowieka nie konkretny wynik, lecz opinia otoczenia, grupy rówieśniczej, ludzi z autorytetem. Relacyjne zaspokajanie potrzeby godności przez ludzi dorosłych wytwarza pewien sposób funkcjonowania, który zgodnie z potoczną wiedzą nazwać można „ważnością”. Ludzie relacyjni to ludzie „ważni”. Różni ich od ludzi „godnych” całkowita zależność od innych w zaspokajaniu potrzeby godności.

b) **Agresywne deprecjonowanie godności drugiego.** Dorosłego trudniej jest poddać tak ścisłej kontroli jak dziecko i zablokować mu dochodzenie agresywnym skrótem do poczucia własnej godności. Do pomniejszania i upokarzania drugiego używać może on wyszukanych technik intrygi, ukrywać napaść pod pozorem krytycznej analizy problemu, którym się ktoś zajmuje etc. Taka agresja jest instrumentem zaspakajania potrzeby godności w sposób relacyjny – w codziennych zdarzeniach często ją obserwujemy i określamy mianem „zawiści”. Ludzie relacyjni to ludzie zawiśni, którzy swoją aktywność koncentrują na pomniejszaniu osiągnięć innych, a nie na mnożeniu osiągnięć własnych.

Stać się osobą odniesienia dla kogoś relacyjnego w pracy lub w rodzinie jest zawsze źródłem dużych przykrości i kłopotów. Nie zwiastuje ich na ogół żaden sygnał – przychodzą nagle i z zaskoczenia wówczas, gdy z jakiegoś powodu relacyjnemu koledze lub bliskiej osobie nagle potrzebne są przeżycia godnościowe i „doinwestowanie” nimi zagrożonej potrzeby godności. Męża może spotkać niepowodzenie w awansie i awantura od szefa, siedzący obok kolega z pracy może zostać sponiewierany przez życie – żona zażąda rozwodu, dziewczyna znajdzie sobie lepszego partnera. Wtedy relacyjny człowiek korzysta z jedynej znanej mu drogi szybkiego pozyskania satysfakcji godnościowych – pomniejszenia i deprecjacji osoby odniesienia. Mąż wykaże żonie, że nie nadaje się do niczego – nawet zupy nie potrafi właściwie dosolić. Kolega z pracy pójdzie do szefa i wykaże mu, że siedząca obok niego koleżanka jest kompletnym nieudacznikiem i nie ma ani krztyny profesjonalizmu. Przez trzy lata to tolerował, z dobrego serca wszystko, co ważne, za nią robił, ale dłużej już tego nie wytrzyma

i musi tę prawdę wreszcie ujawnić. Relacyjność wśród dorosłych nie jest wcale zjawiskiem rzadkim. Dla przykładu, druga liga polityków składa się w większości z ludzi „ważnych”, którzy chcą się wszystkim podobać i energicznie zabiegają o swój społeczny i medialny wizerunek. Polityk kierujący się godnością tym się różni od „ważnego”, że potrafi w kluczowych momentach podejmować decyzje autonomiczne, wynikające z własnych, a nie cudzych przekonań o tym, co właściwe i słuszne.

Ze stadium relacyjnego na ogół się wyrasta. U ludzi dorosłych i dojrzałych relacyjność na ogół przestaje pełnić rolę najważniejszego sposobu zaspokajania potrzeby własnej wartości i godności. Jeśli dalej porównują się (swoją pozycję społeczną, towarzyską, umiejętności) z innymi, inaczej wykorzystują wnioski wynikające z tych porównań. Potrzebują ich do potwierdzania posiadanej samooceny i uzyskanego w sposób autonomiczny poczucia własnej godności. Różnica pomiędzy człowiekiem autonomicznym a relacyjnym polega na tym, że pierwszy używa swoich przymiotów „ja” do porównywania z nimi własnych zachowań, zaś ten drugi przetwarza przymioty własne na skale do porównywania się z innymi. Człowiek relacyjny, jeśli chce zaspokoić potrzebę godności, musi być od kogoś sprawiedliwszy, uczciwszy, lojalniejszy. Człowiek autonomiczny zaspokaja potrzebę godności własnym postępowaniem, które jest sprawiedliwe, uczciwe, lojalne. Schodząc na drugi plan, relacyjność przestaje być niebezpieczna dla innych. Poznamy jej istnienie po tym, że dorosłym i dojrzałym ludziom nie są obojętne pochwały, wyróżnienia i uznanie innych.

## **2.2. Autonomia godnościowa**

Już małe dziecko pojmuje, jak ważna jest relacja pomiędzy jego zachowaniem a wartościami. Relacji tego „jaki jestem?” do tego „co robię?” towarzyszą ważne społeczne kary i nagrody. Dlatego monitorowanie takiej zgodności lub niezgodności zachodzi odruchowo i w miarę dorastania zaczyna służyć zaspokajaniu potrzeby godności w dojrzały sposób. W wieku dorastania zwiększa się u młodego człowieka potrzeba własnej wartości, którą coraz trudniej zaspokoić relacyjnie, w sposób ze swej istoty mało wydajny i dostosowany do potrzeb dziecka, a nie dorosłe-

go. Nastolatek, zdany wyłącznie na relacyjność, niecierpliwie poszukuje u rówieśników potwierdzenia swej „wyższości” w porównaniach z innymi, zabiega o ich akceptację nawet wbrew temu, co osobiście ceni. Coraz trudniej jest mu zaspokoić relacyjnie potrzebę godności i utrzymać poczucie własnej wartości na optymalnym poziomie. Jednocześnie jego standardy normatywno-wartościowe wzbogacają się o nowe normy i porządkują wewnętrznie. W pewnym momencie umożliwia mu to samodzielne porównanie tego „jaki/jaka jestem?” z tym „co robię?” i doświadczenie zgodności tych dwóch elementów, stanowiące źródło nieznanego dotąd przeżycia godnościowego, które nazwiemy **konsonansem godnościowym**. Pierwsze konsonanse godnościowe są silnie, a nawet euforycznie przeżywane i mogą prowadzić do młodzieńczego buntu, do odrzucenia wszelkich porad, sprawdzonych wzorców i pomocy ze strony dotychczasowych autorytetów. Przeżycie konsonansu godnościowego jest dostępne tym, których system normatywno-wartościowy charakteryzują trzy właściwości:

- Jest rozwinięty, a więc bogaty w treści normatywne o różnym stopniu ogólności,
- Jest uporządkowany, wyodrębniły się w nim standardy normatywno-wartościowe. Normy uporządkowały się wokół poszczególnych wartości, od najbardziej szczegółowych, stojących najbliżej konkretnych czynności, aż do ogólnych, stojących najbliżej wartości.
- Jest zhierarchizowany – jedne standardy wartości są dla człowieka godnościowo donioślejsze od innych.

#### AUTONOMICZNE ZASPOKAJANIE POTRZEBY GODNOŚCI



Podsumujmy przedstawione dotąd rozumowanie dotyczące dysonansów i konsonansów godnościowych:

- Istnieje symetria psychologicznego znaczenia konsonansu i dysonansu godnościowego, czyli **zgodności i niezgodności** przekonań o sobie i o własnych uczynkach. Zgodność zaspokaja, a niezgodność deprywuje potrzebę godności.

- **Konsonans i dysonans poznawczy** – zachodzące pomiędzy zachowaniem a **wzorcami osiągnięcia korzyści** – odróżniać trzeba od **konsonansu i dysonansu godnościowego** powstających pomiędzy zachowaniem a wzorcami realizowania wartości. Zgodności i niezgodności czysto poznawcze nie wpływają na potrzebę godności.

- Konsonans godnościowy jest źródłem przeżycia o dużej sile i znaczeniu emocjonalnym, znaczącej „satisfakcji wewnętrznej”. Emocjonalne przeżywanie konsonansu godnościowego bierze się z jego stosunkowo dużej zdolności do zaspokajania potrzeby godności – konsonans czyni to znacznie lepiej i intensywniej niż relacyjne porównania. Dzięki temu autonomia godnościowa w miarę dojrzewania stopniowo wypiera relacyjność w zaspokajaniu potrzeby godności.

### 2.3. Instrumentalne standardy godności

Zachowania podlegają ocenie z punktu widzenia korzyści i wartości zupełnie niezależnie. Jeśli ktoś nie postępuje zgodnie ze wzorcami osiągnięcia korzyści, nie dba o nie, lecz nie narusza wartości moralnych, zasługuje na miano ekscentryka lub dziwaka, człowieka niepraktycznego etc., co ani nie umniejsza, ani nie przydaje mu godności. Człowiek zaś skutecznie dbający o swoje interesy nie jest od innych „bardziej (lub mniej) godny” – ocena lokowana jest w płaszczyźnie sprawnościowej. Taka rozłączność i klarowność sprzyja temu, że milionom ludzi, którzy stają w milionach codziennych sytuacji pokusy, łatwiej jest dostrzec, kiedy sięgnięcie po korzyść wchodzi w sprzeczność z wartościami.

Niestety, niektóre podkultury i/lub praktyki socjalizacyjne powodują, że wzorce zachowania korzystnego związane są z godnością i internalizują się w postaci przymiotu własnego, na przykład „Jestem człowiekiem finansowego sukcesu”. Wtedy „bogactwo” (bycie bogatym) wchodzi w skład

struktury „ja”, lokując się pośród autotelicznych, nieprzynoszących osobistych korzyści standardów wartości. Ponieważ mamy tutaj do czynienia z przydaniem godnościowego znaczenia wzorcom zachowania przynoszącego korzyści, nazwijmy je „wartościami instrumentalnymi”. Powstają na skutek działania dwóch współzależnych czynników:

**1. Psychologicznego**, gdy przez otoczenie społeczne człowiek jest oceniany godnościowo za zachowanie przynoszące mu korzyści lub polegające na gromadzeniu dóbr materialnych (w rodzaju: jesteś dobrym dzieckiem, jesteś wiele wart jako człowiek). Im więcej ma dóbr i korzyści, tym „więcej jest wart”, tym jest godniejszy.

**2. Społecznego**, gdy zinstytucjonalizują się w kulturze (podkulturze) wzorce zachowania i kryteria jego oceny pozwalające godnościowo oceniać człowieka wedle sprawności w osiągnięciu korzyści i materialnej zasobności. Przypomina się rada starego człowieka dana młodemu architektowi, który z za „żelaznej kurtyny” przyjechał kiedyś do Austrii robić tam karierę: „Pamiętaj chłopcze, że tutaj, jeśli ty masz w kieszeni 10 000 szylingów, a ktoś drugi ma puste kieszenie, to ty jesteś od niego *mądrzejszy* o 10 000 szylingów”.

Zdawałoby się, że człowiek gromadzący wymyślnymi sposobami pieniądze niewiele różni się od małpy gromadzącej żetony do automatu wydającego banany. Dzięki sprawniejszemu od zwierzęcia operowaniu pojęciami może on robić to lepiej i z większą perspektywą czasową. Żadna małpa nie wymyśli jednak samej siebie jako „małpy-posiadającej-dużo-żetonów”, co generuje nową, samoistną motywację do ich gromadzenia. Gromadzenie pieniędzy przez człowieka, u którego w strukturze „ja” ulokowało się „bogactwo” jako przymiot własny, jego aktywność skierowana na bogacenie się nie wygaśnie nawet wówczas, gdy człowiek ten zgromadzi tak dużo pieniędzy, że ma zabezpieczony dostatek do końca życia. Powstawanie i internalizacja instrumentalnych wartości godnościowych jest zjawiskiem często spotykanym. Nie zaburza to wpływu autotelicznych wartości moralnych na zachowanie tylko wtedy, jeśli instrumentalne wartości godnościowe spełniają następujące warunki:

- nie zajmują najważniejszych miejsc w hierarchii wartości, wypierając z nich wartości moralne,

- nie wchodzi w konflikt z powszechnie przyjętymi wartościami moralnymi i przypisanymi im normami.

Nietrudno zgadnąć, że warunki te często nie są spełnione. Wartości instrumentalne prawie automatycznie zamieniają sytuacje pokusy na dylematy godnościowe i zaburzają moralną regulację zachowania nieumiejętnością odróżniania sytuacji pokusy od dylematu godnościowego. Weźmy prosty przykład. Biznesmen o liberalnych, demokratycznych poglądach bez odrazy handluje bronią z jakimś okrutnym afrykańskim dyktatorem, mającym na sumieniu tysiące ludzi. Sytuacja nie jest dla niego pokusą, lecz dylematem godnościowym, wyborem pomiędzy dwiema godnościowymi definicjami siebie: „Jestem demokratą i porządnym człowiekiem” oraz „Jestem tyle wart, ile mam sukcesów i pieniędzy na koncie”. Odrzucenie korzystnej transakcji, by móc zachować wierność osobiście cenionym wartościom, wywołuje dysonans godnościowy, jest „okazaniem słabości” i naraża go w oczach własnych i otoczenia na miano „mięczaka” niezdolnego do prowadzenia poważnych interesów. W kręgu jego znajomych, kolegów i przyjaciół łatwo pozyskać społeczną aprobatę dla zawarcia wyjątkowo korzystnej transakcji kosztem wierności wartościom – interes to interes, mawiają znajomi, trzeba odłożyć na bok osobiste sentymenty.

#### 2.4. Hierarchia wartości

System zinternalizowanych wartości godnościowych to kilkanaście przymiotów własnych uporządkowanych na skali od najbardziej do najmniej znaczących. Przymioty te rodzą się głównie z wartości moralnych w trakcie ich internalizacji. Wśród wartości godnościowych możemy spotkać wzorce zachowania inne niż moralne<sup>13</sup>. Każdy czyn moralny jest znaczący godnościowo – nie ma moralności bez godności. Może jednak istnieć godność bez moralności. Niektóre powstające w trakcie socjalizacji role zawodowe i pracownicze, identyfikacje instytucjonalne i grupowe, wyobrażenia własnych sprawności zawodowych etc. także się zinterna-

---

13 Nie jest tutaj naszym zadaniem rozstrzygnięcie, czym jest w swojej istocie moralne kryterium oceny czyjegoś postępowania. Wystarczy, że zgodzimy się na tezę, że jest to kryterium niezwykle ważne ze społecznego punktu widzenia, zawarte w każdej kulturze i stosowane od najwcześniejszych stadiów socjalizacji w ocenie godności (morale) każdego człowieka jako „osoby”.

lizują i są zamieniane na przymioty własne, nabierając godnościowego znaczenia. Określają one tożsamość osoby. Przyjęło się w naukach społecznych odróżniać od siebie poczucie tożsamości („kim jestem?”) od samooceny i poczucia własnej wartości („jaki jestem?”)<sup>14</sup>. Tożsamość budowana jest najczęściej na uwewnętrznieniu ról społecznych, które stają się dla człowieka ważne i nabierają dużego godnościowego znaczenia. Są dwa powszechnie znane rodzaje ról społecznych budujące tożsamość człowieka i tworzące wzorce godnego zachowania podobne do wartości:

**1. Wzorce wartości patriotycznych.** Jest to zespół wyobrażeń narodowo-etnicznych („Jestem Polakiem, Niemcem etc.”), tworzących część obrazu „ja” i mających silne godnościowe notacje, oraz wynikające z tego normy postępowania, zobowiązania wobec ojczyzny, państwa, innych ludzi etc.

**2. Wzorce wartości religijnych i ideowych.** Są to godnościowo ważne wzorce zachowania i związane z nimi samodefinicje w rodzaju: „Jestem katolikiem, protestantem, muzułmaninem etc.” Podobne znaczenie mają wynikające z ideologii, a nie religii, inne wyobrażenia „ja”, jeśli są zamienione w przymioty własne: „Jestem ateistą, socjalistą, komunistą, demokratą, rewolucjonistą, terrorystą etc.”

Możemy mówić o różnych rodzajach wzorców zachowań i odpowiadających im wyobrażeń samego siebie, które po internalizacji tworzą godnościowo znaczące „przymioty własne”. Często stanowi to wynik oddziaływania podkultur lansujących specyficzne rozumienie godnego zachowania – w szczególności podkultur o charakterze dewiacyjnym. Zdarza się dosyć często, że postępowanie ludzi takiej podkultury, które przydaje im wartości w odczuciu własnym i otoczenia, nie ma nic wspólnego z moralnością. Agresja szefa podwórkowego gangu wywołana zbyt powolnym zejściem mu z drogi jest tego dobrym przykładem.

Miejsce w hierarchii każdego ze standardów wartości zinternalizowanych w „ja” możemy poznać po stopniu, w jakim przestrzeganie lub

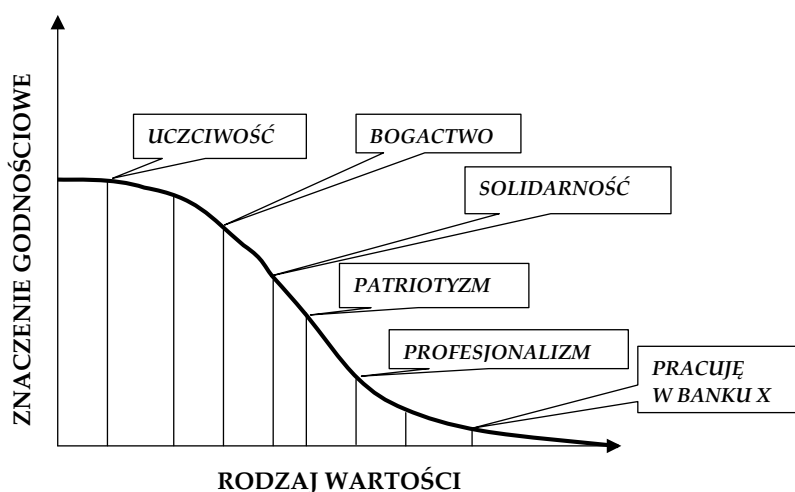
---

<sup>14</sup> W psychologii społecznej i socjologii obok potrzeby własnej wartości (dodatniej samooceny, dobrego mniemania o sobie etc.) najczęściej stosowanym konstruktem pojęciowym dla motywacji powiązanej z obrazem „ja” jest potrzeba tożsamości.



naruszenie wybranej wartości wpływa na poczucie własnej godności. Im wyżej wartość lokowana jest w hierarchii, tym większe są satysfakcje godnościowe z jej przestrzegania. Proces rozwoju i rozbudowywania godnościowego „ja” nigdy nie ustaje i przyczynia się do lepszego zakorzenienia wartości w realiach codziennego życia człowieka. Każdy z przymiotów „ja” generuje własną, specyficzną motywację godnościową. Zastępowanie jednych wartości przez inne w zaspokajaniu potrzeby godności jest to problem empiryczny, możliwy do rozstrzygnięcia tylko w procesie badawczym. Usystematyzowane obserwacje i studia przypadków pokazują, że hierarchia wartości godnościowych ulega powolnym, lecz stałym zmianom w przebiegu całego życia człowieka, dostosowując się do specyficznych okoliczności.

#### HIERARCHIA WARTOŚCI GODNOŚCIOWYCH



Następują stosunkowo wolne „przystosowawcze” przesunięcia na skali wartości. Te godnościowe, łatwiejsze do wdrożenia w określonej sytuacji życiowej, nabierają znaczenia i zajmują miejsce wyższe, częściej się ujawniając w zachowaniu, a te trudniejsze przesuwały się na dalsze pozycje, ulegając marginalizacji. Dzięki temu potrzeba godności zaspokajana jest

w podobnym stopniu przez ludzi o różnych statusach społecznych i zawodach. Policjant i naukowiec mogą podobnie cenić uczciwość, lecz różnić się będą tym, jakie miejsce w hierarchii wartości własnej przyznają odwadze fizycznej. Naukowiec, który na tej skali wysoko umieści odwagę fizyczną, szybko straci pracę na uczelni, jeśli będzie szukał okazji do wykazania się nią. Podobnie policjant, który umieści ją nisko i będzie zachowywał się tchórzliwie. Luksusowa, niezależna prostytutka i doświadczony gangster jednakowo wysoko ulokują profesjonalizm wśród swych przymiotów godnościowych, bo łatwo im będzie o konsonanse godnościowe w tym zakresie. Odmienne natomiast ulokują cywilną odwagę. Samodzielnie działająca prostytutka wyżej będzie ceniła odwagę cywilną i wyżej lokowała ją w hierarchii wartości od gangstera podległego bezwzględnemu bossowi, bo łatwiej ją będzie na nią stać.

Kasia z podanego niżej studium przypadku przynależy do tego samego, co wszyscy świata, ceniąc te same, co wszyscy, „powszechniki wartości”. Najwyżej ceni sobie cztery z nich: profesjonalizm, szczerłość, inteligencję i tolerancyjność. Nieprzypadkowo wybrała te właśnie, a nie inne, wśród nich uczciwość, lojalność, sprawiedliwość i rzetelność.

#### KASIA

Kasia jest młodą, inteligentną i ładną dziewczyną, która przyjechała do Warszawy na studia cztery lata temu z małego miasteczka w środkowej Polsce. Poproszona o opisanie swego ideału kobiety, podaje wzorzec, jaki zapewne wyniosła z domu – katolickiego i dbałego o tradycyjnie rozumianą reputację. Kobieta jest dla niej kwintesencją wszelkich cnót – w przywiązaniu do takiego ideału nie przeszkadza jej własny sposób zarabiania na życie.

W kilka dni po przyjeździe do Warszawy przypadkowo poznała przystojnego mężczyznę w wieku więcej niż średnim – i poszła z nim do łóżka po dobrej kolacji w drogiej restauracji. Po pewnym czasie przedstawił on ją swemu przyjacielowi, ten następnemu, „i tak już to poszło”.

– Nigdy nie byłam ulicznicą – mówi Kasia. Nie ukrywa, że jest prostytutką. Daje sobie radę bez pomocy ludzi z seksbiznesu i nie utrzymuje żadnych kontaktów z „profanatkami” wystającymi na ulicach, przesiadującymi po hotelach lub czekającymi w agencjach towarzyskich. Jest przekonana, że nigdy w życiu nie zniży się do podobnych praktyk.

Korzyści, które osiąga, są urozmaicone w formie – często za „romans” trwający trzy – cztery tygodnie dostaje po prostu drogi prezent. Obecnie stara się nie wchodzić w dwa związki jednocześnie, bo to zbyt obciążające. – Stać mnie już dzisiaj na to, jeśli chodzi o finanse. Nie odkładam pieniędzy, ale zawsze mi ich wystarcza.

Co Kasia myśli o sobie i jak przeżywa to, co robi?

– Jestem inna niż myślisz, nie pójdę z każdym i nie na wszystko się godzę. Moja praca to nie tylko łóżko, to przede wszystkim romans. Oferuję namiętność, której wielu moich mężczyzn nie może zaznać przy żonie. Moi partnerzy to wyłącznie ludzie kulturalni. Zdarza się niekiedy, że seks nie jest konieczny, jeśli na przykład starszy pan, dżentelmen, szuka towarzystwa na krótkie wczasy, wycieczkę czy uroczystość.

Dla prostytutki nikt nie rzuca rodziny, więc Kasia mówi, że zaspokaja tylko emocjonalne potrzeby mężczyzn, zmniejszając na świecie ilość zbożców, małżeńskich awantur i nieszczęśliwych ludzi. – Jeśli mężczyzna ma odejść od żony, to i tak to zrobi, jeśli zaś do rozbicia rodziny nie dochodzi, problemu nie ma w ogóle. Czego oczy nie widziały, o to serce nie zaboli. Stać ich na mnie, stać też na rower dla syna.

Gdy Kasia mówi o prostytucji, podkreśla, że jest to zawód dosyć rzadki i wymagający specjalnych predyspozycji, lecz nie lepszy i nie gorszy od innych. Od razu przy tym nawiązuje do takich czynów, jak kradzieże, oszustwa lub kłamstwo, które potępia i nigdy się ich nie dopuszcza. Najwyżej ceni u siebie i ludzi – jak już była mowa – profesjonalizm w tym, co robią, szczerłość wobec siebie i innych, inteligencję i tolerancyjność.

Kasia niechętnie myśli i mówi o przyszłości. Kiedy sprowadzić rozmowę na ten temat, widać irytację. Jest przekonana, że jakoś ułoży sobie życie, czuje się zdolna do spontanicznej, bezinteresownej miłości, na którą czeka. Kasia ułożyła sobie stosunki z otoczeniem w charakterystyczny sposób. Część czasu spędza w akademiku, żyjąc jak normalna studentka, uczestnicząc w życiu pewnego zamkniętego kółka przyjaciół. Tylko najbliższe przyjaciółki domyślają się, skąd bierze pieniądze na dostatnie życie, lecz istnieje milcząca zgoda, aby pewne tematy pomijać. Kasia potrafi być naprawdę miła dla innych, ma szeroki gest i jest w swym gronie bardzo lubiana. Ma duże poczucie wolności osobistej i wystarczające środki, aby z niej korzystać. Nieco ekstrawaganckimi decyzjami czasem to podkreśla.

Oprócz miejsca w akademiku, Kasia wynajmuje na mieście małe mieszkanie, w którym wchodzi w swoją rolę zawodową. Tam przyjmuje mężczyzn, stamtąd wyrusza na kolacje, przyjęcia i „imprezy” stanowiące nieodłączną część jej drugiego życia. Tam wreszcie trzyma swoją luksusową garderobę, biżuterię i cenne prezenty otrzymywane od mężczyzn<sup>15</sup>.



Najwyżej cenione przez Kasię wartości łatwiej od innych mogą być przestrzegane przez prostytutkę. W jej **hierarchii wartości** nastąpiły przystosowawcze przesunięcia, pozwalające lepiej zaspokajać potrzebę godności i funkcjonować w świecie, w którym się obraca. Kasia wybrała wartości nie tylko **możliwe** do przestrzegania, lecz także **przydatne** dla dobrego funkcjonowania w zawodzie – od luksusowej prostytutki wymagany jest profesjonalizm i ceniona tolerancja, przydatna jest inteligencja i możliwa szczerłość.

## 2.5. Podsumowanie

Jaka jest odpowiedź na pytanie, dlaczego człowiek zachowuje się uczciwie? Człowiek idzie za wartościami, bo w ten sposób zaspokaja potrzebę własnej wartości, zwaną tu potrzebą godności. Nie może normalnie funkcjonować w relacjach z innymi ludźmi, jeśli nie zaspokoi tej potrzeby, bo jego „ja” jest w naturalny sposób tak zaprogramowane. W pierwszych latach życia robi to „relacyjnie”, porównując się z innymi, po to, aby wypaść od nich lepiej na wybranych skalach porównań. Dorośli ludzie, którzy nadal relacyjnie zaspokajają potrzebę własnej godności, sprawiają dużo kłopotu innym z bliskiego otoczenia. W chwilach, gdy zagrożone jest ich poczucie własnej godności, atakują i pomniejszają innych, bo jest to najszybsza i najłatwiejsza droga do uzyskania wyższej od nich pozycji w porównaniach zaspokajających potrzebę godności. Gdy człowiek dorasta i dojrzewa, potrzeba godności zaspokajana jest „autonomicznie” przez satysfakcję czerpaną ze zgodności tego, co robi, z osobiście cenio-

---

15 Ten i dalsze studia przypadków są plonem prac seminarzystów i studentów uczestniczących w ciągu ostatnich dwudziestu paru lat w projektach badawczych lub piszących prace zaliczeniowe na temat zachowania się ludzi w sytuacjach pokusy. Zadbalem o to, aby wszelka zbieżność zdarzeń i osób była przypadkowa.



nymi wartościami „godnościowymi” – najczęściej są to wartości moralne. Wartości tworzą hierarchię, w której najwyższe miejsca zajmują te, które w sytuacji życiowej człowieka są najłatwiejsze do realizacji i zaspokajania potrzeby godności.



### ROZDZIAŁ III

## ANOMIA I ETOS

Na pokusę ludzie wystawieni są zawsze, ponieważ zawsze jest do wyobrażenia jakaś korzyść osobista, po którą można sięgnąć kosztem naruszenia jakiejś wartości. Na ogół jednak ludzie tego nie robią, bo system wartości moralnych w społeczeństwie pełni podobną funkcję, jak system odpornościowy organizmu – zwalcza i ogranicza takie zachowania. Jeśli oddziaływanie wartości na codzienne zachowanie się ludzi zostanie wyłączone usprawiedliwieniami, społeczeństwu grozi brak odporności na schorzenia i negatywne zjawiska społeczno-ekonomiczne.

Pojęcie anomii po wielokroć i w bardzo różnych znaczeniach używane było przez antycznych filozofów greckich, występowało także u myślicieli religijnych w późnym judaizmie i u wczesnochrześcijańskich filozofów. Spotykamy je w renesansowej filozofii angielskiej i u dziewiętnastowiecznego filozofa francuskiego Jean Marie Guyau, który stworzył tuż przed Durkheimem rozwiniętą teorię „pozytywnej” anomii jako podstawę „naukowej etyki”. Czytelnika zainteresowanego prześledzeniem dwudziestu pięciu wieków literatury filozoficznej i religijnej na temat anomii odsyłam do pogłębionego studium Marco Orru<sup>16</sup>. Autor ten stwierdził w konkluzji, że nie odnalazł jednego „prawdziwego” znaczenia terminu anomia, nie jest w stanie podać jego semantycznej definicji, wyprowadzonej z kontekstu lub ze sposobu używania tego terminu i jego rozumienia przez różnych myślicieli. Natomiast etymologicznie anomię łatwo jest zdefiniować – termin ten w języku greckim oznacza nieobecność prawa. O jakie prawo tu chodzi, skąd się ten brak prawa wywodzi, co znaczy

---

16 Marco Orru, *Anomie: History and Meaning*, Allen&Unwin, Boston 1987.

w swych konsekwencjach – pozostaje zagadnieniem otwartym, które różni autorzy wypełniali i nadal wypełniają różną treścią.

We współczesnych naukach społecznych przyjęło się używanie pojęcia anomii na oznaczenie znacznego obniżenia się wpływu norm społecznych na zachowanie. Rozumienie anomii zależy od sposobu wyjaśnienia przyczyn i mechanizmów tego zjawiska. W tym zakresie ukształtowały się dwie tradycje naukowego myślenia. Pierwsza z nich wywodzi się z prac Emila Durkheima z przełomu XIX i XX w., drugą zapoczątkował Robert Merton w 1938 r. artykułem, uważanym dotąd za nieosiągalny pod względem liczby przywoływanych cytatów w naukach społecznych. W rozumieniu anomii ci dwaj autorzy różnili się znacznie. Dostyc powszechnie przyjęło się sądzić, że Mertonowska anomia ma charakter psychologiczny, w odróżnieniu od koncepcji anomii Emila Durkheima. Postaram się dalej wykazać, że Durkheim był wnikliwym diagnostą psychologicznych problemów przeżywanych przez ludzi swoich czasów, natomiast koncepcja anomii Mertona – z pozoru psychologiczna – posiada bardzo wiele braków, sprzeczności i niejasności. Po krytycznej analizie anomii w ujęciu obydwu tych autorów przedstawię własne rozumienie anomii jako skutku działania wiarygodnych usprawiedliwień, skutecznie redukujących dysonanse godnościowe.

### 3.1. Anomia jako choroba nieskończoności

Durkheim po raz pierwszy przywołał koncepcję anomii w dziele *O podziale pracy społecznej* (1893), lecz rozwinął ją i szczegółowo opisał w słynnym studium *Samobójstwo* (1897)<sup>17</sup>. Nie jest łatwo odtworzyć w uporządkowany sposób, co Durkheim rozumiał przez anomię. Zwykł bowiem często używać przenośni, zwrotów literackich lub publicystycznych, bez troski o ich zdefiniowanie. W wywodach Durkheima anomia posiada cztery znaczenia:

- **Anomia to zjawisko lub „fakt społeczny”** polegający na tym, że w pewnych sektorach społeczeństwa, jego warstwach lub klasach dotychczas obowiązujące normy istnieją, lecz przestają być uznawane i przestrzegane.

---

17 E. Durkheim, *Le suicide*, Presses Universitaires de France, Paris 1930.

• **Sytuacja anomii** jest pojęciem odnoszonym do człowieka, który nagle dostrzega, że jego dotychczasowe sposoby realizowania dążeń i potrzeb są nieodpowiednie do możliwości sytuacyjnych, a nowych sposobów radzenia sobie z sytuacją nie wytworzył lub nie chce zaakceptować. Przykładem może być nagły wzrost bogactwa i statusu społecznego lub odwrotnie, nagła degradacja materialna i społeczna jednostki.

• **Anomia jest to stan psychologiczny** człowieka, w jakim znajduje się przede wszystkim jego motywacja do działania. To, co dotąd było u człowieka społeczne – system uznanych przez niego norm społecznych – traci nagle zdolność powodowania jego postępowaniem. Stan anomii (*l'état d'anomie*) jest rozregulowaniem (*déréglement*) wewnętrznym, przynoszącym cierpienie i polegającym na tym, że utracił on cele dla swoich osobistych dążeń i ambicji.

• **Anomia jest pewną właściwością czynności**, będącej rezultatem stanu anomii.

Zasadniczy tok myślenia Durkheima o anomii można ująć w następujący ciąg przyczyn i skutków prowadzących do „anomijnego” samobójstwa:

• Na początku pojawiają się anomijne fakty społeczne – legalne i łatwe rozwody, zanik rzemieślniczych regulacji cechowych i korporacyjnych, nagła depresja lub prosperity i związane z tym zmiany w sytuacji życiowej wielu ludzi, pociągające za sobą zmiany w obszarze norm obyczajowych, moralnych i prawnych.

• Jeśli tych faktów jest dostatecznie dużo, zanika uznanie dla norm społecznych, powstaje anomia społeczna.

• Człowiek jest istotą społeczną i pozostając przez jakiś czas pod wpływem anomii społecznej, wchodzi w psychologiczny, wewnętrzny stan anomii. Zaczyna „brakować w nim społeczeństwa”. Powstaje anomia psychologiczna – stan moralnego rozregulowania.

• Pojawiają się wynikające ze stanu anomii cierpienie i lęk.

• To nasila tendencje samobójcze i u części ludzi prowadzi do samobójstwa.

Człowiek jest według Durkheima istotą o takiej psychicznej konstytucji, że nie może normalnie żyć i funkcjonować (nie doświadczając cierpienia),



„jeśli braknie w nim społeczeństwa”. Ten tworzący anomie „brak społeczeństwa w człowieku” Durkheim szczegółowo opisał, lecz nie w sposób ciągły, tylko w różnych fragmentach studium o samobójstwie. Stan anomii zdaniem tego filozofa to rozprężenie wewnętrznej regulacji człowieka, gdy cele pożądań osobistych nie znajdują ograniczeń. Człowiek aspiruje do wszystkiego i nic go nie zadowala. Jest to „choroba nieskończoności”, w którą najłatwiej popaść tym, którzy mają jakieś, znaczące nawet, możliwości i środki realizacji swych pożądań. Nagła pomyślność gospodarcza i finansowa, jakiej doświadczyli w XIX w. ludzie wolnych zawodów, finansistów i przemysłowcy, stała się przyczyną ich cierpień. Powstanie światowego rynku zbytu, międzynarodowego kapitału i upadek tradycyjnych rzemieślniczych korporacji terytorialnych spowodowały, że ambicje i pożądania pojedynczego producenta zostały nagle pozbawione krępujących je ograniczeń, przepisów i reguł, wyznaczających uprzednio wewnętrznie akceptowany pułap jego dążeń. Dawne uznawane normy zniknęły, nowe nie zdołały się jeszcze wytworzyć i ugruntować – wówczas przed ludźmi otworzyły się nagle nieograniczone perspektywy realizowania osobistych ambicji. Pisze Durkheim: „Ponieważ pomyślność wzrasta, zostają pobudzone pożądania. Obfitsza pożywka im ofiarowana pobudza je, czyni bardziej wymagającymi, niecierpliwymi na wszelkie ograniczenia właśnie wówczas, gdy reguły tradycyjne utraciły na znaczeniu. Stan rozregulowania lub anomii jest więc jeszcze bardziej nasilony z tej przyczyny, że pożądania są mniej zdyscyplinowane właśnie w tym momencie, w którym potrzebują surowszej dyscypliny<sup>18</sup>”.

Według Durkheima uznane przez człowieka normy społeczne odgrywają ściśle określoną rolę psychologiczną – ich zadaniem jest ograniczenie horyzontów dla jego pożądań i aspiracji. Dzięki temu człowiek stabilizuje się wewnętrznie, zanika egzystencjalny lęk wynikający z zawieszenia dążeń w pozbawionej ograniczeń pustce. Durkheim okazuje się niezłym psychologiem, gdy analizuje wewnętrzny stan motywacji człowieka znajdującego się w stanie anomii, prowadzący go do samobójstwa: „Jeśli człowiek nie posiada pułapu swych dążeń, przed nim znajduje się pustka, a cel

---

18 Durkheim 1930, s. 281, podkr. M.K.

ukryty jest w nieskończoności. Wysiłek dążenia do celu nie daje poczucia zbliżania się do niego, lecz tylko wrażenie dreptania w miejscu. Można cieszyć się samym dążeniem, lecz niedługo jest to możliwe, i tylko pod trudnymi do spełnienia warunkami. Trzeba zapomnieć o bezmiarze czekającej jeszcze drogi, aby cieszyć się tym, co już zostało osiągnięte. Gdyby takie dążenie było jeszcze na dodatek idealnym toczeniem się bez tarcia i oporu, wówczas mogłoby być do zniesienia. Tak jednak nie jest i być nie może, więc każde działanie, każdy ruch jest bolesny i tym samym dąży do zamarcia. Każda zaś przeszkoda, zawód i niepowodzenie wydają się nieszczęściem bez miary i prowadzą do zaniku chęci życia. Tymczasem chęć życia składa się z dążeń szczegółowych – odpowiednio do tego zamiera i ona, prowadząc do samobójstwa”<sup>19</sup>.

Warto dla lepszego rozumienia Durkheimowskiej anomii przytoczyć dokonaną przezeń analizę anomii – małżeńskiej i seksualnej. Małżeństwo zobowiązuje mężczyznę do związania się z jedną wybraną kobietą, zawsze tą samą – wyznacza obiekt miłości i zamyka horyzont dążeń uczuciowych. Takie ograniczenie nie jest bardzo dolegliwe, daje wewnętrzną równowagę moralną, z jakiej korzysta małżonek. Wyznaczając mu granice dążeń, jednocześnie wskazuje pośrednio warunki ich realizacji – jeśli nie zmieni obiektu swych uczuć, nie spotka go zawód, zobowiązanie bowiem jest dwustronne. W sytuacji, w której rozwód jest częsty i łatwy do osiągnięcia, „spokój i ukojenie moralne, które stanowiło siłę małżonka, zaczyna zanikać. [...] Nie można być mocno podtrzymywanym przez więzy, które mogą być zerwane w każdym momencie przez jedną lub drugą stronę. Nie można skupić wzroku na dalszej perspektywie, jeśli nie wiemy, czy przypadkiem ziemia nie otwiera się nam pod stopami. Z tych powodów w kraju, w którym małżeństwo jest mocno podminowane przez rozwód, odporność mężczyzny żonatego [na chęć popełnienia samobójstwa – przyp. M.K.] maleje w sposób nieunikniony [...]”. „Tak więc stan anomii matrymonialnej, będący produktem instytucji rozwodu,

---

19 Ten opis stanu anomii prowadzącego do samobójstwa można znaleźć w przytoczonych przez J. Szackiego (s.187 i nn.) fragmentach tekstów Durkheima (J. Szacki, *Durkheim*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1964).

jest tym, co tłumaczy nam równoległy wzrost rozwodów i samobójstw. Zgodnie z tym, samobójstwa mężów zwiększające liczbę dobrowolnych zgonów w krajach o częstych rozwodach, stanowią odmianę samobójstwa anomijnego [...]. Wynikają one z pewnej struktury moralnej «*sui generis*», która ma za swoją przyczynę osłabienie matrymonialnej reglamentacji. To właśnie ta struktura, zdobyta w trakcie małżeństwa, trwa od niego dłużej i wytwarza niezwykłą skłonność do samobójstwa, którą obserwujemy wśród rozwiedzionych”<sup>20</sup>.

Jeśli w opinii społecznej małżeństwo uznane zostanie za związek, który może być łatwo zerwany, wówczas według Durkheima mamy do czynienia z faktem społecznym, który tworzy niepewność więzi łączącej małżonków. Jest to jednak jeszcze za mało, aby skutkować powstaniem społecznej anomii małżeńskiej. Dopiero wówczas, gdy rozwód zostanie zalegalizowany, powodować będzie to, co autor nazywa stanem anomii małżeńskiej. Durkheim nie definiuje wprost terminów, lecz z kontekstu jasno wynika, że pojęcie „anomia matrymonialna” (*matrimonial*) odnosi się do anomii małżeńskiej jako zjawiska społecznego, wynikającego z faktów społecznych osłabiających więzy łączące i podtrzymujące małżonków, zaś anomia związku małżeńskiego (*conjugal*) to psychologiczny stan anomii.

Inaczej niż małżonka wygląda sytuacja kawalera, będącego w stanie anomii seksualnej. Durkheim anomie seksualną definiuje jako „«strukturę moralną» (stan psychiczny) kawalera, ustawicznie poszukującego obiektu trwałej miłości, który doświadcza zawodu za każdym razem, gdy zdobędzie kolejną kobietę”<sup>21</sup>. Ponieważ może on związać się z każdą kobietą, która mu się podoba, pragnie wszystkiego i nic go nie zadowala. „Jakżeż pożądanie może zatrzymać się na kimś, jeśli nie jest się pewnym tego, co się posiada, jako że anomia jest dwustronna. Ponieważ człowiek nie oddaje się na stałe, niczego na stałe nie posiada. Niepewność jutra połączona z własnym niezdecydowaniem skazuje go więc na nieustanną ruchliwość.

---

20 Durkheim 1930, s. 305–307.

21 Ibidem, s. 308.

Wszystko to skutkuje w stanie wzburzenia, pobudzenia i niezadowolenia, który w sposób nieunikniony zwiększa szanse samobójstwa<sup>22</sup>.

Anomia Durkheima ma dwie ważne właściwości, wzajemnie na siebie oddziaływujące – sektorowość i epidemiczność:

- jest „sektorowo” ograniczona, obejmując pewien typ zawodów, społeczności i sektorów społeczeństwa, w których normy utraciły zdolność ograniczania pułapu ludzkich pożądań i ambicji osobistych, albo też obejmując „sektorowo” pewien rodzaj dążeń człowieka.
- jest zdolna rozprzestrzeniać się epidemicznie, ogarniając coraz więcej sektorów społeczeństwa i coraz więcej dążeń człowieka, jeśli zacznie rosnać liczba anomijnych faktów społecznych.

Dlaczego normy przestają spełniać swoją ważną rolę, ograniczającą horyzont „pożądań”, a człowiek wchodzi w stan anomii? Pytanie to jest w pewnym sensie źle postawione, ponieważ teoria Durkheima za punkt wyjścia bierze to, o co pytamy. Wyjaśnia ona, dlaczego człowiek popełnia samobójstwo, odwołując się właśnie do stanu anomii, a więc braku uznania dla norm i ich niezdolności wyznaczania celu i pułapu „pożądań”. Stanowi to z kolei skutek oddziaływania na jednostkową psychikę anomijnych faktów społecznych – nagłych zmian regulacji prawnej, zmian społeczno-ekonomicznych i związanych z tym modyfikacji statusu społecznego. Człowiek przestaje uznawać normy, bo znalazł się w anomijnej sytuacji, tzn. takiej, w której są one do niej niedostosowane – przykładem jest nagła degradacja lub nagły awans społeczny. Czy więc człowiek w nowej sytuacji przestaje uznawać dawne normy, bo myśli i działa trzeźwo, jest praktyczny i racjonalny? Na to pytanie Durkheim odpowiada tylko pośrednio i kontekstowo, a przy tym niejednoznacznie. Utrata uznania dla starych norm w nowej sytuacji życiowej zdaje się być oparta na racjonalnej obserwacji ich „nieprzystawalności” do nowych okoliczności. Lecz normy swoją główną właściwość wyznaczania celu i pułapu dążeń ludzkich zyskują na innej niż racjonalna podstawie. Bierze się ona z naturalnej właściwości ludzkiej psychiki niepotrafiącej przeżyć bez obecności w niej społeczeństwa. „Obecność społeczeństwa w człowieku” chroni go przed „anomią”

---

22 Ibidem, s. 305.

i „egoizmem” – dwoma zaburzeniami psychicznymi, z których każde może prowadzić do samobójstwa:

- Wejście człowieka w stan anomii polega na tym, że uznane przez niego normy i reguły obyczajowe, moralne i prawne przestają wyznaczać cel – a tym samym pułap – jego osobistym pragnieniom i ambicjom. Tymczasem psychika człowieka wymaga, by jego dążenia, nawet do najbardziej osobistych korzyści, były uznane i akceptowane społecznie. Dzięki temu człowiek zachowuje wewnętrzną równowagę.

- Wejście w stan egoizmu, w którym nic, co ponadosobiste, nie wydaje się godne pożądanego wysiłku, jest równie niebezpieczne jak anomia. Człowiek nie może bowiem żyć – zdaniem Durkheima – tylko dla siebie i tylko przez siebie, tak jak to proponują stoicy.

Trudno jest dokładnie odwzorować myślenie Durkheima o egoizmie, ponieważ nie precyzuje on, na czym w tym wypadku polega „brak społeczeństwa w człowieku”, jakiego rodzaju dążeń lub ograniczeń mu brakuje, gdy popełnia egoistyczne samobójstwo. Zapewne nie ma na myśli tych samych „pożądań” i „ambicji osobistych”, które uległy „rozregulowaniu” w wypadku anomii. Stwierdza jednak wyraźnie, że człowiek musi szukać sensu życia w tym, co społeczne, co jest poza nim samym, poza realizacją osobistych pragnień, korzyści i ambicji – a więc w realizacji wartości. Z kontekstu całości rozważań można sądzić, że chodzi mu o przeciwstawienie sobie dwóch niezależnych systemów motywacji. Pierwszy bierze początek z korzyści, z „pożądań” i „ambicji osobistych”, najczęściej rozumianych przez Durkheima jako dążenia do władzy i bogactwa. Drugi, niezależny od pierwszego rodzaj dążeń wywodzi się z wartości moralnych, jest ze swej istoty autoteliczny i nie przynosi osobistych korzyści. Jest to jedna z form, w jakiej społeczeństwo „jest obecne w człowieku”. Jedno z głównych nieporozumień związanych z Durkheimowską anomią polega na nietrafnym odczytaniu terminu „beznormie” w tej koncepcji. Gdy Durkheim czasem mówi o „braku norm”, ma na myśli niezdolność do spełniania przez nie najważniejszej ich funkcji – określenia celów dla dążeń osobistych i ograniczenia w ten sposób ich pułapu. Anomia nazywana jest przez niego rozregulowaniem, a nie „beznormiem” – to ostatnie określenie (*normlessness*) nietrafnie zagnieżdżyło się w angielskojęzycznej literaturze socjologicznej, zapewne pod wpływem Roberta Mertona.

### 3.2. Anomia jako rozbieżność ustalonych w kulturze celów i środków ich realizacji

Koncepcja anomii – omawiana przez Durkheima przy okazji analizy samobójstw – nie znalazła początkowo zbyt dużego uznania w socjologii XX w. Renesans zainteresowania anomią nastąpił po publikacji przez Roberta Mertona w 1938 r. jego koncepcji anomii jako rozbieżności kulturowych celów i instytucjonalnych środków, która bez większych zmian weszła do jego głównego dzieła z 1957 r. i podtrzymywana jest do dzisiaj<sup>23</sup>. Anomia w ujęciu Roberta Mertona jest to zjawisko społeczne stanowiące przyczynę powstania dewiacji: „Wówczas, gdy system wartości kulturowych wynosi ponad wszystko pewne powszechnie zalecane dla całej społeczności cele sukcesu, a jednocześnie struktura społeczna rygorystycznie ogranicza lub zupełnie zamyka dostęp do uznawanych sposobów osiągnięcia tych celów u sporej części tej samej społeczności, zachowanie dewiacyjne pojawia się w dużym nasileniu”<sup>24</sup>. Jest to zarówno definicja anomii, jak i określenie przyczyn dewiacji. Anomia jest stanem rozbieżności pomiędzy kulturowo określonymi celami dążeń a instytucjonalnie (a więc również kulturowo) określonymi środkami ich realizacji. W społeczeństwie amerykańskim – uważa Merton – istnieją wartości wspólne wszystkim, przyswajane w dzieciństwie i wywierające wpływ na całe życie człowieka. Należy do nich osobisty sukces, mierzony w kategoriach bogactwa, władzy i kariery zawodowej, prowadzący na szczyty statusu społecznego. Człowiek postrzega także swoją sytuację życiową, porównuje dążenie do życiowego sukcesu z możliwością osiągnięcia go środkami uznanymi zarówno społecznie, jak i osobiście oraz określa stopień rozbieżności między nimi. Anomia jest tą rozbieżnością i tym źródłem nacisku na niego, na który w różnym stopniu jest podatny (*vulnerable*). „Podatność” (*vulnerability*) na nacisk anomii jest pewną dyspozycją psychologiczną odpowiedzialną za łatwość ulegania anomii i wchodzenia w dewiację. Merton nie daje nam jednak żadnej wskazówki,

---

23 R.K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, Free Press of Glencoe, New York 1957; zob. także: R.K. Merton, *Anomie, Anomia and Social Interaction: Contexts of Deviant Behavior*, [w]: *Anomie and Deviant Behavior*, M.B.Clinard (ed.), The Free Press, New York 1964.

24 Merton 1957, s. 146.

co ta „podatność” znaczy. Bardzo trudno jest także odtworzyć, co rozumie przez stan anomii (*state of anomia*), chociaż wielokrotnie przywołuje to pojęcie i kontekstowo odróżnia od anomii społecznej (*anomie*). Opisane przezeń reakcje dewiacyjne na anomie – na rozbieżność celów i środków – sugerują, że u Merona mamy do czynienia z wewnętrznym konfliktem dwóch niezależnych dążeń – do przestrzegania norm i do realizacji celów kulturowych. Nie mogąc ich ze sobą pogodzić w pewnej sytuacji społecznej, ludzie „podatni na anomie” reagują na cztery różne „dewiacyjne” sposoby:

- **Innowacją** polegającą na tym, że wiążąc się silnie z kulturowymi celami (osiągnięciem bogactwa, karierą), odrzucają normatywnie określone drogi ich realizacji zgodne z prawem, obyczajem lub moralnością i podążają własnymi ścieżkami. Jest to wzorzec dla społeczności i kultur kładących duży nacisk na wynik – ambicje i aspiracje osobiste, sukces i karierę – a mniejszy na sposoby dochodzenia do niego.

- **Rytualizmem** polegającym na kurczowym trzymaniu się norm społecznych. Tacy ludzie nie potrafią rozpocząć poszukiwania innowacyjnych sposobów dążenia do sukcesu, ponieważ wymaga to odrzucenia norm społecznych, a tego z jakichś powodów nie są zdolni zrobić. Normy, zamiast być środkami do celu, stają się celem samym w sobie, a kulturowy cel życiowego sukcesu przestaje odgrywać rolę motywacyjną.

- **Wycofaniem** stanowiącym odrzucenie zarówno kulturowego celu sukcesu, jak i będących w sprzeczności z nim społecznie określonych i akceptowanych środków i sposobów działania. Tacy ludzie „są w społeczeństwie”, lecz nie znajdują się pod jego wpływem. Są to ci, „którzy pędzą swoją egzystencję jedząc mało, śpiąc dużo i nie próbując wysiłku tworzenia codziennych wzorów swego życia, które byliby w stanie uznać. Zasadniczo bierni, wiodą swoją egzystencję schowani w narożniku i wyobcowani z najszerzej pojętych wartości społecznych<sup>25</sup>”.

- **Buntem** polegającym nie tylko na odrzuceniu celu i środków, lecz na zastąpieniu ich nowym celem i nowymi środkami jego realizacji. Zdaniem Mertona w większości ekstremistycznych ruchów społecznych biorą udział ludzie tego rodzaju.

---

25 Merton 1964, s. 219.

Te cztery rodzaje reakcji na anomie społeczną tworzą cztery typy dewiantów (termin „dewiant” jest tożsamy dla Mertona z terminem „anomic”). Obok tego istnieją także „konformiści”, stanowiący większość społeczeństwa i akceptujący jako cel zarówno życiowy sukces na skalę Rockefellera, jak i społecznie i prawnie dopuszczalne środki jego realizacji. Merton w późniejszych pracach podzielił zachowania dewiacyjne (adaptacje do anomii) na dwa główne rodzaje:

- zachowania nonkonformistyczne, do których zaliczył bunt,
- zachowania aberracyjne (zbożone), do których zaliczył innowację, rytualizm i wycofanie.

Nonkonformista otwarcie odrzuca normy i je narusza, zaś aberrant ceni i uznaje normy, które jednocześnie przekracza. Nonkonformista jest na ogół uznawany za kogoś, kto łamie normy bezinteresownie, dążąc do ponadosobistych celów, zaś aberrant pragnie tylko uniknąć wykrycia, a dążenia jego podszyte są osobistym interesem.

Kulturowy cel sukcesu u Mertona nawiązuje do „amerykańskiego mitu” o sukcesie pierwszego Rockefellera od pucybuta do miliardera. Podkreślmy, że dla Mertona sukces nie oznacza mozolnego pięcia się po szczeblach zawodowego awansu, zaczynając od kasjera w oddziale banku i kończąc na emeryturze dyrektora jego dzielnicowej filii. Sukces oznacza znalezienie się na szczycie drabiny społecznej. Biorąc pod uwagę, że zdaniem Mertona większość społeczeństwa to konformiści, trudno zrozumieć niepodatność na anomie tej większości. Każdy średnio inteligentny człowiek dostrzega rozbieżność celów i środków w „kulturze sukcesu” – na szczycie bogactwa, władzy i statusu społecznego miejsca jest niewiele, wystarczy go tylko dla wybrańców losu. Szansa na taki sukces jest mniejsza niż na wygraną w toto-lotka – czyżby więc konformiści byli tą większością społeczeństwa, która nie myśli trzeźwo i racjonalnie? Takich pytań bez odpowiedzi można stawiać koncepcji Merona więcej. Koncepcji anomii traktującej o przyjęciu lub odrzuceniu norm społecznych trudno wybaczyć brak wyjaśnienia tego, jaką psychologiczną funkcję pełnią normy społeczne. Nie satysfakcjonuje odpowiedź, że ukazują ludziom, jak realizować kulturowe cele dążeń. Brakuje w tej teorii odpowiedzi na kluczowe pytanie: „Dlaczego normy społeczne nie są przestrzegane?” Ciężar wyjaśnień przenosi się



tutaj na zmienne pośredniczące pomiędzy anomią a dewiacyjnymi reakcjami na nią (na przykład zróżnicowany dostęp do legalnych i nielegalnych środków realizacji sukcesu), ale tych zmiennych Merton już nie wymienia i nie opisuje ich działania.

### 3.3. Anomia jako skutek wiarygodnych usprawiedliwień

Anomia to swoisty stan grupy społecznej lub jednostki, która ceni wartości, lecz ich nie przestrzega. Anomia nie polega na braku wartości i normatywnych przekonań o tym, co słuszne i wartościowe, lecz na istnieniu **obok nich** innych przekonań, które nazwaliśmy usprawiedliwieniami, które wycinkowo wyłączają wpływ wartości na zachowanie ludzi. Sposób, na jaki ludzie redukują za pomocą usprawiedliwień dysonanse godnościowe, na ogół się utrwała i nie jest za każdym razem inny, zależny wyłącznie od sytuacji. Dlatego można mówić o anomii jako o pewnym **stylu** lub względnie trwałym sposobie, w jaki redukowane są dysonanse godnościowe i chroniona potrzeba godności. Pojęcia **anomalii i demoralizacji** są tożsame. **Anomia społeczna** istnieje wtedy, gdy kultura macierzysta społeczeństwa (lub kultura mniejszej grupy), obok godnościowo znaczących wartości społecznych jednocześnie niesie ze sobą tak liczne usprawiedliwienia, że stanowią one istotne zagrożenie dla kierowania przez te wartości postępowaniem ludzi.

**Anomia osobista** (tego terminu będę używać zamiennie z określeniem „stan anomii”) to pewna właściwość jednostkowa, wyrażająca się w zdolności do redukcji dysonansów godnościowych w najczęściej spotykanych przez człowieka sytuacjach pokusy. Jej wskaźniki są następujące:

- liczba subiektywnie wiarygodnych usprawiedliwień,
- poziom ich wiarygodności,
- „szerokość” usprawiedliwień, czyli zakres ich stosowalności w różnych sytuacjach pokusy.

Mówiąc o anomii społecznej, należy mieć na uwadze dwie jej składowe:

- Po pierwsze, **proces** społecznego uzgadniania usprawiedliwień toczący się w grupie eksponowanej na określone sytuacje pokusy,
- Po drugie, jego **rezultaty**, kulturowe wytwory w postaci norm, przekonań i obyczajów.

Wspólnie razem tworzą one potocznie zwany „układ”, czyli **podkulturę usprawiedliwień** spełniającą ważną funkcję dla ludzi stale eksponowanych na powtarzające się sytuacje pokusy. Wysoka wiarygodność uzgodnionych społecznie usprawiedliwień, szczególnie tych, które na trwałe weszły do podkultury, powoduje autentyczne przekonanie u członków grupy o tym, że „są w porządku”. Dobrym wskaźnikiem uczestnictwa w procesie społecznego uzgadniania usprawiedliwień i wytworzonej przez ten proces „podkulturze usprawiedliwień” jest zjawisko „głupoty moralnej”. Ujawnia ona siłę grupowego wpływu na jednostkę, polega na utracie zdolności rozumowania moralnego i oceny własnych czynów u człowieka wówczas, gdy dotyczy to zachowań objętych uzgodnionymi społecznie usprawiedliwieniami. Kradną zawsze tylko „oni”, a my tylko korzystamy z okazji. Prawdę mówiąc, każdy z nas czasem i na swój sposób uczestniczy w uzgadnianiu z innymi usprawiedliwień i wykazuje zdumiewającą głupotę moralną, gdy mu się przydarzy jakaś „dobra okazja”. Nie tracimy przy tym zdrowego osądu postępowania **innych** ludzi w podobnych sytuacjach.

Jedna z moich studentek pracowała w latach osiemdziesiątych w przedszkolu i opisała panią Jolę, która wyspecjalizowała się w przystosowywaniu najmłodszych, świeżo przyjętych dzieci do przedszkolnych warunków. Z reguły płaczą one w pierwszych chwilach pobytu, lecz mija to szybko po tym, jak „pani” otoczy je troską i każdemu z osobna poświęci trochę czasu. Wystarczy jednak, że po jakimś czasie uwaga „pani” wyraźnie osłabnie, a dziecko znowu zaczyna rodzicom robić trudności z wyjściem z domu do przedszkola, płacze, marudzi i jest nieszczęśliwe. Pani Jola nie poświęcała uwagi dzieciom lepiej ubranym, przywożonym do przedszkola przez rodziców samochodem, twierdząc, że „biedniejszym należy się więcej serca”. Bystre mamusie szybko orientowały się w sytuacji i biegly do pani Joli z kwiatkiem i buteleczką dobrej wody toaletowej, aby zechciała otoczyć „specjalną” troską ich dziecko. Po dwóch dniach dzieciak znowu radośnie szedł do przedszkola, a mamusia pilnowała regularnymi prezentami, aby dziecko nadal było w centrum uwagi pani Joli. Przedszkolanka miała z mamusiami „układ”, w którym obie strony były w porządku – one przynosiły pani Joli „dowody wdzięczności” za fachową i skuteczną opiekę nad swoimi maluchami, a ona troskliwie zajmowała się dziećmi szczególnie jej wymagającymi, co należało do jej obowiązków. Wychowawczynie znały dobrze ten proceder i komentowały go z oburzeniem. Miały pod opieką starsze dzieci,

także otrzymywały „dowody wdzięczności” od „swoich” rodziców, lecz działało się to rzadko, jedynie z okazji Dnia Nauczyciela czy świąt Bożego Narodzenia. Pani Jola miała mocną pozycję „u władzy” i gdy dyrektorka poszła na emeryturę, została mianowana jej następczynią. Natychmiast zwołała zebranie pracownicze, które miało zaskakujący przebieg. Nowa pani dyrektor z prawdziwym zaangażowaniem ogłosiła moralną odnowę w przedszkolu wraz ze zmianą dyrekcji – miał wreszcie nastąpić koniec „objadania dzieci”. Palcem wytknęła kucharkę, dwie jej pomoce, księgową i była dyrektorkę, które taki niegodny proceder prowadziły. Okazało się, że w przedszkolu istniał jeszcze inny „układ” ludzi „korzystających z okazji”. Otóż kucharka tak cienko krajała wędlinę na śniadanie dzieciom, że zawsze pozostało jej trochę z dziennego przydziału. Na koniec każdego dnia kucharka i dwie jej pomocnice sprawiedliwie dzieliły między siebie to, co pozostało z dziennych racji, i wspólnie wносиły do domu. W miarę potrzeby dopuszczały do podziału przedszkolną władzę. Gdy więc pojawiał się inspektor wizytujący placówkę, pani dyrektor mogła poczęstować go kanapką z szynką, czasem sama zjeść śniadanie. Kucharka z księgową umiały dla ważniejszych gości pani dyrektor „wygospodarować” kawę i kruche ciasteczka. Wychowawczynie na Dzień Nauczyciela, zakończenie roku i przy innych okazjach były także częstowane kawą, kanapkami, czekoladkami. Nikt nie pytał, skąd się biorą, chociaż wiadomo, że przedszkolaki kawy nie piją.

Kucharka i jej dwie pomocnice, zaskoczone zarzutem pani Joli, z oburzeniem go odrzuciły i z podniesionymi głowami wymaszerowały z sali. Następnego dnia wkroczyły do gabinetu nowej dyrektorki, gdzie czekał na nie cały zespół wychowawczyń. Kucharka, po przemowie akcentującej trzydziestoletnią, wielokrotnie wyróżnianą pracę i dobre imię, którego się dorobiła, rzuciła na stół nowej dyrektorki wnioski o zwolnienie z pracy całego zespołu kuchni, twierdząc, że honor nie pozwala jej i koleżankom dalej pracować z ludźmi posądzającymi je o haniebną praktykę objadania dzieci. Tak się złożyło, że w tym samym czasie ówczesny premier ogłosił „akcję czystych rąk”, oskarżając imiennie szereg wysokich urzędników państwowych o wykorzystywanie stanowisk rządowych do zajmowania intratnych foteli w radach nadzorczych dużych przedsiębiorstwach kontrolowanych przez Skarb Państwa. Znajdujący się na tej liście minister spraw zagranicznych rzucił wówczas na stół dymisję, uzasadniając ją troską o swoje dobre imię i honor oraz niemożnością dalszej współpracy z ludźmi posądzającymi go o niegodne uczynki. Obie identycznie uzasadniane dymisje – kucharek i ministra – zostały przyjęte. Powołano nowego ministra, który już nie łączył swego stanowiska z posadą w uzależnionym od państwa banku, a w przedszkolu

zatrudniono nowy zespół kucharek, który dzieciom porcji już nie uszczuplał. Wychowawczynie nadal jednak przyjmowały prezenty.

W pracy ludzie bardzo często eksponowani są wspólnie na taką samą, powtarzającą się sytuację pokusy, przez co łatwo i szybko uzgadniają usprawiedliwienia pozwalające sięgać po korzyści, które uprzednio wydawały im się niegodne. Nie są na to odporne najbardziej etosowe środowiska.

W połowie lat dziewięćdziesiątych zaczęły trafiać do mnie studia przypadków opisujące „układy”, polegające na uzgadnianiu usprawiedliwień wśród instruktorów harcerskich, i okradaniu harcerskiej organizacji. Okazało się, że w 1990 r. wszystkie bez wyjątku organizacje harcerskie stanęły wobec braku pieniędzy na podstawową działalność. Po dwóch – trzech latach adaptacji do nowego systemu organizacje harcerskie potrafiły znaleźć wystarczające środki na wakacyjną akcję obozową, ale w ciągu roku szkolnego instruktorzy musieli sobie radzić sami. No, i poradzili sobie dosyć skutecznie. Obóz harcerski to kilkanaście dużych namiotów, kilkaset dzieciaków zmieniających się turnusami co dwa tygodnie, od końca czerwca do końca sierpnia, oraz kilkunastu młodych instruktorów podległych dwudziestoparoletniemu komendantowi. Obóz to także stosunkowo duże środki gotówkowe, z których kadra musi rozliczyć się po zakończeniu obozu, i duże wyzwanie dla jakiegoś amatora-księgowego spośród kadry. Z dziećmi jeździ się na wycieczki, a te gubią bilety stanowiące podstawę rozliczeń, sprzedawczynie małych wiejskich sklepów nie wystawiają rachunków lub robią to źle, niedoświadczeni instruktorzy nie dbają o dokumentację księgową etc. Przy okazji wstępnego rozliczenia obozu jakiś komendant, nie mogąc dojść do ładu z kwitami, wrzucił je do kosza i posłał samochód do zaprzyjaźnionego rolnika, aby ten wystawił rachunek na nierozliczoną sumę, opiewający na produkty rolne. W miarę jak przybywało środków na akcję obozową, ujawnił się nowy problem. Okazało się, że niewydane pieniądze „przepadają”, idąc do centralnej kasy organizacji. Wtedy grono instruktorów jednego lub kilku obozów postanowiło „uratować” te środki dla swoich drużyn i opracowało system podwójnej księgowości. Na koniec obozu rolnik zaopatrujący kuchnię obozową wystawiał jeden „lewy” kwit na zaoszczędzoną sumę, a kadra sprawiedliwie dzieliła między siebie te środki, „celem wsparcia działalności swoich drużyn w ciągu roku”. Ponieważ na corocznych obozach spotyka się na ogół ten sam „układ” kadrowy kompletowany przez komendanta – to samo grono zaprzyjaźnionych instruktorów – usprawiedliwienia łatwo się rozprzestrzeniały i dziedziczone były przez inne ekipy obozowe. Takie „zagospodarowanie” oszczędności

weszło w zwyczaj i stało oczywiste dla wszystkich. Anomia nie oszczędziła także etosowego środowiska harcerskich instruktorów.

Anomia pracownicza powstaje na skutek:

- Ekspozowania grupy pracowników na powtarzające się sytuacje pokusy,
- Uruchomienia w niej tą drogą procesu społecznego uzgadniania usprawiedliwień,
- Wytworzenia się skutkiem tego w grupie podkultury usprawiedliwionych korzyści, zawierającej gotowe wzorce usprawiedliwień,
- Powstania osobistej anomii u pracowników poprzez przejęcie i utrwalenie się w ich przekonaniach niektórych lub wszystkich usprawiedliwień zawartych w podkulturze.

Ważną właściwością takiej podkultury jest podzielenie przez wszystkich przekonań o tym, jakie sposoby „korzystania z nadarzających się okazji” kosztem firmy są dopuszczalne i tym samym „uczciwe”, a jakie są niewłaściwe. Tworzą się „zasady” korzystania, a dzięki nim każdy wie, ile mu się „uczciwie należy” i może powiedzieć, że „wszyscy tak robią”. Im bardziej spójna jest grupa pracownicza, tym proces ten przebiega szybciej – więź grupowa jest jego doskonałym nośnikiem. Powstaje pracownicza podkultura usprawiedliwionych korzyści. Przynależność do takiej podkultury powoduje, że jej uczestnicy nadal z przekonaniem podtrzymują wartości i normy rzetelnego i uczciwego postępowania, lecz w wybranych sytuacjach pokusy w pracy objętych uzgodnionymi usprawiedliwieniami, sięgają po moralnie naganne korzyści.

Na koniec kilka uwag praktycznych, czego robić nie należy, chcąc ograniczyć anomie pracowniczą:

- Nie należy moralizować, szerząc wiedzę etyczną o tym, co dobre i złe. Porządny człowiek w sytuacji pokusy nie brakuje wiedzy etycznej do oceny zachowania naruszającego wartości dla osobistej korzyści.
- Podobnie nie należy pokładać wielkich nadziei w opracowaniu i odczytaniu kodeksu etyki pracowniczej. Jeśli kodeks już jest i leży w szufladzie, a tak z reguły bywa, należy poświęcać uwagę procedurom publicznego ujawniania usprawiedliwień stosowanych przez sprawców naruszeń kodeksu.

• Nie należy grozić kodeksem karnym za nieetyczne postęпки. Ze strachu przed karą ludzie nie zachowują się etycznie, lecz strachliwie. Nacisk zewnętrzny i kontrola nie zmniejszają wiarygodności usprawiedliwień i anomii, mogą ją nawet zwiększać. To nie znaczy, że może szerzyć się poczucie bezkarności (o tym w następnym rozdziale).

### 3.3.1. Układy w elicie politycznej

Rozwój anomii w elicie politycznej jest skutkiem trzech wspólnie działających czynników:

- Elity polityczne to grupy ludzi szczególnie wystawione na stale powtarzające się, podobne do siebie sytuacje pokusy.
- Ciągła styczność osobista tworzy więź społeczną w całej elicie władzy, zarówno wewnątrz poszczególnych partii, jak i ponad podziałami politycznymi, stanowiącą nośnik procesów społecznego uzgadniania usprawiedliwień.
- Możliwość instytucjonalnego uzgadniania usprawiedliwień poprzez tzw. prawo powielaczowe i mechanizmy legislacyjne, regulaminy etc. ułatwia rozwój anomii w klasie politycznej.

Wynikiem procesu uzgadniania usprawiedliwień w kręgach partyjnych jest anomia partyjna. Anomia polityczna to anomia całej elity, stanowiąca rezultat uzgadniania usprawiedliwień ponad podziałami partyjnymi. Obydwa rodzaje anomii nakładają się na siebie i trwają, bo są społecznie dziedziczone jako podkultura usprawiedliwionych korzyści z pełnienia funkcji politycznych. Określa ona:

- okoliczności usprawiedliwiające osobiste korzystanie z władzy,
- reguły „uczciwego” korzystania z władzy w najczęściej spotykanych przez ludzi władzy sytuacjach pokusy.

Anomia polityczna, obejmująca niewielki liczebnie krąg elity politycznej, skutkuje w znacznym wzroście anomii społecznej. Nie działa jako „przykład” dawany przez tych „z góry” i mechanicznie naśladowany przez zwykłych ludzi. Z góry nie idą przykłady, lecz usprawiedliwienia. Okazja niegodnie wykorzystana przez człowieka na politycznym świeczniku służy za usprawiedliwienie tysiącom zwyczajnych ludzi, pozwalając im „uczciwie dokraść” do niesprawiedliwiej małej pensji. Zwykli ludzie mają

wiedzę o tym, że „ci na górze kombinują nie gorzej od nas” i wykorzystują ją do uwiarygodniania własnych usprawiedliwień dla codziennych sytuacji pokusy.

Procesowi „naturalnej” demoralizacji elity rządowo-politycznej, wynikającej z ciągłego eksponowania na sytuacje pokusy, stawiają tamę dwa czynniki: demokratyczny ustrój polityczny i masowe wolne media tworzące profesję dziennikarską o wyrazistym etosie zawodowym:

- Demokracja oznacza konkurencję między kilkoma silnymi partiami politycznymi. Na co dzień elity partyjne rozbrajają sobie wzajem usprawiedliwienia, uzgodnione wewnątrz partyjnych gremiów, ujawniając je opinii publicznej. To ogranicza anomię polityczną, chociaż częste są „porozumienia” elit politycznych ponad podziałami, w celu wspólnego uzgadniania usprawiedliwień i „korzystania z okazji”, jakie stwarza obejmowanie stanowisk politycznych, rządowych i samorządowych.

- Silne i niezależne od ośrodków władzy politycznej masowe media są w zasadzie jedynym czynnikiem mogącym skutecznie kontrolować rozwój anomii w elitach każdego demokratycznie urządzonego kraju. Nagłaśniają publicznie anomię polityczną i uruchamiają rzesze wyborców, które nie uważają usprawiedliwień polityków za wiarygodne i potrafią im wykazać, że kradli, a nie korzystali z okazji.

- Jeśli media są uzależnione od ośrodków władzy politycznej, wystarczy, aby tych ośrodków było kilka i miały podobny potencjał. Ujawniając publicznie usprawiedliwienia przeciwników politycznych, media zależne spełniają podobną funkcję, co media wolne i niezależne. Tyle tylko, że efekty są mniejsze, bo zależnym mediom mniej się ufa.

Medialne ograniczanie anomii polega na konfrontacji ludzi uzgadniających usprawiedliwienia z tymi, którzy ich nie uzgodnili i nie mają ich za wiarygodne. Ludzie charakteryzują się „głupotą moralną” tylko w wąskich kręgach uzgadniających usprawiedliwienia. Ludzie spoza takiego kręgu bez trudu dostrzegają niewiarygodność usprawiedliwień i z oburzeniem na nie reagują. W demokracji zawsze są jacyś „inni”, którzy pewnych usprawiedliwień nie uzgodnili i gotowi są zaangażować się w ich zwalczanie. Dzięki temu – a nie przez moralizowanie i naiwne przekonywanie polityków, że źle

postępują – media mogą skutecznie ograniczać anomie polityczną (i społeczną), pokazując ogółowi, jakie usprawiedliwienia i gdzie zostały uzgodnione. Niezależne media i dziennikarze, ujawniając i rozbijając usprawiedliwienia, tworzą klimat społeczny, w którym politycy i elity finansowe – w oczach opinii publicznej – kradną, a nie „korzystają z okazji”. Dla porządných ludzi – wliczając w to polityków – tworzy się w ten sposób barierę nie do pokonania, ponieważ potrzeba własnej godności jest nie mniej silnym motywem ich działania jak potrzeba osobistych korzyści.

Najczęstszym błędem popełnianym przez media jest technika „moralizującego opisu przypadku”, eksponująca szczegóły zdarzeń w celu poruszenia emocji. Eksponują wyjątkowość opisywanego zdarzenia, zamiast banalności stosowanych usprawiedliwień. Tymczasem złodziej nigdy nie rozpozna się w podobiznie innego złodzieja, zawsze znajdzie jakieś różnice i będzie twierdził, że to inni kradną, a on tylko korzysta z okazji. Skuteczność medialnych oddziaływań ograniczających anomie polityczną wymaga świadomego stosowania innych strategii działania:

- Docierania do szerokiej publiczności z przekazem o istnieniu anomii społecznej i usprawiedliwień dla korupcji, nepotyzmu, „załatwiania spraw” etc. – nazwijmy to nasilaniem społecznej widzialności anomii i banalizacją czy trywializacją stosowanych usprawiedliwień.
- Tworzenia na nowo dysonansu godnościowego u „korzystających z okazji” poprzez konfrontację z moralnym znaczeniem ich czynów.
- Rozbrajania usprawiedliwień już uzgodnionych społecznie i utrwalonych w podkulturach, w kręgach „towarzyskich”, grupach pracowniczych, organizacjach itp. Jest to trudne, lecz możliwe. Dobrym do tego medium dla dobrze przygotowanych dziennikarzy jest TV. Pokazując na ekranie to, co dzieje się między ludźmi w sytuacjach pokusy, niektórzy z nich intuicyjnie wiedzą, jak kierować dynamiką zdarzeń na ekranie w taki sposób, aby w społecznym procesie rozbijać wiarygodność społecznych usprawiedliwień.

### 3.4. Etos jako styl zaspokajania potrzeby godności

Etos to charakterystyczny sposób lub styl zaspokajania potrzeby godności, własna i charakterystyczna „droga do godności”. **Etos osobisty** to styl i sposób **zaspokajania** potrzeby godności charakterystyczny dla jednostki.



Należy go odróżniać od specyficznego stylu **ochrony** potrzeby godności za pomocą racjonalizacji i społecznych usprawiedliwień, nazwanego anomią. **Etos społeczny**, grupowy, zawodowy, pracowniczy, instytucjonalny etc. to swoisty i wspólny dla grupy lub społeczności styl zaspokajania potrzeby godności. **Etos pracowniczy** najłatwiej da się zaobserwować w dużych, dobrze zarządzanych organizacjach – korporacjach gospodarczych, służbach mundurowych, administracji państwowej, korpusie służby cywilnej etc. Tworzony jest przez powiązanie pracy z procesem zaspokajania potrzeby własnej godności pracowników, poprzez taką organizację zadań, która sprzyja powstawaniu konsonansów godnościowych w codziennym wykonywaniu pracowniczych obowiązków w relacjach pracownika z kierownictwem i kolegami. Służy temu tworzenie wartości centralnych dla organizacji, wokół których koncentruje się jej misja i wizja rozwoju, wsparte odpowiednimi szkoleniami i działaniem wewnętrznego PR. W zależności od dwóch głównych mechanizmów zaspokajania potrzeby godności możemy wyróżnić dwa główne style etosu – relacyjny i autonomiczny.

#### 3.4.1. Etos relacyjnej ważności

Wyrazistym przykładem relacyjnego etosu pracowniczego jest „wyścig szczurów”. Polega na tym, że wartości służą za skalę do porównywania ludzi metodą: jesteś „lepszy – gorszy” od drugiego. Najgorszym grozi zwolnienie, najlepsi dostają awans. Etos relacyjny łatwo „rozkreć” w firmie i społeczności – w końcu każdy ma relacyjność wbudowaną w siebie od małego dziecka i nietrudno dać jej dość do głosu. Sprawni menedżerowie szybko są to w stanie wykorzystać dla firmy, tanim kosztem podnieść samokontrolę i jakość pracy oraz jej wydajność. Zanim tak zrobimy, zastanówmy się czy warto – mawia się słusznie, że „tanie mięso psy jedzą”. Nadmiernie stymulowana u ludzi dorosłych relacyjność niesie w sobie mechanizmy groźne dla jakości życia w takiej społeczności:

- **Utrata indywidualności.** To, jak relacyjni ludzie sami się cenią, zależy od tego, jak ich cenią inni. Ich czynności podejmowane są z myślą o tym, jak oceni je ktoś inny, a nie z myślą o tym, jak je sami ocenią według własnych standardów godnościowych. Człowiek etosu relacyjnego nie ma możliwości wiarygodnego ulokowania się wyżej na skali od osoby odniesienia inaczej niż poprzez odwołanie się do opinii innych, mających

dlań autorytet. Dla niego dzień, w którym nie przypodobał się szefowi, to dzień stracony. Nie ryzykuje posiadania własnych poglądów, lecz zabiega o dobrą ocenę znaczącego dlań otoczenia społecznego, bo to inni określają, czy jest więcej wart od innej osoby, i swoimi ocenami umożliwiają mu zaspokojenie potrzeby godności.

• **Pomniejszanie innych.** Etos relacyjny polega na „byciu lepszym” od kogoś pod jakimś ważnym względem. Może to być profesjonalizm, odpowiedzialność, lojalność, dyspozycyjność lub inne „wartości organizacyjne”. Być lepszym od drugiego można albo skutkiem rzeczywistych dokonań, wymagających długich i pracowitych starań, albo pomniejszając jego osiągnięcia i wykazując „gorszość” tego drugiego. Człowiek relacyjny to typowy „umniejszacz”, który deprecjonuje osiągnięcia innych, a godność własną zaspokaja, odbierając ją innym. Wynika z tego praktyczne zalecenie dla czytelnika: jeśli przyjaźnisz się w pracy z człowiekiem relacyjnym, grozi ci, że staniesz się dla niego osobą odniesienia. W chwili odczuwania deficytu godności, nagle zacznie on odmawiać ci walorów osobistych. Im więcej ci ich odbierze – przekonując do tego autorytety i innych ludzi, w tym ciebie, a ty i inni choćby z grzeczności lub „na odczepnego” przyznacie mu rację – tym lepiej usunie odczuwany deficyt i zaspokoi swoją potrzebę godności.

• **Bezwzględność.** Relacyjny „etos osobistego sukcesu” tworzy ludzi, którzy utracili zdolność właściwego przeżywania sytuacji pokusy. Konflikt pomiędzy dążeniem do osobistego sukcesu a moralnością traktują jako dylemat godności, jako konflikt dwóch wartości o godnościowym znaczeniu, przypisując większe znaczenie sukcesowi, a mniejsze wartościom moralnym. To zwalnia hamulce w sytuacjach pokusy, usprawiedliwia każdą drogę do sukcesu, a godne postępowanie każe nazywać słabością.

• **Wypalenie zawodowe.** Ludzie zaspokajający relacyjnie potrzebę godności wykazują:

1. ustawiczną troskę o to, co inni o nich myślą,
2. dużą chwiejność dobrego mniemania o sobie,
3. związane z tym poczucie zagrożenia,
4. przywiązanie do rozmaitych atrybutów określających ich status społeczny,
5. intensywne zabieganie o utrzymanie tego statusu.

Jednocześnie muszą ciągle maksymalizować wysiłek zawodowy, chcąc wypaść lepiej od innych. Takiego napięcia długo nie są w stanie wytrzymać i po jakimś czasie pojawiają się u nich psychosomatyczne zaburzenia chorobowe i syndrom wypalenia zawodowego.

#### 3.4.2. Etos autonomiczny

U części ludzi – być może u większości – relacyjne sposoby zaspokajania potrzeby godności schodzą na drugi plan w wieku kilkunastu lat. Głównym źródłem zaspokajania potrzeby godności stają się konsonanse godnościowe. Powstaje autonomiczny etos osobisty i wykształca się charakterystyczny sposób zaspokajania potrzeby godności. Etos autonomiczny jakiejś grupy lub społeczności rozpoznamy po czterech jej właściwościach:

1. Jej funkcjonowanie koncentruje się wokół „norm etosowych”. Jest ich niewiele i nie mają dużego stopnia ogólności, bo wtedy trudno je bezwyjątkowo przestrzegać. Charakteryzują się jeszcze tym, że nie mają przekonujących uzasadnień i nie znoszą wyjątków. Są podobne do tabu, a podkultura takiej społeczności nie uznaje żadnych wiarygodnych usprawiedliwień dla naruszenia „norm etosowych”. Muszą być przestrzegane w każdej sytuacji i przez wszystkich członków grupy etosowej, a uchybienie jednej z nich powoduje wydalenie z grupy etosowej. Rzeczywista bezwyjątkowość tych norm nadaje im ogromne znaczenie godnościowe, pozwala uzyskiwanym stąd konsonansom skutecznie zaspokajać potrzebę godności. Są przy tym ważne tylko dla członków grupy etosowej, a patrząc z zewnątrz, zdają się nieistotne, często śmieszne.

2. Istnieje w kulturze grupy etosowej system znaczących emocjonalnie symboli, znaków, rozbudowane są własne rytuały i ceremonie wejścia do grupy, podniesienia statusu w hierarchii wewnętrznej, świętowane rocznice itp.

3. Motywacja godnościowa poddaje się wpływowi tylko symbolicznego karania i nagradzania – nie można jej kształtować, odwołując się do motywu korzyści osobistych, materialnych kar i nagród. Odpowiednio do tego grupa dysponuje rozwiniętym i uporządkowanym systemem kar i nagród symbolicznych, które:

- mają emocjonalne znaczenie dla członków grupy,

- stosowane są niezależnie od kar i nagród materialnych.

4. Rozwinięta grupa etosowa potrafi zintegrować w spójną i funkcjonalną całość systemy kar i nagród symbolicznych oraz materialnych.

Ta sama potrzeba godności jest zaspokajana zgodnością i zagrożona niezgodnością zachowania z różnymi przymiotami „ja”, które mogą się w tej funkcji wymieniać ze sobą. Etos nie jest etycznie ani dobry, ani zły. Zaspokajając potrzebę godności można konsonansami pochodzącymi ze standardów tożsamościowych, chroniąc ją usprawiedliwieniami, jeśli ideowe lub religijne działania niezgodne są z moralnością. Moralność w działaniu niepotrzebna jest na ogół „ideowcom” i wszelkiego rodzaju naprawiaczom świata, począwszy od rewolucjonistów, a skończywszy na terrorystach – godność zapewniają im „tożsamościowe” przymioty „ja”. Potrzebne są im tylko usprawiedliwienia czynów niemoralnych, lecz tożsamościowo godnych, które łatwo między sobą uzgadniają.

#### 3.4.2.1. Etos honoru

Można przypuszczać, że jeśli w procesie socjalizacji dziecka zbyt duży nacisk położony zostanie na sposób wykonywania czynności, a nie na ich treść – normy postępowania zaczną się rytualizować i odrywać od wartości, którym są funkcjonalnie przyporządkowane. Najłatwiej o to, gdy oceny zachowania jako godnego zależą od przestrzegania jakiegoś rytuału, wtedy cel czynności i kierująca nią wartość łatwo tracą swe pierwszoplanowe znaczenie. Powstaje „człowiek z zasadami”, który czerpie z ich przestrzegania bardzo silne „satysfakcje wewnętrzne”, wystarczające do tego, aby zaspokoił potrzebę godności. Zasady zastępują mu wartości w tworzeniu konsonansów godnościowych. Naruszenie zasad osobistych jest równoznaczne z zaprzeczeniem siebie, swoich przymiotów, naruszeniem godnościowej koncepcji samego siebie. Jeśli życie podda „człowieka zasad” zbyt trudnej próbie powodującej, że je naruszy, przeżywa to jako całkowitą klęskę osobistą, traci poczucie własnej wartości i często nawet chęć życia. Niski stopień ogólności takich zasad osobistych czyni je możliwymi do bezwyjątkowego przestrzegania, lecz zarazem wyznacza „niski lot” samego etosu.

Tak wyglądał etos samuraja lub rycerza walczącego i zabijającego zgodnie z zasadami honoru. Średniowiecznemu rycerzowi lub samurajowi, aby czuć się godnie, wystarczyło trzymać się ściśle prostych i jednoznacznych reguł walki. Treść etosu rycerskiego stanowiły rytualne, bardzo szczegółowe zasady postępowania, których naruszenie wykluczało ze stanu rycerskiego, a które głównie dotyczyły sposobu walki (na przykład zabraniały atakować drugiego rycerza od tyłu lub bez broni), dotrzymywania przysięgi i danego słowa, troski o symbole (musiał zawsze podnieść rzuconą mu rękawicę, dbać o chorągiew i znak herbowy, przepaskę otrzymaną od narzeczonej etc.). To, o co walczył, miało drugorzędne znaczenie. Zasady honoru, a nie wartości, były istotą etosu rycerskiego, bo inaczej trudno jest dzisiaj pojąć, jak rycerze zdolni byli „wycinać w pień” wioskę należącą do nieprzyjaznego suwerena, z której nie zdołały uciec przed nimi tylko dzieci, kobiety i starcy. Podobno opowieści o królu Arturze i rycerzach Okrągłego Stołu powstały pierwotnie wśród ludu, który marzył o takich rycerzach, przed którymi nie trzeba uciekać w las, gdy nadchodzą. Etos rycerski w dzisiejszym rozumieniu wcale nie był „prospołeczny” i w wielu istotnych aspektach zbliżał się do etosu mafijno-gangsterskiego.

Im niższy etos osobisty lub grupowy, tzn. im niższy stopień ogólności zasad, na których jest on osadzony, tym ważniejsze miejsce zajmuje w nim pojęcie „honoru”. Honor nie wymaga racjonalnych uzasadnień, o które zresztą trudno. Honor ma człowiek wówczas, gdy bezwyjątkowo przestrzegane są przezeń „zasady honorowego postępowania”. Czy ma honor „Leon zawodowiec”, płatny zabójca ze znanego filmu pod tym tytułem? Oczywiście, że go ma, bo honor mają zawsze „ludzie z zasadami”, a Leon nigdy „nie sprząta” kobiet i dzieci. Czy ma honor policjant, który go ściga? Oczywiście, że go nie ma, bo nie ma i nie przestrzega żadnych zasad, więc za to go nie lubimy. Etos płatnego zabójcy „pracującego” zgodnie z zasadami profesjonalizmu podobny jest do etosu menedżera postępującego „zgodnie z kodeksem zasad” wielkiej korporacji, niszczącej środowisko, wykorzystującej do pracy dzieci lub zagłodzonych niewolników jakiegoś afrykańskiego satrapy. „Ludzie zasad” tworzą sobie pewien ich zestaw, nazywają go „**honorem**” i na nim budują swój etos osobisty. Honor w odczuciu jego posiadacza jest odpowiednikiem godności, jest nadrzędny

wobec osobiście cenionych wartości, a satysfakcje godnościowe wynikające z zachowania zgodnego z „zasadami honoru” są ważniejsze od tych, które wynikają ze zgodności zachowania z wartościami. Przestrzeganie zasad honoru wystarczy, aby człowiek zaspokoił potrzebę godności. Jeśli naruszył przy tym elementarne wartości moralne, postrzega taką sytuację jako dylemat godnościowy, a postępek zgodny z zasadami honoru uważa za wybór „wyższej” wartości.

Ponieważ ważne jest przede wszystkim samo posiadanie zasad, a nie ich treść, rola zasad osobistych rośnie w wypadku ludzi znajdujących się w sytuacjach życiowych, w których trudno zaspokajać potrzebę godności – na przykład wykonujących zawód społecznie uznawany za haniebny, naznaczony społecznym piętnem: prostytutki, gangsterów, płatnych zabójców etc. Przyjmują takie zasady, jakie nie przeszkadzają w „zawodzie”, zawsze odległe od wartości. Ludzie tacy są bardzo podatni na anomie. Są pełni racjonalizacji i społecznych usprawiedliwień powodujących, że łatwo od swoich zasad odstępują, z przekonaniem wywodząc, że w tym przypadku nie mają one zastosowania. Z pozoru racjonalni i logicznie myślący, w rzeczywistości są „zracjonalizowani”, patrząc na świat przez swoistą mieszankę „świętych zasad” oraz usprawiedliwień. „Człowiek zasad” uważa się i bywa często uznawany za „człowieka godnego”. My jednak tutaj zarezerwujmy to określenie dla kogoś, kto godność własną wiąże z powszechnie cenionymi wartościami i nie podstawia w ich miejsce łatwych do przestrzegania „zasad honoru”.

#### 3.4.2.2. Etos pokory

Honor mają zwykli ludzie, mieli lub mają więźniowie, rycerze, policjanci, kupcy, profesorowie, aptekarze, lokaje i pijacy. Święci nie ujmują się honorem. Trudno sobie wyobrazić rozmowę ze św. Franciszkiem o zasadach honorowego postępowania. Święci nie upraszczają sobie drogi do godności jakimś rytualnym skrótem, zasadą postępowania o niskim stopniu ogólności. Ludzie będący na pewnym etapie rozwoju duchowego tworzą wysoki **etos pokory**. Im wyższy, tym ogólniejsze są jego normy, tym zasadom etosowym bliżej do wartości moralnych. Na jednym końcu tej skali mamy **etos honoru** szefa gangu przestępczego. Na drugim

umieścimy **etos pokory** „świętego męża” lub mędrca, dla którego honor to pojęcie zbędne, bo jego godność własna roztapia się w Absolucie. Etos pokory i etos honoru różnią się od siebie w kilku aspektach:

- Etos pokory operuje symbolami, odwołującymi się do treści, które nie są do końca rozumowo poznane i poznawalne. Dla jego zrozumienia odwołać się musimy do intuicyjnie wyczuwanych, a nie rozumowo poznanych lub poznawalnych jakości, na przykład do religijnych lub Jungowskich symboli, do mitologii, poetyckich metafor etc. W etosie honoru ważne są przede wszystkim znaki, za którymi stoją zrozumiałe, logicznie powiązane zasady honorowego postępowania.

- Im wyższy etos osobisty lub grupowy, tym mniej on pozostawia miejsca dla anomii. W etosie pokory nie ma już zupełnie miejsca dla osobistej anomii, dla racjonalizacji i usprawiedliwień społecznych.

- Do pokory droga biegnie często poprzez rozbicie osobistego etosu honoru. Tak czasem czynią grupy AA (Anonimowych Alkoholików), dające sobie wzajemne wsparcie w walce z nałogiem. Zanim członkowie AA do tego doszli, każdy z nich pił, miał swój honor, był na tym punkcie niezmiernie drażliwy i dokonywał najdziwniejszych ewolucji, aby go ratować, staczając się przy tym coraz niżej. Gdy w końcu honor i godność ostatecznie utracił, w mniemaniu własnym i swojego otoczenia, wszedł w fazę kryzysu godnościowego, dotknął „dna” i wykorzystał szansę odbicia się od niego – jego „ja” umacnia się i bywa, że robi się „przezroczyste”, pozwalając mu dostrzec nowe jakości. Wyleczony alkoholik nie ma już honoru, lecz pokorę wobec sił wyższych od niego, zdolnych zniszczyć lub uratować mu życie. Wiara w istotę Najwyższą i jej pomoc umożliwia mu pokonanie silniejszego odeń nałogu. Pokorne uznanie własnej słabości jest zasadniczym przesłaniem ideologii 12 kroków AA. Zdarza się czasem, że wysoko spójne grupy AA zamieniają się w grupy religijne, jeśli zostaną objęte opieką jakiegoś Kościoła. Pozbawione tego, czasem praktykują własną liturgię jako sekty.

- Mówiąc o etosie pokory, wykraczamy już poza granice akademickiego dyskursu psychologicznego. Etos pokory możliwy jest wtedy, gdy człowiek transcenduje „ja” i z wyższego piętra patrzy na siebie i otaczający go świat. Dla tego poziomu nie uzgodniono jeszcze wspólnych pojęć naukowego opisu i analizy, nie poznano praw rządzących odczuciami i zachowaniem

ludzi tego typu. Pokora charakteryzuje ludzi autentycznie wierzących. Ludzie etosu pokory potrafili uczynić swoje *ego* „przezroczystym” dla Boga lub Absolutu, zwanego przez nich często Miłością, odczuwając życzliwość wobec wszystkiego, co istnieje. Autentyczna wiara w Boga<sup>26</sup> jest jednak dana stosunkowo nielicznym, stąd też na drogę etosu pokory nie wkracza zbyt wielu.

### 3.4.3. Roztropność

Roztropnością nazywam zachowanie się ludzi w sytuacjach, w których wybór wartości ważnej osobiście i społecznie przynosi im jednocześnie korzyści. W sytuacjach pokusy czyn godny z definicji wyklucza odniesienie z niego osobistych korzyści. Czasem bywa jednak tak, że godne postępowanie przynosi jednocześnie korzyści. Nie jest to częste, ponieważ korzyści jest zawsze mniej niż ludzi do nich dążących. Czasem jednak na przykład rzetelna i ciężka praca jest dobrze wynagradzana, a uczciwość spotyka się z nagrodą. Są to sytuacje znane nam dobrze z baśni i tkwią głęboko w wyobraźni indywidualnej i zbiorowej jako wzorzec odważnego, dobrego królewicza, który zabija smoka i w nagrodę dostaje za żonę piękną królową i pół królestwa. Takie baśniowe archetypy opisują bohatera, który w imię wartości cierpi niedostatek, upokorzenie ze strony „złych” charakterów lub ludzi nieświadomych jego godnych motywów postępowania, lecz wychodzi obronną ręką z niebezpieczeństw i jest skuteczny, osiąga na koniec cel i zostaje za to sowicie nagrodzony. Roztropność obejmuje szerokie spektrum zachowań. Jej przykładem będzie roztropny filozof i mędrzec, który nie ma w sobie nic z pustelnika, a wiele z Woltera. Potrafi mieć na uwadze korzyści i zapewnić sobie godziwy status materialny, nie rezygnując z wartości i z własnego etosu.

---

26 Niewielu ludzi „wie, że Bóg jest”, większość zakłada to jako hipotezę.





Roztropni będą „życiowo mądrzy ludzie”, którzy wykonując rzetelną i potrzebną innym pracę, potrafią wyegzekwować za nią godziwą płacę. Trzymają się przy tym zasad zawodowej etyki, podobnie jak rzetelny kupiec, który zawsze żąda 20% marży, uważając to za zgodne z regułami etyki kupieckiej. Roztropnie nie wykorzystuje nadarżającej się okazji do spekulacji i nie wchodzi w żadne „układy” dla zapewnienia sobie 100% marży, ale też nie zgadza się na marżę niższą niż zwyczajowa, bo mu to „uwłacza”. Roztropność jest „życiową mądrością”, wyczuciem moralnym, które pozwala określić, jak daleko w konkretnej sytuacji pogodzić można ze sobą dążenia różnych ludzi, w tym własne. Towarzyszy temu wyczucie, kiedy można odstąpić nie tylko od **społecznie** przyjętych norm, lecz zachować konieczny margines czynienia wyjątków od **osobiście** cenionych wartości i zasad. Człowiek „stuprocentowego etosu osobistego”, który nigdy i w żadnych okolicznościach nie odstępuje od żadnej ze swoich zasad postępowania, byłby niebezpiecznym dla innych automatem, czyniącym wiele złego. Matka, która nie zgadza się na operację ratującą życie jej dziecka, bo transfuzja krwi jest dla niej „grzechem”, nie zachowuje się godnie, lecz nieludzko. Odstąpienie przez nią od osobiście cenionych religijnych zasad jest w ocenie społecznej roztropnym wyborem, za którym stoją nie tylko wartości (macierzyństwo, opiekuńcza rola matki i uratowanie życia dziecku), ale także możliwość oszczędzenia sobie bólu i cierpień związanych ze stratą dziecka.

W czynieniu takich wyjątków nie można jednak iść za daleko. O tym, jakie są roztropne wybory, decyduje osobiste wyczucie i przyjęte w kulturze konwencje społeczne – na przykład matka-nędzarka kradnąca chleb dla głodującego dziecka postępuje roztropnie, zaś kradnąca dlań zabawkę – niegodnie. Jeśli jednak kradnąc chleb, chce zaoszczędzić pieniądze na swoje przyjemności, będzie to także czyn niegodny, a nie roztropny wedle przyjętych społecznie zasad jego oceny. Dla niej samej może to być wyborem wartości ważniejszej, a korzyści osiągnane przy tym (zaoszczędzone pieniądze lub wysiłek) mogą być traktowane jako skutek uboczny, nagroda ze strony losu lub „sprawiedliwego świata” za właściwą decyzję. Roztropność może przejść w zaradność, potem w spryt i w cwaniactwo, i wreszcie zamienić się w anomię.

### 3.5. Podsumowanie

Anomia i etos to style i sposoby, na jakie ludzie chronią i zaspokajają potrzebę godności, aby móc normalnie funkcjonować w codziennym życiu. Anomia polityczna to najbardziej szkodliwa społecznie postać anomii, o największej zdolności do pobudzania anomii w innych grupach i środowiskach. Rozwój anomii w elicie politycznej jest skutkiem trzech wspólnie działających czynników:

- Elity polityczne to grupy ludzi szczególnie wystawione na stale powtarzające się, podobne do siebie sytuacje pokusy.
- Ciągła styczność osobista tworzy więź społeczną w całej elicie władzy, zarówno wewnątrz poszczególnych partii, jak i ponad podziałami politycznymi, stanowiącą nośnik procesów społecznego uzgadniania usprawiedliwień.
- Możliwość instytucjonalnego uzgadniania usprawiedliwień poprzez tzw. prawo powielaczowe i mechanizmy legislacyjne, regulaminy etc. ułatwia rozwój anomii w klasie politycznej.

Procesowi „naturalnej” demoralizacji elity rządowo-politycznej, wynikającej z ciągłego ekspozowania na sytuacje pokusy, stawiają tamę dwa czynniki: demokratyczny ustrój polityczny i wolne media masowe tworzące profesję dziennikarską o wyrazistym etosie zawodowym:

- Demokracja oznacza konkurencję między kilkoma silnymi partiami politycznymi. Na co dzień elity partyjne rozbrajają sobie wzajem usprawiedli-

wienia, uzgodnione wewnątrz partyjnych gremiów, ujawniając je opinii publicznej. To ogranicza anomie polityczną, chociaż częste są „porozumienia” elit politycznych i gospodarczych ponad podziałami, dla wspólnego uzgadniania usprawiedliwień i „korzystania z okazji” stwarzanych objęciem stanowisk politycznych, rządowych i samorządowych.

- Silne i niezależne od ośrodków władzy politycznej media masowe są w zasadzie jedynym czynnikiem mogącym skutecznie kontrolować rozwój anonii w elitach każdego demokratycznie urządzonego kraju. Nagłaśniają publicznie anomie polityczną i uruchamiają rzesze wyborców, które nie mają usprawiedliwień polityków za wiarygodne i potrafią im wykazać, że kradli, a nie korzystali z okazji.

- Jeśli media są uzależnione od ośrodków władzy politycznej, wystarczy, aby tych ośrodków było kilka i miały podobny potencjał. Ujawniając publicznie usprawiedliwienia przeciwników politycznych, media zależne spełniają podobną funkcję, co media wolne i niezależne. Tyle tylko, że efekty są mniejsze, bo zależnym mediom mniej się ufa.

Ludzie charakteryzują się „głupotą moralną” tylko w wąskich kręgach uzgadniających usprawiedliwienia. Niezależne media i dziennikarze, ujawniając i rozbijając usprawiedliwienia, tworzą klimat społeczny, w którym politycy i elity finansowe – w oczach opinii publicznej – kradną, a nie „korzystają z okazji”. Dla porządných ludzi – wliczając w to polityków – tworzy się w ten sposób barierę nie do pokonania, ponieważ potrzeba własnej godności jest nie mniej silnym motywem ich działania niż potrzeba osobistych korzyści.

Etos to styl, w jakim ludzie zaspokajają potrzebę godności – przez porównania z innymi i przekonanie, że są od innych „lepsi”, lub przez to, że uzyskują zgodność swojego zachowania z cenionymi osobiste wartościami. Roztropność chroni ich przed „chodzeniem na skrót” i upraszczaniem sobie tego trudnego zadania. Jeśli któreś z tych uproszczeń zdominuje uzyskiwanie poczucia własnej wartości, wpadają w psychologiczną „pułapkę godnościową”. Trzy z tych pułapek wydają się najważniejsze:

- Jeśli ludzie z różnych powodów poprzestaną na relacyjnych sposobach zaspokajania potrzeby godności, grozi im rola „umiejszacza” god-

ności bliźnich, który słowem lub czynem agresywnie deprecjonuje innych ludzi, aby kosztem ich godności zaspokoić godność własną. Nazwijmy to „pułapką zawiści”.

- Jeśli z różnych powodów ludzie wykształcą w sobie rytualny etos niskiego lotu, wówczas to, co wyda im się honorowe, będzie często zaprzeczało temu, co dobre. Jest to „pułapka honoru”.

- Jeśli pośród doniosłych dla człowieka wyobrażeń godnościowych o sobie znajdują się takie, w których miarą wartości człowieka są osiągnięte przezeń korzyści i materialnie rozumiany sukces życiowy, wówczas często to, co dla innych stanowi sytuację pokusy, przeżywane jest przez nich jako dylemat godnościowy. Nazwijmy to „pułapką sukcesu”.

W praktyce te tendencje w różnych kombinacjach nakładają się na siebie – na przykład ludzie wysoce relacyjni, zawistni i umniejszający innych, tworzą sobie prymitywny etos osobisty niskiego lotu, w którym osiągnięcie sukcesu materialnego stanowi zasadniczy miernik własnej godności. W ten sposób potrzeba godności – zasadniczo odpowiedzialna za to, że ludzie starają się iść za tym, co dobre – może prowadzić do skutków przeciwnych. Może stać się przyczyną pomniejszania innych i ich upokarzania, bezwzględności i braku sumienia przy prowadzeniu interesów etc.

## ROZDZIAŁ IV

# WŁADZA A GODNOŚĆ WŁASNA

Wielkość władzy nad ludźmi wyznaczają trzy czynniki:

1. kontrola dostępu do „dóbr rzadkich”, do których trudno jest znaleźć alternatywny dostęp. Skuteczność kontroli zależy od ilości i rodzaju dóbr kontrolowanych, surowości kar za naruszenie monopolu władzy etc.,

2. użyteczność tych dóbr,

3. arbitralność władzy.

Iloczyn wymienionych trzech czynników określa wielkość posiadanej władzy nad innymi, lub z drugiej strony patrząc, stopień podległości władzy. Wystarczy, że jeden z czynników jest bliski zera i cała władza znika. Każdy, kto władzę posiada, czyjejs władzy podlega – władza zawsze pociąga za sobą jakąś podległość. Z tego punktu widzenia uczestniczenie we władzy tworzy dwie wzajemnie się uzupełniające role społeczne:

- sprawowanie władzy nad innymi,
- podleganie władzy innych.

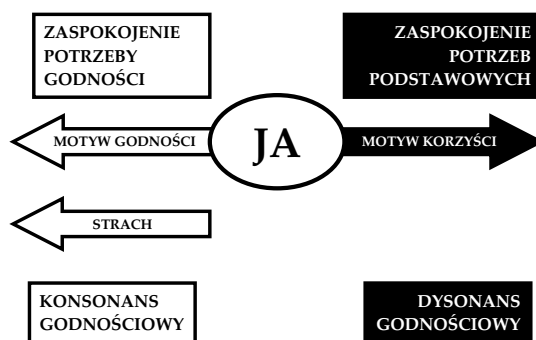
Człowiek władzy, aby się przy niej utrzymać, musi posiadać umiejętność szybkiego i płynnego przechodzenia z jednej roli w drugą. Silna władza to władza arbitralna, nieskrępowana procedurami prawnymi, kontrolująca duży wachlarz dóbr istotnych dla człowieka i dysponująca szeroką gamą dolegliwości, które może stosować jako kary za próbę ominięcia tej kontroli. Władza na ogół nie jest darzona miłością. Ważnym powodem tego jest fakt, że nawet władza rodzicielska czasem odwołuje się do lęku przed karą nie tylko fizyczną, lecz polegającą na utracie jakiegoś dobra lub dostępu do niego.

#### 4.1. Sytuacja kontroli społecznej

Sytuacja kontroli społecznej różni się od sytuacji pokusy tylko pod jednym względem – wybór korzyści jest zagrożony znaczącą karą lub sankcją społeczną, a zagrożenie to jest odbierane jako realne. Do obecnych w sytuacji pokusy motywów korzyści i wartości dochodzi w sytuacji kontroli społecznej trzeci motyw – lęku przed karą za sięgnięcie po korzyść.

Obrazując różnicę między sytuacjami pokusy i kontroli społecznej, weźmy za przykład sytuację profesora, który znalazł portfel. Podniósłszy go, będzie subiektywnie w sytuacji pokusy dopóty, dopóki nie pomyśli, że ktoś usiłuje skompromitować go, nagrywając ukrytą kamerą scenę kradzieży przez niego cudzego portfela. Rozglądając się wokół, widzi uchylone w pobliżu okno – pewnie tam ukrył się kamerzysta. Taka interpretacja – a nie stan faktyczny – „przenosi” go w **sytuację kontroli społecznej**. Boi się, że jego zachowanie będzie pojęte jako kradzież, wyciąga telefon komórkowy, który szczęśliwie ma przy sobie, i dzwoni po policję, nie ruszając się na wszelki wypadek z miejsca. Gdy przyjeżdża radiowóz, oddaje zdziwionym policjantom znaleziony portfel z pieniędzmi, prosząc o pokwitowanie z wyraźnie odnotowaną datą, godziną i sumą zawartych w nim pieniędzy. W potocznym mniemaniu profesor zachował się uczciwie, choć jego zachowanie nie ma z uczciwością nic wspólnego. Zachował się „strachliwie”, bo motywem jego czynu nie była żadna wartość osobistej cenią, lecz obawa kary. W sytuacjach kontroli społecznej ludzie najczęściej nie zachowują się godnie – tzn. uczciwie, koleżeńsko, sprawiedliwie – lecz strachliwie. Przestrzegają norm i zasad postępowania z lęku przed karą, a nie z przekonania do stojących za nimi wartości. Władza kontrolująca nadmiernie zachowania poddanych i mnożąca sytuacje społecznej kontroli w obszarach, gdzie dominować powinna wolność, może prowadzić do tego, że lęk przed karą zajmuje miejsce motywu własnej godności.

## SYTUACJA KONTROLI SPOŁECZNEJ



Kontrola zachowania poprzez karanie i nagradzanie jego zgodności z prawem i przepisami jest nieodzowna, ale przydatność tego jest inna, niż się potocznie sądzi. Kary i kontrola „zewnętrzna” jednostki lub grupy anomii nie likwiduje, lecz jedynie znosi jej przejawy w postaci zachowań naruszających wartości. Powstaje w organizacji i społeczności porządek i przejrzystość dla działań jednostkowych gwarantujące, że ten, kto stosuje się do przepisów, norm i wartości nie poczuje się „wystrychnięty na dudka”. Właściwie sprawowana kontrola i stosowane kary uniemożliwiają powstanie poczucia bezkarności i „syndromu frajera”. Syndrom ten polega na tym, że człowiekowi wybierającemu postępowanie zgodne z wartościami, mająca poczucie bezkarności grupa lub społeczność odmawia godności. W normalnych warunkach ludzie zachowujący się zgodnie z wartościami uzyskują społeczne uznanie dla godnego uczynku, dodatkowo wzmacniane godnościową „satysfakcją wewnętrzną”. Tam, gdzie panuje bezkarność, powstaje anomia wspierana usprawiedliwieniem, że „tylko frajer nie korzysta z okazji”. Człowiek jest zwierzęciem społecznym i długo nie popłynie pod prąd nacisków społecznych. Tym, którzy przestrzegają wartości, na satysfakcję z godnego postępu nakłada się informacja zwrotna od otoczenia, że czyni to z nich frajera<sup>27</sup>. Wtedy człowiek sam wydaje na siebie wyrok – uważa,

<sup>27</sup> „Frajer” ma mniej godności od innych, jeśli ma ją w ogóle. To mocno zakorzeniony stereotyp człowieka, któremu brakuje rozsądku i roztropności, który z głupoty lub braku bystrości w trudnych sytuacjach nie potrafi zachować się roztropnie, stosownie do okoliczności. Innym kolokwial-

że zasłużył na miano „frajera” – i zaczyna razem z innymi „korzystać z okazji”. W ten sposób naturalne, obecne u każdego człowieka satysfakcje godnościowe ulegają zagłuszeniu przez nacisk otaczającej go anonii społecznej, która zaczyna się epidemicznie rozszerzać.

Kontrola poprzez karę poprawności zachowania ludzi, karanie ich za naruszanie wartości i norm jest kosztowną społecznie i materialnie działalnością, którą trzeba umieć zakończyć na rozsądnym poziomie – na likwidacji poczucia bezkarności. Każde użycie tych środków w sposób nadmierny – przekraczający ten cel – jest nie tylko kosztowne finansowo, lecz zamiast pomniejszać, zwiększa anomię. Można łatwo dowiedzieć, że pod ciśnieniem dużego zagrożenia karą anomia rozwija się i rośnie szybciej. Przyjmuje „pełzającą” postać i ujawnia się w zachowaniu ze zdwojoną siłą, gdy zainteresowani uznają, że za sięgnięcie po usprawiedliwione korzyści nic już im nie grozi.

#### **4.2. Sytuacja upokorzenia i opresja**

Sytuacje upokorzenia odróżniają się od sytuacji pokusy dwiema właściwościami:

- Kara grozi za zachowanie zgodne z osobiście cenioną wartością. Sytuacje upokorzenia są z tego punktu widzenia swoistym przeciwieństwem sytuacji kontroli społecznej, w których kara grozi za sięgnięcie po korzyść, gdy zostaje przez to naruszona jakaś wartość.
- Uniknięcie tej kary – samo w sobie będące korzyścią – wymaga wyparcia się wartości osobiście cenionej, wyraźnego jej zaprzeczenia słowami lub zachowaniem.

Na co dzień człowiek doświadcza wolności jako możliwości dokonywania wyborów zachowania zgodnych z tym, co uważa za słuszne, wartościowe i sensowne, bez płacenia za to odczuwalną dolegliwością. Im więcej udreki ciąży na tych wyborach, tym bardziej zmniejsza się osobista wolność. Wolność nie polega na tym, że gdy jestem głodny, mogę wybrać makaron zamiast ryżu, którego nie lubię. To jest kaprys, a wolność polega na wyborze

---

nym i równie często spotykanym na to określeniem jest „dupek”.



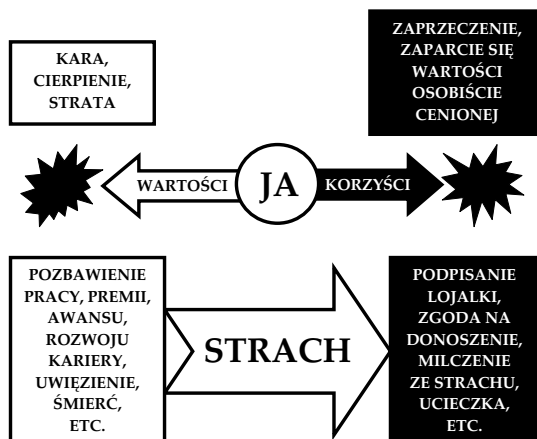
dobra lub zła. Jeśli więc wiem, że za wyborem ryżu stoi krzywda jakiegoś dziecka, wtedy dopiero wybór makaronu jest „dobry”, zgodny z osobistą cenioną wartością, i przynosi mi poczucie godności. Moja wolność kurczy się, gdy ktoś stoi nade mną z batem i każe mi zjeść ryż. Najczęściej nie stać mnie na heroizm i pójdę śladem św. Piotra, ze strachu zjem ryż i zaprę się tego krzywdzonego dziecka. W ten sposób władza przemocą, jaką ma do dyspozycji, zgina podwładnym „moralny kręgosłup”. To, czy zdoła go złamać lub trwale wykoślawić, zależy od samych zainteresowanych:

- Jedni są w stanie zachować wewnętrzny dystans do siebie i całego zdarzenia, odczuwać w związku z tym dysonans godnościowy i tak, jak św. Piotr zapłakać nad sobą. Takim ludziom kręgosłup nie pęka, lecz się tylko zgina i w przyszłości będą potrafili normalnie funkcjonować.

- Drugą kategorię stanowią ludzie o małej tolerancji na dysonans godnościowy, którzy uzgadniają z otoczeniem usprawiedliwienie, że ten dzieciak to zwykły bachor, który zasługuje na swój los. Gdy zdołają się do tego przekonać, znika sprzeczność pomiędzy tym, „jacy są” (pełni wartości), a tym, „co zrobili” (nauczyli bachora rozumu, a nie krzywdzili dziecka ze strachu), maleje wewnętrzny ból wywołany dysonansem, odczuwają wewnętrzną ulgę i nie widzą potrzeby zapłakania nad sobą. Kręgosłup moralny dosyć trwale się wówczas wykrzywia i rośnie na nim trudny do usunięcia garb.

Z historii znamy przykład zachowania się w sytuacji upokorzenia dwóch uczonych – Giordana Bruna i Galileusza. Zgodnie z etosem uczonego ogłosili innym, że Ziemia jest okrągła. Władza ówczesna jednak uznała, że taka wiadomość może spowodować społeczne zaburzenia i nakazała im publicznie to odwołać. Odmowa groziła stosem, zaś za uległość zaproponowano im odstąpienie od kary, a Galileuszowi nawet zasilenie funduszy na kontynuację badań, byle tylko ich wyników innym nie ogłaszał. Bruno poszedł na stos, a za Galileuszem ujęli się wojskowi, którym potrzebna była jego lorneta, namawiając go na ustępstwo, potocznie zwane „kompromisem”. Odwołał publicznie swoje poglądy i dożył późnej starości. Prowadził dalej badania w swoim laboratorium, lecz już ich nie ogłaszał, ale przekazywał wojskowym, a w pamiętnikach ciągle wracał do upokarzającego wyboru i swojej uległości, szukając dla siebie usprawiedliwień.

## SYTUACJA UPOKORZENIA



Sytuacja upokorzenia nie otwiera człowiekowi „trzeciej drogi”, umożliwiającej łatwe z niej wyjście. Tak jak w sytuacji pokusy, pozostaje mu alternatywny wybór – albo godność, albo korzyść osobista sprowadzona często tylko do uniknięcia kary. Człowiek ze strachu przed utratą pracy podlizujący się i prawiący komplementy głupiemu, despotycznemu i lubiącemu pochlebstwa szefowi, rechoczący z jego kiepskich dowcipów – to ilustracja zachowania w sytuacji pracowniczego upokorzenia, często spotykanej w życiu codziennym. Pracownicze sytuacje upokorzenia są przeżywane wspólnie, a koledzy z pracy pomagają sobie wzajem zagłuszyć dysonans godnościowy, uzgadniając stosowne usprawiedliwienia. Sytuacje upokorzenia są głębszymi pułapkami społecznymi niż sytuacje pokusy. Postępek godny jest wówczas – lub zdaje się być – wyborem heroicznym, na który przeciętnego człowieka nie stać. Uległość powodowana strachem boleśnie uderza w poczucie własnej wartości i godności, a bezpośrednim skutkiem sytuacji upokorzenia jest rosnąca potrzeba wiarygodnych usprawiedliwień i anomia.

Sytuacje upokorzenia różnią się od siebie następującymi właściwościami:

- **szerokością**, gdy władza ma pod kontrolą wszystkie lub większość dóbr cennych dla człowieka,
- **głębokością**, o której decydują trzy czynniki:

1. wielość nakładających się na siebie wartości zagrożonych karą i objętych sytuacją upokorzenia,
2. znaczenie tych wartości dla człowieka,
3. margines pozostawiony okolicznościami dla redukcji dysonansu godnościowego.

- **trwałością**, wyznaczaną czasem oddziaływaniem upokorzenia,
- **surowością** represji grożących za podtrzymywanie wartości.

Sytuacja upokorzenia może zamienić się w **opresję**, jeśli jest trwała i ludzie nie widzą jej końca, tracąc nadzieję na to, że opór wobec opresora ma jakiś praktyczny sens i pozwoli wyzwolić się im spod opresyjnej władzy. Opresja społeczna powstaje wówczas, gdy:

- System społeczno-polityczny tworzy całej społeczności sytuację, w której grożą represje za ujawnienie własnych, krytycznych wobec władzy poglądów politycznych, społecznych czy religijnych.

- Dostęp obywateli do ważnych dóbr jest skutecznie kontrolowany przez władzę i możliwy tylko pod warunkiem widocznego poparcia dla poglądów „oficjalnych”.

Opresję stwarza każda władza totalitarna i/lub dyktatorska. Jest nią więzienie, a stać się nią może rodzina dla dziecka lub nawet dla dorosłego. Jest opresją współpraca z agentami służb specjalnych w każdym ustroju i państwie, jeśli jest wymuszona szantażem, groźbą ujawnienia spraw wstydlivych, groźbą fizyczną dla człowieka lub jego bliskich etc. Szczególnie upokarzającą opresję stwarza dyktatura ideologiczna lub religijna, która chce kontrolować nie tylko zachowania, lecz także przekonania polityczne, ideologiczne lub religijne. Na początku powstania takiej dyktatury (najczęściej ma to miejsce tuż po przewrocie lub rewolucji) nowa władza i jej akolici stanowią monolit, uznają te same wartości i mają te same przekonania na temat, jak je wdrażać w życie. Zmienia się to po utworzeniu religijnego lub ideologicznego państwa. Jakaś „rada mędrców” musi na bieżąco interpretować wartości religijne lub ideologiczne, zamieniać je na polityczne działania i dostosowywać do zmieniających się sytuacji, tworząc szczegółowe normy, zasady właściwego postępowania etc. Stopniowo przekonania „właściwe”, nagradzane przez funkcjonariuszy ideologicznej i religijnej władzy, mają coraz mniej liczni, zaś cała reszta je tylko

deklaruje, aby coś zyskać, lub milczy, bo obawia się opowiedzieć po stronie odmiennych poglądów i przekonań. Rezultatem opresji jest pozbawiona sektorowości anomia „złośliwa”. Ma ukrytą, pełzającą postać, jest niedostępna zewnętrznej obserwacji, bo wymuszone strachem przez opresora zachowanie ludzi zaprzecza ich przekonaniom i poglądom. Co innego myślą, co innego mówią, co innego robią. Powstaje specyficzny typ złośliwego wirusa społecznego „neutralizującego” w szerokim zakresie wpływ wartości na zachowanie.

Przystosowanie do opresji trwającej latami zapewniają dwa mechanizmy:

**1. Regresja** w sposobach zaspokojenia i ochrony potrzeby godności. Pod ciśnieniem długotrwałej opresyjnej sytuacji prymitywizują się przede wszystkim mechanizmy zaspokajania potrzeby godności. Te dojrzałe i autonomiczne kosztują zbyt wiele. Na pierwszy plan wychodzą wtedy relacyjne techniki, polegające na porównywaniu się z innymi na jakiejś skali ocen, której przydaje się godnościowe znaczenie. To pociąga za sobą różne niedogodności. U osób relacyjnych pojawia się skłonność do wyolbrzymiania własnych zalet i wyszukiwania wad u innych, zależność od opinii otoczenia i agresywna deprecjacja drugiego, po to, by w porównaniu z nim samemu wypaść lepiej.

**2. Identyfikacja z opresorem.** W opresji człowiek czasem dokonuje specyficznej konwersji swoich poglądów i przekonań na te, które ma opresor. Psychoanalityk Bruno Bettelheim opisał to zjawisko u niektórych więźniów obozów koncentracyjnych i nazwał „identyfikacją z agresorem”. Niektórzy kapo przejmowali poglądy i styl zachowania esesmanów, wewnątrznie „przechodząc na ich stronę”. Łatwo to zrozumieć, gdy pamiętamy, że opresja jest w swej istocie subiektywnie odczuwanym „stanem opresji”, podobnie jak pokusa, kontrola społeczna i upokorzenie. Istotą upokorzenia jest strach przed ujawnieniem przekonań i wartości niezgodnych z oczekiwaniami opresyjnej władzy. Strach ten trudno człowiekowi opanować, a jeśli mu się to uda i „postawi się władzy” – oczekuje, że zginie zgnieciony przez opresyjny system. Jeśli natomiast zmieni poglądy na wyznawane przez opresyjną władzę, wtedy zarazem znikają dysonanse godnościowe i znika upokorzenie. Identyfikacja z opresorem pozwala nie tylko na usunięcie dysonansów i ochronę potrzeby godności, lecz także

na jej zaspokajanie, bez narażania się na niebezpieczeństwo. Podkultury tworzone w opresji wytwarzają i podtrzymują usprawiedliwienia, pozwalające ich członkom ochronić niezbędne do normalnego funkcjonowania minimum poczucia własnej godności, oraz lansują dostępne bez heroizmu wzorce zachowania godnego, które na ogół są kombinacją relacyjności i niskiego etosu. Dlatego opresyjnej władzy nigdy nie będzie brakowało oddanych janczarów. Nawet trochę operetkowe pod koniec swego istnienia dyktatury Nicolae Ceaușescu, Envera Hodży czy Fidela Castro miały i mają wiernych zwolenników.

#### 4.2.1. Opresja więzienna

Długotrwałość upokorzenia w więzieniu i specyfika tej nagle doświadczonej sytuacji powodują konieczność poszukiwania nowych, dostosowanych do niej sposobów ochrony i zaspokajania potrzeby własnej godności. Taką rolę dla przestępców umieszczonych w więzieniach spełniały i spełniają podkultury więzienne, „drugie życie” tych instytucji. Powstają opresyjna anomia i opresyjny etos, które ludziom stojącym z boku mogą wydać się dziwaczne. Etos ludzi społecznego marginesu umieszczonych w więzieniu ujawnia różnicę między łatwym do przykrojenia – zgodnie z potrzebami sytuacji – pojęciem „honoru”, a powszechnie przyjętym rozumieniem wartości moralnych. Dla zewnętrznego obserwatora życia więziennego uderzający jest jego rytualizm. Skazani mający najwyższy więzienny status „człowieka” – w Polsce są to „grypsery” – żyją pod ciągłą presją uważnego przestrzegania szczegółowych norm, decydujących o utrzymaniu w „czystości” swego „honoru”. Normy te czasami wyglądają absurdalnie – na przykład zakazują jedzenia na „nieczystym” stole, albo zjedzenia pokarmu przygotowanego lub podanego przez kogoś pozbawionego honoru, a tym samym „człowieczeństwa”. Nawet nieświadomość nie chroni sprawcy naruszenia takiej normy przed „splamieniem honoru” i wykluczeniem z grona „ludzi”. Znaczenie przykładane do rytualnych norm „grypserskiego” honoru bierze się ze znaczenia przykładanego do nich przez podkulturę i bezwyjątkowego przestrzegania ich przez wszystkich członków grypserskiej grupy etosowej. Utrata honoru i tym samym więziennego człowieczeństwa to nie tylko śmierć cywilna, lecz także poważne zagrożenie życia i zdrowia. W więzieniu brak honoru naraża

na upokorzenia, stawia w roli potencjalnej ofiary homoseksualnego gwałtu. W więzieniu i po wyjściu na wolność taki przestępca jest przez dotychczasowych kolegów i przyjaciół odsunięty na margines i traktowany jako potencjalny donosiciel. Nic dziwnego, że dla ratowania swego honoru więzienny człowiek gotów jest utracić zdrowie i ponieść ryzyko śmierci, połykając kabląk od wiadra, wbijając sobie 4-calowy gwóźdź w głowę, rozpruwając brzuch etc.

Znaczenie etosu więziennego i całej więziennej podkultury ukazuje znany z podręczników psychologii eksperyment trójki amerykańskich badaczy (Haney, Banks, Zimbardo), którzy w podziemiach instytutu psychologii Uniwersytetu Princetown na dwa tygodnie otworzyli eksperymentalne więzienie, zorganizowane według klasycznych zasad więziennego regulaminu. Studenci-ochotnicy zostali poddani tam intensywnemu upokorzeniu w roli więźniów. Nie mogli sięgnąć do sprawdzonych wzorów podkultury więziennej i zaczęli wykazywać tak duże oznaki zaburzeń zachowania, że eksperyment po sześciu dniach przerwano. Tymczasem setki tysięcy skazanych na całym świecie odsiaduje wieloletnie kary więzienia bez oznak zaburzeń psychicznych. Wyjaśnienie tego tkwi w specyficznych podkulturach tworzonych przez społeczności więzienne w różnych krajach – ich podobieństwo i ich uporczywe trwanie nie wzięło się z przypadku. Na przykładach rosyjskich *błatnych*, południowoamerykańskich *duros*, północnoamerykańskich *real men* i polskich grypserów (więziennych „ludzi”) widać, że te podkultury zapewniają im ochronę i zaspokojenie potrzeby godności w opresji więziennej. Dla ludzi, którzy więziennej opresji nie przeżyli, wyglądają one dziwnie i śmiesznie, a często niemoralnie. Dlatego ludzie, którzy przeżyli dużo głębszą opresję w Oświęcimiu i innych obozach koncentracyjnych, nie chcieli i nie chcą mówić o szczegółach obozowego życia z tymi, którzy przez taki obóz nie przeszli.

#### 4.2.2. Dyktatura proletariatu, czyli opresja radziecka

Zgodnie z logiką naszych wywodów, opresja radziecka to całokształt społecznie wypracowanych w systemie realnego socjalizmu **sposobów i stylów ochrony** potrzeby godności (*anomia sovietica*) oraz **zaspokajania** potrzeby godności (*ethos sovieticus*). *Homo sovieticus* to produkt tego syste-

mu w charakterystyczny sposób chroniący i pokrywający zapotrzebowanie na potrzebę godności. Układ jałtański, wpisujący kraje Europy Wschodniej w radziecką strefę wpływów, zdusił nadzieję na realny koniec opresji. Sytuacja wymagała zaadoptowania się społeczeństw do sytuacji. Nie można oczekiwać, że na skalę masową ludzie spłoną na stosie w obronie swych przekonań. Większość jednostek energicznych, przedsiębiorczych, z talentami menedżerskimi i mających poglądy inne niż władza (polityczne, religijne, narodowe, obywatelskie), „szła na kompromisy”, chcąc zachować stanowiska, ochronić szansę na działanie i rozwój kariery życiowej. Podstawę adaptacji stanowiła anomia. Anomia w opresji zaczęła tracić swoją „sektorowość” i obejmowała coraz większe obszary, poddane dotąd regulacji godnościowej, opartej na moralności. *Anomia sovetica* upodabniała się do nowotworu atakującego system odpornościowy organizmu społecznego, zbudowany z wartości moralnych, przybierając coraz bardziej złośliwą postać. Trudno się licytować z naszymi ościennymi sąsiadami z bloku radzieckiego, komu było trudniej w tym względzie, lecz z pewnością dalej położone, rozwinięte kraje północnej i zachodniej Europy nie doświadczyły w swej historii tak długiej i tak głębokiej, jak Polska, opresji godnościowej, stąd anomia u nich jest mniej „złośliwa”. Spotykana w nich „dobrotliwa” odmiana anomii sektorowej pozostawia sporo nietkniętych usprawiedliwieniami obszarów, w których wpływ wartości na codzienne postępowanie jednostek, grup i społeczności pozostaje niezakłócony.

To zapewne specyfika polskich doświadczeń z obcą okupacją w XIX i XX w. wpłynęła na dużą odporność Polaków na adoptowanie się do opresji „dyktatury proletariatu” za pomocą identyfikacji z opresorem i związanej z tym „konwersji”. Takich „przekonwertowanych” akolitów nowego systemu było stosunkowo niewiele, bo ludzie naprawdę uwiedzeni socjalistyczną ideą, w którą opakował się rosyjski komunizm, szybko wyginęli w okresie stalinowskiego terroru razem z przedwojennymi socjalistami i komunistami lub stali się dysydentami. W latach siedemdziesiątych brakowało podstawowej identyfikacji z systemem u funkcjonariuszy rozbudowanego aparatu państwowego i partyjnego oraz poczucia osobistej odpowiedzialności za sprawy publiczne. W ustroju z nazwy socjalistycznym, rządzonym dyktatorsko przez partię z pozoru komunistyczną,

na najwyższych szczeblach władzy trudno było znaleźć człowieka, który uważał się za komunistę i gotów był bronić tego, co się działo. Wszyscy dystansowali się wobec ustroju, ideologii i błędów, które „oni” robili lub zrobili, a „my” staraliśmy się naprawić. Opresja „realnego socjalizmu” zaowocowała w Polsce „tylko” masową anomią i regresją do relacyjności, skutkującymi „polskim piekłem” – wzajemną zawiścią i pilnowaniem, aby któryś z rodaków nie miał się lepiej od innych.

#### 4.2.2.1. *Anomia sovietica*

Dyktatura proletariatu była dyktaturą ideologiczną i wymuszała władzę posiadaną przez państwo nie tyle zachowania, co poglądy. Jako szczególnie dolegliwy sposób rządzenia odczuwana była tylko w wąskim kręgu inteligencji, naukowców, pisarzy, intelektualistów i twórców, bez względu na ich partyjną przynależność i przekonania polityczne. Proletariacka władza wiedziała to i trzymała w szachu ludzi pióra, artystów i naukowców kontrolą publikacji, widowisk, wystaw i wyjazdów zagranicznych. W kraju nie brakowało pieniędzy na badania i „socjalistyczną kulturę”, a honoraria autorskie za publikacje naukowe mogły dzisiaj przyprawić o zawrót głowy. Za wydanie niewielkiej książki naukowej autor dostawał równowartość kilkunastu miesięcznych pensji, a beletrystyka miała znacznie wyższe stawki. Publikacje były kontrolowane przez cenzurę, która niepokornego intelektualistę lub pisarza wpisywała na czarną listę, odcinając go od dochodów i wpędzając w prawdziwą biedę. Ten, kto władzy nie drażnił, mógł żyć dostatnio. Kilkumiesięczny wyjazd na Zachód na dobre stypendium, staż lub gościnne wykłady zapewniał z poczynionych oszczędności dostatnie życie w kraju nawet przez kilka lat<sup>28</sup>. O zaproszenia od zagranicznych uniwersytetów i ośrodków na stypendia, staże i wykłady za granicą łatwiej było ludziom bezpartyjnym i opozycjonistom, a zgodę władz na taki wyjazd i paszport łatwiej otrzymywały osoby dobrze zasymilowane z systemem. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych w obu tych grupach ruch wyjazdowy był duży.

---

28 Realna siła nabywcza dolara i walut zachodnioeuropejskich była wówczas trzydziestokrotnie wyższa niż obecnie. Przeciętna pensja wynosiła odpowiednik 20 – 30 dolarów po kursie wymiany „czamorynkowej”.



#### 4.2.2.1.1. Zanik moralnego stosunku do pracy

Praca „na państwowym” została w realnym socjalizmie pozbawiona jakichkolwiek moralnych konotacji, zobowiązań wobec pracodawcy (państwa) i konkretnego zakładu pracy. Tymczasem do pracy ludzie idą nie tylko zarabiać pieniądze. Świadczenie pracy zawsze miało i ma swój wymiar moralny i godnościowy. Jane Piliavin, znany w Stanach Zjednoczonych psycholog społeczny, często bywająca w Polsce w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, podzieliła się kiedyś z autorem tego opracowania osobistym wrażeniem o różnicy dzielącej Polaków od Amerykanów w zakresie moralnego stosunku do pracy:

„Kiedy wchodzę do amerykańskiego urzędu coś załatwić – powiedziała – i zastanę w czasie godzin pracy urzędniczkę zajętą piciem kawy i plotkowaniem przez telefon z przyjaciółką, wtedy czuje się ona tak, jakbym ją przyłapała na gorącym uczynku robienia czegoś niewłaściwego etycznie: wstydzi się i czerwieni z zakłopotania, przerywa w pół zdania i natychmiast przystępuje do załatwiania mojej sprawy. Gdy to samo zdarza mi się w Polsce, to nie ona, lecz ja czuję się intruzem, który zjawił się nie w porę, muszę grzecznie odczekać na koniec konwersacji, a urzędniczka z ciężkim westchnieniem zabiera się za swoje obowiązki”.

Jeśli pracując, ludzie nie są w stanie dostrzec zgodności swoich działań z osobście cenionymi wartościami, wtedy praca traci moralne i godnościowe znaczenie. Zarządzanie pracownikami możliwe jest wtedy tylko metodą „kija i marchewki”, przez odwołanie się wyłącznie do motywu korzyści i lęku przed ich utratą. W ten sposób zwiększać można z trudem zasoby prostej pracy miernej jakości – można kopać równe rowy, lecz okna już wyjdą ze stolarni nieszczelne. Jakość każdej wyżej zorganizowanej pracy zależy nie od zewnętrznej jej kontroli, lecz od **samokontroli** pracowników. Tę zaś się osiąga przez przywrócenie wartościom należnego im miejsca w procesie pracy, przez powiązanie jej z zaspokajaniem potrzeby godności pracownika. Dlatego socjalistyczna gospodarka i praca nie potrafiły skutecznie konkurować swoimi produktami na wolnym rynku, na którym liczy się głównie jakość. Niewiele to ma wspólnego ze sztywnością centralnego planowania, a znacznie więcej z wyrugowaniem wartości z procesu pracy przez *anomia sovietica*.

#### 4.2.2.1.2. Układy

Korupcja jest koniecznym rezultatem opresji godnościowej tworzącej na masową skalę te same usprawiedliwienia, które powodują anomie i wyłączają wartości z oddziaływania na postępowanie ludzi. Ujawnia się to przez powstawanie „układów”. W realnym socjalizmie, jeśli chciało się załatwić swoją sprawę, trzeba było coś w zamian załatwić decydentowi. Tak było na wszystkich szczeblach zarządzania, a nazywano to „wchodzeniem w układy”. W układy wchodził każdy obywatel PRL-u. Najbardziej niewinne łączyły na przykład ekspedientkę sklepu sprzedającego deficytowe towary z lekarzem lokalnej przychodni, któremu odkładała zamówione produkty w zamian za jego troskę o jej zdrowie. *Homo sovieticus* przeżywał godnościowo zobowiązania wynikające z „układu”. Świadectwem „zaradności” i powodem do dumy było „znaleźć dojscie”, aby sobie lub znajomemu z „układu” załatwić u prezesa spółdzielni mieszkaniowej szybszy przydział mieszkania. Ludzie mieli lepsze lub gorsze „układy”, w których poczuli się do obowiązku „używania swoich dojsć” i załatwienia komuś sprawy, gromadząc swoisty „kapitał wdzięczności”, który bezpiecznie czekał na stosowną chwilę i zapewniał odpowiedni rewanż. Byłoby czynem niegodnym nie wywiązać się z takich zobowiązań, nie „użyć swojego dojscia” i nie załatwić sprawy komuś, kto nam oddał kiedyś podobną przysługę. Wypadało się wtedy z „układu”, tracąc nie tylko wynikające stąd korzyści, lecz także twarz przed znajomymi. Ludziom, którzy potrafili wytworzyć układy większe i bardziej zróżnicowane, żyło się całkiem nieźle. Najlepsze układy ze znanych autorowi tej pracy miał osiedlowy stolarz, który na boku dorabiał niedrogimi i rzetelnie wykonywanymi drobnymi pracami – półkami na książki, zabudowami wnęk etc. Miał talenty towarzyskie i zaprzyjaźniał się z klientami, a następnie łączył ich możliwości w jeden układ. Załatwiał przydział materiałów budowlanych jednemu znajomemu, drugiemu talon na samochód, a trzeciemu wizytę poza kolejnością u wziętego lekarza. Nie zapominał przy tym o sobie i mając w swoim układzie ludzi wszystkich zawodów i stanowisk, żył całkiem nieźle, nie odczuwając codziennych braków i dolegliwości. Kiedyś zatrzymał go patrol milicyjny, gdy wiózł swoim samochodem wykończone już elementy do domu klienta. Widząc, że mają do czynienia z dorabiającym na boku stolarzem, milicjanci chcieli wymusić łapówkę, pod pozorem mandatu za niesprawny układ kie-

rownicy. Gdy odmówił, zabrali mu „do wyjaśnienia” dowód rejestracyjny. „Po co ci to, kolego – łagodnie upomniął milicjanta stolarz – jeszcze dzisiaj będziesz musiał mi dowód przywieźć do domu”. Gdy wrócił koło północy po skończonym montażu półek, milicjant rzeczywiście czekał na niego pod domem z dowodem rejestracyjnym. Klientką, u której montował półki, była siostra miejscowego komendanta milicji.

W ciągu czterdziestu lat praktyki gospodarczej ukształtował w PRL-u system społeczno-ekonomiczny, w którym usprawiedliwione okradanie własnego pracodawcy i „korzystanie z okazji” zapewniało ludziom ważną, jeśli nie zasadniczą część przychodów. Do tego trzeba było jednak mieć „układy” i umieć w nie wchodzić. Duże zakłady przemysłowe przez wiele lat miały to do siebie, że praca w nich była niskopłatna, lecz dawała duże możliwości dorabiania „na boku” na państwowych (a więc niczyich) maszynach, z surowca, „który i tak by się zmarnował”. Robotnicy wynosili z zakładu za milczącą zgodą majstra i znajomego strażnika przy bramie wszystko, co było przydatne we własnym domu lub gospodarstwie, „załatwiali” w ten sam sposób produkty, o które poprosił sąsiad lub znajomy, wynosili „lewą produkcję”, którą zamawiali kręcący się po przyzakładowych osiedlach pośrednicy, pracujący dla prywatnych rzemieślników. Majstrowie przymykali na to oko „po koleżeńsku”, lecz nie bezinteresownie. Inżynierowie „załatwiali” sobie zgodę naczelnego dyrektora na odkupienie od przedsiębiorstwa deficytowych materiałów budowlanych lub surowców po „państwowej” cenie, wielokrotnie niższej od rynkowej. Panie z biura, zamiast kontrolować, fałszowały karty pracy kierowcom w zamian za miłe słowo i drobny upominek, nie widząc w tym nic złego. Kierowcy zaś traktowali jako „normalkę” wyrzucenie betonu do pobliskiego rowu, zamiast zawieźć go na odległą budowę, aby za milczącym przyzwoleniem szefa wpisać sobie dodatkowy kurs i „zaoszczędzić” deficytową benzynę, którą po dobrej cenie odstępowali znajomemu. Socjalistyczne kierownictwo przymykało oczy na pracowniczą anomie, bo także miało w tym swój interes. Dziesiątki lat trwał obyczaj, że dyrektorowi naprawiano w zakładowym warsztacie jego prywatny samochód, co ten opłacał nie z własnej kieszeni, lecz nagradzał wyższą premią robiących to fachowców. To pozwalało „ustawionym” fachowcom bez większego wysiłku doro-

bić na boku dwie – trzy pensje, tocząc, wiercąc i szlifując w czasie pracy – nie kryjąc się z tym – brakujące na rynku części zamienne, zamówione przez jakiegoś prywatnego rzemieślnika. Zakładowe normy wydajności musiały być odpowiednio niskie, a kierownictwo i pracownicy wspólnie bronili się przed ich podwyższaniem. Dobry dyrektor socjalistyczny to ten, który potrafił zaniżyć plany produkcyjne i wyrwać z państwowej kasy jak najwięcej dotacji dla swojego zakładu, oferując w zamian jak najmniej wysiłku załogi i starań o jakość i ilość wytwarzanych produktów lub usług. Państwo łatwo legalizowało okradanie siebie, a jego urzędnicy dbali tylko o święty spokój i niezakłócone działanie swojego układu. Pracownicy PGR mieli pod dostatkiem produkowanej w nim żywności, górnicy mieli deputaty węgla, rzeźnicy mięsa, celnicy na wewnętrznych „przetargach” za bezcen kupowali zarekwirowane towary, a milicjanci odebrane złodziejom dobra, które „nie miały właściciela”.

Władanie dobrami państwowymi zamieniało się bezkarnie w osobiste ich używanie. Mądry dyrektor dużego przedsiębiorstwa, który nie chciał mieszkać w bloku, lecz we własnym domu, wchodził w układ z pracownikami i zakładał najpierw pracowniczą spółdzielnię budowlaną. Środki finansowe dla spółdzielni szły z państwowej kasy i załatwiał je swoimi układami, a spółdzielnia po zbudowaniu pierwszego bloku dla pracowników, zaraz potem budowała mu prywatny domek po oficjalnych cenach materiałów i robocizny, wielokrotnie niższych niż wolnorynkowe. Nie kupował sobie prywatnej małej dachy z przystanią i żaglówką – lecz budował duży, luksusowy ośrodek wypoczynkowy dla swoich pracowników. W jego wydzielonej części były apartamenty, którymi swobodnie dysponował, do przystani przycumowany czekał nań prawdziwy jacht, a nie mała żaglówka, wieloosobowa obsługa była do dyspozycji przez cały rok – i wszystko to nie kosztowało go ani grosza. Ośrodkiem tym dokumentował w prasie i telewizji oraz wobec zwierzchników swoją głęboką troskę o podległych mu pracowników, i co najgorsze, wszyscy – nawet sami pracownicy – udawali, że w to wierzą.

Niedawno obudziły uwagę opinii publicznej doniesienia prasowe, że w nietkniętym jeszcze zmianami, izolowanym od wolnego rynku dużym państwowym koncernie energetycznym kierownictwo i załoga, z pomocą związków zawodowych „weszły w układ”, znalazły lukę prawną i zagwarantowały sobie wzajem w wypadku prywatyzacji przedsiębiorstwa zatrud-

nienie na piętnaście lat i horrendalnie wysokie odprawy dla wcześniej zwolnionych. Warto wiedzieć, że w podobnych przedsiębiorstwach energetycznych w rozwiniętych krajach europejskich zatrudnionych jest cztery – pięć razy mniej pracowników, którzy na dodatek nie mają przywilejów z Karty Energetyka, dającej im pensję dwukrotnie wyższą niż średnia krajowa, i nie mają trzykrotnie wyższych świadczeń socjalnych. W otwartej dyskusji telewizyjnej przedstawiciele kierownictwa i załogi koncernu odpierali zarzut, że zrobili to kosztem Skarbu Państwa i wszystkich obywateli, używając tylko jednego argumentu: „Każdy dba o swoje interesy, gdybyście tylko mogli, zrobilibyście to samo”. W państwowej gospodarce i administracji wytworzyły się „wertykalne układy”, idące w strukturze zarządzania od góry do dołu, którymi biegły procesy uzgadniania usprawiedliwień dla korzystania z tych samych okazji. W ten sposób menedżerowie „wyszli ze swojej roli” i zaniedbali kontrolę, jedną z najważniejszych funkcji zarządzania. Na całym świecie pracownicy bywają częściej lub rzadziej wystawiani na sytuacje pokusy w zależności od sprawności i organizacji gospodarczej, lecz uzgadniać mogą usprawiedliwienia tylko „horyzontalnie” pomiędzy sobą. Funkcją wyższego szczebla zarządzania jest kontrola takich zdarzeń i likwidacja zarówno usprawiedliwień, jak i warunków powodujących powstawanie wielopoziomowych układów.

#### 4.2.2.1.3. Fasadowość, czyli dorabianie ideologii

Fasadowość w ustroju radzieckim ma bardzo długą tradycję. Polscy praktycy gospodarczy szybko i chętnie adoptowali fasadowe, ideologiczne uzasadnienia dla swoich celów. Istotą działania kadry zarządzającej w gospodarce była troska o fasadę wobec władzy zwierzchniej i przekonująco brzmiące usprawiedliwienia dla niskiej jakości i małej wydajności pracy, zwane troską o pracowników. Wszystkie oficjalne przecięcia wstęgi na zakończonych budowach i ważnych inwestycjach to była fikcja, politykom potrzebna do uświetnienia jakiejś rocznicy lub uroczystości, a przedsiębiorstwom do zdobycia premii za przedterminowe oddanie ukończonej budowy. Budynki mieszkalne przekazywano do zasiedlenia spółdzielniom mieszkaniowym nie później niż w grudniu, ponieważ wtedy wykonawca dostawał premię za wykonanie rocznego planu. Następne pół roku trwało „usuwanie usterek”, zanim można było wprowadzić

lokatorów, lecz żadna spółdzielnia nie wносиła sprzeciwu, bo rządziło prawo „rynku producenta”. Był ogromny niedostatek mieszkań, których nie sprzedawano, lecz je „przydzielano” decyzjami najwyższych władz, a to, co pozostało, administracja spółdzielcza przydzielała tym, którzy potrafili znaleźć do niej „dojście”. Fasady nikt nie naruszał – mieszkania rozdzielano zgodnie z zasadami „sprawiedliwości społecznej”. Fasadowość mnożyła absurdalności ekonomiczne, na których używały sobie kabarety i co odważniejsi dziennikarze. Początkowo dostrzegano je jako uboczne skutki łańcuchów decyzyjnych, stopniowo zaczęto je widzieć jako wynik błędów w systemie zarządzania gospodarką. Nikt jednak – poza „dysydentami politycznymi” – nie chciał tego dostrzec. Podważanie istniejącego *status quo* traktowano jako zagrożenie socjalizmu i surowo karano. Dzięki temu elita rządzącej partii wolna była od wszelkiej niezależnej kontroli społecznej. *Anomia sovietica* doprowadziła do anarchii ekonomicznej, przyczyniając się walcnie do upadku realnego socjalizmu.

#### 4.2.2.2. *Ethos sovieticus*

Zastanawiając się nad tym, dlaczego mimo wszystko nie doszło do popadnięcia w anomię i do moralnej zapaści społeczeństwa polskiego oraz do wyrugowania wartości z wszelkich obszarów życia społecznego, trzeba zwrócić uwagę na trzy przeciwdziałające temu czynniki: indywidualizm wzmocniony wpływem tradycji szlacheckiej niezależności i wpływami romantyzmu, przywiązanie do Kościoła katolickiego, stanowiącego mocną instytucjonalną ostoję dla elementarnych wartości społecznych, oraz dysydentów, których działania nagłaśniały zachodnia prasa i radiostacje nadające program po polsku.

##### 4.2.2.2.1. Indywidualizm a kolektywizacja moralności

Każdy człowiek czasami, w pewnych sprawach „bywa w mniejszości”. Jest to nieunikniony rezultat „bycia sobą” w dobrym tego słowa znaczeniu, podtrzymywania własnego zdania i dawania wyrazu osobistym przekonaniom. Możliwość w miarę bezpiecznego „bywania w mniejszości” stanowi nieodzowny warunek osobistego doświadczenia wolności, kształci niezależność sądów i osobistą dumę. Tymczasem radziecka opresja stawiała na kolektywizm. W partyjnej ideologii i w społecznej praktyce rządziło przekonanie

nie, że dobrem najwyższym jest grupa, zespół, „kolektyw”. Była to głęboko zakorzeniona w przekonaniach bolszewików zasada, że „jednostka niczym, a kolektyw wszystkim”. Władza zaczęła forsować za pomocą różnych form przymusu państwowego zasadę, że dla jednostki moralną powinnością jest dostosowanie się do „kolektywu” (kolektywu pracowniczego). To, co robi lub sądzi kolektyw i inni ludzie, było „słuszniejsze” i lepsze od własnych racji i przekonań wartościujących. Ponieważ wyrazicielem wszystkich słusznych dążeń kolektywnych była partia, w ten sposób wzmacniano partyjną kontrolę społeczeństwa. Metoda przejęta została z cywilizacji Wschodu, w której człowiek autentycznie wstydzi się, gdy jego poglądy lub postępowanie odbiegają od tego, co robi lub myśli jego rodzina, klan, ród lub kasta. Zapytany, jak ocenia jakiś postęp lub wydarzenie, najpierw stara się dowiedzieć, co sądzą o tym znaczący dlań inni, a dopiero potem wypowiada się na ten temat, bo nie chce czuć wstydu wynikającego z posiadania opinii odmiennej od innych<sup>29</sup>. Kolektywizacja moralności zmierzała do „wewnętrznego zniewolenia” wstydem, że jest się „innym i przez to gorszym”, które miało się dodawać do zniewolenia strachem.

Tymczasem w cywilizacji europejskiej kierunek godnościowych przeżyć jest dokładnie odwrotny. Zaspokajanie potrzeby własnej godności związane jest z indywidualizmem i głęboko zakorzenione w antycznych i chrześcijańskich tradycjach kultury basenu Morza Śródziemnego. W tradycji antycznorzymskiej i judeochrześcijańskiej bohater często cierpiał przez niezrozumienie i odrzucenie ze strony współziomków. Działając wbrew opinii otoczenia, dopiero po wytrwałym dążeniu i po osiągnięciu celu zyskiwał społeczne uznanie. To tworzyło „indywidualistyczną” moralność, gdzie wstydzić się należało konformizmu i rezygnacji z własnego zdania, z własnych dążeń i poglądów pod naciskiem otoczenia. Indywidualizm moralny to autonomia godnościowa, która z natury rzeczy przeciwstawia się „kolektywizacji” moralności. Dlatego porównywanie własnego postępowania z osobiście cenionymi wartościami i zgodność tych dwóch elementów ma tak duże godnościowe znaczenie w indywidualistycznej kulturze Zachodu. Opresja radziecka po paru latach terroru stalinowskiego zelżała w Polsce, dzięki

---

29 Prof. Stanisław Zapaśnik, komunikacja osobista.

czemu nie naruszyła podstaw indywidualizmu w dochodzeniu do poczucia własnej godności. Niebagatelną rolę odegrał tutaj Kościół katolicki.

#### 4.2.2.2.2. Kościół

Kościół z natury rzeczy przeciwstawia się „kolektywizacji moralności”. Lansuje zupełnie inny, autonomiczny wzorzec zachowania godnego, w którym to, co osobiście, a nie kolektywnie cenne, jest wyznacznikiem właściwego zachowania. W tym zderzeniu kolektywnej i indywidualistycznej moralności Kościołowi i rządzącej partii nie chodziło bynajmniej o zasadniczo odmienne zestawy wartości moralnych – te były podobne. Chodziło o samą zasadę powstawania pozytywnych i negatywnych przeżyć godnościowych, inaczej mówiąc, zasługi, grzechu i poczucia winy. Czy należy porównywać własne zachowanie z tym, co cenne we własnym odczuciu, czy też z tym, co cenne w odczuciu innych? Dla Kościoła odpowiedź była oczywista – słuchać należy własnego sumienia. Istotą spowiedzi jest powodowanie u penitenta przeżycia dysonansu moralnego związanego z grzesznym czynkiem, naruszającym standardy wiary i Dziesięciu Przykazań. Najczęściej penitent redukuje sobie dysonans przed spowiedzią jakimiś usprawiedliwieniami i dobry spowiednik powinien je pozbawić wiarygodności. Z tego punktu widzenia spowiedź jest nie tylko aktem religijnym. Stanowi niezwykle ważną instytucję społeczną o masowym zasięgu, wspartą dużym autorytetem moralnym Kościoła, która likwiduje wiarygodność usprawiedliwień, obniża poziom anomii osobistej i przynajmniej na pewien czas przywraca jednostce zdolność do kierowania się wartościami.

Kościół katolicki spełniał ważną rolę w powstrzymaniu rozpadu regulacji moralnej także z uwagi na ogromny wpływ społeczny, który zapewniała mu ludyczna masowość katolickiej wiary. Represje stalinowskie skierowane przeciwko instytucji Kościoła spowodowały jego umocnienie na wsi, gdzie obrzędowa, rytualna religijność głęboko wrosła w obyczajowość i ludową kulturę. Chłopi zapomnieli o swoim tradycyjnym antyklerykalizmie i murem stanęli za swoimi proboszczami i księżmi. Wokół wiary toczyła się swoista gra o godność pomiędzy zintegrowanymi społecznościami wiejskimi i małomiasteczkowymi a lokalną



władzą, która musiała się liczyć ze społecznymi nastrojami. Wywodzący się ze wsi robotnicy niejednemu raz narobili kłopotów „robotniczej” władzy na sztandarowych budowach socjalizmu, głośno domagając się budowy kościołów. Po Październiku, gdy opresyjne zagrożenie zelżało, gra o godność z władzą w sprawach wiary mogła przybrać postać „mszy lokacyjnych”. Polegała na tym, że jakiś odważny ksiądz w porozumieniu z lokalną społecznością, której władza odmawiała zgody na budowę nowego kościoła, przygotowywał w tajemnicy elementy do budowy prowizorycznej, drewnianej kaplicy. Którejś nocy wznoszono ją zbiorowym wysiłkiem całej wsi, a rano ksiądz odprawiał w niej mszę. To uświęcało miejsce i budowlę, którą później rozbudowywano do rozmiarów normalnego kościoła. Nieliczne przypadki prób rozebrania takiej kaplicy kończyły się zawsze poważnymi rozruchami i szybko od tego odstąpiono, poprzestając na ukaraniu więzieniem księdza, organizującego „mszę lokacyjną”. W ten sposób powstało wiele kościołów w okresie „gierkowskim”, gdy zgoda na ich legalną lokalizację była ciągle odkładana pod rozmaitymi pretekstami formalnymi.

Ludowa religijność zawsze denerwowała katolickich intelektualistów, niepotrafiących dostrzec jej godnościowych funkcji. Zwracali uwagę na naskórkowość religijnych przeżyć, brak refleksyjności, deklaratywność wiary. Twierdzili, że dla takiego „ludycznego katolika”, który obrzędy bierze za religijne wartości, prawdziwie religijna postawa jest niedostępna. Płytką, obrzędową religijność człowieka powoduje, że łatwo w nim obudzić godnościowe resentymenty mające podłoże religijne, poszczuć na religijnych odmieńców, obudzić wyższość i pogardę do innych religii. „Ludyczny katolik” łatwo także miesza religię z polityką lub biznesem, a więc z dziedzinami, którym wartości nie dostaje. To wszystko prawda. Jednocześnie dzięki „ludowej religijności” Kościół dał milionom Polaków możliwość zaspokajania potrzeby godności w opresji społecznej stworzonej przez dyktaturę ideologiczną. Wielu ludzi nie tyle wierzyło, co „chodziło do kościoła”, ponieważ stanowiło to dosyć bezpieczne obstawanie przy własnych wartościach, zapewniające minimum poczucia własnej godności. Było to nie w smak władzy, lecz z uwagi na ludyczną masowość nie niosło za sobą większych zagrożeń osobistych.

#### 4.2.2.2.3. Dysydenci

Dyktatura ideologiczna w sposób konieczny tworzy „dysydentów”, podobnie jak religijna tworzy heretyków. W małych kręgach rządzącej monopartii łatwo uzgadniano usprawiedliwienia dla ochrony „interesu partii”, rozumianego jako interes jakiegoś wpływowego układu. Ci spośród „partyjnych”, którzy na serio brali sobie do serca lewicowe hasła wolności, równości i społecznej sprawiedliwości, po jakimś czasie przestali uznawać te usprawiedliwienia za wiarygodne i zostali pierwszymi dysydentami. Dysydenci zaczęli publicznie głosić, jak rzeczywiście działa system, na czym polega anomia elity rządzącej, jakie interesy i za jaką ideologiczną fasadą są załatwiane na górze. Ponieważ znali to z autopsji, robili to dobrze, a ich działania powodowały bolesny wzrost dysonansów godnościowych w elicie władzy i podważały jej legitymizację moralną. Ta w rewanżu uruchamiała agresywne działania stojącego do jej dyspozycji aparatu przemocy. Dla obserwatorów z krajów demokratycznych niezrozumiałe było, dlaczego najwyższe gremia państwowe i partyjne z taką uwagą pochylają się nad każdym listem protestacyjnym kilkudziesięciu intelektualistów, aktorów i artystów, dlaczego uważnie czytają wydawane poza cenzurą dysydenckie książki i rozprawy. Rolę dysydentów można przyrównać do tych, którzy mówią otwarcie: „Król jest nagi”. Głośno wskazywali na to, że sprawowanie władzy nie było realizacją lewicowych wartości, lecz trywialnym używaniem posiadanej władzy do korzystania z nadarzających się okazji. Nazywali rzeczy po imieniu i w ten sposób odbierali elicie władzy wiarygodne usprawiedliwienia. „Konfitury władzy” zaczynały mieć gorzki smak – nic dziwnego, że rządzący wpadali we wściekłość. Największą ich złość budziła niewielka grupa działaczy Komitetu Obrony Robotników (KOR), którzy pierwsi odważnie wprowadzili zwyczaj występowania pod własnym imieniem i nazwiskiem, przełamując tym przykładem strach i udowadniając, że można opowiedzieć się za osobiście cenionymi wartościami i dalej żyć normalnie, mimo rozdrażnienia opresyjnej władzy.

Zostanie w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych dysydemtem było wyborem heroicznym, bo człowieka spotykały wtedy nie tylko represje władzy, lecz następowało zawieszenie w całkowitej próżni społecznej. Pierwsi popaździernikowi dysydenci byli to beniaminkowie systemu, którzy nie znajdowali łatwo nowego oparcia środowiskowego.

W latach siedemdziesiątych żyło się ludziom w Polsce coraz dostatniej i wszyscy się jakoś z władzą ułożyli. Partia rządząca liczyła 3 miliony członków, którzy w większości zapisywali się do niej dla osobistych korzyści. Przestała się wtrącać w to, co człowiek myśli, i żądać od ludzi poparcia swojej ideologii otwartym zachowaniem. Wystarczało trzymanie się z dala od polityki i przyzwalanie na partyjny monopol w rządzeniu poprzez rytualne uczestnictwo w „czynach społecznych”, pochodach pierwszomajowych, „wyborach” do Sejmu etc. Myśleniem przeciętnego Polaka rządziła „mała stabilizacja”. Nie martwił się o to, że on lub jego rodzina nie będą mieli na zapłacenie czynszu, na opłaty za prąd i gaz, że będzie głodował – z przeciętnych zarobków na to wystarczało. Było siermiężnie, lecz bezpiecznie. Nikt nie musiał się martwić o przyszłość dzieci i czy starczy mu na ich wykształcenie – fachowiec zarabiał więcej od inteligenta, wykształcenie nie było w cenie, a przy tym rzeczywiście było bezpłatne. Zarobkami nikt nie porównywał się z Niemcem lub Francuzem, lecz z sąsiadem z przeciwka i z kolegą z pracy. Jeśli „kombinował prywatnie” i robił „fuchy” to nie po to, aby wyżyć do pierwszego, lecz aby mieć na „coś ekstra” – najpierw na automatyczną pralkę, potem na kolorowy telewizor lub stanowiącego szczyt marzeń „małego fiata”. Dysydenci burzyli wewnętrzny spokój ludzi układających sobie życie w ramach małej stabilizacji. W szczególności budzili złość u ludzi o prawicowych przekonaniach, którzy wygodnie ułożyli sobie życie i nie mieli odwagi pójść ich śladem. Przeszkadzali im uzgadniać usprawiedliwienia, przerywali ten proces, nieznoszący żadnych wyjątków. Swoim przykładem odbierali wiarygodność usprawiedliwieniom w rodzaju: „Nic się nie da zrobić”. Dysydenci byli nieliczni i nie mieli wówczas dużego społecznego poparcia. Wszystkich dysydentów można by w latach siedemdziesiątych pomieścić w niewielkiej salce. Heroiczne obstawanie przy wartościach nie było lubiane ani przez władzę, ani przez jej cichych, lecz dobrze ustawionych materialnie przeciwników, ani przez ogół społeczeństwa, które pragnęło spokoju i dostatku. Władza przywracała przerywane przez dysydentów procesy uzgadniania usprawiedliwień dwiema technikami:

- atakiem na morale dysydentów z użyciem dyspozycyjnych mediów i amunicji wyprodukowanej przez służby specjalne. Nagłaśniano jakieś ich słabości i błędy, dawny serwilizm w czasach stalinowskiej opresji, lan-

sując tezę, że „kocioł nie może przyganiać garnkowi”, a ten, kto kiedyś ukradł, nie ma prawa wytykać kradzieży drugiemu.

- ukazywaniem, że dysydenci są „dziwacznymi” lub nawet „nienormalnymi”. Najlepszym dowodem na to była ich niezrozumiała pasja, z jaką demaskowali system, tracąc na tym wszystkie dotychczasowe przywileje i narażając siebie i rodzinę na przykrości, czasem na utratę zdrowia, a nawet życia. To rozumowanie trafiało do ludzi zajętych dorabianiem na boku i pozwalało uznać „dziwaków” za patologiczne wyjątki. W logice takiego myślenia dobrze się mieściło umieszczanie dysydentów w szpitalach psychiatrycznych, stosowane u wschodniego sąsiada.

### 4.3. Podsumowanie

Władza nad drugimi ludźmi – rodzica, nauczyciela, polityka lub menedżera – użyta niewłaściwie może tworzyć im sytuację upokorzenia, w której godne zachowanie naraża na karę, a uniknięcie jej wymaga zaparcia się wartości cenionej osobiście. W incydentalnie pojawiającej się sytuacji upokorzenia ludzie ze strachu uginają się pod jej naciskiem i negują cenione wartości, szukając u innych wsparcia dla usprawiedliwienia takich uczynków. Nie „pęka” im moralny kręgosłup i potrafią się wzorem św. Piotra wyprostować po ustąpieniu upokarzającego zagrożenia. Jeśli sytuacja upokorzenia trwa długo, powstaje opresja godnościowa. Bywa wtedy tak, że niektórzy nie mogą sobie poradzić z sytuacją i następuje „identyfikacja z opresorem”, konwersja polegająca na przyjęciu poglądów opresora za własne. Akta IPN-u są pełne takich spraw. Na ogół jednak ludzie, adaptując się do opresji, wchodzą w anomię i tworzą specyficzny opresyjny etos, co chroni i zaspokaja ich potrzebę godności. Opresja radziecka trwała 40 lat i wytworzyła własną anomię i etos, których oddziaływanie dało chorobę duszy zwaną *homo sovieticus*. Rozdział omawia najbardziej charakterystyczne cechy anomii i etosu radzieckiego w Polsce, ukazując, co powodowało, że Polska była „najweselszym barakiem w obozie socjalistycznym”.

## ROZDZIAŁ V

# UKŁADY CODZIENNE ANNO 2007 – NOWE WRÓCIŁO

Przez dziesięciolecia ciśnienie anomii społecznej rosło wewnątrz systemu realnego socjalizmu, a 1989 r. otworzył prawdziwą puszkę Pandory. Ujawniły się nagle możliwe do osiągnięcia i spożytkowania niespotykane dotąd korzyści:

- Urzędnik państwowy lub samorządowy średniego szczebla z dnia na dzień stał się dysponentem milionowych kwot, które w postaci zamówień i zleceń może skierować do wybranej firmy.
- Bankowiec, który w socjalizmie był nic nieznaczącym urzędnikiem buchalteryjnym, zaczął nagle władać ogromnymi sumami kredytów, poręczeń i gwarancji bankowych.
- Celnik, który do powstania III Rzeczypospolitej kontrolował drobny przemysł turystyczny, nagle zaczął decydować o wielomiliardowych zarobkach lub stratach biznesmena lub przemysłowca alkoholu, papierosów lub samochodów.
- Powstały nowe zawody – młodzi ludzie zostali maklerami, doradcami w giełdowych inwestycjach, dilerami bankowymi i menedżerami dużych przedsiębiorstw, obracając ogromnymi sumami pieniędzy.
- Politycy i wyżsi urzędnicy państwowi zobaczyli, jak ich decyzje zamieniają się w wielocyfrowe sumy na koncie konkretnego człowieka i stanęli nagle przed pokusą uszczknięcia z nich czegoś dla siebie.

Dokonująca się zmiana systemowa postawiła całe grupy i środowiska zawodowe przed nieznanymi dotąd wyzwaniem, w których dawne reguły nie miały zastosowania, a nowe jeszcze nie zdążyły się wytworzyć. Z dnia na dzień bogacenie się nagle przestało być czymś podejrzanym, a przedsiębiorczość przestała być spekulacją ściganą prawem, zyskując

aprobatę nowej, demokratycznej władzy. Istotą wolnego rynku rządziła zasada: „jak najtaniej kupić lub wyprodukować, a jak najdrożej sprzedać”. Tymczasem jeszcze w latach osiemdziesiątych, tuż przed zmianą systemu polityczno-ekonomicznego, dużym społecznym aplauzem cieszyło się ściganie „spekulantów” – prywatnych importerów wykorzystujących rynkową koniunkturę. Wzrosły nagle społeczne koszty tworzenia państwa prawa. Głośne hasło: „Co nie zabronione, to dozwolone” ukazało brak przygotowania policji, organów ścigania i sprawiedliwości karnej do pracy w nowych warunkach. Dotąd milicja, mając człowieka, z pomocą prokuratury zawsze znalazła na niego paragraf. Teraz policja i prokuratura stanęły bezradne wobec konieczności znalezienia dowodów, potrafiących oprzeć się dobrej adwokackiej obronie. Dla ludzi majątnych dobrzy adwokaci byli dostępni, a dobrych policjantów i prokuratorów państwo nie miało skąd wziąć. Powstało poczucie bezkarności, znikła obawa kary za postępowanie, którego niezgodność z prawem jest trudna do wykazania.

Po zmianie ustrojowej większość ludzi odczuła tylko jej konieczny koszt – utratę materialnego bezpieczeństwa i siermiężnych korzyści, czerpanych z „usprawiedliwionych okazji” kosztem enigmatycznego „państwowego” właściciela. Prywatyzacja i rozwój indywidualnej przedsiębiorczości zastąpiły państwo właścicielem prywatnym, a ten już okradać się nie pozwalał, ukrytego bezrobocia nie tolerował i płacił tylko tyle, ile musiał, według surowych reguł rynku pracy, a nie wedle dawnych zasad *anomia sovietica*. Tymczasem pracownicy przenieśli dawne nawyki i postawy na nową rzeczywistość. Dobrze się do niej adoptowały dawne usprawiedliwienia. Pomogli w tym polscy menedżerowie stylem zarządzania metodą „kija i marchewki”, znaną wszystkim z realnego socjalizmu. Ludzie zaczęli tworzyć nowe układy dostosowane do realiów postsocjalistycznej gospodarki i sytuacji społeczno-politycznej. Gazety pełne są doniesień o dużych układach stworzonych przez rekinów gospodarki i polityki, my spojrzymy na przykłady małych, codziennych układów, bez których te duże nie byłyby możliwe. Układy to grupy porządnych ludzi wspólnie wystawionych na pokusę i powiązanych czerpaniem usprawiedliwionych, ich zdaniem, korzyści. We wszystkich przebiega proces społecznego uzgadniania usprawiedliwień przez porządnych ludzi, którzy „głupieją moralnie” pod magicznym wpływem grupy.

#### PODARUNEK LOSU

Sytuacja ma miejsce na przystanku komunikacji miejskiej. Czekam na autobus, którym dojeżdżam do pracy. Podjeżdża, wysiadają z niego ludzie, ktoś, mijając mnie, oddaje mi ważny, skasowany bilet. Zaskoczony odruchowo go biorę. Autobus rusza, myślę sobie: „Mógł dać komuś innemu, ale wybrał mnie, pewnie sam też go dostał”.

Dojeżdżam do pracy na podarowanym bilecie. Upiją pierwsze godziny pracy i zbliża się przerwa śniadaniowa. Siadam razem z kolegami i opowiadam, co mi się przydarzyło. Początkowo nie wiedziałem, czy dobrze robię, przyjmując ten bilet, i mam jeszcze teraz wątpliwości.

Przy stole ożywienie, jeden z kolegów mówi:

– A co ty, bank okradłeś? Przecież to tylko bilet za 2,40 zł – zobacz tych na górze, jaką kasę biorą, taki bilet to nic wielkiego.

Po czym kolejny kolega:

– Sam wiesz, jak te autobusy się opóźniają, zimą niedogrzone, latem za gorąco, a za ten tłok to w ogóle nie powinno się płacić. Nic wielkiego nie zrobiłeś.

Na to trzeci kolega siedzący przy stole:

– MZK to duża firma, myślisz, że odczują Twój nieskasowany bilet? Sam bym tak zrobił. Nie jesteś jedyny, który tak robi.

– Nie przejmuj się, większość tak robi – dodają inni.

#### REMANENT

W Firmie X co roku przeprowadza się inwentaryzację towaru. Została do tego wybrana grupa osób: pracownicy z dłuższym stażem i doświadczeniem zawodowym. Mają oni dostęp do wykazów ilości towaru, jaki powinien być w magazynie („na stanie”). W trakcie wykonywania inwentaryzacji okazało się, że firma miała duże nadwyżki towaru. Pracownicy, którzy po raz kolejny brali udział w podobnej akcji, zamiast wpisywać nadwyżki towaru w wykazy, przywłaszczali sobie niektóre nadmiarowe pozycje. Zdziwiło to osobę, która po raz pierwszy pracowała przy sporządzaniu remanentu w tej firmie.

– Czemu to robicie, przecież tak nie wolno – zapytał Jacek kolegów na przerwie. – Mogą was za to wyrzucić z pracy.

– Nikt się nie dowie... Tego towaru nie ma w wykazach – odrzekł Zbyszek.

– Poza tym to jedyna okazja w roku, żeby sobie odbić te marne zarobki – poparł go Michał.

– Macie rację, mało nam płacą... – powiedział Jacek.

– A góra nas w ogóle nie szanuje, gdyby nie my, cała firma przestałaby istnieć! – podsumował Zbyszek.

– Ciężko pracujemy cały tydzień, a zdarza się, że i w weekendy, a oni ciągle nie chcą nam podnieść pensji – dodał z oburzeniem Michał.

– Nam nie chcą dać podwyżki, a ostatnio przyjęli syna szefa, który zarabia dwa razy więcej niż my, a tak naprawdę nic nie robi – wtrącił Zbyszek.

– My pracujemy na nich, a oni na nas nie mogą?! – powiedział Michał.

– Przed Świątami starałem się o podwyżkę, ale szef mnie spławił. Powiedział, że jak mi się nie podoba, to na moje miejsce jest dziesięć innych osób, którym ta pensja będzie odpowiadać – rzekł Jacek

– Widzisz! Nie zależy im na nas! – powiedział Michał.

– Weźmiesz sobie jedną książkę czy płytę i nic wielkiego się nie stanie. Przynajmniej oszczędzisz na prezentach świątecznych. Zresztą firma zarabia tak duże pieniądze, że nawet nie odczuje tak małej straty – rzekł Zbyszek.

– Wszyscy tak robią w firmie, nawet widziałem, jak szef zmiany wkłada coś do swojej torby – dodał Michał.

– Tak mało nam płacą, a teraz mówią, żeby robić nadgodziny, chociaż nawet za to nie chcą więcej zapłacić – powiedział Zbyszek.

– A w weekendy płacą nam tylko dodatkowo 50%, a nie 100%, tak jak powinno być – rzekł Michał.

– Oni nie przestrzegają zasad, to czemu ty ich masz przestrzegać! – dorzucił rozgoryczony Zbyszek.

– Jak nie skorzystasz z takiej szansy teraz i nic nie weźmiesz, to potem cały rok nie będziesz miał okazji – dodał Michał.

– W sumie macie rację – powiedział Jacek. – Jak nie ja, to ktoś inny skorzysta.

#### ODROBINA PRZYJEMNOŚCI

Moja koleżanka Ania studiuje architekturę w Warszawie. Aby rozpocząć studia, musiała wyjechać z rodzinnego miasta – Łodzi. Jej chłopak Przemek pracuje i mieszka w Łodzi, dlatego spotykają się tylko co drugi weekend. Na uczelni Ania spotkała swojego byłego chłopaka Marcina i postanowili odświeżyć znajomość. Zaczęli się niezobowiązująco widywać. Marcin opowiadał jej o szkole, pokazywał miłe miejsca w mieście, chodzili na piwo. Podczas tych spotkań bardzo się do siebie zbliżyli. Ania



zauważyła, że kiedy się widzą, Marcin bardzo często przy powitaniach i pożegnaniach ją dotyka, przytula i całuje, a jej to nie przeszkadza, a nawet to lubi. Podczas jednego ze spotkań Marcin zaczął ją pieścić. Mimo że ją pociągał, to w ostatniej chwili się wycofała. Powiedziała mu, że kocha Przemka i za nic w świecie by go nie zdradziła. Marcin stwierdził, że nie ma się co spieszyć i że poczekają, aż będzie gotowa. Chłopak o niczym się nie dowie i niech nie odmawia sobie odrobiny przyjemności.

Po tej rozmowie Ania postanowiła, że musi o tym podyskutować ze swoimi przyjaciółmi: ze mną, Kasią i Martą. Gdy nam o wszystkim opowiedziała, zdania były podzielone.

Kasia radziła jej, żeby nie szła z nim do łóżka, bo będzie tego żałowała. Jeśli rzeczywiście kocha Przemka, to sumienie nie da jej spokoju i wcześniej czy później sama mu o tym powie, a wtedy on jej tego nie wybaczy. Stwierdziła, że nie warto narażać takiego związku dla odrobiny przyjemności i że Marcin często zmienia partnerki, dlatego nie warto się z nim za bardzo spoufalać. Poza tym nigdy nie wiadomo, czy nie zarazi jej jakąś intymną chorobą bądź zajdzie z nim w ciążę. Istnieje też ryzyko, że gdy znajomi się dowiedzą o jej niewierności, to stracą o niej dobre zdanie. Znając Marcina, na pewno pochwali się kolegom, jaki to z niego *macho*, a ona zyska opinię łatwej.

Marta była innego zdania. Mówiła, że szkoda by było nie skorzystać z takiej okazji. Przemek jest w Łodzi i na pewno o niczym się nie dowie, o ile ona sama mu się nie przyzna. Zresztą, co w tym złego, że dwoje ludzi spędzi miło czas i zaspokoi swoje potrzeby – związane przecież z ludzką naturą. Uważała też, że ciąża nie jest dobrym argumentem, gdyż można się przed nią zabezpieczyć, a prezerwatywa chroni również przed chorobami wenerycznymi. Stwierdziła, że trzeba spróbować wody z różnych studni, żeby móc wiedzieć, która najlepiej smakuje.

Ania poszła z Marcinem do łóżka. Marta stała się jej najlepszą przyjaciółką, a z Kasią przestała utrzymywać kontakt.

#### OKAZYJNA PROMOCJA

Sytuacja dotyczy rodziny (syn i rodzice) i zakupu telefonu komórkowego. W domu przy rozpakowywaniu paczki z telefonem syn zauważył, że w środku znajdują się dwa telefony tej samej marki.

- Ojciec: Musimy wrócić się do sklepu i wyjaśnić tę sytuację.
- Syn: Tato, to na pewno jakaś promocja.
- Mama: Tak, to może być prawda, tyle się słyszy w telewizji o coraz to nowszych formach reklamy.
- Ojciec: Ale sprzedawca nic nie mówił o promocji.
- Syn: Pewnie zapomniał, tyle jest tych różnych opcji, że wszystkich nie wymienił.
- Mama: Przecież sprzedawca sam włożył ten telefon do paczki.
- Ojciec: Ale jeśli to pomyłka, to ten człowiek może mieć przez to później kłopoty.
- Syn: Tato, to jest tak wielka i bogata firma, że stać ją na takie prezenty.
- Mama: Zastanówmy się jeszcze, nie podejmujemy pochopnej decyzji z wracaniem do sklepu.

Ta rozmowa ciągnęła się jeszcze przez dłuższy czas. Ojciec chciał wyjaśnić sytuację, syn z matką tworzyli usprawiedliwienia i, popierając się wzajemnie, próbowali zredukować dysonans godnościowy ojca. Aparat pozostał w rodzinie.

#### RABAT

Od roku pracuję w sklepie na stanowisku pracownika do spraw obiegu i weryfikacji dokumentów. Obok mojego biurka stoi biurko koleżanki, kierowniczkii tej placówki. Z racji stanowiska częściej w przebywa w sklepie: koordynuje pracę, sprawdza stan kasy, kieruje pracownikami. Któregoś razu po przyjeździe do pracy usłyszałem od niej o procederze uprawianym przez sprzedawców. Podczas wieczornego sprawdzania stanu kasy znalazła w jej okolicy kilka paragonów fiskalnych, które nie zostały wydane klientom. Po ich sprawdzeniu z dokumentami wystawionymi w programie okazało się, że na wszystkich został udzielony rabat. Ten dajemy jedynie klientom mającym kartę stałego klienta oraz indywidualny numer. Łatwo można się skontaktować z każdą osobą posiadającą kartę, mamy bowiem zapisane jej dane kontaktowe, więc bez trudu uzyskała informację, że klienci ci nie robili zakupów w naszym sklepie. Sprzedawcy zaś przyznali się, że przyjęli pełne kwoty od osób kupujących, a później nabijali towary na karty stałych klientów, udzielając 10% rabatu. Różnica wędrowała do kieszeni sprzedawcy, któremu udało się nie wydać klientowi paragonu. Reszta zmiany przyzwalała na takie postępowanie, w zamian za przyzwolenie zrobienia identycznego „numeru”. Wszyscy pracownicy mieli między sobą uzgodnione wiarygodne usprawiedliwienia i zgodnie uważali, że ich poczynania nie są niczym złym.

Podczas rozmowy z pracownikami usłyszeliśmy szereg usprawiedliwień. Główne brzmiały:

- Przecież nikt na tym nie stracił – ani klient, ani pracodawca,
- Firma i tak zarobiła,
- To się rzadko zdarza, jedynie gdy jest wyjątkowa sytuacja i potrzebujemy pieniędzy – przecież wiecie, że mało zarabiamy i nie starcza nam na życie.

#### SPRAWDZANIE CENTRALI

Opis relacjonowanej przeze mnie sytuacji uzgadniania usprawiedliwień rozgrywa się podczas instalowania wewnętrznej centrali telefonicznej, w jednym z dużych i znanych hoteli, przez pracowników pewnej firmy teleinformatycznej. Uzgadnianie usprawiedliwień dotyczy wykonywania prywatnych, darmowych rozmów telefonicznych w czasie pracy. Waldek to najstarszy, a to Jarek najmłodszy stażem pracownik. Jest jeszcze Andrzej.

Waldek: – Centrala jest już podłączona i zaprogramowana, toteż możemy wreszcie trochę odpocząć i przystąpić do jej przetestowania. Podzwońmy trochę, panowie, zanim szef zorientuje się, że szybko sobie z tym poradziliśmy, i znajdzie nam jakieś nowe zajęcie.

– Skończyły się już czasy – powiedział Jarek (myśląc, że koledzy go podpuszczają i żartują sobie z niego, ponieważ jest najmłodszym stażem pracownikiem), kiedy sprawdza się poprawność działania centrali dzwonieniem. Teraz wystarczy uruchomić tylko odpowiedni program i w ciągu kilku minut wszystko wiadomo. Przecież jak pojawi się szef i nas zobaczy, to będziemy mieć problemy, takie działanie jest nielegalne i możemy za to zostać nawet zwolnieni dyscyplinarnie. A tak w ogóle, to chyba wiecie, że wszystkie rozmowy są rejestrowane i mogą sprawdzić, o której, jak długo i z jakiego numeru wykonana była rozmowa, więc jeżeli jakiś gość hotelowy zacznie się kłócić, że wcale nie dzwonił, a każą mu zapłacić duży rachunek, to pracownicy hotelu mogą skojarzyć fakt, że w tym czasie my pracowaliśmy przy centrali.

Andrzej: – Jarek, od razu widać, że jesteś młody i wiele musisz się jeszcze nauczyć. Po pierwsze, nie trzeba wierzyć we wszystko, co mówi szef. Po drugie, nie należy ufać programom, bo one są zawodne, a stare, sprawdzone sposoby są najlepsze.

Waldek: – Słuchaj Andrzeja i ucz się, Jarek.

Andrzej: – Przecież my nie będziemy dzwonić na jakieś audiotele numery za trzy złote siedemdziesiąt groszy za minutę. To będzie krótka rozmowa, z rodziną i znajomymi. W dzisiejszych czasach pewnie masz kogoś z rodziny albo jakichś znajomych za granicą i chciałbyś się dowiedzieć, co u nich słychać. Z domu pewnie nie dzwonisz, bo drogo, a my zarabiamy tutaj marne gorsze i kogo na to stać. Teraz musimy przetestować nową centralę, rozmawiając przy tym z rodziną, to chyba nic złego!

Waldek: – Chyba nie myślałeś, że będziemy dzwonić, wykorzystując jakiś numer hotelowy. My nie jesteśmy złodziejami, aby okradać i naciągać postronnych ludzi. Przecież w hotelu są dwie budki telefoniczne i przeprowadzimy kilka rozmów na rachunek naszej konkurencyjnej firmy telekomunikacyjnej. Nikt na tym nie straci, a my wykonamy swoje obowiązki i sprawdzimy centralę. Przy okazji dowiemy się, co słychać u naszych znajomych, a także damy mały pstryczek w nos tej nieuczciwej, monopolistycznej firmie telekomunikacyjnej, dzwoniąc na jej koszt. Przecież wiesz, jakie duże oni mają rachunki, normalnie wyzyskują biednych ludzi. Teraz mamy szansę trochę się im odgryźć.

Jarek: – Oni chyba mogą sprawdzić i dojść do tego, że ktoś włamał się do ich budki telefonicznej i dzwoni sobie za darmo?

Andrzej: – Pewnie, że tak, ale nikt nie będzie w stanie nam udowodnić, że to my. Teraz w internecie jest pełno sposobów i porad jak dzwonić za darmo. Byle dzieciak może sam przeprogramować budkę telefoniczną i wcale nie musi mieć dostępu do centrali. Nie zapominaj też, że pracownicy tej konkurencyjnej firmy, jak tylko mają możliwość dzwonięcia za darmo z naszych budek telefonicznych to robią to. Takie to już nasze niepisane prawo i nikt na tym nie traci, bo w gruncie rzeczy bilans wychodzi na zero. Raz oni nas, raz my ich.

Waldek: – Takie jest życie, młody, i widzę, że jeszcze wiele będziemy musieli cię nauczyć. Życia nie nauczą cię w żadnej szkole.

#### ZGUBIONY BANKNOT

Sytuacja miała miejsce w sklepie spożywczym, w którym sprzedawany jest alkohol. W kolejce stał podpity mężczyzna, za nim dwie nastolatki. Mężczyzna próbował ułożyć i policzyć pieniądze, które wyjął z kieszeni. Po chwili banknot dwudziestozłotowy spadł na podłogę, czego nie zauważył jego właściciel. Dziewczyny wymieniły wymowne spojrzenia. Stały chwilę, zerkając na siebie. Jedna z nich uśmiechnęła się nieznacznie, druga przecząco

pokręciła głową. Jednak po krótkim czasie i ona zaczęła uśmiechać się pod nosem. Pierwsza z dziewcząt rozejrzała się dyskretnie, po czym delikatnym ruchem przydepnęła nogą banknot. Teraz chichotały obie. Druga nastolatka upuściła na ziemię pęk kluczy i gdy się po nie schyliła, szybko wyciągnęła pieniądze spod buta koleżanki. W tym samym momencie mężczyzna zamówił u sprzedawczynie butelkę wódki i usiłował za nią zapłacić. Niestety, zabrakło mu pieniędzy. Szukał chwilę w kieszeni, po czym zrezygnował z zakupu i wyszedł ze sklepu. Swoje sprawunki zrobiły też dziewczyny. Kilka minut później siedziały na ławce i rozbawione rozmawiały o tym, co się wydarzyło przed chwilą:

- Okropne jesteście! Ukradłyśmy kasę temu pijakowi!
- Jak to „ukradłyśmy”? Przecież ją zgubił, nie?
- Niby tak, ale mogłyśmy mu oddać.
- Po co? Przecież i tak kupiłby za nią wódkę, sama widziałaś. Alkohol szkodzi, nie słyszałaś?
- No, dobra, ale my za to kupiliśmy papierosy, też w końcu są szkodliwe.
- Na pewno nie tak jak alkohol! Nie wygłupiaj się, tak naprawdę, zrobiłyśmy temu facetowi przysługę. Zdrowszy będzie!
- W sumie masz rację. Pewnie po pijaku wraca do domu i bije żonę i dzieciaki. Może przynajmniej dziś w nocy normalnie się wyśpią. No, i my mamy za co zapalić...

#### BUTELKA

Sytuacja ta miała miejsce w czasie mojej pracy w dużej restauracji. Goście, którzy przyszli, są pracownikami firmy, która zamówiła u nas przyjęcie. Szefowa tego przedsiębiorstwa ustaliła z moim menedżerem bogatą listę produktów, które mogą spożywać jej pracownicy z naszego menu, oraz wysoki limit pieniężny. Cała obsługa została poinformowana o ustaleniach dotyczących dzisiejszego wieczoru.

Moja praca polega na wydawaniu wszelkiego rodzaju napojów, które pojawiły się w karcie klientów. W połowie spektaklu podeszła do mnie jedna z kelnerek, machnęła ręką i szeptem zapytała: – Możesz podejść?

– Co jest? – odparłem. Zauważyłem, jak dziewczyna zaczyna się rozglądać, a jej zachowanie zmieniło się.

– Słuchaj, potrzebuję jedną butelkę tego alkoholu dla siebie.

– Dobra, ale jak zamierzasz to zrobić? – zapytałem z ciekawością.

– To proste, dopiszę całą butelkę do rachunku klienta i po pracy ją wezmę.

Styl i sposób wypowiedzi dziewczyny utwierdził mnie w przekonaniu, że osoba ta nie przeżywa dysonansu godnościowego, informując mnie o zamierzonej kradzieży. Podjąłem dalszy dialog.

- Ale jak to? Czy to nie jest przypadkiem kradzież?
- Nas też okradają. Prosimy o podwyżkę, wypłatę w terminie, a menedżer ma to w poważaniu, ciągle kręci i kombinuje, jak tu najlepiej odłożyć, a przecież bez nas to miejsce by nie funkcjonowało. Poza tym, to nie właściciela okradamy tylko firmę goszczoną.
- A tak można?
- Ha, ha, już długo tu pracuję i nauczyłam się, że przy takich imprezach każdy po jakiejś części ma coś dla siebie. Każdy tutaj tak robi – w jej twarzy widać było ulgę, gdy to mówiła, a ja milcząco akceptowałem.

Podczas dłuższej obserwacji moich kolegów zauważyłem, iż wielu z nich ma takie same lub podobne usprawiedliwienia i postępuje w sposób, jaki przedstawiłem powyżej. To były zwykłe okazje, a nie kradzieże, bo mieli na nie wspólnie uzgodnione i akceptowane usprawiedliwienia – obserwo-  
wałem oto anomię pracowniczą.

#### ZASŁUGUJĘ NA TROCHĘ SZCZĘŚCIA

- Dwie przyjaciółki spotykają się przy kawie.
- Hej, co tam u ciebie?
- A nic ciekawego, mąż mnie chyba nadal zdradza. Ale wiesz co, mój sąsiad zaproponował mi spotkanie, nie wiem, czy się na nie zgodzić.
- A masz chęć?
- Mam, i to dużą.
- A twój mąż, co teraz robi?
- Pewno poszedł do tej swojej przyjaciółki, myśląc, że jestem taka głupia i niczego się nie domyślam.
- No, widzisz, on cię zdradza, więc ty też możesz.
- No, nie wiem.
- Przestań, nie czuj się winna, przecież on robi to samo.
- Niby tak, ale to trochę nieuczciwie, tak kłamać mężowi.
- Może nieuczciwie, ale czy on myśli o uczciwości, gdy cię zdradza? A poza tym nie musisz od razu kłamać. On ma do ciebie zaufanie, po prostu nic o tym nie wspominaj i tak cię o to nie spyta. Należy ci się coś od życia.
- Wiesz chyba masz rację, zrobię tak, jak mówisz. Ja też zasługuję na trochę szczęścia.
- No widzisz, ja bym też tak zrobiła, może wyniknie z tego coś dobrego.

### MAŁA ŚCIEMA

Scenka rozgrywa się w redakcji gazety. Biorą w niej udział Magda, Paweł, Kuba – troje dziennikarzy pracujących w redakcji.

Paweł: – Wiecie, że jest już 22.00?! Oddajemy za chwilę skład do drukarni.

Kuba: – Co? Jeszcze nie skończyłem czołówki z interwencją.

Magda: – Ile ci zostało?

Kuba: – Mam tylko babkę, tę lokatorkę, która dzwoniła w sprawie zalewanego dachu...

Paweł: – A urzędnicy?

Kuba: – Rzecznik urzędu miasta miał mi odpisać na e-maila już dwa dni temu.

Paweł: – To trzeba było uderzyć do administracji.

Kuba: – Nie chcą nic mówić. Wszystko idzie tylko przez rzecznika.

Paweł: – To napisz, że nikt nie chciał z nami rozmawiać.

Kuba: – Tak, już, na pewno tak napiszę...Przyznam się do porażki dziennikarskiej. W takiej błahej sprawie...zalewany dach, i brak informacji. Boże, naczelny mnie zabije! Nie wiem, nie mogę złapać tempa. Wszystko oddaję spóźnione.

Magda: – Mają teraz polecieć po pensji za każde spóźnienie.

Kuba: – Wiem!

Paweł: – A jakiś alternatywny temat?

Kuba: – Nic nie mam. Boże, jak ja nie cierpię tak pracować. Musi być rozwiązany problem – bez żadnych tłumaczeń, że nie udzielili informacji. To korporacyjny wyzysk.

Paweł: – Nie wiesz, co się robi w takich sytuacjach? Wymyśl jakiegoś urzędasza. Do tego dwóch fikcyjnych „ludzi z osiedla”, którzy wiedzą, że u tej baby się leje z dachu. Opisz, jacy są oburzeni. Weź napisz, że jakaś Krystyna Gniazdowska czy Gorzkowska, pełniąca obowiązki jakiejś inspektorki, obiecała, że zajmą się sprawą, i masz puentę do artykułu.

Kuba: – Właściwie tak. Jak by co, to nikt tego nie sprawdzi, czy z kimś rozmawiałem, czy nie.

Paweł: – A poza tym, przecież nikomu do dowodu osobistego nie zaglądasz. Powiesz, że urzędniczka, z którą rozmawiałeś, podała ci takie, a nie inne imię i nazwisko.

Magda: – Pół roku już zaiwaniasz te artykuliki. Nie możesz dopuścić do tego, że teraz podpadniesz i nie pójdziesz do przodu.

Kuba: – Może ja się po prostu do tego nie nadaję.

Magda: – Ale przestań. Cóż to takiego. Co? Pomagasz ludziom, tak? Temat ma być opisany. Mała ściema nikomu nie zaszkodzi.

Paweł: – No co ty? Jeszcze się zastanawiasz? Pisz to i spadamy do domu.  
Kuba: – Właściwie to macie rację. Szczerze mówiąc, to sam pomyślałem o tym wcześniej.  
Magda: – Ale brakowało ci naszej opinii, tak? (śmiech).  
Kuba: – Coś w tym rodzaju.

#### MIŁY SZEFE

Młoda studentka od jakiegoś czasu pracuje w jednym ze sklepów należącym do dużej sieci. Zależy jej na stałej umowie o pracę. Rozmawiała o tym kilka razy z szefem, a ten znany wśród personelu kobieciarz w sposób niedwuznaczny zasugerował jej, że taka umowa będzie się wiązała z zacieśnieniem ich kontaktów. Zaprosił ją na wspólną kolację, pozwolił sobie na poufale gesty. Dał jej również do zrozumienia, że jak będzie dla niego miła, to nie tylko umowa o pracę będzie możliwa, ale również możliwość awansu w firmie. Dziewczyna zaskoczona i przestraszona rozmową z szefem zwróciła się o radę do najlepszej koleżanki, z którą pracowała. Usłyszała:

– Słuchaj, on tak z każdą, ale w zasadzie nie jest groźny, to miły facet, ale żona go zostawiła, jest samotny, potrzebuje kogoś w życiu. Lubi spotykać się z dziewczynami z pracy, nie jest nachalny, potrafi się odwdziaczyć. Zrobisz jak zechcesz, ale jeżeli zależy ci na tej pracy, to umów się z nim ponownie.

Zorientowała się, że dziewczyny z pracy wszystko wiedzą – powiedziały jej, gdy się ich radziła:

– Wiesz, spotkasz się z nim kilka razy i dostaniesz to, co chcesz. Potem zdecydujesz, co dalej, gdy będziesz miała umowę i może premia ci wpadnie.

– Potraktuj to jako inwestycję, jesteś wolna, on przystojny, miły, nie jakiś obleśny staruch, ma kontakty i na pewno szybko załatwi ci awans.

– Wiesz, on nie daje odejść swoim dziewczynom z niczym, jest naprawdę w porządku, na pewno zadba o to, żebyś wyrobiła sobie kontakty, pamiętasz Baškę, ona też się bała, a teraz jest kierowniczką filii.

– Wiesz, ty taka trochę dzika jesteś, życia jeszcze nie znasz. Myślisz, że w prawdziwym życiu nie musisz czegoś dać za coś, nie myśl sobie, że wszystko za darmo się dostaje.

– Nie martw się, my to rozumiemy, przecież nie masz pieniędzy, zależy ci na pracy, a jakąś taką dziką udajesz. Nie wygłupiaj się dziewczyno, tylko weź się w garść i dorósnij.

Rozmawiała także z przyjaciółką:

– Posłuchaj, jak trafia ci się okazja, to z niej korzystaj, nawet jak on ci się nie podoba. Przecież okropny nie jest, zawsze jest to jakaś szansa. Co, znowu będziesz pracować za psie pieniądze, albo je pożyczać, dopóki nie znajdziesz innej pracy? Nie przesadzaj, trafia ci się, dziewczyno, szansa, to ją bierz!



Nieprzekonana jeszcze studentka rozmawiała na ten temat ze starszą siostrą:

– Oj, ty zawsze dopatrujesz się czegoś podejrzanego, po prostu mu się podobaś, może on chce się z tobą normalnie umówić, a ty jak zwykle taka niedotykańska. Wiesz, ja znam pewną dziewczynę i ona też tak spotykała się z szefem, on miał żonę i dzieci, ale to był fajny facet, awans jej załatwił i podwyżkę – do dzisiaj się przyjaźnią.

Dziewczyna umówiła się z szefem na następne spotkanie.

#### BENZYNA POZA LICZNIKIEM

Krzysztof jest pracownikiem stacji benzynowej od pięciu lat. Wypełnia wzorowo swoje obowiązki, czasami nawet zostaje po godzinach. Koledzy z firmy wpadli na to, jak wydobywać paliwo z podziemnych zbiorników poza licznikiem i sprzedawać je znajomym lub brać dla siebie. Krzysztof, gdy dowiedział się o planie kolegów, bardzo się oburzył. To byłoby w ogóle nie w jego stylu. Przez tyle lat wzorowy pracownik stacji, a teraz ma zacząć okradać swojego szefa? Pomyślał: to niemoralne, to nie dla mnie...

Na drugi dzień odbyła się w firmie rozmowa kolegów z Krzysztofem. Po niej zaczął myśleć, że może dobrze byłoby zarobić dodatkowe pieniądze. Przypomniało mu się, że w banku ma kredyt do spłacenia i dzięki temu mógłby część zadłużenia uregulować. Postanowił ten problem omówić z żoną. Po pracy przedstawił jej, w jakiej trudnej sytuacji został postawiony przez cały zespół:

– Posłuchaj, mam poważny problem w pracy.

– No, słucham, co się stało?

– Chłopaki wymyślili pewien plan, by zarabiać dodatkowe pieniądze na stacji.

Zaniepokojona żona:

– Jaki plan? Co ty masz w ogóle na myśli?

– Oni chcą wypompowywać paliwo z podziemnych zbiorników i sprzedawać je.

– Aha, już rozumiem, i pytasz mnie o zdanie...Ja uważam, że to byłby dobry pomysł na zarobienie pieniędzy. Przecież ten cały wasz właściciel jest tak bogaty, że nie zbiednieje. I na podwyżkę tyle czekasz i cisza. A tak, to chociaż trochę pieniędzy zanieśiesz do tego banku. Idź jutro do pracy i powiedz chłopakom, że wchodzisz z nimi w układ.

– No fakt, nie mam wyjścia. Jakbym im odmówił, to już w ogóle nie byłbym kolegą, a i już bez tego za mną nie przepadają. Nie mogę się wyłamać. A i tak zresztą teraz są takie czasy, że każdy kombinuje, to dlaczego mam nie kombinować i ja?!

WAGARY

*(usprawiedliwia je każde głupstwo uzgodnione społecznie)*

Na korytarzu uczelni rozmawiają przyjaciółki:

- No i znowu cztery godziny fakultetów...
- Aha... zwariować można, siedząc tu...
- Ej...nie przesadzajcie, nie jest tak źle...da się wytrzymać.
- Chyba żartujesz?! I sama nie wierzysz w to, co mówisz?! Chodźcie, podłożymy kartki z nazwiskami i pójdziemy gdzieś, zamiast tu siedzieć.
- To jest myśl! I tak nikt nie zauważy, że nas nie ma. A obecność na zajęciach będzie odnotowana.
- Ale dziewczyny...tak nie można.
- Jak to „nie”? Inni mogą, to my też.
- Dokładnie tak. Podkładamy kartki, jak inni, i zmywamy się. Pisz, kładź, zanim profesor wróci, i idziemy!
- Hmm...
- Nie „hmm”, tylko chodź!
- No, dobra. Jak inni tak robią, to czemu ja nie mogę... Racja dziewczyny, idziemy!
- No, i o to chodzi! Świetnie!
- Zobaczycie, że nam to wyjdzie na korzyść.
- No tak... Już dość się tu wysiedziałyśmy. Należy się nam!
- Wiecie co? Po przemyśleniach dochodzę do wniosku, że to, czego miałyśmy się nauczyć, już umiemy, a siedzenie tu byłoby teraz tylko stratą czasu.
- Otóż to, moja droga! Idziemy!

POŻYCZYĆ PRZYJACIELOWI TO UTRACIĆ PRZYJACIELA.

Byłem tylko świadkiem i biernym obserwatorem wydarzenia, lecz także dotknęło to mnie osobiście, a jego skutki odczułem bezpośrednio. Siedem miesięcy temu przyszedł do mnie kolega z sąsiedztwa i poprosił mnie o pożyczenie filmów na płytach DVD. Obiecał je oddać za pięć dni. Mijały miesiące, a ja niemal codziennie na klatce schodowej wysłuchiwałem kłamstw i bezsensownych tłumaczeń (typu: nie obejrzałem jeszcze filmów; DVD mi się zepsuło). W końcu sam zacząłem dopominać się o zwrot bardzo ważnych dla mnie płyt. Po siedmiu miesiącach straciłem nadzieję, że cokolwiek zdołam wskórać w tej sprawie. Wiedziałem również, że sąsiad ma dużo czasu i że zależało mu na jak najszybszym obejrzeniu filmów, więc oddanie ich w terminie nie byłoby dla niego problemem. Postanowiłem poprosić o pomoc w odzyskaniu płyt starszego brata, który jest osobą bardziej stanowczą ode mnie. Jednak ponaglenie go przez brata miało niespodziewany

skutek i nie skończyło się zwróceniem płyt. Kolega-sąsiad obraził się na mnie i przestał się do mnie odzywać. O płytach nie mogło już być mowy.

Spotkałem się z jego siostrą – a moją wieloletnią przyjaciółką. Opowiedziała mi rozmowę, jaką odbyła z bratem. Okazało się, że nie odda mi płyt, ponieważ nie potrafię być dyskretny (co stało się jego głównym usprawiedliwieniem). Postanowił więc ze mną nie rozmawiać. Obejrzał już dawno filmy, które następnie pożyczył komuś dalej, i płyty przepadły. Kolega powiedział siostrze, że ja też kiedyś pożyczyłem sobie jego film bez jego wiedzy – faktycznie uczyniłem to za zgodą jego rodziców, ponieważ jego nie było w tym czasie w domu. Film oddałem, lecz on wywnioskował sobie z tego, że może robić z pożyczonymi ode mnie filmami to, na co będzie miał ochotę. Filmów nie odzyskałem do dziś.

Podsumowując: mój sąsiad usprawiedliwiał się, uzgadniając te usprawiedliwienia w rodzinie i z innymi kolegami. Był głęboko przekonany, że to ja dwukrotnie byłem wobec niego nie w porządku: pożyczając jego film bez jego wiedzy i „napuszczając” na niego brata.

#### SAMPLING

Cztery dziewczyny – Kasia, Ania, Ewa i Agnieszka – pracowały na terenie Warszawy przy testowaniu („samplingu”) próbek kosmetyków znanej firmy, która wypuściła nową linię dla młodych dziewcząt. Zadaniem ich było zatrzymywanie przypadkowo spotkanych młodych dziewczyn i opowiadanie im o kosmetykach tej firmy oraz ich działaniu. Na koniec miały im wręczać próbki. Jednak młode dziewczyny zatrzymywane przez nasze bohaterki wcale nie chciały słuchać tego, co mają im do powiedzenia „konsultantki”, tylko brały próbki i oddały się jak najszybciej.

Kasia: – Wkurza mnie już to! One w ogóle nie chcą nas słuchać! Produkujemy się jak te kretynki, a one tylko biorą próbki i ani dziękuję, ani nic!! Albo w ogóle nas olewają, przechodząc obok, i nawet nie patrzą, czego chcemy!

Ewa: – Kasia, nie denerwuj się. Przecież mają do tego prawo. A Ty zawsze bierzesz ulotki od ludzi rozdających je na mieście?

Kasia (zdenerwowana): – Nie, ale mam już tego dość! – I zaczęła krzyczeć, machając rękami.

Agnieszka: – Wcale Ci się nie dziwię, Kaśka. Mnie też to wkurza – zamyśliła się na chwilę, po czym dodała. – Wiecie co? Weźmy sobie te próbki,

podzielmy się nimi i chodźmy do domu. Przecież nikt nas nie sprawdza, a towaru mamy tyle, że całą Warszawę mogłybyśmy obdarować i jeszcze by nam zostało. Jutro może dziewczyny będą miłsze i będą chętniej brały od nas próbki.

Supervisorka tej grupy, Ania, która była odpowiedzialna za towar i za utrzymanie porządku w pracy, dotąd stała obok i przysłuchiwała się rozmowie. Na wypowiedź Agnieszki zareagowała oburzeniem:

– Aga, jak możesz! Przecież to oszustwo. Nie możemy tak zrobić. Te próbki nie są dla nas, tylko dla innych dziewczyn. Nie możemy się tak po prostu nimi podzielić i wrócić!

Jednak po chwili opanowała się i kontynuowała spokojnym już głosem:

– Poza tym mamy jeszcze godzinę pracy, a w tym czasie może przyść dużo dziewczyn, które na pewno posłuchają was i wezmą próbki. O tak, idzie jedna. Ewa, idź do niej i zobaczysz, że będzie dobrze.

Ewa podeszła do dziewczyny i przedstawiła się zgodnie z zaleceniem skryptu, według którego dziewczyny przeprowadzały rozmowy.

Dziewczyna: – Odwal się ode mnie! Nic od Ciebie nie chcę! Jakies badziewie będziesz mi tu wciskać! Odwal się, bo pójde po policję! – rzuciła obelgami w zdenerwowaną Ewę. – Fajansiara! – rzuciła na odchodne i oddaliła się w stronę śmiejących się koleżanek, oglądających całą scenę z odległości.

Ewa, rozzłoszczona do granic możliwości, wybuchła płaczem i przez łzy mówiła do koleżanek: – One nas w ogóle nie szanują. Uważają, że jeśli pracujemy w ten sposób, to nie możemy znaleźć nic innego i jesteśmy do niczego! Ja tak nie chcę, czuję się strasznie, kiedy tak patrzą na mnie z politowaniem! One nas w ogóle nie szanują...

Kaśka: – Mówiłam! Teraz Ewka nam tu ryczy! Chodźmy do domu, tak jak mówiła Aga, i dajmy sobie spokój. To nie ma sensu, tu są same rozpieszczone małolaty i nie będę sobie na nie języka strzępić.

Ania, zdezorientowana sytuacją i zła na dziewczyny, zaczęła chodzić w tę i z powrotem: – Ale co będzie, jeśli przyjdzie ktoś z firmy na kontrolę i zobaczy, że nas nie ma? Przecież będziemy miały przez to kłopoty. Wszystkie stracimy pracę, a przecież 400 zł piechotą nie chodzi ...

– Niby tak – powiedziała Kasia – ale naprawdę jest mi zimno i jestem wkurzona tym wszystkim. Moja koleżanka, która jest w innej grupie, też mi mówiła, że one podzieliły sobie te próbki i nic im się do tej pory nie stało.

– Dobra, to co piszemy w raporcie?

W tej chwili zaczął padać deszcz. Dziewczyny szybko zwinęły rzeczy i podbiegły pod daszek.

– Raport? Zaczął padać deszcz, nie miałyśmy parasolek i pojechaliśmy do domu. Próbki rozdałyśmy wcześniej. No, i koniec, wystarczy.

– Dobra – powiedziała zrezygnowana Ania. – Kto ile chce tych próbek?

#### AMNESTIA

Pewna osoba z mojego otoczenia znalazła się w sytuacji małej pokusy. Nie była to może jakaś wielka łapówka, tylko czekoladki i kawa, ale liczy się sam fakt naruszenia wartości dla osobistej korzyści. Ta kobieta pracuje w pewnej warszawskiej szkole jako nauczycielka. Przyjęła drobny upominek od rodzica ucznia, w zamian za przepuszczenie go do kolejnej klasy. Początkowo nie chciała się dać skusić usilnie proszącej matce ucznia, ale po dłuższych namowach uległa. Oczywiście starała się po tym incydencie „wytłumaczyć” przed znajomymi, tzn. uzgodnić z nimi usprawiedliwienie dla tego zdarzenia. Za wszelką cenę chciała przekonać ich, że zrobiła dobrze, że tak właśnie powinna była postąpić. – Przecież to taki zdolny i miły chłopiec, któremu się podwinęła noga. Szkoda by było go zostawić na przyszyły rok. Chłopak zmarnowałby się – tłumaczyła wszystkim. Gdy widziała, że słowa te nie robią dostatecznego wrażenia, tłumaczyła się dalej: – Kto w dzisiejszych czasach nie robi bliźniemu małej przysługi? Gdyby chodziło o coś poważnego, przecież nigdy bym się nie zgodziła. Trzeba sobie nawzajem pomagać, bo inaczej zginiemy w tym świecie. Mało jest ludzi, którzy robią gorsze rzeczy dla różnego rodzaju korzyści, a ja nie zrobiłam tego dla kawy czy czekoladek, ale po to, aby pomóc dobrze zapowiadającemu się chłopcu. Świat się przecież nie zawali tylko dlatego, że mu pomogłam, ja jedna nie zmienię reguł panujących na Ziemi. Gdybym tego nie zrobiła, młody człowiek spędziłby kolejny rok w tej samej klasie, a ja miałabym wyrzuty sumienia, że mu nie pomogłam. A przecież od tego jestem, by pomagać uczniom iść przez życie.

Kobieta ta usilnie starała się wybielić swój postępek. Wiedziała, że jej czyn nie był dobry. Chciała zdobyć dlań aprobatę otoczenia, uzgadniając z innymi usprawiedliwienia i poczuć ulgę. Część z jej znajomych dała się w to wciągnąć, ale byli i tacy, którzy nie pochwalili jej zachowania.

#### PORANNA TOALETA

Na oddziale szpitalnym, na którym pracuję, pielęgniarki i sanitariusze zatrudnieni są w systemie dwuzmianowym. Jedna z pielęgniarek (Ania) zaczęła rozmowę przy kawie o północy, w pokoju socjalnym z trzema sanitariuszami (Adamem, Piotrem i Robertem). Wszyscy byli z nocnej zmiany, kończyli pracę rano przed obchodem lekarskim.

Dowiedziałam się od Oli – zaczęła Ania – że to nocna zmiana robi toalety poranne. Przepraszam, że ostatnio zostawiłam wam Pacjenta X z nocy bez toalety, gdy byliście na dziennej zmianie – Ania zwróciła się do Adama.

– Co tam będziesz Olki słuchać – odpowiedział jej na to – ona dużo gada, a do roboty to się wcale nie pali!

– Czy to trzeba zrywać chorych ludzi do toalety z samego rana? – włączył się do rozmowy Piotr.

– Ale kiedy leżała u nas Pani Y to przecież kąpaliśmy ją o 7.00 rano – odparła Ania.

– Wiesz, że to wyjątek – to ciocia tego doktora z geriatry – odpowiedział Piotr.

– No, ale przed obchodem jest jeszcze tyle wolnego czasu... – niepewnie bąknęła Ania.

Wszyscy zerknęli na milczącego Roberta. Ten wzruszył ramionami.

– Tyle jeszcze mamy czasu przed obchodem... – w głosie Ani słychać było zaskoczenie.

– Zrywać tych bidulków o 6.00 rano, to straszne! – zakrzyknął Adam.

– Niech sobie pośpią – dodał Piotr.

– Czyż na dziennym dyżurze nie ma więcej ludzi? – przekonywał Adam.

– Dadzą sobie lepiej radę z toaletą pacjentów.

– Budzić ludzi o świcie – zgodziła się z nimi Ania. – Przecież to bez sensu.

Robert westchnął cicho z ulgą.

#### PRZYGODA

Pewna para, Janek i Ania, idą na urodziny koleżanki. Podczas przyjęcia Ania dostaje SMS-a od przyjaciela, który pilnie potrzebuje jej pomocy. Ania wychodzi, zostawiając Janka samego. Do chłopaka podchodzi dziewczyna i widać po niej, że jest nim zainteresowana. Do sytuacji wtrącają się jego koledzy:

– Janek, zgłupiałeś, twoja zostawiła cię dla innego, a ty się jeszcze zastanawiasz. Taka fajna dziewczyna leci na ciebie, taka okazja przejdzie ci koło nosa, no, nie żartuj...

– Ona nie poszła do chłopaka, tylko do przyjaciela, który potrzebował jej pomocy...

– Taaaak, jasne durniu.. ha, ha i ty jej wierzysz, tak?

– Weź i odczep się, to moje życie i zrobię, co zechcę...

– Słuchaj stary, jedna krótka przygoda, ona jest z innym, to ty też się zabaw... co ci szkodzi... przecież nic złego się nie stanie...

– No, nie wiem, a jak się moja dowie? To co wtedy?

– No, co ty? Nie dowie się... Nigdy byśmy nie zdradzili kumpla... na twoim miejscu już bym się zajął tą dziewczyną... zobacz, tylko czeka, aż podejdziesz do niej...

– Ale to jest zdrada.

– Jaka zdrada, to jednorazowa przygoda... to zupełnie co innego, prawda?

– Hmm, no, nie wiem, a niech będzie, mam prawo przecież dobrze się bawić...

– No, nareszcie zaczynasz gadać jak normalny facet.

#### KELNERSKIE OKAZJE

Mój kolega od niedawna był kelnerem. Przypadkiem byłem świadkiem, jak kelnerzy omawiali z nim i między sobą przeróżne sytuacje zawodowej pokusy, potem zaczęli wspólnie ustalać usprawiedliwienia. Jeden z nich dolewał wody do alkoholu, gdy widział, że jego klienci są już pijani. Drugi z nich twierdził, że czasem zdarza mu się „skubać” podchmielonych klientów, mówiąc, że nie wydał całej reszty, bo nie ma drobnych. Wymienili się jeszcze paroma zawodowymi tajemnicami, między innymi dopisywaniem drobnych sum do rachunku, zmienianiem potraw w menu na droższe etc. Twierdzili, że skoro jest okazja, to czemu mieliby z niej nie skorzystać. Jeżeli oni tego nie zrobią, to wykorzystają to inni kelnerzy. Kolejnym ich argumentem był fakt, że skoro nie dostają wysokich napiwków lub wcale ich nie dostają, to nic nie stoi na przeszkodzie, aby sami je sobie wyznaczili (przecież to nie są duże kwoty).

Mój znajomy jako nowicjusz sztuki kelnerskiej, nieobyty w korzystaniu z takich „okazji”, był ogromnie zdziwiony i zszokowany owym „dorabianiem” kelnerów na boku. Rozmawiając później z nim, widziałam, jak toczy wewnętrzną walkę pomiędzy osobistymi korzyściami do uzyskania w pracy kelnerskiej a wartościami, którymi dotychczas się kierował. Wydawało mi się, że się waha, czy zostać w tej pracy. Uważał się przecież za rozważ-

nego, mądrego, a przede wszystkim porządnego studenta, chcącego tylko dorobić parę groszy.

Po tygodniu pracy odwiedził mnie ponownie i zarzucił usprawiedliwieniami. Usłyszałam, że przecież jest biednym studentem i jakoś musi sobie radzić. Nie chciał brać pieniędzy od rodziców, chciał wreszcie się usamodzielnąć, a pracując „normalnie”, było to niemożliwe. Dowodził: – Przecież ktoś to musiał zacząć, a skoro tak dobrze to funkcjonuje, szkoda to przerywać, a zarazem stracić okazję do zarobienia większej kasy. Jego przekonania przekształciły się tak, że pewnych sytuacji i czynności (dolewanie wody do alkoholu, dopisywanie do rachunku, zmienianie menu na droższe) nie odnosił już w ogóle do społecznie przyjętych norm. Było to dla niego czymś naturalnym: – To tylko takie wykorzystanie okazji, tylko głupi by nie skorzystał. Wytworzyło się w nim przekonanie, że „wszyscy kelnerzy tak właśnie robią”. Zmienił się przez ten tydzień – widać było wpływ kelnerskiej grupy na jego sposób myślenia.

W podkulturze kelnerskiej wszystkie te usprawiedliwienia znalazły społeczne wsparcie i stały się wysoce wiarygodne dla pracowników. Jawność objętych nimi czynów i ich naturalne traktowanie przez kelnerów, a także ciągłe powtarzanie tych samych usprawiedliwień, spowodowały moralną „neutralizację” oszukiwania klientów i właściciela restauracji – i nazwanie „okazją” zachowań osobiście korzystnych, lecz naruszających wartości. Mój kolega postępował zgodnie z przyjętymi w pracy obyczajami, i myślę, że właśnie to zagłuszyło w nim dysonans godnościowy.

W rozmowie z nim wywnioskowałam też, że panuje tam „symbioza restauracyjna”: kelnerzy, barmani i kuchnia są grupami współpracującymi ze sobą. I tak: barmani prowadzą długie rozmowy z klientami, w związku z czym pijani często klienci nie zwracają uwagi, że dolewa się im wody do alkoholu; kuchnia zmienia menu na tańsze, a kelner kasuje to tak, jak miało być w zamówieniu w początkowej, droższej wersji etc.



## ROZDZIAŁ VI

# ZAMIAST ZAKOŃCZENIA

Z obserwacji teatru życia codziennego zdaje się wynikać, że jest coraz gorzej, że upada moralność, a wartości przestały wpływać na postępowanie ludzi. Jest gorzej, niż byśmy sobie tego życzyli, ale niebezpieczeństwa zapaści nie ma. W psychicznej konstytucji człowieka drzemie tęsknota za wartościami i godnością, która potrafi się odezwać w najbardziej niespodziewanych momentach. Możemy to ułatwić, stwarzając ludziom świadomie warunki sprzyjające ujawnianiu wartości w zachowaniu. Są w tym zakresie dwa ważne kroki do zrobienia – ograniczanie anomii i pozbawianie wiarygodności usprawiedliwień oraz powiązanie codziennych czynności człowieka z wartościami.

Jeśli anomia jest nadmiernie rozrośnięta, jeśli brakuje miejsca dla wartości zarówno w indywidualnej przestrzeni psychologicznej, jak i w przestrzeni społecznej, jeśli większość uważa za „frajera” tego, kto nie korzysta z okazji (i on sam też zaczyna tak myśleć), trudno myśleć o realnym wpływie wartości na zachowanie. Tylko z pozoru ograniczanie anomii jest zajęciem syzyfowym – istnieją skuteczne i sprawdzone socjotechniki pozwalające wyrugować wiarygodne usprawiedliwienia z kultury organizacyjnej i z kultury społecznej, jeśli istnieje odpowiednio silna motywacja decydentów. Wielką przeszkodą są tutaj naiwne teorie o podziale ludzi na „uczciwych” i „nieuczciwych”, brak uporządkowanej wiedzy o psychospołecznych prawidłowościach wpływu wartości na zachowanie i chaos pojęciowy w publicznym dyskursie o wartościach. Póki socjotechnicznych umiejętności używamy do mnożenia usprawiedliwień i zanieczyszczania nimi przestrzeni publicznej przy okazji kolejnych kampanii wyborczych – postępu w tym zakresie nie będzie.

Najłatwiej jest powiązać wartości i zachowania w procesie pracy. Przywrócenie moralnego znaczenia pracy, która w ten sposób będzie w stanie zaspokajać potrzebę godności milionów ludzi, stanowi ten punkt oparcia, którym poruszyć można ciężącą nam współcześnie anomię, pochodzącą z usprawiedliwień. Proces pracy podlega zorganizowanej kontroli, zarządzanie nim w dobrze funkcjonujących firmach w coraz większym stopniu przechodzi na zarządzanie przez wartości, a odchodzi od metody „kija i marchewki”. Pozwala to ludziom w pracy zaspokoić potrzebę godności, a ponieważ uruchamia się w ten sposób samokontrolę i podnosi jakość, przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu szkolą swoich menedżerów w nowych metodach wpływania na pracowników, odwołujących się do wartości i poczucia godności.

Dom i szkoła pozwalają najwcześniej kształtować zachowanie za pomocą wartości i tworzyć godnościowe regulatory zachowania. Brakuje tam jednak równie skutecznych narzędzi oddziaływania, jakie potencjalnie istnieją w pracy. Rodziców szkolić się nie da, tak jak menedżerów – można ich co najwyżej przekonywać do tego, aby nie tworzyli dzieciom sytuacji upokorzenia. Nie do każdego rodzica to trafi, większość woli karać, bo to łatwiej, niż wychowywać. Natomiast nauczycieli można by szkolić, gdyby nie brak na to środków w systemie oświaty. Wychowywanie dzieci w szkole pozostawiono dobrym chęciom i zdrowemu rozsądkowi każdego nauczyciela, katechetom i etykom. Dlatego młodzi ludzie kształtują żywiołowo swoje pojmowanie wartości i nieskrępowanie przejmują usprawiedliwienia od grup rówieśniczych.

Wpływ wartości na zachowanie jest lepiej widoczny, gdy go rozpatrywać poza mechanizmami „ja” – w wymiarze duszy i ducha człowieka. Psychologowie akademicy nie negują istnienia tego trzeciego wymiaru człowieka, ale się nim badawczo i analitycznie nie zajmują, pozostawiając go filozofom lub teologom. Człowiek jest dla akademickiej psychologii tworem dwuwymiarowym – organizmem powiązany fizjologią swojego układu nerwowego ze strukturą „ja”, w której lokują się nawyki i przyzwyczajenia, pamięć, emocje, postrzeganie i myślenie. Poszerzenie myślenia o człowieku o obserwację codziennej praktyki pozwala dostrzec istnienie

motywów wyższych niż godność własna, które powodują, że człowiek czyni dobro drugiemu człowiekowi. Weźmy przykład matki starającej się przychylić nieba własnemu dziecku. Motyw jej macierzyńskiego działania – dobro dziecka – dominuje nad potrzebą zaspokojenia godności własnej. Jak odróżnić od siebie działania kierowane odmiennymi motywami – godności własnej oraz dobrem drugiego człowieka? Wiemy to ze słynnego przykładu mądrości króla Salomona. Miał on rozsądzić, która z mieszkających razem nierządnic, które tej samej nocy urodziły synów, a jeden z nich zmarł, ma prawo do pozostałego przy życiu dziecka. Król wydał rozkaz rozplątania żywego dziecka i dania matkom po połowie. Jedna zgodziła się, druga na widok podniesionego miecza zawołała: „Oddajcie dziecko tamtej, ale pozostawcie je żywe!”. Tak Salomon rozpoznał prawdziwą matkę dziecka.

Uproszczenia wynikające z dwuwymiarowego pojmowania człowieka dostrzegła „psychologia humanistyczna” stworzona przez psychoterapeutów, a współczesna psychoterapia i rozwijana w jej ramach refleksja nad człowiekiem pewnie dlatego wydzieliły się z nurtu psychologii akademickiej. Są otwarte na myślenie o trzech wymiarach człowieka i nie ograniczają się do badania i analizy zagadnień dających się objąć paradygmatem myślenia przyczynowo-skutkowego. Psychoterapeuci łatwo znajdują język z lekarzami, dla których medycyna jest zbiorem skutecznych procedur przywracania dobrostanu fizycznego i psychicznego pacjentowi. Chętnie stosują oni metody o sprawdzonej skuteczności, choć są dalekie od „naukowego” myślenia. Słynna klinika ortopedyczna w Krakowie zatrudniała przez wiele lat znaną mi osobiście terapeutkę, potrafiącą gestem i dotykiem uśmierzać „bóle fantomowe” w nieistniejących kończynach. Onkolodzy powszechnie korzystają z pomocy terapeutów stosujących metody Carla Simontona, zwiększających skuteczność leczenia nowotworów poprzez tzw. wizualizację działania leków chemicznych, polegającą na wyobrażaniu sobie przez pacjenta komórek rakowych atakowanych i niszczonej przez lek. Homeopaci nie leczą pacjentów jakimiś naturalnymi lub chemicznymi substancjami, lecz informacją o nich, zawartą w destylowanej wodzie lub czystej glukozie. Nie wszystko musimy wiedzieć o istocie zjawiska, aby móc je stosować w praktyce. Teoria

dysonansu poznawczego, z której zaczerpnąłem wiele idei, ma jeden słaby punkt – brakuje w niej jego dokładnej definicji. Wiadomo, że niezgodność przekonań ma charakter psychologiczny, nie zaś logiczny, lecz nie wiadomo, na czym ona polega. Krytykom teorii dysonansu, którzy tę jej cechę zauważyli, uszła uwadze druga jej słabość wynikająca po części z pierwszej: nie wiadomo, na czym w istocie polega redukcja dysonansu. Jeśli powiemy, że na usunięciu psychologicznej sprzeczności, niczego nie wyjaśnimy. Jeśli powiemy, że na usunięciu wewnętrznego napięcia i dyskomfortu, zagrożenia dla samooceny etc. – opisujemy jedynie skutki redukcji dysonansu. Mimo tego teoretycznego niedostatku podaję w tym opracowaniu prawidłowości, jakimi rządzi się powstawanie, wzrost i redukcja dysonansów i konsonansów godnościowych oraz omawiam ich skutki psychologiczno-społeczne. Fizyka dotąd nie odpowiedziała na pytanie, co to jest prąd elektryczny, czy i dlaczego płynie on wokół przewodu, a nie wewnątrz niego, a mimo to inżynierowie praktycznie wykorzystują elektryczność. Wystarcza im znajomość praw, jakimi rządzą się przetwarzanie energii mechanicznej na energię elektryczną, powstawanie i przepływ prądu. W taki właśnie „inżynierski” sposób omawiana jest motywacja do pozostawania w zgodzie z wartościami, traktowana jako wytwór struktury „ja”. Chciałbym, aby ta książka ułatwiła „inżynierom społecznym” – politykom, menedżerom, nauczycielom, rodzicom – lepsze rozumienie zjawisk i procesów, zachodzących w kształtowanej przez nich „materii ludzkiej”. By po jej przeczytaniu rodzice lepiej rozumieli, dlaczego ich dobrze wychowane i kochane dziecko przywłaszczyło sobie znaleziony w szkole telefon komórkowy. Politycy nie dziwili się, dlaczego ich koledzy z innej partii kradną i bronią „swoich” aferzystów, twierdząc, że tylko skorzystali z nadarzającej się okazji, bez naruszenia prawa. Dziennikarze zrezygnowali z uproszczenia: ludzie dzielą się na uczciwych, którzy nie kradną, i nieuczciwych, którzy kradną, i przyjrzeni się usprawiedliwieniom tych „korzystających z okazji”. Uporządkowana, dostępna już dzisiaj wiedza jest do tego celu narzędziem dużo skuteczniejszym niż prywatne, zdroworozsądkowe teorie, jakimi się na ogół dotąd posługują. Wtedy motywacje godnościowe, stojące za powszechnie cenionymi wartościami moralnymi, będą mogły wywierać wyraźniejszy niż dotąd wpływ na postępowanie ludzi.