

**ŹRÓDŁA I FORMY ZACHOWAŃ
ORGANIZACYJNYCH**

O B R A Z K I Z D Z I E C I Ń S T W A



WYDAWNICTWA

UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

**ŹRÓDŁA I FORMY ZACHOWAŃ
ORGANIZACYJNYCH**

O B R A Z K I Z D Z I E C I Ń S T W A

Czesław Sikorski – Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Arkadiusz Potocki

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Małgorzata Szymańska

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Barbara Grzejszczak

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.06162.13.0.M

ISBN 978-83-7525-908-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

Druk i oprawa: Quick Druk

Moim wnukom: Markowi, Kubie i Kacprowi

Spis treści

Wstęp	9
Część I. Integracja i kooperacja społeczna	12
1. Poziomy integracji społecznej	12
2. Identyfikacja kolektywna	19
2.1. Potrzeby przynależności do grupy ideologicznej	19
2.2. Organizacje – sekty	21
3. Identyfikacja dystrybutywna	25
3.1. Rodzaje grup opartych na identyfikacji dystrybutywnej	25
3.2. Zachowania ludzi w zespołach w strukturze hierarchicznej	30
3.3. Zachowania ludzi w zespołach w strukturze sieciowej	31
Obrazki z dzieciństwa	34
A. Moje widnokreśli	34
B. Akademia	43
C. Wielka wyprawa	51
Część II. Wzorce zachowań	59
1. Lojalność członków	59
2. Motywacja zewnętrzna i wewnętrzna	63
3. Wzorce narzucone i własne	69
4. Typy i dylematy kariery zawodowej	74
Obrazki z dzieciństwa	81
A. Przygoda Edzia	81
B. Jędrusiowe wzgórze	88
C. Przegrany mecz	95
Część III. Liderzy	102
1. Władza i autorytet	102
2. Typologia stosunków władzy	105
3. Władza autorytarna	110
3.1. Asymetria relacji władzy autorytarnej	110
3.2. Zachowania wodza	116
4. Władza demokratyczna	119
4.1. Techniki zarządzania partycypacyjnego	119
4.2. Zachowania przywódcy racjonalnego	123

Obrazki z dzieciństwa	131
A. Ksiądz Opolski	131
B. Mendakowa	138
C. Choinka	146
Część IV. Odmieńczy	155
1. Organizacje zamknięte i otwarte	155
2. Kultury restrykcyjne i liberalne	160
3. Typy reakcji na „innego”	164
4. Zachowania w relacjach między subkulturami	169
Obrazki z dzieciństwa	188
A. Bliski obcy	188
B. Sowa	195
C. Staroświecki sprzedawca	202
Część V. Konflikty	209
1. Pojęcie i rodzaje konfliktów	209
1.1. Pojęcie konfliktu	209
1.2. Rodzaje konfliktów	210
2. Ewolucja stosunku do konfliktów w teoriach zarządzania	221
3. Pochwała konkurencji	227
4. Nieetyczne zachowania komunikacyjne w sytuacji konfliktu	230
Obrazki z dzieciństwa	239
A. Heniek milicjant	239
B. Targowy śpiewak	247
C. Organki	254

WSTĘP

Książka ma przesłanie dydaktyczne; została napisana bowiem z myślą o wykorzystaniu jej na ćwiczeniach i konwersatoriach z przedmiotu „zachowania organizacyjne”. Wyodrębniono w niej pięć grup tematycznych, które oczywiście nie wyczerpują problematyki tego przedmiotu, ale niewątpliwie odnoszą się do jego głównych zagadnień. W każdej z tych pięciu części znajduje się prezentacja zagadnień dotyczących danego tematu, mająca formę eseju naukowego, a następnie trzy opisy przypadków, którymi są moje wspomnienia z dzieciństwa. Każdy przypadek kończy się pytaniem, na które odpowiedzi należy szukać w poprzedzającym te wspomnienia eseju.

Zasadniczym powodem, dla którego zdecydowałem się połączyć wspomnienia z dzieciństwa z problemami zachowań organizacyjnych, jest chęć przekonania czytelnika o potrzebie holistycznego podejścia do zachowań ludzi w organizacji. Uwarunkowania tych zachowań wykraczają bowiem daleko poza czasowe i przestrzenne ramy systemu organizacyjnego. Doświadczenie ludzkie ma wiele źródeł i jest niepodzielne. Dlatego niewiele można powiedzieć o motywach ludzkich zachowań, jeśli sztucznie będziemy je redukować do zdarzeń w określonym miejscu i czasie. Podobnie jak niewiele można powiedzieć o otaczającym nas świecie, jeśli będziemy próbowali go poznać z punktu widzenia jednej, także sztucznie wyodrębnionej dziedziny lub dyscypliny nauki. Dlatego warto podjąć próbę odniesienia opisanych we wspomnieniach zachowań ludzi, utrwalonych w pamięci obrazów, zapamiętanych opowieści i wrażeń, do sformalizowanych systemów organizacyjnych, jakimi są przedsiębiorstwa, szkoły, szpitale i wszelkie inne zakłady pracy.

W I części książki przedstawione zostaną wybrane problemy integracji i kooperacji społecznej. Są to więc zagadnienia dotyczące kontekstu i tła zachowań organizacyjnych. Podstawowe znaczenie mają w tym wypadku stopień integracji ludzi oraz typ ich identyfikacji z grupą. Czynniki te wpływają na stopień wzajemnego uzależnienia zachowań ludzi w organizacji oraz na postrzeganie relacji

między celami indywidualnymi pracowników a celami organizacyjnymi. Kontekst zachowań organizacyjnych pozostaje pod silnym wpływem warunków otoczenia organizacji i jest ściśle związany z cechami epoki cywilizacyjnej i towarzyszącymi jej wymaganiami kulturowymi.

Część II poświęcona jest wzorcom zachowań, które mają podstawowe znaczenie dla stopnia nasilenia i typu motywacji. Zwrócono uwagę na szczególną rolę motywacji wewnętrznej, którą jednak wyzwoić jest znacznie trudniej niż motywację zewnętrzną. Istotny jest tu konflikt między wymogiem poświęcenia i posłuszeństwa a wymogiem dojrzałości psychologicznej i profesjonalnej samodzielności. Rozwiązanie tego konfliktu często wytycza drogę kariery zawodowej.

W części III przedmiotem rozważań są zachowania w relacjach władzy. Przeciwstawiono tu dwie formy władzy: autorytarną i demokratyczną, a także dwa rodzaje przywództwa: emocjonalne i racjonalne. Określonym stosunkom władzy towarzyszą typowe dla nich wzory zachowań zarówno przełożonych, jak i podwładnych. W opracowaniu zawarte są argumenty świadczące o wyższości władzy demokratycznej i przywództwa racjonalnego, szczególnie w warunkach epoki cywilizacji informacyjnej.

Część IV dotyczy zachowań związanych z reakcją na ludzi, którzy swoim sposobem myślenia i zachowania różnią się od większości. Chodzi więc o działanie będące odpowiedzią na dysonans kulturowy, które w warunkach szybko postępującej globalizacji są świadectwem dojrzałości społecznej i poziomu moralnego ludzi w danym środowisku. Podstawowe problemy z tym związane dotyczą wymaganego stopnia otwartości organizacji oraz sposobu kształtowania kultury organizacyjnej w organizacji wielokulturowej.

W ostatniej, V części książki uwagę poświęcono konfliktom organizacyjnym. Omówione zostały rozmaite rodzaje konfliktów i zachowania ludzi z nimi związane. Przedstawiona została ewolucja podejścia do konfliktów w teoriach zarządzania, od jednoznacznego ich potępienia do niekiedy zbyt daleko idącej ich akceptacji. Ponieważ konflikt wyraża się najczęściej w specyficznej komunikacji

zwaśnionych stron, położono nacisk na nieetyczne zachowania komunikacyjne, z którymi można się wówczas zetknąć.

Analizując prezentowane w całej książce problemy, łatwo można zwrócić uwagę na skomplikowanie i bogactwo ich uwarunkowań. Utrudnia to formułowanie jednoznacznych wniosków i zniechęca do ocen wartościujących. Skłania natomiast do refleksji, podnosi wartość dialogu i tolerancji. Jest to szczególnie aktualne w naszym coraz szybciej zmieniającym się świecie, tak różnym od siermiężnych i niespiesznych czasów mojego dzieciństwa. Dlatego warto pamiętać o uwadze Karla Poppera, że dociekanie prawdy wymaga współpracy, a świadomość intelektualnego błędzenia i konieczności poszukiwania pomocy u innych jest „jedyną drogą, po której możemy się poruszać, nie po to żeby widzieć jasno, lecz żeby widzieć jaśniej niż przedtem”.

CZEŚĆ I

INTEGRACJA I KOOPERACJA SPOŁECZNA

1. Poziomy integracji społecznej

Organizacja, rozumiana jako forma zbiorowych działań ludzi, którzy dążą do realizacji określonych celów, jest najwyższym stopniem integracji społecznej. Z kolei kooperacja jest – obok koordynacji działań – najważniejszym sposobem a zarazem warunkiem realizacji celów organizacyjnych. Integracja i kooperacja społeczna są zatem podstawowymi wyznacznikami zachowań ludzi w organizacji.

Można wyróżnić kilka poziomów integracji ze względu na stopień jej nasilenia. Najniższy z nich stanowi zbiorowość społeczna, która polega jedynie na koncentracji określonej liczby jednostek ludzkich w przestrzeni i w czasie, czyli tu i teraz. Przykładem może być zgromadzenie ludzi na peronie dworca kolejowego Jedyne, co ich łączy, to chęć odbycia podróży pociągiem. Potrzeba komunikowania się występuje tu rzadko, choć czasem się ona pojawia, gdy na przykład nieznający się ludzie, zgromadzeni na peronie, zaczynają wymieniać między sobą uwagi na temat opóźniającego się przyjazdu pociągu lub dzielą się informacjami, które dotyczą alternatywnych połączeń. Interakcje społeczne są jednak w tym wypadku słabe i nie owocują przejściem zbiorowości na wyższy poziom integracji.

Sytuacja wygląda zupełnie inaczej, gdy koncentracja ludzi w przestrzeni zmienia się z krótkotrwałej w długotrwałą. Tak jest w przypadku ludzi, którzy osiedlili się w danym miejscu i są sąsiadami. Tutaj potrzeba komunikacji nasila się w miarę jak pojawiają się sprawy wymagające uzgodnienia lub przynajmniej wymiany opinii. Interakcje społeczne są w tym wypadku odnawiane i kontynuowane, co po pewnym czasie prowadzi do upowszechnienia się w tym środowisku określonych konwencji społecznych w postaci wzorów zachowań w rozmaitych sytuacjach, a nawet wspólnie

akceptowanych norm i wartości. W ten sposób zbiorowość przechodzi na wyższy poziom integracji, który nazwać można społecznością. Członkowie tej społeczności charakteryzują się akceptacją takich samych podstawowych wzorów kulturowych.

Przejsie na kolejny wyższy poziom integracji wymaga pojawienia się w danym środowisku społecznym potrzeby rozmaitych osiągnięć. Pojęcie potrzeby osiągnięć jest w tym wypadku rozumiane znacznie szerzej, aniżeli w koncepcji motywacyjnej D. McClellanda¹. Nie chodzi tu bowiem o realizację szczególnie ambitnych celów, ale jakichkolwiek celów, do osiągnięcia których potrzebna jest pomoc innych ludzi. Uświadomienie sobie tej potrzeby przez członków danej społeczności prowadzi do dyferencjacji społecznej, której skutkiem jest wyodrębnienie rozmaitych grup społecznych. Grupa społeczna jest zatem trzecim poziomem integracji, który oznacza wspólnotę celów członków grupy.

D.W. Organ i W.C. Hammer przez grupę społeczną rozumieją pewną liczbę osób, które²:

- 1) mają wspólny cel lub przedmiot działania,
- 2) wchodzą ze sobą we wzajemne interakcje,
- 3) są psychologicznie świadome siebie nawzajem,
- 4) postrzegają siebie jako członków grupy.

Wymienione warunki oznaczają istnienie więzi społecznej charakteryzującej grupę. Więź tę określa się mianem identyfikacji, czyli przekonania członków grupy o swojej przynależności do niej. Przekonanie to wyraża się w stosunku do innych członków grupy, który określany jest zaimkiem osobowym liczby mnogiej „my”³. Interakcje, czyli wzajemne oddziaływanie na siebie członków grupy, są z jednej strony przyczyną, a z drugiej – skutkiem określonych ról i norm społecznych obowiązujących w grupie. Rola jest zbiorem oczekiwań członków grupy dotyczących jednostki. Wielość tych

¹ Patrz: D. McClelland, *Human Motivation*, Scott and Foresman, Glenview 1985.

² D.W. Organ, W.C. Hammer, *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*, Business Publication Inc., Plano 1982, s. 284.

³ S. Ossowski, *O osobliwościach nauk społecznych*, PWN, Warszawa 1983, s. 57.

oczekiwań rodzi potrzebę ich zintegrowania, co może niekiedy stawić jednostkę w trudnej sytuacji. W przypadku sprzecznych oczekiwań dotyczących zachowań jednostki w grupie pojawia się konflikt ról, który osłabia poczucie identyfikacji, na skutek zmniejszenia zaufania jednostki do jej otoczenia społecznego. W przeciwieństwie do ról różnicujących oczekiwania wobec członków, normy grupowe dotyczą akceptowanych wzorów zachowań wszystkich członków grupy. Normy, będące zbiorem określonych nakazów i zakazów, służą przede wszystkim jako narzędzie kontroli poprawności zachowań członków grupy z punktu widzenia realizacji grupowych celów. Powody, dla których członkowie grupy stosują się do norm grupowych, są następujące⁴:

- uległość – jednostka stara się zasłużyć na nagrodę lub uniknąć kary,

- identyfikacja – jednostka identyfikując się z innymi członkami grupy, akceptuje także normy, do których się oni stosują,

- internalizacja – jednostka uznaje normy grupowe za własne.

Cele grup społecznych można ze względu na ich charakter podzielić na trzy zasadnicze rodzaje. Pierwszym z nich są cele ideologiczne, związane z wartościami o charakterze filozoficznym i światopoglądowym. Wartości te mogą być przedmiotem adoracji, interpretacji, obrony lub upowszechniania. Cele ideologiczne zawsze są ponadjednostkowe, odwołują się do kategorii interesu ogólnego, któremu ma służyć określony porządek moralny, prawny, polityczny, ekonomiczny lub społeczno-kulturowy, na którego straży znajdują się określone wartości. Współdziałanie jednostek w grupie jest w tym wypadku służbą na rzecz owych wartości, wymagającą niekiedy znacznych poświęceń i wyrzeczeń. Drugi rodzaj to cele pragmatyczne, które służą interesom poszczególnych jednostek. Nie ulega wątpliwości, że jest to najczęściej spotykany powód tworzenia i funkcjonowania grup społecznych. Realizacja celu grupowego zawsze w tym wypadku musi być zbieżna z realizacją celów indywidualnych członków grupy, jeśli mają oni mieć poczucie

⁴ J.M. George, G.J. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Addison-Wesley, Reading 1999, s. 348.

sensu swojej przynależności. Trzeci rodzaj celów określić można mianem towarzyskich. Cele te także mają charakter jednostkowych, ale – w przeciwieństwie do pragmatycznych – uczestnictwo w grupie nie jest traktowane jako środek, ale jako cel sam w sobie. Ludzie w tym wypadku tworzą grupę dla samej przyjemności przebywania ze sobą.

Ze względu na wymienione cele mamy więc do czynienia także z trzema rodzajami grup społecznych: ideologicznymi, pragmatycznymi i towarzyskimi. W przypadku grup ideologicznych podstawą ich dalszego różnicowania może być na przykład ich stosunek do otoczenia: grupa jest nastawiona na zwiększanie swoich wpływów w otoczeniu albo izoluje się od otoczenia. Grupy pragmatyczne można różnicować, biorąc pod uwagę rodzaj zaspokajanych potrzeb ich członków, np. potrzeby ekonomiczne, polityczne (zdobywanie bądź utrzymanie władzy) lub potrzeby osiągnięć zawodowych na takim czy innym polu. Wreszcie grupy towarzyskie mogą być skupione wokół atrakcyjnej osoby i relacjach między nią a pozostałymi członkami grupy lub mogą one charakteryzować się relacjami między członkami grupy, bez wyraźnie zaznaczonej pozycji centralnej któregoś z nich.

Przynależność do grupy społecznej może zatem wynikać z dwóch nieco odmiennych motywów, które wyrażają się w dwóch rodzajach identyfikacji: kolektywnej i dystrybutywnej⁵. W przypadku identyfikacji kolektywnej członek grupy identyfikuje się z nią jako całością, ponieważ należy do niej i uważa ją za atrakcyjną. Dzieje się tak, gdyż w pełni akceptuje jej wartości oraz imponuje mu jej siła i prestiż. Identyfikacja dystrybutywna oznacza solidarność jednostki z poszczególnymi członkami grupy, którzy mają podobne interesy lub znajdują się w podobnej sytuacji. Ten rodzaj identyfikacji oznacza tworzenie się grup społecznych w celu realizacji przedsięwzięć dających określone korzyści swoim uczestnikom. Przedmiotem utożsamienia są tutaj ludzie, którzy mogą sobie wzajemnie pomóc, a nie jednocząca ich wszystkich nadrzędna idea, której mają służyć. Identyfikacja dystrybutywna

⁵ Patrz: S. Ossowski, *op. cit.*, s. 61.

jest na ogół mniej trwała od kolektywnej, ponieważ możliwości wzajemnej pomocy zwykle szybko się wyczerpują i drogi uczestników grupy się rozchodzą.

Przejście na czwarty, najwyższy poziom integracji związane jest z potrzebą kooperacji. Potrzeba ta prowadzi do jakościowego podziału pracy, w wyniku którego grupa społeczna przekształca się w zespół. Istotą zespołu jest komplementarność ról uczestników, którzy różnią się od siebie funkcjonalnymi właściwościami, takimi jak wiedza, umiejętności i cechy osobowościowe, przy czym wszystkie te właściwości są potrzebne dla realizacji celów zespołu. R.B. McAfee i P.J. Champagne kładą nacisk na takie cechy zespołów, jak ustalone reguły obiegu informacji, przyjęty sposób koordynacji działań, wykorzystanie specjalistycznych umiejętności członków oraz przestrzeganie zasad współpracy⁶. Przykładem zespołu jest organizacja, a większe organizacje są strukturami współpracujących ze sobą zespołów.

Biorąc powyższe pod uwagę, zakres stosowalności pojęcia zespołu należy w zasadzie ograniczyć do niektórych grup pragmatycznych. Trudno sobie bowiem wyobrazić funkcjonowanie grup ideologicznych lub towarzyskich oparte na funkcjonalnym zróżnicowaniu ról i zasadach podziału pracy. Ten punkt widzenia zdaje się potwierdzać B. Kożusznik, nazywając zespół grupą pracowniczą⁷, czyli taką, w której uczestnictwo wynika ze wspólnoty interesów.

Kooperacja oznacza wzajemną zależność członków zespołu w procesie realizacji jego celu końcowego. Zadania, które wykonują w tym procesie członkowie zespołu są związane celami pośrednimi. W związku z tym można wyróżnić trzy stopnie kooperacji, z których każdy kolejny oznacza wyższy stopień wzajemnego uzależnienia członków zespołu, a tym samym wyższy stopień ich integracji.

Najniższy stopień kooperacji jest skutkiem ilościowego podziału pracy. Osiągnięcie celu końcowego zespołu zależy od sumy

⁶ R.B. McAfee, P.J. Champagne, *Organizational Behavior. A Manager's View*, West Publishing Comp., New York 1987, s. 270.

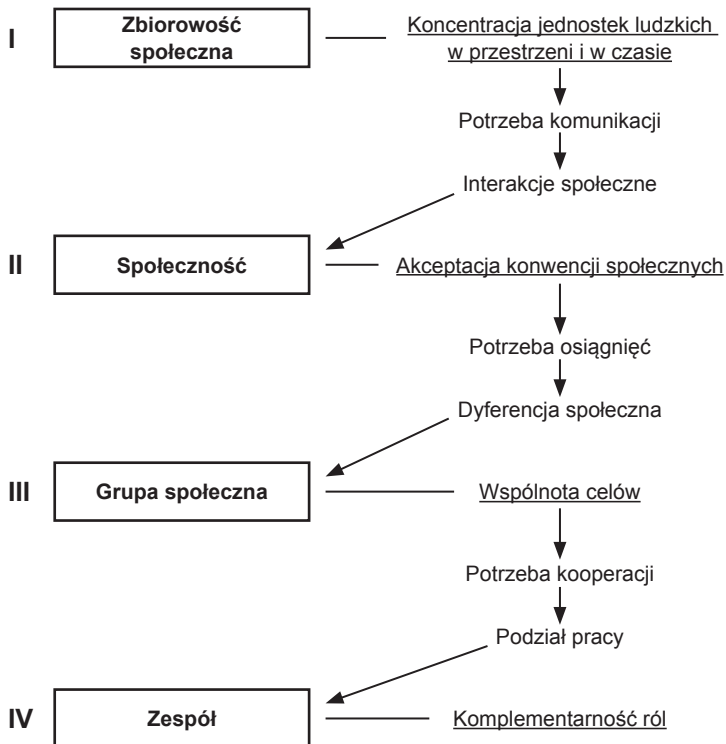
⁷ B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 104.

zrealizowanych celów pośrednich jego członków, przy czym między procesami realizacji celów pośrednich nie ma żadnych związków. Tak jest na przykład wtedy, gdy pracownicy na swoich stanowiskach wykonują ten sam produkt, a stopień realizacji celu końcowego zależy od liczby tych produktów wykonanych na wszystkich stanowiskach pracy.

Pozostałe dwa stopnie kooperacji są już skutkiem jakościowego podziału pracy. Tak więc wyższym stopniem kooperacji jest sytuacja, w której wykonanie swojego zadania przez członka zespołu zależy od uprzedniego wykonania swojego zadania przez innego lub innych członków zespołu. Jeśli na przykład celem końcowym zespołu będzie wprowadzenie nowego produktu na rynek, to swoje zadania, będące celami pośrednimi, wykonać muszą konstruktor, technolog, organizator produkcji, ekonomista i marketingowiec. Ale marketingowiec nie będzie mógł wykonać swojej pracy, dopóki ekonomista nie skalkuluje ceny produktu. Ekonomista nie wykona tego zadania, dopóki organizator produkcji nie przekaże mu informacji na temat kosztów wytworzenia produktu. Organizator produkcji nie ruszy ze swoją pracą, dopóki technolog nie opracuje metody wytwarzania produktu. Wreszcie technolog nie wykona swojego zadania, dopóki konstruktor nie przygotuje projektu konstrukcyjnego produktu. Mamy w tym wypadku do czynienia z zależnością szeregową uczestników kooperacji.

Najwyższym stopniem kooperacji jest natomiast zależność równoległa członków zespołu, która polega na tym, że zadanie członka zespołu zależy nie tylko od uprzedniej realizacji swoich zadań przez innych uczestników kooperacji, ale jest ono realizowane przy aktywnym współdziałaniu pozostałych członków zespołu. Wracając do przykładu wprowadzenia nowego produktu na rynek, ten stopień kooperacji ma miejsce wówczas, gdy w zespole zadaniowym współpraca polega na wspólnej realizacji kolejnych celów pośrednich. Żaden z uczestników nie wykonuje więc swojego specjalistycznego zadania sam, ale korzysta z uwag, wymagań i preferencji pozostałych uczestników, którzy nie są specjalistami w danej dziedzinie, ale wszyscy identyfikują się bardziej z celem

końcowym zespołu aniżeli z własnymi zadaniami, które są celami pośrednimi. Na przykład konstruktor nie opracowuje w tym wypadku projektu konstrukcji nowego produktu w samotności, opierając się wyłącznie na swoich pomysłach oraz własnej wiedzy i doświadczeniu zawodowym, ale robi to w otoczeniu pozostałych członków zespołu, którzy w stosunku do efektów jego pracy zgłaszają własne uwagi i oczekiwania. Mamy wówczas do czynienia z pracą zespołową wyższego rzędu, świadczącą o najwyższym stopniu integracji społecznej.



Wykres 1. Poziomy integracji społecznej

Źródło: opracowanie własne

2. Identyfikacja kolektywna

2.1. Potrzeby przynależności do grupy ideologicznej

W przypadku identyfikacji kolektywnej członek grupy identyfikuje się z nią jako całością, ponieważ do niej należy i uważa ją za atrakcyjną. Dzieje się tak, gdyż w pełni akceptuje jej wartości oraz imponuje mu siła i prestiż grupy. Grupy ideologiczne tworzą ludzie odczuwający potrzebę solidaryzmu społecznego, którego ramy wyznacza przynależność klasowa, narodowa, rasowa, religijna lub jakakolwiek inna, zawsze jednak rozumiana jako szczególnie ważna i zobowiązująca do wypełnienia związanej z nią misji. Grupy te mogą być także tworzone dla urzeczywistnienia określonych ideałów społecznych, jak ochrona przyrody, obrona życia, sprawiedliwość społeczna itp. Ideały te mogą być związane z określonym typem solidaryzmu lub mogą być od niego całkowicie niezależne. Tak czy inaczej, identyfikacja kolektywna, jako właściwa dla grup ideologicznych, wymaga jakiejś idei integrującej, wspólnej wartości, na rzecz której należy się angażować i poświęcać. Pociąga to za sobą wymóg uczestnictwa moralnego, a nie kalkulatywnego. Członek grupy powinien być emocjonalnie zaangażowany w jej działalność i być gotów podporządkować swoje życie prywatne dobru grupy.

Grupy ideologiczne wychodzą naprzeciw dwóm rodzajom istotnych potrzeb egzystencjalnych. Pierwszą z nich jest potrzeba nadania bardziej trwałego i wyrazistego sensu własnemu życiu. Jednostka świadoma swej kruchości i tymczasowości skłonna jest szukać grupy odniesienia, dzięki której czuje się ważna. Przejmując ideały grupy, służąc im i poświęcając im nierzadko całe życie, jednostka ma poczucie sensu swojej egzystencji, a także pewnego rodzaju nieśmiertelności, jaką daje świadomość „organicznej” jedności ze swoją społecznością, która przecież trwa, chociaż jej poszczególni członkowie umierają. Wielu ludzi tęskni więc za czymś, co przerasta wymiar ich jednostkowej egzystencji. Pociąga ich służba sprawie większej i ważniejszej niż zwyczajność ich codziennego bytowania. Czasami powodem uświadomienia sobie takiej

potrzeby może być poczucie emocjonalnej izolacji, które budzi tęsknotę za silnym uczuciowym powiązaniem. A. Kępiński wskazuje, że łatwo wtedy o silne związki w sztucznych grupach, w których dla idei wszystko się poświęca⁸. Emocjonalna izolacja, charakterystyczna dla form organizacyjnych cywilizacji przemysłowej, stworzyła szczególnie silne zapotrzebowanie na uczuciowe powiązania w grupie społecznej. Daleko posunięty podział pracy i standaryzacja, poczucie alienacji związane z fragmentarycznością i anonimością wykonywanych zadań – wszystko to wytworzyło potrzebę kompensacji w postaci wielkiej idei, dla której służba stanowiłaby dowartościowanie i dawała poczucie, że nie jest się automatem. W kulturze przemysłowej XIX w. poszukuje się źródeł popularności dwóch największych systemów totalitarnych XX w. – faszyzmu i komunizmu. Obserwowane współcześnie zagubienie wielu ludzi w natłoku informacji i tymczasowości różnych aspektów życia – typowych dla cywilizacji informacyjnej – stanowi z kolei pożywkę dla rozwoju różnych form nacjonalizmu i religijnego integralizmu.

Druga potrzeba uczestnictwa w grupie ideologicznej jest znacznie bardziej przyjemna, co nie znaczy, że rzadziej lub słabiej odczuwana. Chodzi mianowicie o potrzebę pewności i bezpieczeństwa. Dla wielu ludzi grupy ideologiczne są atrakcyjne głównie dlatego, że – w przeciwieństwie do pragmatycznych – uczestnictwo w nich jest bardziej „zupełne”, a tym samym daje większe poczucie oparcia w sprawach fundamentalnych, dotyczących systemu wartości. F. Nietzsche dokonał podziału dążeń ludzkich, wyróżniając tendencję apollinijską i dionizyjską. Ta pierwsza polega na aktywnym kształtowaniu i ujarzmianiu świata, zaś ta druga na tym, że człowiek osiąga satysfakcję zatapiając się w czymś, co go przerasta, pozbywając się własnego „ja” wraz ze wszystkimi jego wątpliwościami i ograniczeniami⁹. Dla niektórych ludzi grupa ideologiczna jest atrakcyjna dlatego, że zdejmuje z nich odpowiedzialność za dokonywanie trudnych wyborów światopoglądowych. Wyrzeczenie się własnego

⁸ A. Kępiński, *Rytm życia*, Wyd. Literackie, Kraków 1978, s. 23.

⁹ Cyt. za: K. Horney, *Neurotyczna osobowość naszych czasów*, PWN, Warszawa 1975, s. 176.

„ja” na rzecz grupy pozbawia jednostkę możliwości dokonywania samodzielnych wyborów, pozbawia ją zatem wolności pozytywnej, ale daje jej zarazem wolność od odpowiedzialności, którą przejmuje na siebie grupa.

2.2. Organizacje – sekty

Funkcjonowanie grup ideologicznych w organizacji pragmatycznej może mieć różne skutki, jeśli chodzi o realizację celów tej ostatniej. Skutki te będą niewątpliwie negatywne, gdy wzory kulturowe tych grup i organizacji, w której się znajdują, są ze sobą sprzeczne. Sytuacja taka naraża pracowników na częste doświadczanie konfliktu wartości. Rozwiązywanie tych konfliktów nie zawsze przy tym dokonywane jest z uwzględnieniem interesów organizacji. Również brak związku między celami grupy ideologicznej a celami organizacji nie jest zjawiskiem obojętnym dla sprawności funkcjonowania tej ostatniej. Pracownik musi wtedy bowiem dzielić swój czas i zaangażowanie między ową grupą a organizacją. Za najlepszą sytuację uważa się natomiast taką, w której mamy do czynienia z pełną zgodnością kultury grupy ideologicznej z kulturą organizacji. W szczególności zaś atrakcyjna wydaje się sytuacja, w której organizacja pragmatyczna staje się zarazem grupą ideologiczną. Mamy wówczas do czynienia z procesem internalizacji, w wyniku którego pracownicy utożsamiają się z wartościami organizacji, czyli traktują je jako własne. Mimo tego nie wydaje się jednak, aby dążenie do ideologizacji organizacji pragmatycznej zasługiwało na pozytywną ocenę.

Głębokie zaangażowanie pracowników, wynikające z internalizacji norm i wartości organizacyjnych, oznaczające „oddanie całym sercem i umysłem”, wydaje się być dla wielu kierowników stanem idealnym. Starają się więc oni wpajać podwładnym przekonanie o absolutnej nadrzędności tożsamości i misji organizacji oraz dbałości o jej wizerunek. Dla zwiększenia skuteczności tych działań wychowawczych poszukuje się często głębszych uzasadnień idei integrującej, podkreślając np. jej zgodność z wymaganiami postawy religijnej lub patriotycznej. Nie studzą tego entuzjazmu wyniki badań

świadczące o negatywnych skutkach tak silnego zaangażowania, w postaci rozwoju skłonności konformistycznych i ograniczenia elastyczności organizacji¹⁰. Przywołuje się natomiast japońskie doświadczenia, gdzie odśpiewanie hymnu firmowego przed rozpoczęciem pracy jest rytuałem przejścia od życia prywatnego do organizacyjnego. Oznacza to, że podczas przebywania w organizacji pracownik będzie maksymalnie zaangażowany jedynie w realizację jej celów. Nie dostrzega się niczego złego w tym, że japońska ideologia, przedstawiająca przedsiębiorstwo jako wspólnotę wszystkich związanych z nim ludzi, jest oparta na skrajnym paternalizmie.

Bardzo cienka granica dzieli wzorowane na japońskich doświadczeniach „strategie doskonałości” R.T. Pascala i A.G. Athosa oraz „zarządzanie przez wizję” G. Hammela i C.K. Prahalada od akceptacji autorytarnego przekonania o znikomej wartości indywidualistycznego dążenia pracowników do samodoskonalenia, autoekspresji i autonomii. Co prawda, w koncepcjach tych pełne zaangażowanie pracowników jest rezultatem ich twórczego wkładu w rozwój organizacji. Można więc powiedzieć, że bez rozwoju pracowników niemożliwy byłby rozwój organizacji. W praktyce jednak łatwo o zwulgaryzowanie tych koncepcji i uleganie pokusie pójścia na skróty, czyli narzucania określonej wizji organizacyjnej pracownikom.

Podkreślanie przez członków organizacji jej walorów, wyjątkowości lub szlachetności jej misji oznaczać może przekonanie, że organizacja jest wartością samą w sobie. Prowadzi to prostą drogą do przekształcenia kultury organizacyjnej w kult organizacji, właściwy organizacji – sekcje. T. Ochowski i W. Grzywacz przyjmują za D. Arnottem, że kult jest formą zwyrodnienia kultury organizacyjnej. Dzieje się tak wtedy, gdy firma pochłania dosłownie całe życie pracowników, starając się zastąpić im dom rodzinny. Autorzy ci zwracają uwagę, że sytuacja taka stwarza poważne zagrożenie dla zatrudnionych tam osób. Jest to zagrożenie podobne temu, które dotyczy członków sekt religijnych. Pracownicy pozbawieni są

¹⁰ Ch.A. O'Reilly, J.A. Chatman, *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance Identification and Internalization on Pro-Social Behavior*, „Journal of Applied Psychology” 1986, No. 71.

bowiem prawa do sterowania własnym życiem i do indywidualnego rozwoju. Stają się oni marionetkami w rękach kierowników posługujących się technikami przymusu psychologicznego¹¹. J. Miroński wskazuje, że japoński pracownik, zależny od swojej firmy nie tylko w dziedzinie wynagrodzenia i warunków pracy, ale także mieszkania, spędzania wolnego czasu i innych korzyści socjalnych, staje się niezwykle podatny na oddziaływanie kierownictwa przedsiębiorstwa, które ma na celu odpowiednie kształtowanie jego zachowań i postaw. Autor ten zwraca więc uwagę, że o ile europejska lub amerykańska organizacja może, co najwyżej, utrudnić niepokornym pracownikom ich dalszą karierę zawodową, o tyle japońska może im zrujnować życie¹². Problem polega jednak na tym, że coraz więcej organizacji w Ameryce i Europie usiłuje przejmować te wzorce pod hasłem „zarządzania przez wartości”.

Organizację – sektę charakteryzują dwie pary ściśle ze sobą powiązanych cech. Cechą, która wybija się na plan pierwszy, jest oczywiście skrajne podporządkowanie pracowników organizacji. Silna kultura pozwala na manipulowanie potrzebą przynależności tak dalece, że organizacja staje się stylem życia pracowników, kształtującym ich sposób myślenia i emocje. W niektórych firmach dystrybucyjnych nierzadkie są przypadki ciężkich załamań nerwowych u przedstawicieli handlowych, którym nie udaje się odnieść sukcesu. Dzieje się tak dlatego, że osobisty system wartości pracowników musi być absolutnie zgodny z wartościami powszechnie uznawanymi w firmie. Osiąga się to za pomocą poddawania pracowników systematycznym, monotonnym „szkoleniom”, podczas których wpajany jest system norm i wartości. Nad skutecznością tego procesu czuwają przełożeni zalecający np. podwładnym pisanie konkretnych zasad i celów na kartkach i umieszczanie ich w widocznych miejscach, aby ich treść wryła się głęboko w pamięć.

¹¹ T. Ochowski, W. Grzywacz, *Kult korporacyjny jako specyficzny sposób funkcjonowania organizacji w warunkach turbulentnych*, (w:) *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, red. M. Lisiecki, Wyd. KUL, Lublin 2003.

¹² J. Miroński, *Związek agencyjny, władza i japońskie stosunki pracy*, „Master of Business Administration” 2004, No. 6.

Jak pisze J. Miroński, powołując się na G. Therborna, „Ideologia podporządkowuje aktorów społecznych określone porządkowi społecznemu. Kwalifikuje ich do ról, których wymaga reprodukcja tego porządku. Ideologia uczy ludzi: «co to jest rzeczywistość», «co jest dobre», «co jest normalne» i «co jest możliwe»”¹³.

Cechą, która z powyższą stanowi nierozzerwalną parę, jest osłabienie pozaorganizacyjnych powiązań pracowników. Skoro organizacja jest uosobieniem dobra, wszystko poza nią musi być gorsze, jeśli nie całkiem złe. Kierownictwo zachęca pracowników, aby koncentrowali się na życiu wewnętrznym organizacji, a informacje o świecie czerpali z firmowych biuletynów. Ma to pomóc w ochronie pracowników przed negatywnym wpływem otoczenia i jeszcze silniej związać ich z organizacją.

Drugą parę cech stanowią oddziaływanie na emocje i deprecjonowanie krytycznego myślenia. Oddziaływanie na emocje polega na stwarzaniu specyficznej atmosfery zbiorowych uniesień, bliskiej ceremoniom religijnym. Służą temu rytualne spotkania integracyjne i zebrania dla podsumowania działalności. Podstawową rolę pełni tutaj specyficzny język – mówi się o „wizji” i „marzeniach”, a nie o celach i planach; o „wielkiej mszy”, a nie o dorocznej prezentacji wyników finansowych przedsiębiorstwa; o „duszy firmy”, a nie o jej kulturze.

Deprecjonowanie krytycznego myślenia idzie oczywiście w parze z ową grą na uczuciach. Krytyczny stosunek do zasad obowiązujących w organizacji jest absolutnie zakazany i tępony bezlitośnie. Dokonuje się tego nie przez formalne zakazy, ale przez wytworzenie u pracowników określonych przekonań. Oto kilka cytatów z wypowiedzi pracowników znanej korporacji: „U nas nie trzeba myśleć, trzeba duplikować, czyli bezmyślnie wykonywać poszczególne kroki planów, których uczą na spotkaniach”; „Ten system jest jak recepta – nie da się w nim nic zmienić”; „Nie myśl, słuchaj swojego direkta, ten system jest idealny, nic w nim nie da się udoskonalić”¹⁴.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ P. Mikosik, *Problemy i warunki zarządzania przez wizję*, niepublikowana praca doktorska, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 225–248.

3. Identyfikacja dystrybutywna

3.1. Rodzaje grup opartych na identyfikacji dystrybutywnej

Identyfikacja dystrybutywna występuje w grupach, w których ludzie są ze sobą razem ponieważ się lubią, albo dlatego, że im się to z jakiegoś powodu opłaca. W obu przypadkach istotna jest świadomość wzajemnych relacji członków grupy, a nie idei, która ich integruje. W systemach organizacyjnych wyróżnić można cztery rodzaje grup opartych na identyfikacji dystrybutywnej. Są to: grupy towarzyskie, nieformalne grupy interesu, formalne, niezależne względem organizacji, grupy interesu oraz formalne jednostki organizacyjne.

Grupy towarzyskie tworzą się spontanicznie, wychodząc naprzeciw naturalnej potrzebie kontaktów społecznych, wspomaganej częstością interakcji. Członkowie organizacji dzielą się więc na grupy, w których interakcje społeczne dostarczają im przyjemności. Przedmiotem tych interakcji mogą być zjawiska i sytuacje organizacyjne, dzięki czemu członkowie grupy czują się lepiej poinformowani. Mogą to być również (i najczęściej są) sprawy w ogóle nie związane z organizacją.

Nieformalne grupy interesu to grupy, w których łączą się członkowie organizacji zainteresowani w zaistnieniu jakiegoś zdarzenia lub procesu w organizacji, albo w niedopuszczeniu do niego, jak np. grupa pracowników, która stara się przekonać kierownictwo organizacji do przeprowadzenia określonych zmian w strukturze organizacyjnej, lub przeciwnie – do rezygnacji z zamierzonych zmian. Nieformalne grupy interesu mogą mieć pozytywny wpływ na sprawność funkcjonowania organizacji, jeśli członkowie grupy, kierując się celami osobistymi, wspomagają zarazem działania służące interesom całej organizacji. Funkcjonowanie takich grup może być niekiedy obojętne z punktu widzenia celów organizacji, ale może być również sprzeczne z tymi celami. Grupa, która dla swoich partykularnych interesów opóźnia konieczne zmiany

organizacyjne, nie mówiąc już o grupach pasożytniczych i przestępczych, to przykłady grup, których członkowie nastawieni są na realizowanie interesów osobistych kosztem interesu całej organizacji. Tego typu nieformalne grupy interesu w organizacji noszą nazwę klik.

Formalne, autonomiczne grupy interesu funkcjonują oficjalnie w systemie organizacyjnym w oparciu o własny statut, a więc są one niezależne od kierownictwa organizacji. Najczęściej są to stowarzyszenia i związki zawodowe. Stowarzyszenia zawodowe reprezentują interesy określonego środowiska zawodowego, związane z obroną godności i reputacji danego zawodu; pełnią więc funkcje edukacyjne, kwalifikacyjne – związane z nadawaniem uprawnień i licencji – oraz kontrolne, dotyczące oceny zachowań profesjonalnych członków stowarzyszenia. W przeciwieństwie do stowarzyszeń, związki zawodowe reprezentują interesy pracowników, a nie zawodu. Działając zgodnie ze swoim statutem i obowiązującym prawem, mogą one stosować rozmaite formy protestu i nacisku na decyzje kierownictwa organizacji.

Podstawowe znaczenie w funkcjonowaniu każdej organizacji mają oczywiście formalne jednostki organizacyjne, w których zatrudnieni pracownicy starają się realizować swoje cele, jakimi być mogą: maksymalizacja zarobków, społeczny prestiż lub samo-realizacja. Liczba tych jednostek, ich wzajemne relacje i zależności tworzą konfigurację struktury organizacyjnej. Jednostki te w sposób uprawniony można nazywać zespołami pracowniczymi. Zespoły te mogą przybierać rozmaite formy i odmiany. Wydaje się, że dla dalszych rozważań celowe może być wzięcie pod uwagę trzech podstawowych kryteriów ich podziału: czas istnienia, typ specjalizacji oraz stopień zależności od formalnej hierarchii organizacyjnej. Biorąc pod uwagę te kryteria, można wyróżnić zespoły:

- trwale i tymczasowe,
- funkcjonalne i przedmiotowe,
- zależne i autonomiczne.

Czas istnienia zespołu

Trwale zespoły pracownicze, tworzone na czas nieokreślony, przyjmują najczęściej nazwę komórek organizacyjnych. Są one względnie stałym elementem struktury organizacyjnej. Profile ich działalności mogą być węższe lub szersze, w zależności od stopnia podziału pracy w systemie organizacyjnym. Niemniej jednak pracownicy w tych zespołach mają względnie powtarzalny zakres czynności. Zespoły tymczasowe tworzone są dla realizacji konkretnego zadania. Po wykonaniu tego zadania zespół ulega rozwiązaniu a pracownicy przechodzą do innych zespołów zadaniowych lub do stałych komórek organizacyjnych. Tworzenie stałych lub tymczasowych zespołów pracowniczych zależy od warunków otoczenia i związanego z tym charakteru pracy. Stabilne otoczenie i powtarzalny rodzaj zadań do wykonania skłania do tworzenia stałych komórek organizacyjnych, w których pracownicy rutynowo wykonują swoje czynności. Im bardziej niestabilne otoczenie i większe zróżnicowanie zadań, tym częściej tworzone być muszą zespoły tymczasowe, dzięki którym struktura organizacyjna staje się bardziej elastyczna.

W im większym stopniu funkcjonowanie organizacji polega na tworzeniu zespołów tymczasowych, tym bardziej pracownicy zmuszeni są do poszukiwania własnego miejsca w systemie działań organizacyjnych. Polega to na wchodzeniu w skład rozmaitych zespołów zadaniowych, w czym pomagają im własne umiejętności, a także umiejętność ich promowania. Czas przebywania pracownika w takim zespole może być różny; zależy to od czasu realizacji danego projektu lub czasu przydatności pracownika w zespole. Skład zespołów tymczasowych ulega częstym zmianom. Zdarza się, że wchodzi do nich nie tylko pracownicy danej organizacji, ale także przedstawiciele organizacji z nią kooperujących. Otoczenie społeczne pracownika jest zatem zmienne. Musi on wykonywać swoje zadania w zmieniającej się konfiguracji współpracowników zróżnicowanych pod względem cech osobowościowych i preferowanych wzorów kulturowych zachowań. Obok umiejętności

przystosowania się do nowych zadań, nie mniej ważna jest zatem umiejętność adaptacji społecznej, polegająca na szybkim rozszyfrowaniu akceptowanych zasad współpracy i właściwym wkomponowaniu własnych zwyczajów i form zachowania w strukturę społeczną zespołu. Przystosowanie to nie może polegać na bezkrytycznym podporządkowaniu się dominującej subkulturze grupy. Często podkreśla się, że siła zespołu tymczasowego wynika nie z eliminowania, lecz wzmacniania odmienności jego członków. Od każdego członka zespołu oczekuje się wniesienia czegoś nowego, także w sferze relacji społecznych, co może okazać się pozytywne dla właściwej realizacji projektu. Z drugiej jednak strony, oczywiste jest, że brak elastyczności i uporczywe lansowanie własnego systemu wartości i norm społecznych przekreśla szanse efektywnej współpracy. Różnica między trwałymi a tymczasowymi zespołami polega głównie na tym, że w trwałych zespołach współpraca oparta jest na rutynie i przewidywalności zdarzeń, podczas gdy w zespołach tymczasowych – na współzawodnictwie i niezależności myślenia.

Typ specjalizacji zespołu

Ze względu na typ specjalizacji zespoły pracownicze można podzielić na funkcjonalne i przedmiotowe. Te pierwsze ukierunkowane są na powtarzalną realizację określonej funkcji w organizacji, np. opracowanie konstrukcji wyrobów, określanie metod ich wytwarzania, prowadzenie badań marketingowych itp. Funkcjonalna specjalizacja zespołu oznacza zgrupowanie w nim specjalistów z jednej dziedziny. Specjaliści ci zapewniają realizację określonej funkcji w całym systemie organizacyjnym. Cechą charakterystyczną zespołów funkcjonalnych jest koncentracja ich członków na własnych specjalistycznych zadaniach, które są wykonywane bez potrzeby współpracy z członkami innych zespołów.

Specjalizacja przedmiotowa zespołu pracowniczego ukierunkowana jest na realizację określonego złożonego zadania lub projektu. W zespole przedmiotowym łączy się ze sobą specjalistów z różnych dziedzin. Połączenie różnych funkcjonalnych specjalizacji

jest bowiem niezbędnym warunkiem realizacji określonego zadania. Specjalizacja funkcjonalna pracowników jest tu oczywiście potrzebna, ale od specjalistów wymaga się dostrzegania szerokiego kontekstu pracy i umiejętności zastosowania własnej wiedzy specjalistycznej stosownie do wymagań związanych ze specyfiką danego zadania. Celem zespołu przedmiotowego jest wykonanie określonego zadania przy zastosowaniu takiego zbioru czynności, które są do tego niezbędne. Służy temu zróżnicowany charakter wiedzy i umiejętności pracowników oraz ścisła współpraca między nimi.

Stopień autonomii zespołu

Zespoły pracownicze można dzielić także na zależne i autonomiczne, biorąc pod uwagę ich usytuowanie w strukturze organizacyjnej. Funkcjonowanie zespołu pracowniczego może być bardziej lub mniej zależne od nadrzędnego szczebla organizacyjnego. W smukłych, scentralizowanych strukturach organizacyjnych więzi hierarchiczne wysuwają się zdecydowanie na plan pierwszy. Cele, sposób i warunki funkcjonowania zespołów pracowniczych zależą od decyzji podejmowanych na szczeblu wyższym od zajmowanego przez kierowników tych zespołów. Margines samodzielności decyzyjnej kierownika i pracowników jest niewielki. Im większe staje się znaczenie poziomych więzi współpracy w organizacji, tym bardziej autonomiczne mogą być rozmaite zespoły pracownicze. Przewaga więzi horyzontalnych nad wertykalnymi zaznacza się w tych organizacjach, które funkcjonują w złożonym i burzliwym otoczeniu. Rozwiązywanie pojawiających się problemów w toku bezpośredniej współpracy jednostek organizacyjnych, związane ze zwiększoną partycypacją pracowników w podejmowaniu decyzji, jest w tych warunkach wymuszone potrzebą zwiększenia elastyczności działania organizacji. Niezależnie od tego zwraca się także uwagę na wzrost motywacji pracowników, związany z poczuciem odpowiedzialności za skutki korzystania z powierzonych im uprawnień decyzyjnych.

Na skutek przesuwania uprawnień decyzyjnych na poziom jednostek organizacyjnych tworzone są zespoły o różnym stopniu

autonomii lub zespoły samzarządzające. Zespół autonomiczny tworzy grupa pracowników, którzy przejmują tradycyjne funkcje zarządzania, wykonywane dotychczas na szczeblu nadrzędnym w stosunku do zespołu. Podstawowe znaczenie w określaniu stopnia tej autonomii mają tutaj relacje między kierownikiem zespołu a wyższym szczeblem zarządzania z jednej strony oraz między kierownikiem a członkami zespołu z drugiej strony. O zespole autonomicznym można mówić wówczas, gdy kierownik zespołu nie otrzymuje, ale negocjuje z kierownictwem organizacji cele zespołu i sposoby ich osiągnięcia. Dopiero po spełnieniu tego warunku można mówić o autonomii, której stopień zależy z kolei od stopnia bezpośredniego zaangażowania członków zespołu w planowanie jego działań, dokonywanie podziału pracy, rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych, określanie procedur wykonawczych i komunikacyjnych, ustalanie zasad wynagradzania oraz kontroli działalności. W krańcowym przypadku mamy do czynienia z zespołem całkowicie samorządnym (tzw. *leaderless team*), czyli w ogóle pozbawionym kierownika.

Początkowo zespoły autonomiczne stosowane były w nielicznych, najbardziej innowacyjnych organizacjach i obejmowały raczej niewielkie grupy pracowników produkcyjnych. Najszerzej znane są przypadki zastosowania tych zespołów w Procter and Gamble w latach 60. oraz w fabryce Volvo w szwedzkim Kalmarze na początku lat 70. Motywem tworzenia tych zespołów była humanizacja pracy. Nieco później, wraz z upowszechnianiem dywizjonalnych struktur organizacyjnych, przedmiotem autonomizowania stawały się duże części systemu organizacyjnego, wyodrębniane w tzw. centra zysku, a ideologiczny motyw ich tworzenia zastąpiony został pragmatycznym.

3.2. Zachowania ludzi w zespołach w strukturze hierarchicznej

Zespoły trwałe, funkcjonalne i zależne występują w hierarchicznej strukturze organizacyjnej. Jej cechą jest sztywność sposobu funkcjonowania, która jest rezultatem dominacji służbowych więzi

organizacyjnych, daleko posuniętego podziału pracy, centralizacji uprawnień decyzyjnych i wysokiego stopnia sformalizowania. Członkowie zespołów w strukturze hierarchicznej mają poczucie, że osiągnięcie upragnionych celów zależy przede wszystkim od czynników zewnętrznych, znajdujących się poza zespołem. Główne znaczenie mają decyzje zapadające na górze oraz działania innych zespołów pracowniczych.

Kultura organizacyjna ma w tych warunkach często roszczeniowy charakter. Członkowie zespołu oczekują od innych grup społecznych w organizacji oraz od swoich przełożonych wypełniania określonych zobowiązań. Własne zobowiązania na rzecz innych członkowie zespołu definiują głównie w kategoriach przestrzegania formalnych reguł. Kultura hierarchiczna oparta jest na zasadzie lojalności w relacjach między przełożonym a podwładnymi oraz w relacjach między członkami zespołu. Relacje zespołu z innymi grupami społecznymi w organizacji rozpatrywane są natomiast w kategoriach dominacji lub podporządkowania. Wzorcem osobowym jest typ człowieka posłusznego przyjętej procedurze postępowania i lojalnego wobec zwierzchników i współpracowników. Kultury hierarchiczne skoncentrowane są na rolach odgrywanych przez ludzi. Miejsce i rola każdego z członków zespołu są wyraźnie określone. Ograniczone kanały interakcji i komunikacji izolują zespół od otoczenia, sprzyjając zarazem zwiększeniu jego wewnętrznej spójności. Idealem tej kultury jest silna władza dająca poczucie bezpieczeństwa na skutek utrzymywania stabilnego ładu i porządku w systemie organizacyjnym.

3.3. Zachowania ludzi w zespołach w strukturze sieciowej

Zespoły tymczasowe, przedmiotowe i autonomiczne spotykane są w strukturach typu sieciowego. Struktury te tworzone są przy zastosowaniu podejścia procesowego, które oznacza odejście od dzielenia czynności między ludzi i odgórnego koordynowania ich pracy na rzecz integrowania ich wokół zadań i problemów do rozwiązania. Wynika stąd potrzeba łączenia różnych treści pracy

i kombinowania zadań w procesy oraz tworzenia struktury organizacyjnej według tych procesów, a nie według ośrodków władzy lub specjalizacji funkcjonalnych. Pojęcie sieci odnoszone jest zarówno do typu struktury organizacyjnej firmy, jak i do sposobu zarządzania oraz formy współpracy przedsiębiorstw. To ostatnie znaczenie jest podstawowe, ponieważ sieć współpracy między organizacjami decyduje o wewnętrznych rozwiązaniach organizacyjnych w firmie. Współpraca w ramach sieci umożliwia skuteczne działanie w warunkach wysokiej złożoności i niepewności. Najczęściej pociąga to jednak za sobą konieczność zastosowania podobnych rozwiązań wewnątrz firmy, polegających na podzieleniu jej na dużą liczbę małych, a dzięki temu mobilnych i elastycznych jednostek organizacyjnych, łatwo wchodzących w sieć różnorodnych stosunków zewnętrznych. W przeciwieństwie do struktur hierarchicznych, struktury sieciowe charakteryzuje prymat więzi kooperacyjnych nad więziami służbowymi. Wynikiem tego jest płynność konfiguracji struktury, nieostrość granic między tymczasowymi zespołami, decentralizacja władzy i małe znaczenie formalnych reguł. Istotą struktur sieciowych jest łatwość dostępu do informacji i szybkość ich obiegu.

Kultura organizacyjna w strukturze sieciowej jest kulturą zorientowaną na osiągnięcia. Ludzie w tej strukturze mają poczucie własnego, indywidualnego wpływu oraz wpływu innych członków zespołu na osiągnięcie własnych celów. Świadomość tego koncentruje ich uwagę na zachowaniach współpracowników i relacjach z nimi. Kultura sieci kładzie nacisk na jakość więzi i dialogu między ludźmi. Najważniejsze wzory kulturowe odnoszą się do wymiany idei między ludźmi i do form negocjacji. Relacje społeczne w kulturze zorientowanej na osiągnięcia często oparte są na zasadzie konkurencji. W przeciwieństwie do kultur hierarchicznych, kultura sieci jest znacznie bardziej otwarta, spontaniczna i woluntarystyczna. Najważniejszą jej cechą jest permissywizm – pozwala ona bowiem na znacznie większą różnorodność w dziedzinie myślenia i zachowania. Cechami tej kultury, odnoszącymi się w mniejszym stopniu do wartości, a w większym do norm i zachowań, są więc

heterogeniczność i instrumentalizm. Jest tak dlatego, ponieważ ludzie należą jednocześnie do wielu grup społecznych i często zmieniają swoją przynależność, a więc ich identyfikacja i tożsamość nie są związane z jedną grupą. Tak właśnie funkcjonują pracownicy w organizacjach typu sieciowego, krążąc między tymczasowymi zespołami w poszukiwaniu najlepszych dla siebie warunków współpracy.

Umiejętności adaptacyjne stają się coraz bardziej potrzebne w związku z coraz częściej stosowaną przez przedsiębiorstwa polityką elastycznego zatrudnienia. Polega ona na zatrudnianiu na czas nieokreślony jedynie wąskiej grupy kluczowych pracowników. Pozostali zatrudniani są sytuacyjnie, wtedy kiedy pojawia się zapotrzebowanie na ich pracę. Warunki kontraktu zawierają ściśle określone zadanie, którego wykonania oczekuje się od zleceniobiorcy w ściśle określonym czasie. Coraz więcej osób pracuje zatem dorywczo, krążąc między przedsiębiorstwami korzystającymi z ich usług. Powszechnie stosowane są formy zatrudnienia niepełnoetatowego (*part-time*), bez umowy o pracę (*free-lance*) oraz na specyficzne zadania zlecone. Dzięki tym formom przedsiębiorstwa korzystają z usług zarówno wysokiej klasy ekspertów, których zatrudnienie na stałe byłoby albo niemożliwe albo dla przedsiębiorstwa nieopłacalne, jak i wielu zwykłych pracowników wykonawczych. Jak pisze J. Castro, pracodawcy zasadę *just in time* przenoszą z produkcji do zatrudnienia. Pozwala to znacznie obniżyć koszty pracy żywej i zwiększyć konkurencyjność firmy.

Elastyczne zatrudnienie, znane do niedawna jedynie w odniesieniu do przedstawicieli wolnych zawodów, zaczyna być stosowane powszechnie w stosunku do niemal wszystkich grup pracowników. Jest to związane z tendencją do „odchudzania” przedsiębiorstw, która oznacza przesuwanie do otoczenia niektórych funkcji i elementów struktury i zwalniania z pracy ludzi dotychczas z nimi związanych. W nowym świecie globalnej konkurencji pracownicy są w przedsiębiorstwie postrzegani przez pryzmat kosztów i muszą konkurować na rynku pracy z coraz większą liczbą coraz lepiej wykształconych pracowników pochodzących nie tylko z danego terenu lub kraju,

ale także z innych krajów, w związku z potęgującym się przepływem siły roboczej w skali międzynarodowej.

Umiejętność adaptacji do warunków elastycznego zatrudnienia oznacza przede wszystkim umiejętność konkurencji, dbałości o własną reputację zawodową, gotowości przyjmowania zadań trudnych i odpowiedzialnych. Dobrzy pracownicy o uznanych osiągnięciach zawodowych są poszukiwani i mogą przebierać w atrakcyjnych ofertach zatrudnienia. Przystosowanie do warunków konkurencji oznacza ciągle wysiłek samodoskonalenia i troskę o prawidłowy rozwój własnej kariery zawodowej.

Obrazki z dzieciństwa

A. Moje widnokreśli

Okres dzieciństwa i wczesnej młodości spędziłem tam, gdzie „szewc pijany drżącą ręką zakreśla niepewny widnokreśli”. Tak o moim mieście napisał kiedyś Tadeusz Różewicz, puentując w ten sposób nostalgiczny bezruch prowincji. W miarę jak dorastałem, ów widnokreśli stopniowo się poszerzał, ujawniając nowe obszary moich życiowych doświadczeń, niepokojów i fascynacji.

Początkowo świat, w którym żyłem, mieścił się w granicach ogrodu otaczającego solidny przedwojenny dom, gdzie na parterze moja rodzina zajmowała trzyizbowe mieszkanie z przeszkloną sienią i rozległym tarasem. Nie był to wcale mały świat. Z trwożną ciekawością zapuszczałem się w głąb ogrodu, brnąc po krecich pagórkach i tajemniczych wykrotach, przedzierając się w plataninie chaszczki i gęstwinie zarośli, aby dojść do płotu będącego kresem mojej wędrówki. Ogród był duży i zaniedbany. Lokatorzy użytkowali drzewa owocowe i na własne potrzeby uprawiali jakieś grządki warzywne. W porównaniu z całą powierzchnią ogrodu, ten obszar cywilizowanej działalności był jednak bardzo mały; reszta ogrodu pogrążona była w chaosie naturalnego porządku przyrody.

Idąc, a raczej przedzierając się przez ogród, świadom byłem ukrytego w nim życia, które się toczyło niewidocznym dla mnie

nurtem. Od czasu do czasu odkrywałem jego ślady. Raz natknąłem się na ukryte w gęstwinie gniazdo i długo wpatrywałem się w nieopierzone pisklęta, ignorując krążącego nade mną i rozpaczliwie kraczącego ptaka. Kiedy następnego dnia chciałem gniazdo pokazać siostrze, już go tam nie było. Innym razem wstrząsnęła mną śmierć ptaka. Usłyszałem jakiś trzepot i krótki pisk, kiedy zwróciłem się w tamtą stronę, zabójca, którym był kot albo kuna, już umknął. Na trawie leżała kawka wolno poruszając nienaturalnie wygiętym, zakrwawionym skrzydłem. Po chwili znieruchomiała, a jej oczy zaszyły bielmem.

Spotkania ze światem przyrody bywały czasem bolesne. Wiedziony ciekawością, włożyłem kiedyś rękę do głębokiej dziupli w pniu starej potężnej gruszy, która rodziła zadziwiająco małe i cierpkie owoce. Okazało się, że w dziupli jest gniazdo os, co uświadomiłem sobie pędząc z krzykiem do domu i bezskutecznie opędzając się od rozdrażnionych owadów.

Naszym sąsiadem z parteru był Garbiec – przedwojenny naczelnik poczty, a teraz emeryt, który mieszkał wraz z córką oraz gosposią i jej dorastającym synem. Garbiec zachował przedwojenny styl ubierania się: często nosił białą kanadyjkę, spodnie pumpy i – w zależności od pory roku – biały lub czarny kapelusz. Ten staruszek z ostrą siwą brodą miał również ekscentryczny sposób chodzenia, który polegał na drobnych nerwowych podskokach, co sprawiało wrażenie, że stale jest w biegu. U Garbca najbardziej fascynowało mnie kolorowe blaszane pudełko, które niekiedy wyciągał z kieszeni, częstując mnie cukierkami; nie cukierki jednak, a pudełko, w którym je przechowywał, były obiektem mojego pożądania.

Córka Garbca była zgorzkniałą kobietą w średnim wieku, której starałem się unikać, ponieważ często miała mi za złe moje zbyt głośne – przyznaję – zabawy. Najbardziej barwną postacią była gosposia Mirowska, czyli pani Józia, mieszkająca u Garbców bardziej na prawach członka rodziny niż służącej. Mimo swojego kallektwa – miała garb i jedną nogę krótszą – wszędzie jej było pełno i w każdej sprawie miała coś do powiedzenia. Zadziwiające było

to, że mimo braku widocznych kontaktów z ludźmi spoza naszego domu, pani Józia wiedziała o wszystkim, co się w mieście dzieje. Opowiadała zaś o tym barwnie i z lubością. Typowy obrazek, który utkwiał mi w pamięci, to pani Józia miotająca się po naszej kuchni podczas przekazywania mojej matce najnowszych wiadomości. Miotanie zaś wynikało z tego, że wielokrotnie podchodziła do drzwi i chwytając za klamkę z zamiarem wyjścia, gdy przypominała jej się nowa historia, na tyle ważna i wstrząsająca, że ponownie cofała się na środek kuchni, aby mową swego kalekiego ciała wspomóc i zilustrować przekaz słowny.

Pani Józia lubiła oglądać pogrzeby, a ponieważ mieszkaliśmy przy ulicy wiodącej na cmentarz, często miała okazję oddawać się tej przyjemności. Jej postać w furtce była stałą dekoracją na trasie konduktów pogrzebowych. Bywało jednak, że pani Józia zbyt późno reagowała na dźwięk kościelnych dzwonów i nie znalazła się zawczasu na swoim posterunku. Wówczas śmieszył mnie jej rozpaczliwy wysiłek, z jakim zmagła się ze swoją chromą nogą, starając się przyspieszyć tempo kuśtykania, aby dotrzeć do upragnionej furtki, zanim pogrzeb przejdzie. Dzisiaj myślę o tym ze wzruszeniem, a zapamiętany z dzieciństwa obrazek nabiera cech symbolu ludzkiego losu.

Syn pani Józki – Heniek był już zbyt dorosłym chłopakiem, aby mi poświęcać uwagę. Od czasu do czasu rzucał mi jakieś szorstkie i prowokacyjne, ale w sumie życzliwe słowa. Heniek mi imponował, gdyż potrafił długo wisieć głową w dół, oplatając nogami gałąź. Był on także autorem obyczajowego skandalu, gdy pewnego dnia zrobił sobie trwałą ondulację. Ta innowacja w uczesaniu była przedmiotem powszechnego zgorszenia. Biedny Heniek nie wytrzymał presji i robił potem wszystko, aby jego włosy odzyskały dawny wygląd.

Sąsiedzi mieszkający na piętrze mniej wryli mi się w pamięć. Lesiakowscy byli starszym małżeństwem z dwiema dorosłymi córkami, zajęci wyłącznie swoimi sprawami, głównie poza domem. Lesiakowski i starsza z córek często wyjeżdżali. Pozostałe panie Lesiakowskie, ciche i grzeczne, zapamiętałem głównie jak szybko i bezszelestnie przemykają na swoje piętro. Bardziej zauważalni

w życiu domu byli Różyccy, głównie za sprawą pani Różyckiej – kobiety o dość obfitych kształtach, a przy tym pogodnej i często rozśpiewanej. Jej mąż, przedwcześnie osiwiwały i małowówny, różąco od niej różnił się usposobieniem. Różyccy mieli małą Anię, której zmienność humoru łatwo mogłem rejestrować, jako że Różyccy mieszkali bezpośrednio nad nami.

W miarę jak rosłem, mój wzrok coraz częściej wędrował ponad granicę wyznaczoną starym płotem, w przestrzeń między powyszczerbianym rzędem sztachet a koronami drzew, zaś uszy coraz chciwiej chwytały dobiegające stamtąd odgłosy. Intrygowało mnie zwłaszcza podwórko, które wrzynało się od strony ulicy w nasz ogród, pozbawiając go w ten sposób kształtu prostokąta. Już sam fakt, że nie rosło tam ani jedno drzewo, krzak, a nawet trawa, budził zainteresowanie swoją odmiennością od znanego mi środowiska. Ponadto na podwórku panował ożywiony ruch, który osiągał swoje apogeum w dni targowe. Wypełnione było ono wówczas do ostatniego skrawka wolnej powierzchni konnymi wozami. Rżenie koni, pokrzykiwania woźniców, charakterystyczne skrzypienie kół furmanek i manewrujących dyszli kojarzyło mi się z dynamicznym, prawdziwym światem ludzkich spraw, od którego byłem izolowany w swoim ogrodzie.

Podwórko należało do starego Krawczyka, który mieszkał w niskim, jakby zapadającym się w ziemię drewniaku ze swoją liczną rodziną. Krawczyk był kiedyś kowalem; w chylącej się ku upadkowi szopie w kącie podwórka znajdowały się akcesoria tego zawodu, które pokrywał kurz. Teraz Krawczyk z trudem się poruszał, cierpiąc na reumatyzm i zwyrodnienie stawów; najczęściej siedział na swoim wyściełanym krześle przed gankiem, pykając fajkę, zawsze – bez względu na pogodę – w czapce z daszkiem. Opłaty za postój furmanek były dla niego głównym źródłem utrzymania.

Tam właśnie, stojąc któregoś dnia przy płocie i obserwując co się dzieje na podwórku, poznałem swojego pierwszego kolegę – Zbyszka Perlińskiego, jednego z licznych wnuków Krawczyka. To on wprowadził mnie na podwórko, gdzie z zapalem buszowaliśmy między końskimi zadami, skacząc po furmankach. Zapach końskich

odchodów, obroku i parującej końskiej skóry zawsze później kojarzył mi się z dzieciństwem. Zbyszek wciągnął mnie w krąg swoich kolegów, co sprawiło, że moje życie towarzyskie nie tylko stało się bardziej intensywne, ale również odciągało mnie coraz częściej i dalej od rodzinnego ogrodu. Moi rodzice – początkowo temu niechętni – jak to zwykle bywa, w końcu się z tym pogodzili.

Ale wokół mojego ogrodu działy się też inne ciekawe rzeczy. Z podwórkiem Krawczyków sąsiadowało podwórko Kantorosińskiego, byłego rzeźnika, którego po wojnie zmuszono do zamknięcia interesu. Pusta witryna sklepu od strony ulicy kojarzyła się z bezradnością i upadkiem. Decydowała chyba o tym zadziwiająca statyka tego miejsca – złamany nóż kuchenny, który nie wiadomo dłaczego pozostał na pustej wystawie, tkwił tam potem przez lata. Wszyscy wiedzieli, że Kantorosiński nadużywa alkoholu; widok jego rozchwianej sylwetki, gdy tyleż cierpliwie, co nieskutecznie, próbował wprowadzić klucz do zamka, dobrze utrwalił mi się w pamięci. Samodzielne otwarcie drzwi zwykle przekraczało jego możliwości. Wówczas bez ceregieli walił w nie pięścią, głośno domagając się, aby żona mu je otworzyła. Po chwili drzwi uchylały się i wyglądała zza nich przerażona twarz kobiety.

Pewnego razu odkryłem, że Kantorosiński ma jeszcze jeden nąłóg, który mnie znacznie bardziej zatrwożył, aniżeli ten pierwszy. Otóż co kilka dni słychać było z podwórka Kantorosińskich żaloszny skowyt psa. Widok na tę część podwórka, skąd dochodziły te odgłosy, zasłaniała mi stara wędzarnia, przekształcona teraz w komórkę. Kiedy jednak kiedyś wspiałem się na płot, ponad jej dachem ujrzałem wstrząsający widok: do rynny przywiązany był pies Kantorosińskich, niewielki kundelek Pikuś, a Kantorosiński bił go paskiem od spodni. Oprawca uderzał równo, systematycznie, może i niezbyt mocno; sprawiał wrażenie jakby strach i ból zwierzęcia przynosiły mu ulgę. Trwało to tak długo dopóki Kantorosiński się nie zmęczył. Wtedy przerwał, wyprostował się, ocierając pot z czoła. Nie spiesząc się, założył pasek i jednym niedbałym ruchem odczepił psa od sznurka. Poszedł w stronę domu, a za nim ze skomleniem pospieszył biedny Pikuś.

Nieco dalej najdziksza część ogrodu sąsiadowała z jeszcze bardziej dzikim i zapuszczonym ogrodem Karmańskiego. W gęstwinie krzaków i drzew trudno było cokolwiek wypatrzeć, ale mimo to tkwiłem tam przy płocie często. Czasami moja cierpliwość bywała nagradzana, bo między drzewami ukazywała się wysoka sylwetka i blada twarz Karmańskiego skradającego się z... karabinem w rękę. Dopiero później dowiedziałem się, że ów karabin, to była stara wiatrówka pozbawiona zamka, a Karmański był nieszkodliwym wariatem, który po szoku, jakiego doznał w czasie wojny, nie wrócił już do równowagi psychicznej. Biegał więc po swoim zapuszczonym ogrodzie, tropiąc złodziei, jakoby czyhających na jego dobytek.

Po przeciwnej stronie nasza posesja graniczyła z terenem szpitala. Było to potężne gmaszysko z czerwonej cegły, od którego ciągnęły szpitalne zapachy, a czasem niepokojące odgłosy bólu i rozpacz. Szpital wydawał mi się tak ogromny na tle rozsianych w okolicy przeważnie parterowych lub z rzadka, jak nasz, piętrowych domów, że kiedy usłyszałem o drapaczach chmur, zastanawiałem się czy mogą być one wyższe od naszego szpitala. Do szpitalnego budynku przyklejona była mała, niepozorna przybudówka, która budziła grozę. Była to kostnica. Jej czarne drzwi otwierały się w stronę naszego płotu. Pamiętam tę wewnętrzną walkę dwóch przeciwstawnych popędów, z których jeden kierował mnie do płotu i kazał oglądać niedokładnie, co prawda, widoczne, ale tym bardziej przerażające fragmenty nieruchomego ciała, a drugi – zmuszał do odwracania głowy i szybkiej ucieczki z tamtego miejsca. Nie było natomiast ucieczki od intensywnego zapachu karbolu, który wydobywał się z kostnicy po otwarciu drzwi.

Nad kostnicą, w pomieszczeniu, do którego prowadziły kręte metalowe schody, mieszkała Mendakowa. W czasie wojny kobieta ta straciła męża i syna, i została sama, utrzymując się z pracy sallowej w szpitalu. Mendakowa lubiła dzieci, o czym wielokrotnie mogłem się przekonać, gdy brała nas w obronę przed tymi, których nasze zabawy wyprowadzały z równowagi, gdy z dobrotliwym uśmiechem głaskała nas po głowach i próbowała z nami rozmawiać.

Nie mogłem się nadziwić jak taka miła i dobra osoba może mieszkać w tak strasznym miejscu.

Następna zmiana mojego widnokągu związana była z pójściem do szkoły i odkrywaniem nowych, coraz bardziej oddalonych od mojego domu miejsc magicznych. Nietrudno mi było je znaleźć w drodze do szkoły. Były to ruiny domów ciągnące się posępnym zwałowiskiem cegieł, pogiętych drutów i rynien, połamanych drzwi i ram okiennych, połyskujących tu i ówdzie kawałkiem metalu lub rozbitego szkła. Pośrodku tego cmentarzyska wznosił się szkielet wypalonej bóżnicy. Mimo że od zakończenia wojny upłynęło już kilka lat, ten upiorny plac w centrum miasta nie zmieniał swojego wyglądu. Ruiny były dla nas atrakcją; to dzięki nim czas drogi do szkoły, a zwłaszcza ze szkoły do domu, wydłużał się ponad miarę. Mimo apeli rodziców i nauczycieli nie mogliśmy zrezygnować z wędrówki po gruzach, odkrywania tajemniczych przejść, przebywania w zachowanych fragmentach pomieszczeń i znajdowania przedmiotów codziennego użytku: garnków, szczotek, talerzy, które w tym otoczeniu sprawiały groteskowe wrażenie.

Teren ten wreszcie odgruzowano, a wielki plac, który się wyłonił, służył nam do gry w piłkę. Niedługo to trwało, bo wkrótce zaczęto tam budowę bloków mieszkalnych. W ten sposób znikło jedno z magicznych miejsc mojego dzieciństwa. Wyrastając z wieku dziecięcego znalazłem sobie inne miejsca, do których mnie ciągnęło. Nie byłem w tym oryginalny – w mieście były dwa szlaki, którymi poruszali się młodzi ludzie poszukując przygód i wrażeń. Jeden prowadził ze wschodu na zachód, czyli z centrum miasta do stacji kolejowej, a drugi – z północy na południe, czyli od kina do parku miejskiego.

Centrum miasta z kościołem, odmalowanym starym ratuszem, skwerem ze starannie utrzymanymi rabatkami, a przede wszystkim z jedynym w mieście neonem świecącym wieczorem kolorowo nad wejściem do kawiarni, tak bardzo różniło się od zapyziałej reszty miasta, że gotowi byliśmy je uznać za wzorcowy przykład wielkomiejskiego sznytu. Sam nie wiem dlaczego z centrum szło się zazwyczaj do dworca kolejowego. Być może to złudzenie

wielkomięjskości w centrum małego miasta pobudzało jakąś tęsknotę za światem wielkim i lepszym, do którego prowadzą kolejowe tory. Na dworcu, pamiętającym czasy kolei warszawsko-wiedeńskiej, było brudno i cuchnęło moczem, ale dochodzące z megafonu zapowiedzi pociągów budziły dreszcz emocji, jak przed prawdziwą podróżą.

Kino było jedynym miejscem, w którym ów daleki i lepszy świat można było oglądać. Nigdy nie zapomnę poczucia kontrastu pomiędzy wytwornością sali kinowej z miękkimi fotelami i unoszącym się w powietrzu zapachem perfum, a siermiężną codziennością Krawczykowego podwórka. Z kina do parku, w którym był duży staw z łabędziami i romantyczne alejki, chodziły głównie pary zakochanych. Musiało więc jeszcze upłynąć nieco czasu zanim dorosłem do tego, aby znaleźć się na tym szlaku.

Od początku moich szkolnych doświadczeń podstawową okazała się sprawa identyfikacji społecznej. W latach szkolnych ustawicznie dzielono się i walczone ze sobą: byli „miastowi” i „wieśniacy”, byli ciągle wzajemnie się tarmoszący kibice dwóch drużyn piłkarskich w naszym mieście – Stali i Sparty, był podział, przy niemalym udziale nauczycieli, na „kujonów” i „rozrabiaków”, ba – nawet grubi i chudzi zorganizowali się w zwalczające się wzajemnie obozy. W tym ostatnim przypadku był to jednak zakamuflowany podział klasowy: przeciwko „grubym”, to znaczy lepiej fizycznie rozwiniętym, czyli lepiej odżywionym, a więc bogatszym, występowała zaniehbana, niedożywiona, a w rezultacie wychudzona, biedota.

W środowisku moich kolegów na tym większe poważanie mógł liczyć ten, kto bardziej podkreślał swoją przynależność do grupy, dystansując się spektakularnie od członków grupy opozycyjnej. Otóż nigdy nie byłem w stanie na takie poważanie zasłużyć. Byłem „miastowym”, ale nie mogłem się zdobyć na to, aby kpić z „wieśniaków”, przeciwnie, bardzo dobrze się czułem w ich towarzystwie. Byłem kibicem Sparty, ale wśród „staloków” miałem wielu przyjaciół, między innymi wspomnianego wcześniej Zbyszka. Uczyłem się dobrze, ale przestawałem z „rozrabiakami”, bo byli bardziej interesujący. Byłem dobrze jak na swój wiek rozwinięty,

ale trzymałem z „chudymi”, cierpliwie znosząc ich docinki, bo byli sprytni i dobrze grali w piłkę.

Moja beztroska w sprawie tożsamości została wreszcie ukarana. „Chudzi” tolerowali mnie dopóty, dopóki nie zacząłem się zadawać z grupą „modelarzy”. Mianem tym określono chłopców, którzy należeli do pozalekcyjnego kółka zainteresowań technicznych. Chłopcy ci stanowili elitę intelektualną w mojej szkole; byli inteligentni, odcytani ale także aroganccy w stosunku do mniej rozgarniętych kolegów i wystarczająco silni fizycznie, aby pozwalać sobie na kpiny pod ich adresem.

Kiedy więc pewnego dnia pojawiłem się jak zwykle na starej strzelnicy, aby pograć z „chudymi” w piłkę, stwierdziłem zasadniczą zmianę atmosfery: „chudzi” najwyraźniej postanowili mnie nie zauważać; nie reagowali na moje żarty i nie podawali mi piłki. Wreszcie podszedł do mnie Grzesio Pierzak, mały, zadziorny łobuziak, będący utrapieniem wszystkich nauczycieli, i śmiejąc mi się bezczelnie w twarz, powiedział:

– Idź do swoich „modelarzy”, bo tutaj możesz sobie zrobić krzywdę.

Stał prowokująco blisko na swoich cienkich nogach. Sięgnął mi ledwie do piersi. Patrząc z góry, widziałem jego nastroszone jasne włosy, spod których dobiegało czujne spojrzenie zmrużonych oczu.

– Odczep się! – odepchnąłem go od siebie.

Pierzak jakby tylko na to czekał; zadziwiająco szybko zanurkował po moimi wyciągniętymi rękami i zasypał mnie gradem ciosów w brzuch, które zatrzymały mi oddech. Machając rękami jak cepami, próbowałem się od niego uwolnić, ale Grzesio był dla mnie nieuchwytny; odskakiwał i doskakiwał, punktując mnie bezlitośnie, wśród ogłuszającej wrzawy zachwyconych tym kolegów.

Nagle zatrzymał się i patrząc na mnie, wybuchnął niepohamowanym śmiechem:

– Patrzcie, on się bije jak Haze!

Haze był bokserem w Stali i jednym z nielicznych Żydów, którzy po wojnie pozostali w naszym mieście. Popularność zyskał on

jednak nie tyle na skutek osiągnięć sportowych, co niekonwencjonalnemu stylowi walki, którym – jak powiadali złośliwi – rozsmieślał nie tylko widzów, ale i swoich rywali w ringu.

– Haze! Haze! – wrzeszczeli teraz „chudzi”, otaczając mnie ciasnym kręgiem.

– Żyd! Żyd! – wokół widziałem wykrzywione twarze, na których szydery uśmiech zamieniał się w grymas nienawiści.

Pytanie:

O jakich czynnikach integracji społecznej jest mowa w tym tekście?

B. Akademia

Kiedy zacząłem chodzić do szkoły, lekcje zaczynały się i kończyły modlitwą. Wkrótce jednak modlitwę zastąpiły apele, podczas których uczniowie wszystkich klas stali na korytarzu w dwuszeregu, wysłuchując nie tylko porządkowych informacji kierownictwa szkoły, ale także pogadanek mających rozwinąć naszą świadomość polityczną. Apel kończył się zawsze odśpiewaniem optymistycznej pieśni *Naprzód młodzieży świata*. W tej pieśni był fragment: „Nie zna granic ni kordonów pieśni zew, pieśni zew, pieśni zew”. Otóż Grzesio Pierzak, zawsze skory do żartów, zamiast „pieśni zew”, śpiewał z zapalem „pies mi zdechł”. Rytmicznie to się zgadzało, a fonetycznie było trudne do uchwycenia dla kogoś, kto stał nieco dalej. Kiedy jednak rozzuchwaleni bezkarnością Grzesia, zaczęliśmy go w większej liczbie głosów naśladować, nasza wychowawczyni – pani Struzikowa – najpierw zacisnęła wargi powstrzymując śmiech, a potem zmusiła się do surowej miny i wymownym spojrzeniem oraz gestem przywołała nas do porządku. Oczywiście, tylko nas naśladowców, bo Grzesio, który w ogóle niewiele sobie robił z nauczycielskich nakazów i zakazów, nadal śpiewał swoje.

Rytualne apele szkolne były elementem szeroko zakrojonej rytualizacji życia społecznego, która miała służyć przyswajaniu i utrwalaniu jedynie słusznej ideologii i linii politycznej w społeczeństwie.

Hasła o wyższości socjalizmu, walce o pokój, przyjaźni ze Związkiem Radzieckim znajdowały się wszędzie. Towarzyszyły im wyrazy potępienia dla amerykańskich imperialistów i ich sługusów gnębiących pokój miłujące narody. Apogeum ideologicznej ekspresji występowało trzykrotnie w ciągu roku: z okazji Święta Pracy, rocznicy manifestu PKWN i rocznicy rewolucji październikowej. Miasto przybierało wówczas barwę intensywnej czerwieni. Czerwone i biało-czerwone sztandary zdobiły każdy budynek.

Po pochodzie pierwszomajowym, na głównej ulicy miasta, przed magistratem stawały ciężarówki, z których sprzedawano parówki, będące rzadkim rarytasem w tamtych czasach, oraz bułki i oranżadę. A wieczorem w tym samym miejscu sadowiła się orkiestra, zamykano ulicę i do późnych godzin nocnych tańczono na asfalcie.

Ze świętem 1 Maja był związany pewien kłopot. Należało bowiem zrobić wszystko, aby dwa dni później, czyli 3 maja, miasto całkowicie straciło świąteczny wygląd. O przedwojennym Święcie Konstytucji należało przecież raz na zawsze zapomnieć. Dzień 2 maja był więc dniem intensywnych porządków, ściągano flagi i transparenty, pozostawiając jedynie hasła, które codziennie miały przypominać o przewagach ustroju dyktatury proletariatu pod kuratelą ZSRR.

Na jednej z centralnych ulic miasta znajdował się duży dom, którego dawny właściciel – fotograf Wasilewski, pozbawiony własności za symboliczne odszkodowanie, pełnił nadal funkcje jego gospodarza. Jednym z jego obowiązków było wywieszanie i zdejmowanie flag z okazji świąt państwowych. W posesji tej mieszkał także nierób i pijak, którego ulubionym zajęciem było wystawianie w bramie i leniwe obserwowanie ruchu ulicznego. Stąd wziął się jego przydomek „Gablota”, jako że stojąc, opierał się najczęściej o gablotę prezentującą fotograficzne umiejętności Wasilewskiego. Wasilewski musiał kiedyś wyjechać na kilka dni na początku maja. Zdążył jeszcze wywiesić flagi na pierwszomajowe święto, ale nie mógł już ich zdjąć przed 3 maja. Ponieważ wyjeżdżał z całą rodziną, postanowił obowiązek zdjęcia flag powierzyć Gablocie. Ten 1 maja wieczorem świętował jak przystało. W wyniku tego 2 maja obudził się z potwornym

bólem głowy, co wymagało wdrożenia intensywnego procesu leczenia, zgodnie z wypróbowaną metodą klin klinem. Do zdejmowania jakichkolwiek flag Gablota absolutnie nie miał tego dnia głowy. Flagi przetrwały zatem, jako ozdoba jedyne w mieście domu, który godnie powitał poranek 3 maja. Incydent ten wywołał konsternację, a dzielnicowemu oberwało się za niedopatrzenie. Wszystko to mogło być dla Wasilewskiego groźne, zważywszy, że i tak miał on opinię osoby politycznie niepewnej, jako były posiadacz, czyli burżuazyjny przeżytek. Ostatecznie, skończyło się tylko na karze grzywny za nie wywiązanie się z obowiązków gospodarza domu.

Dla uczniów szkół podstawowych obchody świąt państwowych kojarzyły się z nudą uczestnictwa w wielogodzinnych pochodach i wiecach, podczas których trzeba było pilnować swojego miejsca w szyku, nie wolno było śmiać się, rozmawiać i robić głupich min. Z zachrypniętych głośnień dochodził do nas gniewny głos, na który, co pewien czas trzeba było reagować bądź oklaskami, bądź skandowaniem „niech żyje” (zawsze trzy razy), czego starali się dopilnować nauczyciele, dając nam znak w odpowiednim momencie. Grzesio Pierzak w swoim stylu wyłamał się kiedyś z rutyny i samotnie krzyknął „niech żyje” po raz czwarty. Struzikowa zbladła i już miała go zbesztać, gdy nagle zmieniła zdanie i udała, że nic się nie stało. Być może doszła do wniosku, że tłumienie dziecięcego entuzjazmu byłoby nie na miejscu. Widząc to, Grzesio cynicznie uśmiechnął się pod nosem.

Święta państwowe kojarzyły nam się również z mozołem uczenia się wierszy, piosenek i ról, w związku z licznymi występami na akademiach i imprezach towarzyszących obchodom. Jedynie święto 22 lipca było nam darowane z powodu wakacji, ale Święto Pracy i Święto Rewolucji obfitowały w artystyczne występy w naszym wykonaniu, poprzedzone dziesiątkami nużących prób. Pół biedy, gdy występy odbywały się przed własną, szkolną publicznością. Kiedy jednak nasze dokonania mieliśmy prezentować publicznie na scenie w parku miejskim, w kinie lub w zakładach pracy, wtedy gorączka przygotowań sięgała zenitu. Przygotowujący nas nauczyciele martwili się, czy nie dopadnie nas trema, czy nie

zapomniny tekstu, czy zespół taneczny nie pomyli figur i o wiele innych spraw. Ten nastrój nerwowej niepewności udzielał się także nam i bywało, że pod jego wpływem pojawiała się jakaś psychiczna blokada. Pamiętam zrozpaczoną Anię Różycką, wówczas uczennicę pierwszej klasy, która obchodziła w kółko nasz dom, ucząc się wiersza na 1-majową akademię. Jakieś fatum prześladowało ją, gdy dochodziła do ostatniej zwrotki, która kończyła się słowami: „błękitne niebo, majowe niebo, a dookoła czerwień”. Otóż zamiast „błękitne”, Ania, nie wiadomo dlaczego, z uporem powtarzała „czerwone”, co było powodem jej głębokiej frustracji.

Ta akademia z okazji święta rewolucji październikowej miała dla naszej szkoły szczególne znaczenie. Nasza szkoła dostąpiła bowiem zaszczytu występu w części artystycznej na centralnej akademii w mieście. Akademia miała się odbyć w sali widowiskowej Zakładów Metalurgicznych imienia Komuny Paryskiej. Można więc wyobrazić sobie napięcie, jakie towarzyszyło przygotowaniom do tej prestiżowej imprezy, w której oglądać nas mieli nie tylko najważniejsi ludzie w naszym mieście, ale także zaproszeni przedstawiciele partyjnych i administracyjnych władz wojewódzkich. Kierownik szkoły i wszyscy nauczyciele skoncentrowali się na przygotowaniach do akademii. Wszystkie inne zajęcia szkolne zeszyły na dalszy plan. Koordynacją przygotowań zajął się energiczny pan Kwiecień – wychowawca siódmej klasy. W zespole nauczycielskim zbierano pomysły dotyczące scenariusza występów. Wiadomo, że trzeba będzie wyrecytować kilka okolicznościowych wierszy, chór zaśpiewa kilka rewolucyjnych pieśni, a zespół taneczny zatańczy krakowiaka i kujawiaka. To był standard. Ale przecież tak wyjątkowa impreza wymaga czegoś oryginalnego, czegoś, co byłoby potwierdzeniem trafności wyboru naszej szkoły, dokonanego przez organizatorów akademii.

Po długich dyskusjach i poszukiwaniach pojawił się wreszcie pomysł, który wydawał się być przysłowiowym strzałem w dziesiątkę. Zdecydowano się na inscenizację wiersza Władysława Broniewskiego *Komuna Paryska*. Miał to być z jednej strony ukłon pod adresem zakładu pracy, będącego gospodarzem akademii, a z drugiej – nawiązanie do tradycji rewolucyjnej. Rozpoczęły się żmudne

przygotowania. Ustalono, że na scenie będzie imitacja barykady, na której uczniowie przebrani za komunardów wygłaszać będą kolejne zwrotki poematu. Co prawda, nikt nie wiedział, jak byli ubrani komunardzi, ale przyjęto, że powinni mieć białe koszule i czarne spodnie, a głowy przepasane czerwonymi taśmami symbolizującymi zarówno przekrwione bandaże, jak i komunistyczne przekonania. Scena miała być wyciemniona, jedynie światło reflektora będzie się przesuwać między kolejnymi recytatorami. Nad barykadą powiewać będzie czerwony sztandar, co wymagało umiejętnego poruszania drzewcem. W tle za barykadą na wielkim kartonie chciano umieścić obraz czegoś, co będzie się jednoznacznie kojarzyć z Paryżem. Wybór padł na wieżę Eiffla. Całe szczęście, że ktoś z grona nauczycielskiego doszukał się jednak w porę, że Eiffel wybudował swoją wieżę już po proletariackiej rewolcie w Paryżu. Ostatecznie zdecydowano się więc na gigantyczny rysunek Łuku Triumfalnego, czym zajął się pan od rysunków. Najwięcej kłopotów sprawiała aranżacja barykady. Długo szukano odpowiedniego rozwiązania. W końcu wybrano najprostsze. Stało bowiem na tym, że zrobiono kotarę z czerwonego płótna, za którą poustawiano stołki, krzesła, ławy, na których mieli stać recytatorzy na różnej wysokości. Z dalszej odległości i na zaciemnionej scenie wyglądało to całkiem niezle.

W inscenizacji udział brali głównie uczniowie siódmej klasy, ale dwie najważniejsze role przypadły reprezentantom klas młodszych. Chorążym trzymającym sztandar i zapewniającym jego falowanie był przedstawiciel naszej, czyli piątej klasy – Antek Noga. Z szóstej klasy wywodził się natomiast dobosz, wybijający charakterystyczny rytm na werblu – Sławek Kozera. To właśnie jego rola wywarła na mnie największe wrażenie. Niezbyt wysoki, z czarną rozwichrzoną czupryną, wydobywał ze swojego werbla niepokojący, jednostajny rytm, który decydował o dramaturgii całej inscenizacji. Kozera ćwiczył często, z widoczną dumą i zadowoleniem. Warto jego werbla przyciągał uczniów na szkolnym podwórku, którzy słuchali go w jakimś hipnotycznym skupieniu.

Doszło wreszcie do próby generalnej, w której w charakterze widzów wzięli udział wszyscy uczniowie naszej szkoły. Stłoczeni

na sali gimnastycznej powodowali normalny hałas, nad którym nauczyciele nie byli w stanie zapanować. Kiedy jednak w półmroku światło reflektora zatańczyło na opuszczonej jeszcze kurtynie i dały się słyszeć ciche jeszcze miarowe uderzenia dobosza, na sali zrobiło się cicho jak makiem zasiał.

Kurtyna wolno szła w górę, dźwięki werbla stawały się coraz głośniejsze i zaczął się wylaniać czerwony kontur barykady, na której w różnych miejscach i na różnej wysokości nieruchomo tkwili jej obrońcy – komunardzi. Nasi koledzy prezentowali się na tej barykadzie tak dostojnie, że prawie ich nie poznawaliśmy. Werbel przycichł, rytm zdawał się teraz dobiegać z oddali, i wówczas przemówił pierwszy z obrońców barykady, na którym skupiło się światło reflektora:

Bębny, bębny nocą warczały
 Nim świt zaświecił blady
 Padły w mieście pierwsze wystrzały
 Stały barykady.

Zanim zabrał głos następny recytator, znów nasilił się odgłos werbla. Mali aktorzy tkwili nieruchomo na barykadzie, dzięki czemu cała inscenizacja nabierała jakiegoś monumentalnego patosu. Jedynie Antek Noga nieznacznie poruszał ręką, czym sprawiał, że czerwony sztandar lekko powiewał nad barykadą. I tak, z przerwami na głośne werblowe solo, wygłaszane były kolejne zwrotki. Im bliżej było fatalnego końca obrońców barykady, tym bardziej wyczuwalna stawała się dramatyczna nuta w głosie recytatorów i tym bardziej niepokojący był rytm werbla:

Bramy zdobyto, wzięto forty
 Śmierć bliska
 Z każdej ulicy jak z aorty
 Upływa krew paryska.

Po długim werblowym solo, nadeszła wreszcie chwila Antka Nogi, który z wysoko wzniesionym sztandarem krzyczał:

Ale komuna się nie podda
 Komuna śmiercią gardzi
 Paryżu, gniewny okrzyk podaj
 Do broni komunardzi.

A potem krzyczeli już wszyscy:

Do broni ludu roboczy
 Dzieci, kobiety, starcy
 Krew ulicami broczy
 Krwi jeszcze dziś wystarczy.

Rozszalały werbel atakował uszy, ale po chwili jego rytm zaczął zwalniać i cichnąć. Obrońcy barykady, jeden po drugim, osuwali się na ziemię, ginąc za czerwonym płótnem. Ostatni zniknął Antek, ale trzymany przez niego sztandar dumnie powiewał nad barykadą, jako symbol moralnego zwycięstwa.

W całkowitej ciszy opadła kurtyna, a potem zerwała się burza oklasków. Wszystkim się to podobało; kierownik z aprobatą kiwał głową, Kwiecień się uśmiechał usatysfakcjonowany, a Struzikowa wyściskała z radości Antka Nogę.

Nadszedł dzień akademii. Ja miałem do wyrecytowania jakiś wiersz, więc także znalazłem się w grupie „artystów”, których zamknięto w jakimś pokoju na zapleczu sceny. Nudziliśmy się tam okropnie, wysłuchując okolicznościowych referatów i czekając, aż skończy się ceremonia nagradzania zasłużonych. Wreszcie przyszła kolej na nas. Na pierwszy ogień poszedł zespół taneczny, który zatańczył ognistego krakowiaka. Rzęsiste oklaski, które pożegnały naszych tancerzy, wszystkim nam dodały otuchy. Potem był chór, a po nim solowe recytacje, między innymi moja. Struzikowa na próbach zawsze zwracała mi uwagę, że mówię za szybko. Cały czas powtarzałem więc sobie, żeby mówić wolniej. Kiedy jednak znalazłem się na jasno oświetlonej scenie i zobaczyłem mnóstwo wpatrzonych w siebie twarzy, natychmiast o tym zapomniałem i skupiłem się wyłącznie na tym, aby tę scenę jak najszybciej opuścić. W związku z tym spróbowałem cały wiersz powiedzieć na jednym oddechu. Niezupełnie mi się to udało, bo w ostatniej zwrotce zatkało mnie kompletnie i musiałem zrobić przerwę dla zaczerpnięcia powietrza. Potem się ukloniłem i czmychnąłem ze sceny, słysząc oklaski wyrozumiałej publiczności. Przygotowany byłem na reprimendę od Struzikowej, ale ta już w ogóle nie zwracała na mnie uwagi. Podobnie jak wszyscy w tym pomieszczeniu

za sceną, oczekiwała na gwóźdź programu, czyli inscenizację *Komuny Paryskiej*. Na scenie trwało już przygotowywanie barykady, a my przenieśliśmy się na widownię, aby być świadkami artystycznego sukcesu naszej szkoły.

Zaczęło się dobrze. Także i tutaj publiczność dała się ponieść ekstatycznemu rytmowi werbla i wygłaszanym z patosem słowom poematu. Już było blisko do końca, już Antek Noga wykrzyczał swój tekst, już chór komunardów wzywał do broni i epatował krwią płynącą ulicami Paryża, gdy stało się coś strasznego. Albo Antek zbyt energicznie zamachał sztandarem, albo stanął zbyt blisko skraju krzesła, w każdym razie krzesło się pod nim przewróciło, a on, łapiąc rozpaczliwie równowagę, pociągnął za sobą pozostałych obrońców nieszczęsnej barykady. Rozległ się trzask i łomot, wszyscy chłopcy znaleźli się na podłodze, czerwona zasłona opadła, ukazując ich niezdarne wysiłki, aby wydostać się spod przewróconych krzesel i ławek. Czerwony sztandar leżał obok porzucony.

Przez salę przebiegł jęk zaskoczenia, jakiś zbiorowy syk, który nam, uczniom i nauczycielom zjednoczonym w przerażeniu, przewiercił głowy i zatrzymał oddech. I wtedy, wiedziony jakimś genialnym instynktem, na przód sceny wyskoczył stojący dotąd w cieniu Sławek Kozera. Zasłaniając sobą koszmarny bałagan rozbitej barykady, zaczął głośno wybijać swój ponury rytm. Robił to coraz ciszej i ciszej. W końcu przestał i uklonił się nisko, kończąc przedstawienie. Chłopcy za nim wreszcie się pozbierali i także się uklonili, a potem wszyscy opuścili scenę, przy czym ten i ów zrobił to utykając.

Notable z pierwszego rzędu dali przykład nagradzając występ oklaskami. Za chwilę klaskała już cała sala. Kiedy opuszczaliśmy fabrykę, słyszałem jak sekretarz Komitetu Miejskiego PZPR mówi do kierownika naszej szkoły:

– Gratuluję występów, towarzyszu. Ten numer z Komuną Paryską był znakomity, tylko to zakończenie było chyba zbyt realistyczne, dzieciaki mogły sobie przy tym krzywdę zrobić. No, ale zaangażowane to było, nie ma co.

Pytanie:

Jaki rodzaj identyfikacji reprezentowali aktorzy szkolnego przedstawienia?

C. Wielka wyprawa

Ścieżka nad torami w kierunku południowym prowadziła do rzeki Warty, oddalonej nie więcej jak o sześć kilometrów od naszego miasta. Letnią porą często przebywałem tę drogę wraz z kolegami. Ścieżka biegła nad wąwozem, w którym od czasu do czasu przemykały ze świstem pociągi. Monotonny stukot kół słychać było jeszcze długo, zanim całkiem nie rozplynął się w oddali. Zbiegaliśmy wtedy po stromym zboczu i przykładaliśmy uszy do szyn, a stukot znowu stawał się słyszalny.

Do dzisiaj pamiętam zapach rozgrzanej w słońcu macierzanki zmieszany z wonią wysmołowanych podkładów torowych. Niekiedy wszystko to ustępowało przed słodkim zapachem kwitnącego lubinu, który wiatr przynosił z pól. Kiedy tak szliśmy, krajobraz zwolna się zmieniał; coraz rzadsza zabudowa przedmieścia zostawała w tyle, a przed nami otwierała się różnobarwna przestrzeń pól, ograniczonych na horyzoncie coraz wyraźniej widoczną linią lasu. Kolejowy wąwóz zanurzał się wreszcie w lesie. Na skraju tego lasu znajdowało się miejsce zwane Psią Górką. Był to niewielki obszar piaszczystych łąk, na których z rzadka rosły wątle sosny. Przechożdząc tędy popuszczaliśmy często wodze wyobraźni i skrawek żółtego piasku zamieniał się bądź w Saharę, bądź w pustynną krainę Nowego Meksyku.

Docieraliśmy wreszcie do Warty, która niezbyt jeszcze w tym miejscu szeroka, malowniczo meandrowała wśród zielonych łąk, odcinając się od nich piaszczystymi liniami brzegów. Było to ulubione miejsce niedzielnych wypraw mieszkańców naszego miasta. Pociągami, rowerami i na piechotę ciągnęły tu w pogodne letnie niedziele całe rodziny. Wzdłuż brzegów rzeki rozkładano koce, najchętniej pod krzakami, w których cieniu można się było schronić, gdy słońce za mocno przygrzało.

Warta była tu na ogół dość płytka, chociaż w jej zakolach zdarzały się głębokie doły, w których zapamiętaliśmy nurkowaliśmy. Kiedy już mieliśmy dosyć kąpieli, siadaliśmy na piaszczystym brzegu i rozpaliliśmy ognisko, w którym piekły się ziemniaki. Wygarnialiśmy je z żaru zwykle przedwcześnie, nie mogąc doczekać się ich aromatycznego smaku. Dmuchając i parząc sobie palce usiłowaliśmy obrać je ze skórki, aby wgryźć się w miąższ, który tylko powierzchownie bywał kruchy. Często przy tym wypluwało się resztki zwęglonej łupiny i popiół ogniska. Po zakończonej uczcie, z czarnymi smugami na twarzy i rękach, wpatrzeni w dogasające ognisko, opowiadaliśmy sobie mrozące krew w żyłach historie, które działy się gdzieś na dalekim świecie. Próby umiejscowienia akcji w naszych, dobrze nam znanych realiach zdarzały się bardzo rzadko. Co prawda, krążyła w naszym mieście niesamowita historia o robotniku, który idąc jak co dzień ze swojej wsi do pracy w Metalurgii napotkał w drodze do miasta olbrzymiego jaszczura, który wyłonił się z pobliskiego bagniska. Robotnik stoczył z tym jaszczurem walkę, opędzając się przed nim kijem, w rezultacie której jaszczur zrezygnował z krwiożerczych zamiarów i z powrotem zagłębił się w moczary. Skrajnie wyczerpany tą walką robotnik dotarł do fabryki i opowiedział swoją przygodę. Reakcje na jego opowieść były różne. Przeważali jednak sceptycy, którzy znając skłonność tego robotnika do alkoholu, podejrzewali, że mogą to być typowe objawy delirium. Ponieważ rzeczonoego jaszczura nikt już więcej nie widział, mimo licznych wycieczek w okolice bagniska, coraz częściej historia ta opowiadana była w konwencji kpiny, a nie sensacji.

Nam, uczniom szóstej klasy szkoły podstawowej także trudno było uwierzyć w prawdziwość tej historii, choć nie ze względu na przypadłość jej bohatera. Była to opowieść z innego świata, który zupełnie nie pasował do dobrze nam znanej, szarej i nudnej rzeczywistości, w której żyliśmy. Takie wypadki mogły się zdarzyć gdzieś tam daleko, w miejscach opisywanych przez Maya, Curwooda lub Reida, ale nigdy tutaj, gdzie jest tak zwyczajnie.

Tak więc przy dogasającym ognisku snuliśmy opowieści, których inspiracją były przeczytane książki, wpatrując się w dal, w którą

prowadziły kolejowe tory i leniwy nurt rzeki. W świetle zachodzącego słońca, odbijającego się krwawo od powierzchni wody, wydawało nam się, że wystarczy wyteńczyć wzrok, a ów daleki, fascynujący świat przygód być może wyłoni się na widnokręgu.

Głód przygód zaspokajaliśmy w różny sposób. Mnie wystarczała lektura książek, ale niektórzy z moich kolegów byli znacznie bardziej konkretni w pomysłach i praktyczni w działaniach. Pewnego razu, na początku wakacji, trzech spośród nich – Tadek Majzner, Olek Klimczuk i Andrzej Walaszczyk – wpadło na pomysł zorganizowania wyprawy tratwą do Gdańska. Mieli zamiar płynąć Wartą, potem przez Kanał Bydgoski Notecią do Wisły, a Wisłą już prosto do Bałtyku.

Pierwszy o splywie tratwą powiedział bodaj Tadek, a Olek i Andrzej podchwytnąc ten pomysł, zaczęli się zastanawiać nad celem podróży. W wyniku coraz śmiej rozwijanych koncepcji stanęło wreszcie, że będzie nim morze. Chłopcy obawiali się, że przy ujściu Wisły mogą się pojawić rozmaite kłopoty, dlatego realistycznie przyjęli, że dopłynięcie tylko do Gdańska będzie dla nich wystarczająco satysfakcjonujące. Od tego momentu rozpoczęli intensywne przygotowania do realizacji swojego projektu. Trzeba przyznać, że przygotowania te nosiły wszelkie cechy profesjonalizmu. Zadziwiające było przy tym, jak projekt wyprawy wpłynął na zmianę zachowań każdego z nich.

Tadek, który miał naturalną niechęć do nauki i ślęczenia nad książką, z zapałem zaczął studiować poważne opracowania na temat rzecznych nurtów i żeglugi śródlądowej. Wytrwale chodził po księgarniach i bibliotekach w poszukiwaniu możliwie dokładnych map terenów, znajdujących się na szlaku planowanej wyprawy. Pamiętam jego radość, gdy pewnego razu wpadł mu w ręce przedwojenny podręcznik żeglugi po rzekach. Zanudzał nas potem, rzucając obce nam terminy i zadając pytania, na które tylko on potrafił odpowiedzieć, dumny ze swojej wiedzy. Jego zachowanie wzbudziło podejrzliwość rodziców, zaskoczonych nagłą zmianą zainteresowań syna. Skłonni byli nawet podejrzewać, że Tadek ma jakąś ukrytą poprawkę z geografii, ale znając syna szybko doszli do wniosku,

że w żadnym wypadku nie mogłoby to być źródłem aż takiego zaangażowania. Z zadowoleniem przyjęli więc do wiadomości, że syn im zadziwiająco spoważniał, znajdując sobie pożyteczne hobby.

Olek znany był z kolei z tego, że miał dwie lewe ręce do majsterkowania. Jego modele statków i samolotów zawsze wyglądały żałośnie, a konstruowane przez niego latawce nie były w stanie utrzymać się w powietrzu. Otóż ten właśnie Olek zabrał się do projektowania konstrukcji tratwy. Ten prostolinijny zwykle chłopak zdobył się przy tym na przemyślaną intrygę. Korzystając mianowicie z tego, że był w dobrych stosunkach ze swoim sąsiadem stolarzem, zaproponował mu pewnego rodzaju układ. Nie zdradzając mu rzeczywistego celu, powiedział, że chciałby sobie zrobić tratwę, na której mógłby pływać po stawie sam lub z kolegami i łowić ryby. Za pomoc w jej wykonaniu Olek zaoferował sąsiadowi codzienne wykonywanie prac pomocniczych i porządkowych w jego warsztacie. Stolarz – młody jeszcze człowiek – chętnie się na ten układ zgodził, traktując budowę tratwy jako oryginalne wyzwanie zawodowe.

Także i w tym wypadku codzienne wizyty Olka w warsztacie sąsiada nie uszły uwadze jego rodziców. Pytany co tam robi, Olek wolał nie ryzykować i – chociaż był ministrantem powszechnie znanym z prawdomówności – tłumaczył swoim rodzicom, patrząc im prosto w oczy, że u pana Stefaniaka, korzystając z jego narzędzi, robi karmniki dla ptaków.

Trzeci uczestnik wyprawy – Andrzej – przestał się wylegiwać w łóżku niemal do południa, jak to jeszcze do niedawna miał w zwyczaju i zrywał się skoro świt, aby wyruszyć na poszukiwanie butelek. W ten bowiem sposób, sprzedając butelki, gromadził pieniądze na sfinansowanie wyprawy. Chłopcy uznali, że pieniądze będą im potrzebne na uzupełnianie zapasów żywności. Zbyt wiele na tratwę nie da się jej przecież zabrać. Poza tym trzeba mieć pieniądze na pociąg, aby z Gdańska wrócić do domu. Andrzej musiał więc wstawać wcześniej, aby inni zbieracze go nie ubiegli. Wyposażony w worek, przeczesywał ulice i podwórka, przeżywając emocje i ciesząc się z każdej zdobyczy podobnie, jak przy zbieraniu grzybów. Kiedy worek był już pełny, przynosił cały łup do domu

i zabierał się do mycia butelek. Niektóre z nich były prawie czyste, wystarczyło jej jedynie przepłukać, ale były również takie, których zanieczyszczenie okazywało się być odporne na środki czystości, którymi dysponował Andrzej, czyli mydło i proszek do szorowania podłóg. Andrzej mył je cierpliwie, parząc sobie palce w gorącej wodzie. Wkrótce jego ręce na trwałe zmieniły barwę na czerwoną, były obrzmiałe, z łuszczącym się naskórkiem. Umyte butelki Andrzej zanosił do sklepu. Sprzedawczynie witały go przyjaznym uśmiechem. Nagabywany przez nie, powiedział im kiedyś, że zbiera pieniądze na rower. Jak dzień był udany, Andrzej powtarzał cały cykl: zbieranie – mycie – sprzedaż dwa, a nawet trzy razy. Uzyskane pieniądze wkładał do skarbonki, a sumy dziennych przychodów starannie zapisywał w zeszycie, który potem z dumą pokazywał kolegom.

W przeciwieństwie do Tadka i Olka, Andrzej nie musiał tłumaczyć się swoim rodzicom ze zmiany stylu życia. Oboje jego rodzice pracowali i wychodzili z domu, zanim Andrzej ruszał do swoich zajęć. Raz tylko jego matka głośno wyraziła swoje zdziwienie, że w domu jakoś więcej zużywa się ostatnio środków czystości.

Przyjęty podział czynności w przygotowywaniu wyprawy nie oznaczał trwałej specjalizacji. Chłopcy często się nawzajem wspomagali, z entuzjazmem starając się zwłaszcza ćwiczyć umiejętności, które uważali za przydatne w czasie wyprawy.

W ten sposób upłynął pierwszy miesiąc wakacji. Tratwa była już gotowa i stanowiła przedmiot dumy uczestników wyprawy oraz podziwu ich kibiców. Stefaniak stworzył konstrukcję dość eksperymentalną: zbite deski, wzmocnione od spodu, stanowiły pokład; w środkowej części pod pokładem na całej długości przybita była walcowata listwa pełniąca rolę kilu, dłuższe boki tratwy również podbite były drewnianymi rynnami, dzięki czemu jej płaszczyzna miała unosić się wyraźnie nad powierzchnią wody. Dodatkowym zabezpieczeniem przed zalewaniem tratwy wodą były okalające ją wokół deski, tworzące małe burty. Tratwę natychmiast wypróbowano w pobliskim bajorku, całkowicie pokrytym zieloną rzęsą. W wodowaniu uczestniczył Stefaniak, zainteresowany jakością swojego produktu. Z zapartym tchem oczekiwaliśmy co stanie się z tratwą

spychaną do bajora. Ku radości wszystkich zgromadzonych tratwa utrzymała się na powierzchni. Utrzymała się na niej także wtedy, gdy weszła na nią jej trzyosobowa załoga. Aby próba była pełna, wciągnięto na tratwę jeszcze małego Antka, który symulować miał bagaż. Tratwa i to wytrzymała, chociaż jej zanurzenie osiągnęło poziom maksymalny. Uczestnicy wyprawy, zadowoleni z próby, zanieśli tratwę do przygotowanej z góry kryjówki na zapleczu domu Majznerów, gdzie schowali ją za okrągłymi kłocami drewna, znajdującymi się tam od niepamiętnych czasów.

Zaden z chłopców nie miał wątpliwości, że ujawnienie przed rodzicami planu wyprawy oznaczać będzie jej fiasko. Nadszedł więc czas, kiedy należało wymyślić jakąś historyjkę dla rodziców, która pozwoliłaby chłopcom wyjechać bez potrzeby podejmowania drastycznej decyzji o ucieczce z domu. Rodziny Majznerów i Klimczuków dobrze się znały, nie znały się natomiast z Walaszczykami. Ustalono więc, że Tadek i Olek powiedzą swoim rodzicom, że zostali zaproszeni na kilka dni na wieś do dziadka Andrzeja, ten zaś powie w domu, że został zaproszony do dziadka Olka. Również i to się udało – rodzice, choć niezbyt chętnie, ostatecznie jednak zgodzili się na wyjazd.

Pewnego sierpniowego dnia ścieżką nad torami szedł dziwny pochód. Na czele szli trzej podróżnicy, niosąc w plecakach żywność, dmuchany gumowy materac, koce i namiot, co prawda tylko dwuosobowy, bo taki udało się znaleźć w domu Klimczuków. W czasie marszu podpierali się solidnymi kijami, które przygotowali sobie w celu korygowania ruchów tratwy w czasie spływu. Za nimi, na dwóch rowerach prowadzonych przez asystujących podróżnikom kolegów, umieszczono tratwę.

Nadszedł więc ów upragniony, od dawna oczekiwany dzień. Chłopcy czuli się jakoś dziwnie, zupełnie inaczej niż to sobie wcześniej wyobrażali. Dopiero teraz zaczęły każdego z nich nurtować wątpliwości, o których wcześniej, w gorączce przygotowań, nie myśleli. Szli co prawda dziarsko, buńczucznie się uśmiechając na użytek towarzyszących im kolegów, ale pod tymi zewnętrznymi oznakami pewności zaczął się lęk, uporczywie domagając się

odpowiedzi na pytanie: co będzie? Czy sobie poradzą, gdy woda stanie się głębsza, a jej nurt silniejszy? Czy ich ktoś nie zatrzyma w drodze? Co powiedzą rodzice, gdy się wreszcie wszystko wyda? Szukając w myślach odpowiedzi na te pytania mimowolnie zwolnili tempo marszu. Kto wie, jakby to było, gdyby byli teraz sami, ale w obecności podziwiających ich wyczyn kibiców rzecz jasna stchóżyć nie mogli.

Kiedy doszli do brzegu rzeki, który tak dobrze znali, poczuli się nieco lepiej. Zsunęli tratwę częściowo do wody, umieścili na niej bagaż, nadmuchali materac i przywiązali go z tyłu tratwy. Potem weszli do wody i ściągnęli tratwę z brzegu. Tratwa zachybotła i wolno popłynęła wraz z nurtem. Chłopcy, podpierając się na kijach, weszli na pokład. Płynęli spokojnie środkiem rzeki, wokół tratwy pluskała woda, przybrzeżne szuwary szumiały na wietrze. Na ścieżce wzdłuż brzegu towarzyszyli im koledzy, jadąc na rowerach. Ich miny jednoznacznie wskazywały, jak bardzo zazdroszczą tym na tratwie. Mniej więcej po godzinie rowerzyści natknęli się na bagnisko i zmuszeni byli zakończyć odprowadzanie podróżników. Patrzyli na oddalającą się tratwę, machając rękami, aż zginęła im z oczu na zakręcie rzeki osłoniętym kępą wysokich drzew.

Chłopcy na tratwie poczuli się nagle osamotnieni. Nie patrzyli na siebie, udając, że każdy z nich jest czymś zajęty. Nie trwało to jednak zbyt długo; z zaciekawieniem oglądali zmieniający się krajobraz, w którym łąki i bagniska zastąpił teraz las. Musieli być również czujni; natknęli się na pień drzewa, leżący w poprzek rzeki. Odpychając się kijami, udało im się przeprowadzić tratwę obok pnia, co zwiększyło ich poczucie pewności siebie. Wkrótce potem utknęli na mieliźnie. Trzeba było ściągnąć z niej tratwę. Po pewnym czasie nauczyli się już z daleka, po jaśniejszym kolorze wody, rozpoznawać płyčizny i omijać je. Stwierdzili również, że przy brzegu nurt wody jest nieco szybszy.

Konieczność koncentracji na prowadzeniu tratwy sprawiła, że mroczne myśli poszły w zapomnienie, a powtarzalność czynności działała uspokajająco. Płynęli już parę godzin, ale dopiero teraz przypomnieli sobie, że od czasu jedzonego w pośpiechu śniadania

nie mieli nic w ustach. Zaczęli właśnie rozglądać się, szukając miejsca na brzegu, gdzie mogliby przybić i zjeść część swoich zapasów żywności, gdy zauważyli, że zbliżają się do jakiegoś budynku z czerwonej cegły, stojącego na samym brzegu rzeki. Poczuli również, że tratwa zaczyna wyraźnie przyspieszać, a szum wody staje się coraz głośniejszy. To, co za chwilę zobaczyli wprawilo ich w przerażenie. Dostrzegli mianowicie próg przechodzący w poprzek rzeki, który powodował jej spiętrzenie. Po jego drugiej stronie woda z łoskotem spadała w dół, napędzając wielkie koło przytwierdzone do czerwonego budynku, który najwyraźniej okazał się być młynem.

Pierwszy otrząsnął się Tadek, który widząc pochylony nad rzeką konar drzewa na linii kursu ich tratwy, krzyknął do Olka i Andrzeja, budząc ich z odrętwienia:

– Łapiemy się tej gałęzi... No, już!

Chłopcy zawiśli nad powierzchnią wody, trzymając się kurczowo konara. Tadek pierwszy przerzucił nogi i usiadł wygodnie na gałęzi, po czym pomógł zrobić to samo Olkowi, a ten z kolei wspomógł Andrzeja. Zajęci sadowieniem się na drzewie, na moment stracili tratwę z oczu. Już po chwili, wciąż jeszcze nie mogąc uwierzyć w to, co się stało, zobaczyli swoją tratwę, która po gwałtownym spadku zaryła się w muł pod kipiącą wodą, a wokół niej wirował wściekle przywiązany do niej gumowy materac. Swoich plecaków z prowiantem i namiotem w ogóle nie mogli dostrzec.

Niespełnieni podróżnicy dotarli do drogi, którą po wielu godzinach wędrówki, głodni, trawiąc jedynie swoją porażkę, późnym wieczorem wrócili do domu.

Pytanie:

Jaki stopień kooperacji charakteryzował przygotowania do wielkiej wyprawy?

CZEŚĆ II

WZORCE ZACHOWAŃ

1. Lojalność członków organizacji

Lojalność wobec organizacji jest cechą powszechnie wymaganą od jej członków. Cecha ta wyraża się w zachowaniach, które odnoszą się do trzech podstawowych spraw. Po pierwsze, chodzi o przywiązanie do organizacji, które polega na odrzuceniu propozycji wystąpienia z niej i wstąpienia do innej. Po drugie, chodzi o dbanie o dobre imię organizacji i reprezentowanie jej interesów w otoczeniu. Po trzecie wreszcie, chodzi o ponadprzeciętne zaangażowanie w wykonywaniu własnych obowiązków organizacyjnych.

Źródła tak rozumianej lojalności również są trojakiego rodzaju, co sprawia, że wzorce zachowań lojalnych członków organizacji mogą się od siebie różnić. Źródłami tymi są: przyzwyczajenie, ideaowość i kultura organizacyjna¹.

Lojalność z przyzwyczajenia wynika najczęściej z długotrwałego uczestnictwa w organizacji. Pracownik jest wówczas przekonany, że zmiana organizacji będzie dla niego niekorzystna, bo wymagać będzie dużego wysiłku adaptacyjnego i związanego z tym stresu. Ewentualne korzyści są w związku z tym niedoszacowane, podczas gdy możliwe koszty – przeszacowane. Postawa taka częściej jest spotykana u starszych pracowników, związana jest także z cechami osobowości. Wypada jednak zauważyć, że to źródło lojalności ma coraz mniejsze znaczenie w warunkach częstych zmian organizacyjnych i coraz bardziej powszechnej polityce elastycznego zatrudnienia.

Lojalność wynikająca z ideaowości wiąże się z poczuciem zgodności własnych celów i wartości pracownika z misją organizacji. Identyfikacja z misją organizacji daje silny impuls do wspierania lojalności we wszystkich jej aspektach. Pracownik nie ma zamiaru

¹ Patrz: J. Greenberg, *Managing Behavior in Organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 1999, s. 86.

opuszczać organizacji, reprezentuje jej interesy w relacjach z otoczeniem i z dużym zaangażowaniem wypełnia swoje organizacyjne obowiązki. Również i w tym wypadku częste zmiany organizacji, niekiedy zasadnicze i dotyczące jej tożsamości, mogą wpłynąć na osłabienie tego rodzaju lojalności.

Podporządkowanie wzorom kultury organizacyjnej rodzi lojalność wynikającą z obawy przed opinią społeczną. Pracownik przyjmuje wzory lojalności, ponieważ chce pozostać w zgodzie z obowiązującymi w organizacji wzorami kulturowymi. Nie chce wyłamywać się z tych wzorów, aby nie zawieść oczekiwań swoich kolegów i przełożonych. Jak widać i w tym wypadku częste zmiany w organizacji, podważające stabilność wzorów kulturowych, nie sprzyjają lojalności tego rodzaju.

Biorąc pod uwagę dużą częstotliwość zmian we współczesnych organizacjach epoki cywilizacji informacyjnej, pojawia się istotny dylemat związany z tradycyjnymi wzorami lojalności. Z jednej strony bowiem przypisuje się wysoką wartość lojalności, zaś z drugiej strony cechą te uważa się za drugorzędną w porównaniu z dążeniem do rozwoju zawodowego, co wymaga zmiany miejsca pracy i krytycznego stosunku do norm i wartości organizacyjnych. Innymi słowy chodzi o rozstrzygnięcie, czy we współczesnych organizacjach bardziej potrzebny jest lojalny i posłuszny „człowiek organizacji”, czy krytyczny i niezależny profesjonalista.

Lojalność wobec organizacji związana jest z etosem pracownika najemnego, który utrwalany był w kulturze epoki przemysłowej z poczuciem obopólnej korzyści zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Pracownik starał się znaleźć stabilne miejsce zatrudnienia, co dawało mu poczucie bezpieczeństwa, a firma zabiegała o utrzymanie pracowników, na których lojalność mogła liczyć. Powszechnie akceptowany był pogląd, że organizacja powinna stwarzać warunki, w których pracownik będzie skłonny traktować ją jak drugi dom i czerpać satysfakcję z faktu przynależności do niej. Niejednokrotnie firmy zajmowały się rozwojem zawodowym pracowników, posyłając ich na szkolenia i planując ich kariery. Wszyscy uważali przy tym za oczywiste, że ów rozwój musi być podporządkowany

potrzebom firmy. Rodzaj tych potrzeb decydował zatem, czym pracownik miał się zajmować teraz i w przyszłości.

Za te wszystkie korzyści związane z uczestnictwem w organizacji pracownik musiał płacić całkowitym podporządkowaniem się wymaganiom systemu organizacyjnego. Jego osobiste zainteresowania, cele zawodowe, normy i wartości profesjonalne, do których był przywiązany, nie miały żadnego znaczenia i nikt nawet o nie pytał. Lojalność organizacyjna wymaga, aby robić to, co przełożeni uważają za zgodne z interesem organizacji. Sytuacja ta, jak i rodzaj potrzeb, którymi kierują się na ogół pracownicy najemni, nie odpowiada ambicjom i wzorom kulturowym profesjonalisty. Toteż organizacje epoki przemysłowej w niewielkim stopniu zainteresowane były zatrudnianiem niezależnych ekspertów; zasadniczy trzon ich zasobów ludzkich stanowili rzemieślnicy i pracownicy przyuczeni.

Warunki epoki cywilizacji informacyjnej spowodowały widoczny wzrost zapotrzebowania organizacji na profesjonalistów. Wraz z tym pojawił się jednak trudny do rozstrzygnięcia problem lojalności. W stosunku do kogo lub czego profesjonalista powinien być lojalny: organizacji, w której pracuje, klientów, których potrzeby zaspokajają, oczekiwań różnych środowisk społecznych, czy wreszcie reguł sztuki przyjętych w jego zawodzie? Konflikt lojalności jest tu nieunikniony. Nie ulega jednak wątpliwości, że profesjonalista musi w tym wypadku dawać pierwszeństwo regułom sztuki. Nie znaczy to jednak, że ma się im niewolniczo podporządkować. Właściwy moralnie wybór przedmiotu lojalności zależy od okoliczności, które decydują o maksymalizacji społecznego dobra. Za skutki tego wyboru profesjonalista musi przyjąć wyłączną odpowiedzialność.

Postawa profesjonalna oznacza zamianę relacji między pracownikiem a organizacją w relacje między wykonawcą a klientem, Profesjonalista nie jest jednak człowiekiem do wynajęcia, który zrobi wszystko w zakresie swoich umiejętności, czego chce klient–zleceniodawca. Profesjonalista działa w interesie klienta, ale zgodnie z regułami etyki zawodowej. Sprostanie wymogom tej etyki bywa trudne. Trzeba bowiem umieć poruszać się między dwiema skrajnościami, z których jedna polega na rutynowej, bezmyślnej tendencji

trzymania się „zasad sztuki”, a druga – na równie bezmyślnym podporządkowaniu się wszelkim życzeniom klienta, zgodnie z dewizą „nasz klient, nasz pan”. Profesjonalista musi być krytyczny zarówno wobec reguł zawodowych, których zmiana jest warunkiem postępu, jak i wobec oczekiwań klienta. Za skutki spełnienia tych oczekiwań zawsze jest bowiem odpowiedzialny profesjonalista, a nie klient.

Profesjonalista jest często samotny, kiedy przestrzega profesjonalnego kodu moralnego. Organizacja, w której pracuje, zarzuca mu nielojalność; klienci, którym świadczy swoje usługi, mogą mu zarzucać wyniosłość i małą elastyczność; zaś środowisko zawodowe, w którym powinien znaleźć zrozumienie, także niekiedy reaguje nieufnością na próby oryginalnego sposobu rozwiązania jakiegoś problemu. Czasem ta nieufność może być uzasadniona troską o utrzymanie profesjonalnych standardów. Bywa jednak, że wynika ona z niechęci do kogoś, kto podnosi poprzeczkę wymagań, wyrwijając się z wygodnych kolein rutyny.

Jakie są jednak podstawowe normy moralne profesjonalizmu? Nie wydaje się, aby była potrzeba powiedzenia w tej sprawie więcej, aniżeli czyni to Kodeks handlowy z 1934 r., który wprowadza pojęcie staranności sumiennego kupca². Sumiennosc, czyli postępowanie w zgodzie z własnym sumieniem, i starannosc, czyli taki sposob wykonania pracy, aby wszyscy zainteresowani jej rezultatem nie mieli wątpliwosci, jakimi wartosciami i kryteriami ocen posluguje sie jej wykonawca. Profesjonaliste pozna sie po tym, ze swoja prace zawsze wykonuje sumiennie i starannie, zgodnie ze standardami, ktore uwaza za wlasciwe. Profesjonalista postepuje tak niezaleznie od wysokosci spodziewanej nagrody lub pozycji spolecznej tego, kto mu zleca wykonanie pracy.

Krytycyzm, roznorodnosc i oszczednosc emocjonalna identyfikacji, swoista wstrzymiezliwosc w respektowaniu wymogow lojalnosc sa niezbedne wlasnie po to, by zachowac nalezyta sumiennosc i starannosc profesjonalisty, by nie ulec presji emocjonalnych odniesien, zachowac niezaleznosc, bez ktorej profesjonalista nieuchronnie

² Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 czerwca 1934, Kodeks handlowy, Dz.U. z dnia 30 czerwca 1934.

zamienia się w najemnika. Najemnik zaś robi to, co mu każą, a nie to, co uważa za właściwe. Nazywanie najemnika profesjonalistą, choćby reprezentował on dużą wiedzę i umiejętności zawodowe, to odzieranie profesjonalizmu z moralności.

2. Motywacja zewnętrzna i wewnętrzna

Wzorce zachowań ludzi są w znacznym stopniu zależne od rodzaju motywacji, którą ludzie się kierują w miejscu pracy. Szczególne znaczenie wydaje się mieć przy tym podział na motywację zewnętrzną i wewnętrzną; pojawia się on najczęściej w odniesieniu do motywacji do pracy. O motywacji wewnętrznej mówi się wówczas, gdy pracownik zaspokaja swoje potrzeby bezpośrednio w procesie pracy. Praca ma więc dla niego wartość autoteliczną. Motywacja zewnętrzna występuje wtedy, gdy praca jest tylko środkiem do jakiegoś innego, znacznie ważniejszego dla pracownika celu. Określenia „wewnętrzny” i „zewnętrzny” dotyczą więc w tym wypadku nie pracownika, ale procesu pracy, który albo – jako taki – jest wyłącznym motywem działania, albo ma dla pracownika znaczenie instrumentalne. Rozróżnienie to jednak wcale nie jest łatwe. Poza przypadkiem, kiedy samo wykonywanie czynności zawodowych sprawia przyjemność, co zresztą rzadko kiedy wiąże się z silną motywacją, w zdecydowanej większości sytuacji zafascynowanie pracą wynika z chęci odniesienia sukcesu, zdobycia prestiżu społecznego czy potwierdzenia własnej wartości. Czy praca będzie wówczas wartością autoteliczną czy instrumentalną?

Rozróżnienie powyższe stosowane jest najczęściej po to, aby wykazać, że motywacja wewnętrzna charakteryzuje się znacznie większym natężeniem niż zewnętrzna. W procesach zarządzania organizacją należy więc dążyć do tego, aby stwarzać pracownikowi jak najwięcej okazji do odczuwania motywacji wewnętrznej, będącej gwarancją odpowiedniej jakości i efektywności pracy. Aby tak było, trzeba jednak poszerzyć zakres znaczeniowy motywacji wewnętrznej, przez związanie tego pojęcia z potrzebami wyższego rzędu, czyli potrzebami wtórnymi według określenia A. Masłowa,

takimi jak potrzeba samorealizacji i potrzeba uznania społecznego. Motywacja zewnętrzna zaś odnosi się do potrzeb podstawowych, których zaspokajanie daje poczucie bezpieczeństwa, a więc potrzeb fizjologicznych, ekonomicznych i przynależności do grupy społecznej.

Różnica między motywacją zewnętrzną a wewnętrzną polega w tym wypadku na tym, że zaspokajanie potrzeb podstawowych w większym stopniu zależy od okoliczności i podmiotów wobec pracownika zewnętrznych, jak warunki pracy, polityka płacowa pracodawcy lub skłonność danej grupy społecznej do przyjęcia nowego członka. Natomiast zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu zależy przede wszystkim od umiejętności i determinacji samego pracownika.

W pojawianiu się potrzeb wyższego rzędu istotną rolę odgrywają wzorce, które pobudzają motywację wewnętrzną. W większości są to przykłady ludzi i osiągnięć spoza organizacji, urzekające swoją atrakcyjnością przyszłego jej pracownika niekiedy od dzieciństwa. To wówczas rodzą się marzenia o przyszłym zawodzie i rodzaju kariery. Marzenia te niekiedy się spełniają, choć znacznie częściej ulegają one korekcie pod wpływem nowych i bardziej dojrzałych przedmiotów fascynacji.

Niemniej jednak także organizacja, a ściślej mówiąc – jej kultura organizacyjna ma zdolność kreowania wzorów zachowań pobudzających motywację wewnętrzną swoich pracowników. Wzory te związane są z trzema kategoriami kulturowymi: wizerunkiem organizacji, mitami organizacyjnymi i organizacyjnymi bohaterami.

Wizerunek organizacji

Rozgłos, który organizacja zawdzięczać może swoim spektakularnym sukcesom, wyjątkowym zdarzeniom, które w niej miały miejsce, lub nietuzinkowym ludziom, którzy kiedyś byli jej uczestnikami, wpływa na kształtowanie się jej specyficznego wizerunku. Nowi członkowie organizacji przychodzą wówczas do niej z gotowym jej wizerunkiem. Jest to wizerunek atrakcyjny i na ogół

całkowicie zgodny z ich kulturowymi preferencjami. Organizacja przyciąga więc do siebie tych, którym jej wizerunek odpowiada. Członkowie organizacji nastawiają się w tym wypadku na ochronę i wspieranie rozwiązań organizacyjnych oraz celów i procedur, które sprawiają, że ich uczestnictwo w organizacji staje się dla nich nobilitujące. Tak zachowuje się sportowiec zgłaszający akces do renomowanego klubu lub aktor podejmujący pracę w słynnym teatrze. Jest to zachowanie typowe dla każdego pracownika pracującego w firmie, która imponuje mu swoim dorobkiem.

Organizacja, której wizerunek pozwala kształtować zachowania jej uczestników, ma oczywiście znacznie większe możliwości efektywnej realizacji swoich celów aniżeli organizacja, której sposób funkcjonowania jest przedmiotem nieformalnych modyfikacji. Ich skutki są bowiem trudne do przewidzenia i nie zawsze dla organizacji korzystne. W procesie zarządzania przywiązuje się więc na ogół duże znaczenie do tworzenia pozytywnego i atrakcyjnego wizerunku organizacji w jej otoczeniu. Służy temu działalność z zakresu *public relations*, polegająca na promowaniu organizacji jako takiej, a nie tylko jej produktów lub usług. Chodzi więc o urabianie, za pomocą różnych metod, przekonania, iż organizacja jest sprawna, uczciwa i głęboko zaangażowana w rozwiązywanie rozmaitych problemów swojego środowiska.

Pozytywny wizerunek organizacji jest niewątpliwie pomocny dla podporządkowania zachowań ludzi jej oficjalnej misji i celom. Podporządkowanie to następuje w wyniku internalizacji ról organizacyjnych przez pracowników. Rola organizacyjna jest zbiorem oczekiwań i wymagań zarówno formalnych, jak i nieformalnych, stanowiących pewien system norm przywiązanych do danej pozycji w strukturze organizacyjnej. Internalizacja roli, czyli jej uwewnętrznienie przez pracownika, oznacza uznanie jej za własną, a więc całkowicie zrozumiałą i akceptowaną. Dominujący wpływ organizacji na zachowania pracowników sprawia, że zacierą się różnica między rolą organizacyjną nadawaną, czyli oczekiwaniami i wymaganiami kierownictwa organizacji, a rolą odbieraną, czyli tego, co pracownik rozumie i akceptuje.

Metody internalizacji ról organizacyjnych stosowane w organizacji dotyczą nie tylko określania i komunikowania pracownikom formalnych wymagań oraz przewidzianych kar i nagród w zależności od stopnia wypełniania ról, ale również świadomego kształtowania określonych wzorów kulturowych. W tym celu wykorzystuje się rozmaite symbole, poszukuje sposobów komunikowania ludziom określonych treści, tworzy rytuały, stosuje mity i wprowadza tabu.

Mity organizacyjne

W upowszechnianiu pożądaných wzorów zachowań szczególną rolę odgrywają mity, które przyjmują formę rozmaitych anegdot i opowieści odnoszących się do historii danej społeczności, szczególnie ważnych wydarzeń czy ludzi, którzy swoimi działaniami utrwaliли się mocno w zbiorowej pamięci. Mity mają cel wyraźnie wychowawczy, podkreślają to, co w danej organizacji jest uprawnione i akceptowane, a także to, czego tolerować nie można. Charakterystyczne dla mitów uproszczenia i odstępstwa od faktów służą lepszemu wyeksponowaniu moralizatorskiej puenty i utwierdzaniu członków grupy w przekonaniu o słuszności przyjętych wzorów zachowań. Mit ma przede wszystkim znaczenie wyjaśniające, dzięki czemu umożliwia ujednoczenie przekonań i społeczny konsensus.

Pierwsze pytanie, z jakim nowy członek organizacji zwraca się do ludzi pracujących w niej dłużej, brzmi: „Jak tutaj jest?”. Kiedy ktoś w odpowiedzi na to pytanie daje mu do przejrzenia regulamin organizacyjny, wyjaśnia, że chce się dowiedzieć, jak tutaj jest naprawdę, a tego w regulaminie nie znajdzie. Chodzi mu bowiem o to co powinien robić, albo czego unikać, aby nie narazić się kierownikowi lub kolegom, jakie są prawdziwe kryteria awansu, jakie formy zachowań są akceptowane, a jakie nie itp. Jest to więc w istocie pytanie o kulturowe wzory zachowań. Właściwą odpowiedzią na to pytanie może być posłuszenie się mitem. Dzieje się tak wtedy, gdy starszy pracownik bierze nowicjusza na stronę i opowiada mu historijkę z życia firmy na przykład o tym, że był tu kiedyś pracownik, który miał brzydkie zwyczaj donoszenia na kolegów kierownikowi,

i jak to dobrze, że już go tutaj nie ma. Wymóg kulturowy zostaje w ten sposób przekazany nowemu członkowi grupy i z całą pewnością będzie przez niego dobrze zapamiętany.

Mity spełniają podstawową rolę w procesie tworzenia własnej rzeczywistości społecznej. Mit zawiera opinie, które są odbierane przez ludzi jako racjonalne. Charakterystyczne jest to, że mit przedstawia rzeczywistość w sposób dychotomiczny, jednoznacznie kontrastując opisywane zjawiska: prawda – fałsz, słuszne – niesłuszne, dobre – złe. W środowisku społecznym mit pełni trzy istotne funkcje: poznawczą, identyfikacyjno-integracyjną i kompensacyjną³.

Funkcja poznawcza polega na traktowaniu wiedzy przekazywanej przez mit jako całkowicie pełnej i niewymagającej weryfikacji. Mit uważany jest za ugruntowaną wiedzę i doświadczenie społecznej prawdy. Próby jej kwestionowania uznawane są za działania wrogie, skierowane przeciwko danej grupie społecznej i sprzeczne z jej interesem. Żaden dowód nie jest w stanie zachwiać wiary w prawdziwość mitu. Obalenie mitu wymaga zmiany kultury w której on się narodził.

Funkcja identyfikacyjno-integracyjna pomaga w identyfikacji z grupą i pojawieniu się poczucia „bycia u siebie”. Mit pomaga zatem w ujednocnieniu systemów wartości członków grupy, a co za tym idzie – także wzorów myślenia i zachowania. Funkcja ta wzmacnia funkcję poznawczą. Członkowie grupy nie kwestionują bowiem prawdziwości mitu głównie z obawy przed zmniejszeniem spójności grupy, co mogłoby doprowadzić do jej rozpadu.

Funkcja kompensacyjna wreszcie odnosi się do pewnego rodzaju mitów, mianowicie takich, które powstają „ku pocieszeniu serc”. Rozmaitym porażkom i nieudanym przedsięwzięciom towarzyszą często opowieści podkreślające heroizm, odwagę, pracowitość, wartość moralną członków grupy. Mity tego rodzaju mają silne emocjonalne oddziaływanie, które pozwala utrzymać wysokie mniemanie o sobie członków grupy, mimo poniesionej klęski na takim czy innym polu.

³ P. Pawełczyk, *Mit jako zjawisko społeczne*, (w:) *W kręgu mitów i stereotypów*, red. K. Borowczyk i P. Pawełczyk, Wyd. A. Marszałek, Toruń 1993, s. 64.

Bohaterowie organizacyjni

W każdej grupie społecznej ludzie potrzebują wzorców osobowych, które swoimi postawami i zachowaniami oddziałują na wyobraźnię. W toku interakcji społecznych kształtują się wspólnie wzory myślenia i zachowania, będące skutkiem naśladowania tych członków grupy, którzy uważani są za bardziej atrakcyjnych. Atrakcyjność oznacza w tym wypadku zdolność imponowania i generowania wzorów, które inni chcą naśladować.

Może to być atrakcyjność intelektualna, gdy ktoś imponuje nam swoją sprawnością intelektualną. Jego naleźycie, czyli przekonująco uargumentowane poglądy znacznie łatwiej zyskują zwolenników aniżeli poglądy kogoś, kto nie potrafi ich tak sprawnie prezentować. Może to być atrakcyjność emocjonalna, której podstawą jest inteligencja emocjonalna. Lubimy naśladować ludzi, z którymi czujemy się dobrze, ponieważ interesują się naszymi sprawami i gotowi są spieszyć nam z pomocą. Może to być wreszcie atrakcyjność fizyczna. Osoby pod tym względem atrakcyjne wywołują u innych podświadomą potrzebę ich naśladowania. Stąd łatwiej przyjmuje się ich poglądy i wzory zachowań.

Bohaterowie organizacyjni są przykładami, do których można się odwoływać, spełniają więc funkcję modeli do naśladowania, którą można wykorzystać w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji. Dzięki temu można bowiem upowszechniać pożądane wzory zachowań i sprawować nad nimi kontrolę. Dla kontrastu przyjmowane są również negatywne wzorce osobowe, które uosabiają to, co jest niezgodne z wymaganiami kierownictwa organizacji i – jako takie – jest przedmiotem drwin i krytyki. Są więc bohaterowie i antybohaterowie organizacyjni. Ci pierwsi stawiani są za wzór pożądanego sposobu myślenia i zachowania. Ci drudzy są przykładem, jak myśleć i zachowywać się nie należy.

Są dwa rodzaje bohaterów organizacyjnych. Pierwszy stanowią ludzie, którzy w toku swojej działalności organizacyjnej pilnie przestrzegają zasad wynikających z wartości i norm kulturowych danego środowiska. To takich ludzi bierze pod uwagę kierownik,

kiedy stara się określić portret Mr Company, czyli typowego pracownika firmy, którego cechy byłyby syntezą i odzwierciedleniem panującej w niej atmosfery społecznej. Taki portret jest przydatny w socjalizacji organizacyjnej nowych pracowników. Do drugiego rodzaju bohaterów organizacyjnych należą ludzie, którzy co prawda na co dzień mogą niezbyt przestrzegać utartych w swoim środowisku wzorów myślenia i zachowania, ale za to dokonali czegoś, co bardzo spektakularnie potwierdziło użyteczność określonej wartości, normy lub postawy. Modelem do naśladowania jest tu nie tyle sposób, w jaki dany pracownik funkcjonuje w organizacji, ile jego jednorazowe osiągnięcie, na tyle jednak znaczące, że działa na wyobraźnię innych pracowników i zachęca ich do naśladownictwa.

3. Wzorce narzucone i własne

Z punktu widzenia możliwości rozwoju zawodowego pracownika nie jest obojętne czy akceptowane przez niego wzory zachowań zostały mu przez organizację narzucone, czy są rezultatem jego własnych wyborów poprzedzonych racjonalną analizą. Organizacja narzuca określone wzory zachowań poprzez autorytet bądź to formalnych przepisów, bądź osoby przełożonego, bądź wreszcie grupy społecznej. Bezmyślne uleganie organizacyjnym autorytetom jest świadectwem niedojrzałości podwładnych. Niedojrzałość ta wyraża się w trzech postawach, których wspólnym mianownikiem jest ubezwłasnowolnienie pracownika. Są to:

- łatwość poświęcenia „dla sprawy”, jako skutek akceptacji porównującej, ale często zatruwającej umysły wizji,
- brak poczucia osobistej odpowiedzialności, jako skutek lojalności wobec organizacji zaspokajającej potrzebę bezpieczeństwa,
- brak wiary we własne siły.

Poświęcenie „dla sprawy” zyskało w naszej kulturze niesłychanie wysoką wartość. Czymś dobrym, uczciwym i naturalnym uważa się zatem sytuację, w której konkretna jednostka poświęca się na rzecz abstrakcyjnej zbiorowości, uczestnicząc w realizacji

jakiegoś wielkiego programu społecznego z inspiracji religijnej, patriotycznej lub ideologicznej. O czyjejś ideowości zwykło się na ogół mówić z szacunkiem i uznaniem. Ideowość oznacza bowiem gotowość do poświęceń na rzecz jakiejś idei, czemu zwykle towarzyszą uczucia zaliczane do tzw. wyższych.

Nie przecząc potrzebie rozwijania takich uczuć, trzeba jednak zauważyć, że nie należy zbyt pochopnie pochwalać wszelkich przejawów ideowego zaangażowania. Chodzi przy tym nie tylko o oczywiste sytuacje, kiedy to sama idea budzi wątpliwości moralne, ale również o to, czy cechy obserwowanych postaw i zachowań nie grożą wynaturzeniem w fanatyzm ideowości skądinąd cennej. Bardzo łatwo popełnia czyny pełne nienawiści i okrucieństwa ten kto uważa, że ma absolutną słuszość. Pogromy, płonące stosy i krucjaty zawsze były dokonywane w przeświadczeniu oczywistej słuszości, w imię której składano ofiary z cudzego życia, nie wahając się przy tym narażać własne.

Jeśli zgodzić się z poglądem, że dobro ogólne to nic innego, jak powszechne respektowanie praw jednostki, to nie istnieje problem wyboru między interesem własnym a interesem grupy społecznej. Te dwa rodzaje interesów mogą być ze sobą zbieżne pod warunkiem wyboru przez jednostkę grupy, która będzie najlepiej sprzyjać jej zamierzeniom. Jest więc problem prawa jednostki do wyboru takiej grupy. Przyznanie człowiekowi moralnego prawa dokonywania takiego wyboru oznacza odrzucenie mitu „sprawy”, abstrahowanej od ludzkich działań i interesów, dla której należy się poświęcać, nie oczekując w zamian jakichkolwiek korzyści. Poświęcenie dla sprawy jest mitem kulturowym, utrudniającym harmonijne funkcjonowanie ludzkich społeczności. Dotyczy to przede wszystkim organizacji, których członkami są pracownicy najemni. Czy można mieć pretensję do lekarza, który wybiera pracę za granicą, bo jest lepiej opłacana i daje większe możliwości rozwoju zawodowego? Czy sportowiec, który związał się z jednym klubem na dobre i na złe, ma jakkolwiek wyższość moralną nad tym, który zawsze jest gotów do zmiany barw klubowych, jeśli spodziewa się lepszych warunków do osiągnięcia sukcesu?

Drugim przejawem ubezwłasnowolnienia pracownika i świadectwem jego niedojrzałości jest brak poczucia osobistej odpowiedzialności za działanie organizacji lub zespołu pracowniczego. Na wzmocnienie takiej postawy wpływ mają normy kulturowe wierności i lojalności. Przecież człowiek czemuś wierny i lojalny to w powszechnym odczuciu człowiek dobry, który w ten sposób odwdzięcza się swojemu środowisku społecznemu za poczucie bezpieczeństwa wynikające z przynależności. Otóż zło polega na tym, że tacy ludzie – mało krytyczni i niesamodzielni – stanowią rezerwuar siły grup społecznych łamiących reguły prawne i moralne. Na potępienie moralne zasługują nie tylko ci, którzy świadomie łamią te reguły, ale również ci, którzy się nad tym nie zastanawiają, ponieważ rycerski kult lojalności szanują bardziej od zdrowego rozsądku.

Wreszcie trzeci skutek ubezwłasnowolnienia pracownika – brak wiary we własne siły – wiąże się z nawykiem ciągłego oglądania się na swojego idola i podążania za nim. Niechęć do przejawiania własnej inicjatywy, zanik ambicji, aby mieć jakiś wpływ na otaczającą rzeczywistość, uporcezywe szukanie wzoru do naśladowania – to wszystko są skutki treningu bezradności w organizacji autorytarnej.

Warto w tym miejscu odnieść się do pewnych stereotypów związanych z identyfikacją z przywódcą. Otóż są środowiska, w których z pewną dumą podkreśla się, że w nich demokracja nie ma zastosowania, bo liczy się przede wszystkim autorytet mistrza, na którego orientować się mają jego uczniowie. Tak jest na przykład wśród artystów, naukowców lub sportowców. W tych grupach zawodowych indywidualności zainteresowanych własnym rozwojem zawodowym nie brakuje. Czy ktoś jednak kiedykolwiek zbadał, ile złego spowodował upór autorytetu uzurpującego sobie prawo modelowania innych według własnego uznania – marnowanie potencjału młodego aktora przez obsadzanie go w rolach niezgodnych z jego *emploi*, lub młodego naukowca przez narzucanie mu tematów badawczych niezgodnych z jego zainteresowaniami? Ci, którzy uważają, że dobry trener to tyran, którego koncepcjom szkoleniowym sportowiec powinien się niewolniczo podporządkować bez prawa

dyskusji i wyrażania własnej opinii, niech się zastanowią dlaczego spośród wielu świetnie zapowiadających się młodych piłkarzy tylko nielicznym udaje się zrobić wielką karierę? A może powodem tego jest tłumienie poczucia wiary we własne możliwości i niszczenie ich talentu przez nieelastycznych trenerów, konsekwentnie realizujących własną koncepcję szkoleniową. Rację miał Oskar Wilde, twierdząc, że konsekwencja jest ostatnią deską ratunku dla ludzi pozabawionych wyobraźni.

Psychologia humanistyczna, oparta na koncepcji poznawczej, odrzuca zasady inżynierii behawiorystycznej i psychologii dynamicznej. Metodą modyfikacji zachowań ludzi jest celowe wychowanie i autokreacja, czyli formowanie siebie według własnego projektu. Jak pisze J. Koziński: „Humanistyczne oddziaływanie na człowieka polega na kierowaniu nim bez manipulacji, wychowaniu bez indoktrynacji i niesieniu pomocy bez ograniczania jego samodzielności oraz wolności wyboru⁴⁷”.

Wychodząc z założeń etyki humanistycznej, nie można z góry zakładać, że ktokolwiek ma niepodważalną i ostateczną rację. Dlatego każdy autorytet musi być ciągłym przedmiotem wątplenia i krytyki. Tylko wtedy jest szansa wyboru prawdziwie moralnych celów i sposobów ich realizacji. Poświęcenie się na rzecz czegośkolwiek musi więc być rezultatem rozumowania, aktem decyzji całkowicie indywidualnym i niezależnym, nigdy bezmyślną, emocjonalną odpowiedzią na czyjś apel. Nie ma możliwości, aby każdorazowo mieć jasność, jakie zaangażowanie jest dobre, a jakie – złe. Jedyne co można i należy robić, to unikać zaangażowania, w którym rozum przestaje kontrolować emocje. Osobista odpowiedzialność moralna przesądza o potrzebie samodzielności w dokonywaniu wyborów. Człowiek nigdy nie może godzić się na rolę bezwolnego narzędzia. Nie wystarczy w coś wierzyć, trzeba jeszcze rozumieć i świadomie akceptować.

Dla człowieka dojrzałego w sensie psychologicznym rekonstrukcja celów i wartości jest stałym procesem. Zachowanie innych ludzi, opinie, które inni głoszą, prawdy, do których przekonują, wszystko

⁴ J. Koziński, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wyd. Akademickie „Żak”, Warszawa 1998, s. 67.

to porównać można do bogactwa oferty dużego sklepu, do którego przychodzą ludzie i wybierają to, co im odpowiada. Człowiek dojrzały dokonuje tych wyborów z rozwagą i z gotowością do wymiany zawartości swojego sklepowego koszyka. Wzorce, które doń trafiają, stają się przedmiotem intelektualnej analizy i interpretacji, oceny z punktu widzenia jego założeń światopoglądowych i moralnych, zanim staną się elementem jego struktury poznawczej. Struktura ta nigdy nie jest prostym odbiciem określonego wzorca osobowego, ale żmudną kompilacją inspiracji różnych ludzi i sytuacji społecznych.

Cele i wartości mogą więc być nierozzerwalnie związane z kimś, komu ufamy i przyjmujemy je za nim w całości, oczarowani jego urokiem i wrażeniem, jakie na nas czyni, ale mogą również być nam tylko przez kogoś uświadomione, a następnie internalizowane drogą własnych przemyśleń. W pierwszym przypadku cele i wartości nie są nasze, ale naszego zewnętrznego autorytetu, od którego zależy, jak długo będą one dla nas atrakcyjne. Jeśli bowiem zawiedzemy się na autorytecie, który postąpi niezgodnie z naszymi o nim wyobrażeniami, wówczas wraz z utratą zaufania do niego stracą również swój blask głoszone przez niego cele i wartości. Natomiast w drugim przypadku cele i wartości odrywają się od autorytetu, który nam je uświadomił. Stają się od niego niezależne i odpowiednio przetworzone pozostają naszą własnością niezależnie od tego, co dziać się będzie z ich pierwotnym nosicielem.

Zgodnie z ideologią liberalizmu, celem ludzkiego życia jest rozwijanie własnej indywidualności, samorealizacja, pęd do osiągnięć w takiej czy innej dziedzinie. Samorozwój zatem, a nie służba czemuś, pokorny udział w urzeczywistnianiu planu, którego autora się nie zna, albo do końca nie rozumie, w przekonaniu, że podporządkowanie się czemuś lub komuś jest oczywistą powinnością. „Nieograniczone korzystanie z rozumu i wolności opinii przekona wkrótce wszystkich, że nie narodzili się do tego, by nimi rządzono, lecz by rządzili się sami jako wolni ludzie” – pisał Thomas Jefferson w liście do obywateli miasta Waszyngton w 1826 r., ostatnim roku swojego życia⁵.

⁵ „Gazeta Wyborcza” z 2–3 lipca 2005, s. 12.

4. Typy i dylematy kariery zawodowej

Szczególnym rodzajem wzorów zachowań organizacyjnych są te, od których zależy rozwój kariery zawodowej pracownika. Według E. Rokickiej „kariera jest sekwencją ról i pozycji zawodowych obejmowanych przez jednostkę w różnych fazach cyklu życiowego”⁶. Z kolei A. Poczowski uważa, że zbiór stanowisk pracy, które pracownik zajmuje w strukturze organizacyjnej, tworzy obraz jego kariery zawodowej w danej organizacji bądź w całym życiu zawodowym⁷. W definicjach tych, jak widać, kariera nie jest związana wyłącznie z awansem, ale obejmuje proces wszelkich zmian ról organizacyjnych i zawodowych, także tych, które oznaczają przesunięcia poziome lub w dół struktury organizacyjnej.

Skoro mowa o awansie, który w procesie kariery zawodowej oznacza fakt odniesienia sukcesu, to należy zwrócić uwagę na dwa jego zasadnicze typy, które odnoszą się również do typów kariery. Chodzi mianowicie o rozróżnienie między awansem pionowym a poziomym. Awans pionowy oznacza przejście na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej, zaś awans poziomy – na stanowisko hierarchicznie równorzędne, ale związane z wykonywaniem zadań trudniejszych i bardziej odpowiedzialnych. Kariera obfitująca w awanse pionowe to kariera kierownicza, polegająca na kierowaniu coraz większymi zespołami ludzi i coraz większymi jednostkami organizacyjnymi. Kariera, w której dominuje awans poziomy, to z kolei kariera profesjonalna, gdzie poczucie sukcesu związane jest ze społecznym docenianiem zawodowego mistrzostwa i osiągnięć. Łączenie tych dwóch typów karier możliwe jest tylko do pewnego stopnia. Lekarz na przykład musi w pewnym momencie podjąć decyzję czy bardziej interesuje go leczenie ludzi, czy zarządzanie szpitalem lub oddziałem Narodowego Funduszu Zdrowia.

Warto także dokonać rozróżnienia między karierą a rozwojem zawodowym. Różnica ta u niektórych autorów ulega zatarciu,

⁶ E. Rokicka, *Wzory karier kierowniczych w gospodarce państwowej. Z badań nad ludnością dużego miasta*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995, s. 23.

⁷ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 98.

kiedy przyjmują, że kariera obejmuje także rozwój talentu, biegłości zawodowej i doświadczeń⁸. Rozwój zawodowy jest niewątpliwie podstawowym czynnikiem wpływającym na przebieg kariery. Dynamika tego rozwoju wpływać powinna na częstotliwość i wartość sukcesów zawodowych. Z drugiej strony jednak wiadomo, że nie zawsze tak się dzieje. Nierzadko ludzie dobrze wykształceni i utalentowani nie odnoszą spodziewanych sukcesów, a przebieg ich karier nie odzwierciedla rzeczywistego potencjału, którym dysponują. Może się tak zdarzyć z różnych powodów: osobowościowych, społeczno-kulturowych, politycznych itp. Przyjąć można zatem, że rozwój zawodowy jest czynnikiem, a nie elementem kariery. Rozwój ten może być świadomie zaplanowany przez pracownika, który stawia sobie określone cele, przyjmuje priorytety oraz określa sposób i harmonogram ich realizacji. Częściej chyba jednak bywa tak, że rozwój ten okazuje się nierównomierny i przypadkowy, zależny od doraźnych okoliczności, a nie od konsekwencji w realizacji przyjętego wcześniej planu. W pierwszym przypadku dominująca jest rola samego zainteresowanego pracownika, w drugim zaś – zatrudniającej go organizacji, przełożonego bądź po prostu zbiegu okoliczności.

Drugim istotnym czynnikiem kariery wydaje się być stopień stabilności miejsca lub rodzaju pracy. Odnosi się on bowiem do ważnej cechy pracownika, który swoją karierę wiąże bądź z warunkami stabilizacji, bądź zmianami. Są pracownicy, którzy najlepiej się czują wtedy, gdy przez lata wykonują ten sam rodzaj zadań, najlepiej w tej samej firmie, a przynajmniej branży. Są również tacy, którzy lubią zmiany bądź – w przypadku, gdy ich nawet nie lubią – uważają je za niezbędny warunek pomyślnego przebiegu kariery zawodowej. Jeśli teraz skrzyżuje się ze sobą dwie osie, z których jedna dotyczy stopnia planowości rozwoju zawodowego, a druga – stopnia stabilności rodzaju lub miejsca pracy, to otrzymamy cztery podstawowe typy karier zawodowych.

⁸ Patrz np.: J. Strużyńska, E. Madej, *Przyszłość zarządzania karierą*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 4.

		Stopień planowości rozwoju zawodowego	
			Niski
Stopień stabilności rodzaju lub miejsca pracy	Wysoki	Kariera specjalistyczna	Kariera oportunistyczna
	Niski	Kariera poszukująca	Kariera dryfująca

Wykres 2. Typy karier zawodowych

Źródło: opracowanie własne

Pracownik, który świadomie kieruje własnym rozwojem zawodowym może nastawić się na karierę specjalistyczną lub poszukującą. Ta pierwsza wymaga stabilizacji zadaniowej lub organizacyjnej, dzięki której pracownik staje się coraz bardziej biegły i doświadczony w zakresie stosunkowo wąsko określonej problematyki zawodowej. Kariera poszukująca zakłada planowanie własnego rozwoju w warunkach zmienności zadań lub miejsca pracy. Sukcesy zawodowe pracownika zależą wtedy mniej od umiejętności analitycznych, a bardziej od zdolności syntezy elementów wiedzy i umiejętności wykorzystywanych w różnych warunkach i sytuacjach. Bogactwo doświadczeń funkcjonalnych lub organizacyjnych jest podstawą sukcesów na kolejnych szczeblach kariery zarówno pionowej, jak i poziomej.

Pracownik, który nie planuje własnego rozwoju zawodowego, zdając się pod tym względem na bieżące wymagania rynku pracy

lub potrzeby zatrudniającej go organizacji, może być ukierunkowany na karierę oportunistyczną lub dryfującą. Ta pierwsza oznacza nastawienie na wykonywanie względnie stałego zbioru zadań lub długotrwałe zatrudnienie w jednej organizacji i przystosowywanie się do wymagań położonych i warunków organizacyjnych, jeśli chodzi o rozwój wiedzy, umiejętności i doświadczeń zawodowych. Kariera dryfująca to akceptacja niepewności, gotowość szybkiej adaptacji do nowych zadań lub miejsc pracy. Ten typ kariery jest bliski pracownikowi o mentalności hazardzisty, liczącemu bardziej na szczęśliwy traf, przypadek w nieustannym polowaniu na sukces, aniżeli na korzyści długofalowego działania. Silnie konkurencyjny rynek pracy często jednak narzuca taki model kariery także ludziom o zupełnie innych cechach osobowości.

W literaturze wyróżnia się dwie podstawowe strategie w robieniu kariery zawodowej: orientacja na siebie i orientacja na otoczenie⁹. Strategia orientacji na siebie da się wyrazić w haśle: „rób to, co lubisz”, podczas, gdy ta druga: „rób to, na co jest zapotrzebowanie w twoim szeroko rozumianym otoczeniu społecznym”. Orientacja na siebie jest próbą realizacji młodzieńczych, a często jeszcze dziecięcych marzeń, podążaniem za własnymi zainteresowaniami, pielęgnowaniem i rozwijaniem własnych zdolności poprzez poszukiwanie możliwości ich wykorzystywania. Orientacja na otoczenie to postawa znacznie bardziej pragmatyczna, która polega na wyborze takiej drogi zawodowej, która zapewni najwięcej korzyści w sensie materialnym lub prestiżowym. W praktyce mamy najczęściej do czynienia z próbami jakiegoś łączenia tych dwóch strategii. W przypadku gdy u kogoś jedna z nich wyraźnie dominuje, można czasem dostrzec przejawy typowych frustracji życiowych, będących skutkiem dylematu wyboru. Oto ktoś powiada, że sama praca jest dla niego co prawda źródłem satysfakcji, ale czuje się upokorzony niskim wynagrodzeniem lub znikomym uznaniem społecznym. Ktoś inny skarży się z kolei, że nie może zajmować się tym, co go

⁹ Patrz m. in.: G. Bartkowiak, *Wybrane determinanty sukcesu zawodowego w opinii menedżerów*, (w:) *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, red. S. Witkowski, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2000, s. 87.

zawsze pociągało, chociaż na wysokość zarobków i poczucie prestiżu społecznego nie może narzekać. Być może więc szczęście, przynajmniej w odniesieniu do zawodowej sfery życia, polega na sytuacji, kiedy obie wymienione strategie nie tylko nie są ze sobą sprzeczne, ale wzajemnie się wspomagają lub nawet warunkują. Mówiąc prościej: ktoś robiąc to, co lubi, trafia zarazem w istotne potrzeby społeczne i czerpie z tego korzyści.

Zasadnicze zmiany cywilizacyjne powodowane rewolucją informatyczną i szybko postępującą globalizacją mają oczywiście istotny wpływ na podejście do karier zawodowych, ich przebieg i kryteria sukcesu. O ile jeszcze do niedawna, w warunkach względnej stabilności organizacyjnej, dominowały kariery specjalistyczne i oportunistyczne, o tyle dzisiaj zaznacza się wyraźna przewaga karier poszukujących i dryfujących. Kariery te charakteryzują się nieznaną wcześniej dynamiką i nieciągłością doświadczeń zawodowych. Na skutek coraz większej częstotliwości zmian w organizacjach i w ich otoczeniu, kariera staje się wiązką rozmaitych ścieżek zawodowych, których konfigurację coraz trudniej daje się zaplanować z góry. Planowanie rozwoju zawodowego nie polega już, jak kiedyś, na jasnym wytyczeniu drogi, na której kolejne awanse są dobrze widocznymi punktami orientacyjnymi, świadczącymi o zdobywaniu kolejnych poziomów kompetencji. Planowanie rozwoju zawodowego musi dzisiaj charakteryzować się znacznie większą otwartością i wielowariantowością. Coraz częściej również jakiegokolwiek planowanie staje się niemożliwe i kariera ma charakter dryfujący. Polowanie na okazje niekoniecznie jednak musi oznaczać zdanie się na intuicję i ślepy los. Przeciwnie, coraz częściej się mówi o potrzebie twórczości, szybkości działania i tzw. przedsiębiorczości intelektualnej, która oznacza umiejętność szybkiego przekuwania pomysłów w działania. Stefan Kwiatkowski uważa, że przedsiębiorczość intelektualna wyraża się w zarządzaniu chaosem, do czego potrzeba zarówno wiedzy, jak i odwagi¹⁰. Pojęcie kariery dryfującej nabiera w tych warunkach zupełnie nowego znaczenia. Nie chodzi

¹⁰ S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.

tu bowiem o bierne oczekiwanie na to, co los przyniesie, ale o to czy potrafi się rozpoznać i wykorzystać szanse na sukces.

Druga istotna różnica między dawnym a coraz lepiej współcześnie widocznym podejściem do kariery dotyczy lokalizacji odpowiedzialności za rozwój zawodowy pracownika i związanej z tym ścieżką jego kariery. W epoce cywilizacji przemysłowej, w której absolutnie dominującą formą pracy stała się praca najemna, odpowiedzialność ta z reguły spoczywała na zatrudniającej pracowników organizacji. To organizacje w trosce o własny interes prowadziły szeroko zakrojone działania w zakresie przygotowania zawodowego pracowników, a więc przyuczenia, szkolenia i doskonalenia. Służby kadrowe określały potrzeby rozwojowe pracowników, przeprowadzały przeglądy i badały efektywność podejmowanych działań na tym polu. Na tej podstawie opracowywano ścieżki karier zawodowych poszczególnych pracowników. Nie znaczy to, że pracownik był całkowicie bierny w tym procesie i kształtowany pod względem zawodowym wyłącznie przez zatrudniającą go organizację. Niemniej jednak wielu pracowników, zwłaszcza o niskich kwalifikacjach, z ulgą przyjmowało sytuację, w której mogli się czuć zwolnieni z tego obowiązku.

Od pewnego czasu, w związku z globalizacją i rozwojem struktur sieciowych, widoczne jest szybkie upowszechnianie się polityki elastycznego zatrudnienia. Polega ona na zatrudnianiu na czas nieokreślony jedynie wąskiej grupy kluczowych pracowników. Pozostali są zatrudniani sytuacyjnie, wtedy, kiedy pojawia się zapotrzebowanie na ich pracę i tylko na taki okres, który jest niezbędny do jej wykonania. Elastyczne zatrudnienie, znane do niedawna jedynie w odniesieniu do przedstawicieli wolnych zawodów, zaczyna być stosowane powszechnie w stosunku do niemal wszystkich grup pracowników. Coraz więcej fachowców krąży między organizacjami, oferując im swoje usługi i znajdując w nich tymczasowe zatrudnienie. Łatwo zauważyć, że w tej sytuacji firmy zainteresowane są w korzystaniu z usług fachowców o ustalonej renomie, którzy gwarantują właściwe wykonanie zadania. To oni sami zatem, a nie korzystająca doraźnie z ich usług organizacja, muszą troszczyć się

o własny rozwój zawodowy i kierować swoją karierą. Im bardziej organizacje wchodzą w system sieciowej kooperacji, „odchudzając” swoje struktury i rezygnując z bezpośredniego wykonawstwa coraz większej liczby rozmaitych funkcji i zadań, tym więcej pracowników przejmować musi osobistą odpowiedzialność za własny rozwój i karierę zawodową.

Rozwój struktur sieciowych, w których poziome więzi współpracy zdecydowanie dominują nad pionowymi, oznacza również rosnącą atrakcyjność awansu poziomego i karier profesjonalnych. We współczesnych strukturach organizacyjnych, maksymalnie uproszczonych, liczba stałych stanowisk kierowniczych jest niewielka. Tworzone są natomiast liczne tymczasowe zespoły zadaniowe, których kierownicy są także tymczasowi i nie mają żadnej gwarancji pełnienia swojej funkcji w innym zespole po rozwiązaniu dotychczasowego. Wszystko to zmniejsza atrakcyjność kariery kierowniczej. W przeciwieństwie do tego, tymczasowe zespoły zadaniowe, łączące często pracowników różnych organizacji są prawdziwym wyzwaniem zawodowym. Zespoły te tworzone są dla realizacji zadań trudnych, innowacyjnych i nietypowych. Praca w zespołach zadaniowych, wymagająca stałych kontaktów i przekazywania informacji między pracownikami reprezentującymi różne specjalności zawodowe, powoduje, że pracownicy są zorientowani na projekty, których pomyslna realizacja zapewni im sukces zawodowy. Sukces ten zależy od ich osobistego wkładu w efekt pracy zespołu, od ich własnej pomysłowości i podejmowania wysiłku innowacji. Tymczasowe zespoły zadaniowe, ich tworzenie, funkcjonowanie i ocena osiągnięć to stała giełda wartości profesjonalnej pracowników, która decyduje o tym, którzy z nich otrzymają ofertę uczestnictwa i w jakich zespołach. W tych warunkach awans jest rozumiany niemal wyłącznie jako awans poziomy, polegający na dostaniu się do „dobrego zespołu” i otrzymaniu atrakcyjnego zadania, a nie jako wspinanie się po szczeblach hierarchii organizacyjnej. Jest to profesjonalna orientacja ludzi dobrze wykształconych, traktujących awans w kategoriach osiągnięć zawodowych. Warto zwrócić uwagę, że ta zmiana w wartościowaniu rodzajów awansu jest przejawem istotnej

zmiany kulturowej. Do niedawna przecież kariera kojarzona była jednoznacznie z ciągiem awansów hierarchicznych. Warunki pracy we współczesnych organizacjach przywracają wartość karierom profesjonalnym znanym z tradycji wolnych zawodów.

Skoro już mowa o nawykach kulturowych, to w kontekście rozważań na temat sukcesu i kariery nie sposób pominąć negatywnych konotacji związanych z takimi określeniami, jak „karierowicz” i „karierowiczostwo”. W świadomości społecznej określenia te skutecznie deprecjonują tzw. pęd do kariery. Można co prawda przyjąć, że te pejoratywne zwroty odnoszą się do nieuczciwych sposobów robienia kariery, a nie do kariery jako takiej; wydaje się jednak, że byłby to wniosek nieuprawniony. Nie potrzeba zbyt dużego „słuchu” kulturowego, aby zauważyć, że w naszym kręgu kulturowym kariera zawodowa nie jest uważana za szczególnie pożądaną cel ludzkiego życia, a ci, którzy taki właśnie cel sobie stawiają, nie mogą liczyć na powszechną aprobatę. Przypuszczalnie działa tutaj ten sam mechanizm oceny, jak w przypadku sukcesów indywidualnych i zespołowych. To kolektywistyczne sympatie każą podejrzliwie patrzeć na próby robienia indywidualnych karier, a ludzi nimi zainteresowanych pogardliwie nazywać karierowiczami. U podstaw tego kolektywistycznego mitu znajduje się przekonanie, że pracownik, który myśli o własnej karierze jest mało przydatny dla organizacji. Otóż jest dokładnie na odwrót: tylko pracownik zorientowany na sukcesy zawodowe może zapewnić organizacji korzyści, do jakich nigdy nie będą zdolni ludzie, którzy sukcesy te umieszczają niżej w swoich hierarchiach wartości.

Obrazki z dzieciństwa

A. Przygoda Edzia

Cyrk przyjechał. Dla ucznia szkoły podstawowej była to wiadomość elektryzująca. Trudno było wytrzymać do końca lekcji, aby potem natychmiast popędzić w kierunku parku miejskiego, gdzie – na przylegającym do niego placu – rozbijano cyrkowy namiot.

Cyrk nie pojawiał się w moim mieście zbyt często, tym większe przeto robił na nas wrażenie i tym silniejsze wyzwalał emocje. Potężna konstrukcja obleczona białym płótnem zmieniała miejski pejzaż. Miasto z cyrkiem było inne, bardziej odświętne i niezwykle. Była to niezwykłość cokolwiek niepokojąca, ponieważ budziła trudne do zidentyfikowania tęsknoty.

Szczególnie okazałe prezentował się cyrk wieczorem, gdy na jego maszcie różnobarwnie świeciła wielka gwiazda, a wewnątrz migotały kolorowe światła reflektorów. Dobiegająca stamtąd muzyka, a także oklaski i śmiech widzów działały jak magnes: jeśli nie było się na przedstawieniu, należało przynajmniej być w jego pobliżu.

Podczas pobytu cyrku w mieście na przedstawienia chodziło się po kilka razy. Chodziło by się zapewne częściej, gdyby nie opór rodziców, zaniepokojonych zarówno wydatkami na bilety, jak i późnymi powrotami do domu. Pamiętam ten dreszcz emocji, kiedy wchodziło się po drewnianych schodach pod cyrkową kopułę. Między rzędami ławek widać było kępy trawy i kamienie dobrze znanego placu, który teraz zmienił się jak zaczarowany w kolorowe królestwo magii i niezwykłości. Pośrodku błyszcząły deski areny, z której dobiegał ów charakterystyczny, żywiczny zapach. Wejście na arenę zasłonięte wzorzystą kotarą skupiało uwagę i tym bardziej działało na wyobraźnię, im bliżej było do rozpoczęcia przedstawienia. Wreszcie orkiestra na balkonie dawała sygnał i zaczynało się...

Długonogie akrobatki w swych błyszczących wszystkimi barwami tęczy kostiumach, fruujące na trapezach pod kopułą cyrku lub wykonujące karkołomne ewolucje na grzbietach kłusujących wokół areny koni, wydawały się być ideałem kobiecej urody. Za ideał męskości mogli natomiast uchodzić giętcy, jakby pozbawieni kości linoskoczkowie, tworzący bez wysiłku, z uśmiechem na ustach, dynamiczne obrazy, które zapierały dech w piersiach. Każdy z nas po cichu marzył, aby kiedyś zostać artystą cyrkowym. Gdyby nie udało się być akrobatą, to może chociaż żonglerem lub iluzjonistą. Ci ostatni w swoich czarnych smokingach, białych koszulach, muszkach i cylindrach byli dla nas wzorem elegancji, które poza

cyrkiem można jeszcze tylko zobaczyć na kinowym ekranie. Ponieważ jednak w moim środowisku sprawność fizyczna ceniona była znacznie wyżej niż elegancja, akrobaci byli dla nas bezkonkurencyjnym wzorem przyszłej kariery zawodowej.

Na tle tych wszystkich doskonałości, przytłaczających swoim perfekcjonizmem, niewątpliwie ożywczy był wpływ gapowatych błaznów. Na ich tle można było wreszcie poczuć się nieco pewniej. Łatwo było bowiem uwierzyć, że nie wygląda się aż tak szkaradnie, jak te istoty z kartoflanymi nosami i rozciągniętymi od ucha do ucha czerwonymi ustami. Gromki śmiech, jaki wywoływały ich zabawne przygody i pomyłki, to wyraz satysfakcji z poczucia naszej nad nimi przewagi. Lubiliśmy błaznów, dzięki którym mogliśmy się dowartościować, ale oczywiście nikt z nas nie pragnął zostać błaznem.

Innego rodzaju wrażeń dostarczały zwierzęta cyrkowe. Mniejsza o psy i konie, których przecież na co dzień było pełno wokół nas. Owszem, patrzyliśmy ze zdumieniem bądź rozbawieniem na efekty tresury tych dobrze nam znanych zwierząt. Prawdziwe emocje wiązały się jednak z występami zwierząt egzotycznych. Patrząc na groźne lwy lub rozdokazywane małpy, oczami wyobraźni widzieliśmy je w ich naturalnym środowisku – afrykańskim buszu lub indyjskiej dżungli. Przypominały się podróźnicze książki czytane z wypiekami na twarzy. Mieliśmy świadomość, że z naszego miasta do tamtego fascynującego świata droga jest tak daleka, że prawie niemożliwa kiedykolwiek do przebycia. Ale oto część tamtego świata przychodzi do nas. Lew – król zwierząt jest parę metrów od nas, doskonale widoczny w świetle reflektorów. Tak naprawdę nie było dla nas ważne, co te zwierzęta robią na polecenie tresera, ale to, że mogliśmy je oglądać z bliska.

Kiedy więc pewnego dnia znów do naszego miasta przyjechał cyrk, wraz ze Zbyszkim – kolegą z sąsiedniego podwórka – udaliśmy się na plac koło parku. Za przenośnym parkanem znajdowało się miasteczko cyrkowe, przylegające do głównego namiotu, którego konstrukcję właśnie wznoszono. Łatwo było zauważyć porządek w ustawieniu barakowozów; tworzyły one wewnętrzną sieć uliczek i placów, zasłaniając zarazem, ku naszemu rozczarowaniu,

to co działo się w bezpośrednim zapleczu cyrku. Cały ten obszar tętnił życiem; na barakowozach suszyła się bielizna, z otwartych okien dochodziły zapachy gotowanych potraw, wszędzie biegali ludzie przenosząc jakieś przedmioty i narzędzia.

Patrzyliśmy na tych ludzi jak na przybyszy z kosmosu, tak bardzo wydawali się nam oni odmienni od mieszkańców naszego miasta. Być może decydowała o tym magiczna sceneria miejsca, a może ów gorączkowy ruch, tak bardzo odbiegający od niespiesznego tempa życia w naszym mieście.

Nagle, w tłumie tych emanujących sprawnością i energią pracowników cyrku, ze zdumieniem zauważyliśmy znajomą postać. Wśród wozów cyrkowych krzątał się Edzio, zwany „Rączką” – osobnik powszechnie znany w mieście. Edzio zatrzymał się w swoim rozwoju umysłowym gdzieś na poziomie 12–13 lat, choć miał ich już znacznie więcej. Edzio był grzeczny, często się uśmiechał i chciał być we wszystkim pomocny. Rzecz w tym, że jego możliwości były bardzo ograniczone. Najlepiej radził sobie z zamiataniem terenu i w tym charakterze zatrudniał go magistrat. Teraz oddelegowano go do utrzymywania porządku na placu cyrkowym. Wśród specjalistów z cyrku nie było, jak widać, takiego, który chciałby zajmować się tak przyziemną (dosłownie) pracą. Pseudonim „Rączka” wziął się stąd, że Edzio lewą rękę miał częściowo niesprawną. Niby nic jej nie brakowało poza tym, że była wyraźnie cieńsza od prawej i słabsza, co sprawiało, że Edzio miał trudności z koordynacją ruchów i poruszał się trochę bokiem, z lewą ręką przyciśniętą do tułowia, jakby próbował ją chronić. Mówiło się, że Edzio ma suchą rękę; to wyjaśnienie nas zadowalało i nikt nie zastanawiał się co to naprawdę znaczy. Edzio nienawidził swojego przezwiska i natychmiast wpadał we wściekłość, kiedy je słyszał. Ponieważ był przy tym szczególnie zabawny – kręcił się jak bąk i wyrzucał z siebie fragmenty przekleństw, bo z gniewu nie był w stanie wymówić ich w całości – więc łatwo sobie wyobrazić, że mu tej przykrości nie szczędziliśmy, bacząc jedynie przy tym, aby nie znaleźć się w zasięgu jego zdrowej ręki. Edzio, jak szybko wpadał w złość, tak szybko się

uspokajał. Lubił wtedy z nami pogadać, bo, niezależnie od doznawanych od nas przykrości, byliśmy jedyną grupą wiekową, z którą był w stanie nawiązać kontakt intelektualny wykraczający poza wymianę elementarnych informacji.

Teraz też podszedł do nas, niby przypadkiem, trochę bez sensu muskając trawę trzymaną w zdrowej ręce miotłą. Stał obok nas, wspierając się na miotle.

– Lwy przywieźli – oznajmił bez wstępów. – Ale mają mordy... takie! – zrobił okrągły ruch ręką wokół własnej głowy.

Autorytet Edzia wzrósł niewyobrażalnie. Nie tylko zapomnieliśmy o niestosownych żartach, którymi jeszcze wczoraj próbowaliśmy go rozjuszyć, ale poczuliśmy jak zaczyna nas rozsadzać duma, że Edzio z nami rozmawia. To był już bowiem inny Edzio – niezręczny przygłup przeistoczył się nagle w partnera ludzi z magicznego świata; stał się kimś, kto ma dostęp do ich spraw i tajemnic. Zaczęliśmy z nim rozmawiać przesadnie głośno, popatrując na boki, aby się przekonać, czy dużo ludzi widzi w jak dobrej komitywie jesteśmy z Edziem.

Tak więc Edzio „Rączka” stał się jedynym przedstawicielem naszej społeczności w środowisku cyrkowców. Był on z tego bardzo dumny, co starał się w różny sposób okazywać. Pewne zmiany zaszły w jego zachowaniu. Ponieważ wielu cyrkowców nosiło płócienne czapeczki z daszkiem, więc i Edzio pewnego dnia pojawił się z kaszkietem na głowie. Kaszkiet bardziej nadawał się na późną jesień, aniżeli na ciepłą końcówkę maja, ale Edzio dzielnie znosił dyskomfort, często ocierając rękawem spocone czoło. Do swojej zwykłej grzeczności Edzio dołożył energiczne ruchy, które obserwował u ludzi cyrku. Kojarzyło mu się to widać z wojskiem, bo na powitanie zaczął salutować. Większość cyrkowców reagowała na to obojętnie, odpowiadając niedbale podobnym gestem, ale byli też tacy, którzy niesłusznie podejrzewali w tym jakąś złośliwość. Ci albo udawali, że nie widzą Edziowego pozdrowienia, albo zwracali mu uwagę, żeby przestał się wygłupiać. Edzio przyjmował te uwagi z szacunkiem, ale widać było, że nie rozumie, do czego się one odnoszą.

Edzio miał swój sposób pracy i związane z tym priorytety. Sprzątanie i wynoszenie śmieci zawsze zaczynał od zaplecza, które go najbardziej intrygowało i które uważał za najważniejsze, a dopiero potem przechodził do części mieszkalnej cyrkowego miasteczka. Na czynione mu uwagi, że przy barakowozach jest nieporządek, Edzio próbował reagować zwiększając tempo swojej pracy, ale nigdy nie przyszło mu do głowy, aby zmienić kolejność wykonywania swoich czynności.

Edzio Ignął do cyrkowców, chciał się do nich upodobnić, bo imponowali mu oni pod każdym względem. Starał się jak mógł, aby zasłużyć sobie na pochwałę i przyjacielski gest z ich strony. Asystował kiedyś przy montażu magicznej skrzyni, w której podczas spektaklu iluzjonista umieszcza swoją asystentkę, a potem bezlitośnie metalowymi prętami przebija skrzynię na wylot z jej żywą zawartością. Edzio, bardzo zainteresowany tą konstrukcją, pomagał przy montażu, podtrzymując różne jej elementy. W pewnym momencie jeden z monterów zwrócił się do niego:

– Podaj „francuza”.

Edzio spojrział na niego spłoszony, po czym podał mu jeden ze stalowych prętów do przekłuwania skrzyni.

Monter skrzywił się i odrzucił pręt od siebie – Co ty mi dajesz? „Francuza” podaj! Nie słyszałeś?

Edzio spanikowany obrócił się wokół własnej osi, potem podszedł do skrzynki z narzędziami, przez moment zastygł nad nią z wyciągniętą ręką, wreszcie chwycił kombinerki i z nadzieją w oczach skierował się do czekającego nań robotnika.

Wszyscy, którzy obserwowali tę scenę, wybuchli gromkim śmiechem. Jedyne mimowolny prześladowca Edzia pozostał poważny.

– Chcę „francuza”, a nie kombinerki, przygłupie jeden!

– Daj mu spokój, Józek. Przecież widzisz, że on nie ma pojęcia o co chodzi – odezwał się jeden z pozostałych monterów.

– Ale jak można tego nie wiedzieć? – wzruszając ramionami i kręcąc ze zdziwienia głową, pracownik cyrku sam poszedł po potrzebne mu narzędzie.

Dramat rozegrał się w słoneczne czerwcowe przedpołudnie. Edzio krzątał się po zapleczu, kończąc sprzątanie. Robił to wolniej

niż zwykle, bo narastający upał dawał mu się coraz bardziej we znaki. Kiedy znalazł się w pobliżu zwierzętarni, spotkał Bączka – pracownika odpowiedzialnego za karmienie zwierząt.

– Dobrze Edziu, że cię widzę – sapnął Bączek ocierając pot z czoła. – Nie mogę dzisiaj nadażyć. Słyszysz, jak te bestie domagają się żarcia? – wskazał głową boksy z koźmi. – Jeszcze trochę i rozwalą tę zagrodę. Muszę im najpierw dać obroku. A ty weź to i nakarm koty – szturchnął nogą pojemnik z kawałami wołowego mięsa.

– Dobra, dobra – Edziowi aż zabłyśły oczy – już idę. Odłożył miotłę, wytarł ręce o spodnie, podniósł pojemnik i podszedł do klatki z lwami. Z satysfakcją spojrzął na dwa cyrkowe lwy – Felixa i Sabę, które z widocznym zainteresowaniem zbliżyły się do stalowych prętów, szparkami oczu wpatrując się w pojemnik z mięsem.

– Jedzcie na zdrowie! – krzyknął Edzio radośnie, rzucając do klatki pierwszy kawał mięsa.

Lwy miękko uniosły się na tylnych łapach, śledząc lot rąbani. Mięso upadło w pobliżu Felixa, który zajął się nim natychmiast. Drugi kawałek Edzio sprawiedliwie rzucił Sabie. Trzeci kawałek odbił się od pręta klatki i spadł Edziowi pod nogi, a czwarty – owinał się dziwacznie wokół pręta i zwisał na zewnątrz klatki. Edzio podszedł bliżej, podniósł leżący na ziemi kawałek mięsa i wrzucił go do klatki. Następnie wyciągnął rękę, aby zrobić to samo z oplecionym wokół pręta ochłapem. Wówczas Saba, odwrócona do Edzia tyłem i zajęta jedzeniem, z niepojętą szybkością nagle się odwróciła, a jej łapa niczym błyskawica spadła na jego prawe ramię.

Edzio krzyknął piskliwie, niezdarnie chwycił swoją „suchą” dłońią przegub zranionej ręki i z przerywanym spazmatycznym skowycem upadł na kolana. Spod rozdartego rękawa flanelowej koszuli, na całej długości od ramienia do łokcia, wyłoniła się otwarta, szarpana rana obficie brocząca krwią.

Bączek poderwał się, ale potem zastygł jak sparaliżowany. Drżącymi wargami wymamrotał, wpatrzony w krwawiące ramię Edzia:

– Idioto, ty nieszczęsny idioto, to ty nie wiedziałeś... Nie wiedziałeś, że pokarmu w klatce się nie dotyka?

Tak skończyła się praca Edzia w cyrku. Na pamiątkę pozostała mu olbrzymia blizna, którą zresztą chętnie pokazywał. O przygodzie Edzia często potem wspomniano w moim mieście. Jedni powoływali się na nią po to, aby przekonywać, że nie należy brać się za to, czego się nie umie, natomiast inni formułowali wnioski znacznie bardziej radykalne, gdyż na przykładzie Edzia próbowali dowodzić, że od wszystkiego, co obce, należy trzymać się z daleka.

Pytanie:

Jaki typ motywacji reprezentował Edzio i co o niej decydowało?

B. Jędrusiowe wzgórze

Na przedmieściu, tuż za ostatnią linią domów ulicy Stodolnej, było niewielkie wzgórze. Nie wyróżniało się niczym szczególnym spośród innych, z rzadka rozsianych wokół naszego miasta. Wzgórze miało przekrój trójkąta; jego dłuższe zbocze, opadające ku ulicy, było odsłonięte i nadawało się doskonale do zimowych zjazdów na sankach i na łyżwach. Na szczycie rosły sosny, których rząd, przypominający z daleka indiański pióropusz, przecinał w poprzek całe wzgórze, zatrzymując się na płocie zagrody Kaźmierczaka, która przytulona do wzgórza, wyłamywała się z karnej linii domów położonych przy ulicy. Za drzewami otwierał się widok na pola. Dość strome, choć niezbyt wysokie od tej strony zbocze porośnięte było gęsto krzakami głogu.

Powodem, dla którego wzgórze budziło zainteresowanie moje i moich kolegów ze szkoły podstawowej, był niewielki drewniany krzyż, wkopany u jego podnóża i związana z nim historia. Mniej więcej w tym miejscu, gdzie znajdował się krzyż, zginął w czasie wojny partyzant. Zaskoczony przez Niemców na ulicy, właśnie tutaj szukał schronienia. Nie mając szans na ucieczkę, otoczony, bronił się dzielnie i nadspodziewanie długo. Co prawda różne na ten temat krążyły w mieście opowieści. Jedni byli bardziej wstrzemięźliwi w ocenie bojowych wyczynów tego partyzanta, podczas gdy inni nie ustawiali w próbach kreowania go na jednego z największych bohaterów

ostatniej wojny na naszym terenie. Charakterystyczne, że im więcej czasu upływało od tamtych wydarzeń, tym liczniejsze stawały się szeregami tych drugich. Co roku, w dzień Wszystkich Świętych wokół krzyża zawsze płonęły znicze.

Poza tym, że dzielnie walczył, o partyzancie niewiele wiedziano. Nikt nie znał jego nazwiska, nie pochodził z tych okolic. Wiadomo było tylko, że był w oddziale „Jędrusiów”, jak u nas nazywano akowską partyzantkę. Oddział ten działał na naszym terenie, korzystając z osłony rozległych leśnych obszarów. Zdarzało się, że partyzanci podchodzili do miasta, nękając niemieckie posterunki i prowadząc akcje sabotażowe. Wiele na ten temat można było usłyszeć w domu, podczas spotkań towarzyskich, kiedy wieczorami goście zaczynali snuć wojenne wspomnienia. Szkoda tylko, że tak bardzo kleiły się wówczas oczy, a rodzice wyganiali do łóżka.

Jędrusiowe wzgórze pobudzało naszą wyobraźnię. Znajdowało się niedaleko szkoły. Było dobrze widoczne z okien naszej klasy. Często po lekcjach szliśmy w tamtą stronę nucąc wojenne pieśni, których nas uczono na lekcjach śpiewu. Śpiewaliśmy więc o tym, jak „iść do boju partyzanci, aby opór wroga zgnieść”, to znów o ciężkiej żołnierskiej drodze, która „tonie we mgłach, a wokół chłód, trwoga i burzanu krzak”. Nie przyszło nam przy tym do głowy, że Jędrus w swojej akowskiej partyzantce śpiewał zupełnie inne pieśni.

Im wyraźniejsze stawały się fragmenty wzgórze, tym silniejsze były emocje. Wyobrażaliśmy sobie, że cofamy się przed przeważającymi siłami wroga, ale przecież tylko na chwilę. Zaraz dopadniemy wzgórze, gdzie pod jego osłoną damy wrogowi odpór. Historii Jędrusia nie traktowaliśmy w kategoriach tragedii. To była przede wszystkim wspaniała, męska przygoda, której doświadczenie warte jest każdej ceny. Śmierć Jędrusia przeżywaliśmy wielokrotnie, bo stanowiła ona zakończenie naszej zabawy. Ślaniając się i drgając konwulsyjnie, tak jak to nieraz widzieliśmy w kinie, padaliśmy w końcu na ziemię z poczuciem dobrze spełnionego obowiązku. A potem wstawaliśmy, przywołani nagle do rzeczywistości. W drodze do domu, idąc pospiesznie z obawy przed awanturą z powodu spóźnienia, usiłowaliśmy przywrócić naszej garderobie jaki taki porządek.

W piątej klasie chodziliśmy do szkoły po południu. Wcześniej zapadający zmrok i jesienne szarugi nie zachęcały do wycieczek na wzgórze. Często za to zostawaliśmy po zakończonych lekcjach w klasie, aby w małej grupie opowiadać sobie mniej lub bardziej wiarygodne historie. Dla większego efektu gasiliśmy światło, co sprzyjało lepszej recepcji zwłaszcza opowieści o duchach.

Tego wieczora także zostało nas kilku w opustoszałej już klasie. Bez pośpiechu pakowaliśmy nasze tornistry; ktoś zgasił światło. W świetle księżycy widzieliśmy za oknem kontury Jędrusiowego wzgórza migotliwie znaczone koronami rozkołysanych na wietrze drzew.

Andrzej Walaszczyk spojrział w okno, potem na resztę towarzystwa i powiedział:

– Wczoraj wujek opowiedział mi dokładnie, jak to było z Jędrusiem.

Pochyliliśmy się w jego stronę z zaciekawieniem.

– No, to mów!

Andrzej poczekał chwilę dla większego efektu, a potem zaczął sensacyjną opowieść. Wynikało z niej, że Jędrus miał zabić komendanta żandarmerii, gdy ten będzie wysiadał z samochodu przed swoją kwaterą, która mieściła się w jednym z budynków przy ul. Krakowskiej. Komendant przyjeżdżał zawsze punktualnie o szóstej wieczorem. Jędrus wiedział o tym i przyszedł dobrze uzbrojony; miał pistolet i cztery granaty, wszystko starannie ukryte. Niczym nie różnił się od innych ludzi idących wtedy ulicą. Dochodził właśnie do kwatery komendanta, gdy podjechał samochód, z którego zaczął wysiadać jakiś esesman. Jędrus był pewien, że to komendant i strzelił do niego dwa razy, zabijając go na miejscu. Okazało się jednak, że samochód z komendantem jechał za tym pierwszym. Kierowca komendanta zorientował się, co się dzieje i zatrzymał samochód. Jego pasażerowie wyskoczyli na zewnątrz i zaczęli strzelać do Jędrusia. Zaraz też z kwatery komendanta wypadli żandarmi i strzelając puścili się w pogoń za zamachowcem. Jędrus nie dał się jednak trafić, uciekał zygzakami i ostrzeliwał się.

– Biegł prosto w kierunku tego wzgórza – Andrzej wskazał za okno.

– Z Krakowskiej? Ale to przecież kawał drogi – zdziwił się Marniek Wiaderek.

– A co ty myślałeś? Musiał tam biec – Andrzej uśmiechnął się z poczuciem wyższości, jakie daje świadomość wtajemniczenia.

– Musiał tam biec, bo partyzanci mieli na wzgórzu ukrytą broń: automaty, miny, granaty, nawet cekaem.

Ku naszemu, coraz większemu podnieceniu Andrzej opowiadał dalej, jak to za Jędrusiem goniło coraz więcej Niemców. Nasz bohater miał w kieszeni granaty, ale bał się nimi rzucać w mieście, aby nie narażać mieszkańców. Dopiero kiedy dobiegł do Stodolnej i miał już tylko wzgórze przed sobą, odwrócił się i rzucił od razu dwa granaty. Wybuch powstrzymał Niemców na jakiś czas. Zanim się znowu zabrali do pogoni, Jędrus już dopadł do schowków z bronią. Ustawił ciężki karabin maszynowy, do spustu przywiązał sznurek i schował się za drzewami dwadzieścia metrów dalej z ręcznym automatem. Kiedy Niemcy ruszyli do szturm, strzelał do nich seriami, to z cekaemu, pociągając za sznurek, to z erkaemu. Straty wśród Niemców były duże, zgłupieli zupełnie, nie wiedzieli ilu ludzi broni wzgórza. W każdym razie byli pewni, że nie jest to jeden człowiek. Wstrzymali atak i czekali na posiłki. Jędrus wykorzystał to i w krótkim czasie zaminował cały obszar wokół wzgórza.

Niemcy otoczyli wzgórze, zamykając Jędrusiowi drogę do lasu. Ten, siedząc na szczycie wzgórza, miał jednak całkowitą kontrolę nad sytuacją. Niemcy bali się wychylić, bo zaraz kierował w ich stronę serię z automatu, albo rzucał granat. Próbowali więc dostać się na wzgórze wozem pancernym. Wydawało się nawet, że im się to uda. Ostrzał z cekaemu nie zdołał bowiem powstrzymać wozu. Wóz trafił jednak na minę i wyleciał w powietrze, a żołnierzy skradających się za wozem załatwił granat.

Jędrus bronił się całą noc, zadając Niemcom ciężkie straty. Dopiero rano, kiedy stało się widno, Jędrusia wypatrzył strzelec wyborowy. Jędrus zmuszony był zmienić taśmę z nabojami w cekaemie. Kula dosięgła go wtedy, gdy czołgał się do skrytki z amunicją.

Chociaż Jędrus już nie żył i na wzgórzu panowała cisza, Niemcy długo nie mogli uwierzyć, że wzgórze nie jest już bronione. Gdy wreszcie próbowali na nie wejść, znowu spotkała ich przykra niespodzianka, bo natknęli się na miny.

Andrzej skończył swoją opowieść, której słuchaliśmy w pełnym skupieniu milczeniu. To, co usłyszeliśmy zdecydowanie wykraczało poza naszą dotychczasową wiedzę o bohaterskich dokonaniach Jędrusia. Słyszeliśmy, że bronił się na wzgórzu godzinę lub dwie, a tu okazuje się była to cała noc i poprzedzający ją wieczór; słyszeliśmy, że zabił kilku Niemców, a tu okazuje się, że były ich dziesiątki, w dodatku zniszczony wóz pancerny; no i ten zamach na Krakowskiej, o którym w ogóle wcześniej nie wiedzieliśmy. Niektóre fragmenty potocznej opowieści Andrzeja jako żywo przypominały nam sceny z niedawno oglądanego filmu radzieckiego na temat bohaterów wojny ojczyźnianej. Te skojarzenia nie tylko nie budziły naszych podejrzeń co do prawdziwości usłyszanego opowieści, ale – przeciwnie – utwierdzały nas w przekonaniu, że jest prawdziwa. Sami przecież widzieliśmy w kinie, że na wojnie takie rzeczy się zdarzają.

Kiedy stało się na szczycie wzgórza i patrzyło na ciemną ścianę lasu, oddzieloną pustą przestrzenią pól, ten bezpieczny brzeg, ku któremu zmierzał Jędrus, a który – mimo swej bliskości – był dla niego nieosiągalny, wydawało się oczywiste, co należy rozumieć przez odwagę i hart ducha. Pojawiało się też pytanie – dręczące ze względu na brak możliwości sprawdzenia – czy w podobnej sytuacji zachowałbym się tak, jak Jędrus? Poprawę samopoczucia mogło przynieść tylko ćwiczenie własnej odwagi.

Od czasu do czasu nadarzała się ku temu okazja. Pewnego dnia, w czasie przerwy przed ostatnią lekcją podszedł do mnie Maniek Wiaderek i z tajemniczą miną powiedział:

– Jeśli się nie boisz, to coś ci po lekcjach pokażę.

Nadąłem się jak należało i odpowiedziałem lekceważąco, z trudem jednak ukrywając zainteresowanie:

– Pewnie, że się nie boję. Ale co ty możesz mi ciekawego pokazać?

Maniek nie dał się jednak naciągnąć na żadne dodatkowe informacje. Wytrwał w tym także przez całą drogę, gdy po lekcjach prowadził mnie do swojego domu. Tam, w części podwórka niewidocznej z okien budynku, małym zakątku ograniczonym z jednej strony płotem, a z drugiej – ślepą ścianą domu, podeszliśmy do starej płyty chodnikowej przy płocie. Kiedy Maniek ją odsunął, ujrzałem leżący w niewielkim wgłębieniu spory i kompletny pocisk. Nie mieliśmy pojęcia do jakiego rodzaju broni on pasuje. Miał duży, karbowany czubek w kształcie kapelusza muchomora, wbity w tuleję, której czas nie pozbawił miedzianego połysku.

– Znalazłem to tam, na polu – Maniek wskazał za płot. – No i przyniosłem tutaj.

Nie potrzebowaliśmy nic mówić. Obaj myśleliśmy o tym samym. Ustawiczne apele nauczycieli i rodziców, abyśmy nie dotykali niewypałów, ilustrowane tragicznymi przykładami – to obraz niebezpieczeństwa, które jest przed nami. Od nas teraz zależy czy odwrócimy się do niego plecami i pozostaniemy co prawda bezpieczni, ale wciąż niepewni jak zachowalibyśmy się na polu walki, czy stawimy mu czoła i podejmiemy grę weryfikującą naszą odwagę. Ta gra, to oczywiście próba rozebrania pocisku, a ściślej – rozbicia go na kawałki. Przejście takiej inicjacji na wojownika było w dobrym tonie. Zawsze na ostatnim przed wakacjami apelu szkolnym, gdy kierownik przestrzegał przed niewypałami, niektórzy uczniowie z dumnym uśmiechem pokazywali na palcach ile „rozwałek” mają już na koncie.

Początkowo zachowywaliśmy się z Mańkiem bardzo ostrożnie. Położyliśmy pocisk na ścieżce i z pewnego dystansu, który wydawał się nam bezpieczny, rzucaliśmy w niego kamieniami. Ponieważ efekt był mizerny, bo rzadko udawało nam się trafić, zaczęliśmy stopniowo skracać dystans. Na tulei pojawiły się wgniecenia i zatarcia, ale pocisk wciąż był cały. Maniek przyniósł z komórki jakieś metalowe rury, którymi okładaliśmy pocisk z coraz większą zaciekłością. Lęk ulotnił się zupełnie; byliśmy w jakimś amoku. Tłukąc pocisk bez opamiętania, mieliśmy wrażenie, że rozprawiamy się w ten sposób z naszymi obawami i poczuciem niepewności.

Wreszcie Maniek odrzucił rurę, chwycił pocisk w rękę i z całej siły cisnął nim o ścianę domu. Potem ja zrobiłem to samo. Za którymś kolejnym rzutem pocisk rozpadł się na dwie części. Podobna do grzyba głowica potoczyła się w jedną stronę, a złotawa tuleja w drugą. Z wnętrza rurki wypadł płócienny woreczek, z którego wysypywał się brunatny proch. Dysząc ciężko z wysiłku, patrzyliśmy na nasze dzieło z poczuciem tryumfu.

Jakiś czas po opowieści Andrzeja staliśmy przed Jędrusiowym wzgórzem, usiłując ustalić miejsce, w którym zginął Jędrus.

– Mówiłeś, że go trafił snajper, kiedy był na górze, ale przecież krzyż stoi na dole – zapytał ktoś Andrzeja, który uchodził teraz za eksperta od Jędrusia.

Andrzej nie bardzo wiedział jak to wytłumaczyć. Bąknął z niepewną miną:

– Może łatwiej było tutaj krzyż postawić, w końcu co za różnica gdzie stoi. A on na pewno zginął na górze.

– Ani na górze, ani tam, gdzie krzyż stoi, tylko tutaj, koło tego płotu – usłyszeliśmy nagle z tyłu nieco ochryply głos.

Odwróciliśmy się zaskoczeni. Oparty o płot po drugiej jego stronie, patrzył na nas stary Kaźmierczak, lekko się uśmiechając. Leniwym ruchem poprawił na głowie wytłuszczoną cyklistówkę.

– O tym partyzancie, co tu zginął w czasie wojny mówicie, tak? No to ja najwięcej mogę o tym powiedzieć, bo na moich oczach zginął.

Przesunęliśmy się w stronę płotu, wstrzymując oddech.

– Głupio zginął – ciągnął stary. – Przede wszystkim był źle ubrany. Kto to widział wchodzić do miasta w oficerkach i krótkiej kurtce spiętej wojskowym pasem. Od razu było wiadomo, że to chłopak z lasu. No, ale młody był... Widać chciał się w mieście pokazać – Kaźmierczak machnął ręką. – W dodatku nerwowo nie wytrzymał. Na Stodolnej natknął się na niemiecki patrol. Zamiast iść spokojnie, bo przecież kenkartę jakąś miał, skoro szedł do miasta, to on się wystraszył i zaczął uciekać. Jak raz byłem na podwórku, to wszystko widziałem. Już prawie dobiegł do mojego płotu, kiedy go trafili...

– Jak to, przecież się ostrzeliwał – wydusił z siebie Andrzej, próbując rozpaczliwie ratować honor Jędrusia.

– A niby czym? Chyba kamieniami – Kaźmierczak zaśmiał się zgrzytliwie. – Przecież on wcale nie miał broni. Niemcy go zaraz obszukali i nic nie znaleźli. Nie wiem co on tam miał do załatwienia w mieście. Może do jakiejś dziewczuchy się z lasu wyrwał? Tak czy siak, przez głupotę zginął – Kaźmierczak jeszcze raz machnął ręką i bez pośpiechu poczłapał do domu.

Patrzyliśmy intensywnie za jego przygarbioną sylwetką, jakbyśmy chcieli go zatrzymać, sprawić, aby wrócił i zaprzeczył temu, co przed chwilą powiedział. Wokół panowała cisza, która dziwnie kłuła w uszy.

Pytanie:

Czy heroiczne zachowanie Jędrusia było wzorcem narzuconym chłopcom, czy ich własnym?

C. Przegrany mecz

W naszym mieście były dwa kluby sportowe: Stal – zlokalizowana przy Metalurgii i Sparta – utrzymywana przez fabrykę mebli. Drużyny piłkarskie tych klubów grały w klasie A i choć marzenia o III lidze co roku okazywały się zbyt ambitne, w niczym to nie przeszkadzało nam przeżywać podczas meczów emocji równie wielkich jak widzom na Maracanie.

Co decydowało o tym, że było się kibicem jednej lub drugiej drużyny – trudno powiedzieć. Pewnie to przypadek sprawiał, że ten właśnie stadion, kolor koszulek czy sposób zachowania się zawodników wydawał się bliższy i bardziej sympatyczny. Ani ja, ani żaden z moich kolegów – kibiców nie był w stanie określić, co decyduje o tak silnym poczuciu identyfikacji z tą właśnie, a nie inną drużyną. Dlaczego jej problemy sportowe, do pewnego czasu całkiem nam obojętne, nagle stają się naszymi problemami. Na ich rozwiązywanie nie mamy przy tym żadnego wpływu, poza dopingiem oczywiście. Możemy jedynie śledzić losy naszych ulubieńców,

przeżywając euforię w przypadku zwycięstwa i bolesną frustrację w razie porażki. Trudna do zrozumienia jest mentalność kibica, który sam, z własnej woli i całkowicie bezinteresownie oddaje własne emocje we władanie okoliczności całkiem od niego niezależnych. Tak więc byłem kibicem Sparty na dobre i na złe.

Im większa była nasza miłość do swojej drużyny, tym szczerzej nienawidziliśmy drugiego klubu w naszym mieście. Porażka z zespołem z innego miasta owszem, bolała, ale z niczym nie można było porównać wrażenia katastrofy po przegranym meczu z lokalnym rywalem. Poczucie klęski potęgowały szczęśliwe miny kolegów – kibiców z wrogiego obozu, którzy nie szczędzili nam wtedy przykrości, wyzywając się na nas długo i smakowicie. Rzecz jasna, odpłacaliśmy im tym samym, gdy przychodził dzień naszego tryumfu. Konkurujące ze sobą drużyny, jakby świadome swej odpowiedzialności za wytwarzane emocje, derbowe pojedynki zwykle kończyły remisem, albo nieznacznym zwycięstwem drużyny, na której boisku mecz był rozgrywany.

Tak więc, głównie letnią porą, jako kibice Sparty radość czerpaliśmy nie tylko z jej zwycięstw. Z nieukrywanym zadowoleniem przyjmowaliśmy również porażki Stali z innymi drużynami. Zasmucały nas natomiast przegrane mecze naszej drużyny i zwycięstwa jej miejscowego konkurenta. Tadek Sałata na każdą okazję miał ten sam komentarz, który działał na nas krzepiąco: „A ja wam mówię, że Stal się wkrótce rozpadnie”. Na czym opierał to przypuszczenie – nie było wiadomo. Tak jednak energicznie potrząsał przy tym swoją jasną czupryną i taka pewność biła z jego wąskich, nieco skośnych oczu, że aż nie wypadało zgłaszać wątpliwości, na co zresztą nikt z nas nie miał ochoty.

Na ulicach miasta często można było usłyszeć zawołanie: „Sparta w kit”, na które natychmiast padała odpowiedź „Stal w kit”. Ten niewyszukany okrzyk był rytuałem powitalnym, który demonstrowały wobec siebie wrogie obozy, spotykając się na mieście. Nadmiar emocji sprawiał, że czasami dochodziło do bójek, ale jednak były one rzadkością. Znacznie wyżej ceniona była umiejętność ośmieszenia przeciwnika i zapędzenia go w kozzi róg przez wykrzyczenie

mu jego słabości i własnej nad nim przewagi. Zwykle więc z takich spotkań strony konfliktu, nazwijmy go „sportowego”, rozchodziły się z głośnym śmiechem i głębokim przekonaniem, że to im właśnie udało się pognać przeciwnika.

Inaczej reagowało się na spotykanych na ulicy piłkarzy. Zawodnicy przeciwnika budzili respekt i przyciągali uwagę, ale towarzyszyło temu pewne zażenowanie. Nie wypadało im się zbyt natarczywie przyglądać, żeby sobie nie pomyśleli, jacy to oni są ważni. Najlepiej jak ktoś potrafił wtedy rzucić jakąś żartobliwą uwagę, która rozładowywała napięcie. Oczywiście, uwaga nie mogła być wypowiedziana zbyt głośno. Nie ośmielilibyśmy się zaczepiać kogoś dorosłego i tak ważnego w naszej hierarchii prestiżu. Co innego, gdyby odległość między nami była większa, a my całkiem anonimowi. Krzyknąć coś za nim zza płotu – tak, to nam się niekiedy zdarzało.

Spotkanie zawodnika własnej drużyny często sprawiało, że zmianie ulegał kierunek naszego marszu. Chodziło bowiem o to, aby dłużej można było dyskretnie mu towarzyszyć, podziwiając jego ubiór lub zręczność ruchów. W każdym razie uwagi, jakie na jego temat wtedy wymienialiśmy, zawsze były dla niego pochlebne.

Nie oznacza to, że – jako kibice – wszystkich naszych piłkarzy darzyliśmy jednakową sympatią. Byli wśród nich lepsi i gorsi, o czym decydowała przede wszystkim ich postawa na boisku. Wpływ na to miało jeszcze coś trudno uchwytnego, coś co podkreślało niepowtarzalną indywidualność, jakiś gest niespotykany u innych, szczególnie sposób porozumiewania się lub wyrażania emocji. Aby być w naszych oczach gwiazdą, nie wystarczyło po prostu dobrze kopać piłkę, ale trzeba było mieć jeszcze coś, co ułatwiało identyfikację. Te cechy szczególne były dla nas ważne dlatego, że nie mogąc się z naszymi bohaterami równać w umiejętnościach piłkarskich, mogliśmy ich naśladować przynajmniej w sposobie poruszania się lub mówienia. Marząc o karierze piłkarza, szczerze zresztą wierzyliśmy, że naśladowując w ubiorze lub zachowaniu naszych ulubieńców, osiągniemy kiedyś równe im umiejętności.

Taką gwiazdą w Stali był niewątpliwie Adamek – napastnik średniego tylko wzrostu i dość szczupły, ale harmonijnie zbudowany

i żyłasty. Adamek potrafił dobrze kiwać, był szybki i słynął z silnego strzału, zwłaszcza lewą nogą. To zwykle on strzelał bramki dla Stali. Adamek był zapalczywy, często się kłócił na boisku, ale właśnie wtedy grał najlepiej, kiedy był czymś rozdrażniony. Ludzie powiadali, że koledzy z drużyny celowo go denerwują przed wyjściem z szatni, kiedy im zależy na dobrym wyniku. Po zdobyciu gola Adamek w charakterystyczny sposób wyciągał ręce do przodu i sam sobie bił brawo. Kiedy szedł ulicą, miał często na twarzy uśmiech człowieka pewnego siebie, który jest świadom, że wzbudza zainteresowanie. Szedł, lekko się kołysząc na swoich nieco krzywych nogach, spluwając nonszalancko na boki. Łatwo było zauważyć, że młodzi kibice Stali starają się chodzić podobnie, a grając w piłkę na podwórku, po zdobyciu gola nie zapominają o geście Adamka.

W Sparcie z kolei gwiazdą numer jeden był bramkarz Drozdek. Chudy i wysoki przypominał ogromnego pająka, gdy w swoim czarnym swetrze fruwał w bramce, wyciągając szeroko długie kończyny. Jego efektowne robinsonady wywoływały nasz aplauz i w ogóle nie zgadzaliśmy się ze zdaniem niektórych starszych kibiców, którzy narzekali, że Drozdek jest efekciarzem, bo rzuca się na piłkę, którą mógłby złapać, nie ruszając się z miejsca. Pewne jest natomiast, że był on ryzykantem. W sytuacjach sam na sam z prowadzącym piłkę przeciwnikiem potrafił do końca zachować zimną krew, nie ruszając się z linii bramkowej i ignorując wrzaski trenera, każącego mu wyjść naprzeciw. Interweniował w ostatniej chwili, jak zwykle efektownie i często skutecznie. Drozdek wiedział co robi. Udana obrona czyni w takich sytuacjach z bramkarza bohatera, a kiedy się nie uda i tak nikt do niego nie może mieć pretensji.

Na treningi Sparty chodziliśmy głównie po to, aby oglądać Drozdka. Stawaliśmy za bramką, aby mu podawać piłki i z niesłabnącą uwagą śledziliśmy każdy jego ruch. Widzieliśmy jak czai się w oczekiwaniu strzału, szeroko rozkładając ręce, potem nagle, jak sprężyna, wybija się w powietrze i szybuje w jedną stronę, podczas gdy w drugą lecą grudki ziemi, wykopane kołkami jego piłkarskich butów; spadał zawsze miękko i cicho. Te jego parady mieliśmy przed oczami, gdy sami próbowaliśmy bronić bramki

zaznaczonej co prawda tylko kamieniami i raczej umownej, bo pozbawionej słupków i poprzeczki. Były to próby dość bolesne, jako że objaliśmy sobie przy tym żebra, łokcie i kolana. Znacznie łatwiej przychodziło nam naśladować charakterystyczny chód Drozdka, po którym można go było z daleka poznać na ulicy. Idąc, Drozdek sadził długie kroki na swoich bocianich nogach, lekko przygarbiony, owinięty ciasno połami płaszcza, które przytrzymał skrzyżowanymi na brzuchu rękami. Kiedy się tak szło „Drozdkiem”, mając przy tym na sobie golf, nawet niekoniecznie czarny, miało się uczucie jakby się właśnie obroniło karnego.

Ten mecz derbowy w pierwszą niedzielę września od początku wyglądał dziwnie. Żyliśmy tym meczem już od wielu dni, przez co początek roku szkolnego przeszedł całkowicie niezauważenie. Kiedy jednak znaleźliśmy się na stadionie Sparty, która tym razem była gospodarzem spotkania, zostaliśmy niemile zaskoczeni. Kibice Stali przyszli znacznie wcześniej i zajęli najlepsze miejsca. Byli przy tym bardzo aktywni, głośno dopingując swoich piłkarzy, jeszcze zanim ci pojawili się na boisku. Kibiców Sparty było więcej, ale na tle „Staloków” wydawali się jacyś apatyczni i źle zorganizowani. Toteż inaczej niż zwykle wypadło powitanie drużyn. Zawsze było tak, że wybiegającą najpierw drużynę gości witały ogłuszające gwizdy, aby jej zawodnicy nie mieli złudzeń, że otoczenie może być im przyjazne. Swoich witało się za to ogłuszającą owacją, przez którą nie były w stanie przebić się gwizdy kibiców przeciwnika. Tym razem kibice Stali na to nie pozwolili. Obie drużyny powitała podobna mieszanka gwizdów i okrzyków poparcia. Postronny obserwator miałby trudności, aby na tej podstawie wskazać, kto tu jest gościem, a kto gospodarzem. Na twarzach wybiegających na boisko piłkarzy Sparty dostrzegłem zdziwienie; rozglądali się po swoim stadionie, jak po obcym obiekcie.

Mecz rozpoczął się zgodnie z oczekiwaniami od ataków Sparty. Były one jednak schematyczne i niezbyt szybkie, toteż obrońcy Stali radzili sobie z nimi z łatwością. Po kwadransie Stal przejęła inicjatywę. Jej piłkarze spokojnie rozgrywali piłkę w środku boiska i od czasu do czasu gwałtownie przyspieszali akcję, wypuszczając

w bój swoich skrzydłowych, którzy próbowali ominąć obrońców Sparty i zacentrować do czekającego na okazję do strzału Adamka. Na razie niewiele z tego wychodziło, bo czujnie grał stoper Sparty – Stępień, udanie przechwytyjąc podania kierowane do Adamka.

My – kibice Sparty patrzyliśmy na to zdegustowani. To przecież Sparta miała atakować i wygrać ten mecz, a tymczasem broni się i to coraz bardziej rozpaczliwie. Do przerwy sytuacja nie zmieniła się. Na szczęście nie straciliśmy gola, choć Stal kilka razy była bliska sprawienia nam tej przykrości. Gwizdek sędziego ogłaszający przerwę przyjęliśmy z ulgą. Nasi muszą się otrząsnąć i w drugiej połowie na pewno będzie lepiej. Pocieszaliśmy się w ten sposób, choć w naszych słowach i gestach dało się wyczuć niepewność. Na własnym stadionie siedzieliśmy cisi i osowiali, podczas gdy na ławkach zajmowanych przez „Staloków” panowała atmosfera pikniku.

Niestety, po przerwie było znacznie gorzej. Już na samym początku Adamek wycofał się nieco do tyłu, uwalniając się w ten sposób od opieki Stępnia, przejął piłkę, popędził lewym skrzydłem, łatwo minął dwóch naszych obrońców i z ostrego kąta mocno strzelił na bramkę. Drozdek wyciągnął się jak struna, ale końcami palców zdołał jedynie musnąć piłkę, która wpadła do siatki. Och, jakże nieławistny wydał nam się wtedy tryumfalny gest Adamka, jak bolesna była radość kibiców Stali, skaczących w górę na naszym stadionie.

Był to jednak dopiero początek naszej klęski. Ośmielony powołaniem Adamek grał jak z nut; wszystko mu się udawało. Przestał już obawiać się Stępnia. Kiedy otrzymał piłkę przed naszym polem karnym, nie szukał już wybiegów, ale prowokacyjnie ruszył z nią wprost na naszego stopera. Zaskoczony Stępień na moment się zawahał i to wystarczyło, żeby Adamek był już za nim, mając przed sobą tylko Drozdka. Zdesperowany Stępień zrobił to, co mu wyłącznie pozostało: podłożył nogę uciekającemu przeciwnikowi, powodując jego upadek.

Karny! Adamek pieczołowicie ustawił sobie piłkę, potem ironicznie uśmiechnął się do Drozdka, splunął po swojemu w bok i wskazał palcem na jeden i drugi róg bramki, jakby chciał zapytać bramkarza, gdzie sobie życzy, aby mu strzelić. Drozdek nie reagował, patrząc

ponuro przed siebie. Adamek strzelił w prawy róg bramki, podczas gdy zupełnie zmylony Drozdek rzucił się w lewy. Dwa do zera!

Jakby tego było mało, w samej końcówce spotkania zawodnicy Stali oszukali całą obronę Sparty, w rezultacie czego Adamek znalazł się sam na sam z Drozdkiem. Drozdek tym razem nie czekał, jak to zwykle miał w zwyczaju, na to co zrobi napastnik, ale nerwowo ruszył w jego kierunku. Adamek spokojnie przerzucił nad nim piłkę i podbijając ją sobie kilka razy nonszalancko na nodze, kopnął wreszcie po raz trzeci do siatki.

Rozmiary katastrofy, jakiej doświadczyliśmy były wprost niewyobrażalne. Czegoś podobnego nigdy do tej pory nie było! Po meczu, staliśmy jak zwykle w szpalerze kibiców, między którymi zawodnicy podążali do szatni. Staliśmy jak we śnie, wciąż nie mogąc uwierzyć w to, co się stało. Zwycięskie ryki „Staloków” przestały już robić na nas wrażenie, prawie się do nich przyzwyczailiśmy.

Drozdek szedł ostatni z nisko pochyloną głową. Gdy przechodził obok nas, ktoś krzyknął za naszymi plecami:

– Sparta w kit!

Drozdek drgnął, spojrzał gniewnie w naszą stronę i nagle, zupełnie nieoczekiwanie doskoczył do Tacka Sałaty i uderzył go otwartą dłonią w twarz.

– Ja ci dam w kit, gówniarzu – warknął.

– To nie on! To nie on! – rozległy się krzyki, ale Drozdek już puścił się biegiem do szatni, wciskając głowę w swój golfowy kołnierz.

Wracaliśmy z meczu w ponurym milczeniu, z jakimś ogromnym poczuciem pustki. Ciszę przerywało jedynie pochlipywanie Tacka. To jednak właśnie on odważył się odezwać pierwszy. Z czerwoną, mokrą od łez twarzą oświadczył jak zwykle dobitnie:

- A ja wam mówię, że Stal i tak się rozpadnie.

Pytanie:

Jakim wzorcem osobowym był Drozdek?

CZEŚĆ III

LIDERZY

1. Władza i autorytet

W literaturze przedmiotu panuje zgodność co do tego, że władza jest zdolnością wywierania wpływu. Określenie władzy jako wywieranie jednokierunkowego wpływu budzi jednak poważne wątpliwości. Trudno bowiem wyobrazić sobie jakąkolwiek relację społeczną, w której mielibyśmy do czynienia z jednostronnym tylko oddziaływaniem. Wystarczy potoczne doświadczenie, aby zauważyć, że nie tylko podwładni w swoim zachowaniu pozostają pod wpływem swojego przełożonego, ale również ten ostatni często zachowuje się w sposób wymuszony przez jego podwładnych. Przełożony, jeśli chce być skuteczny, musi przecież brać pod uwagę reakcje podwładnych na jego polecenia; będzie zatem się starał oddziaływać na nich w sposób, który zwiększa ich zaangażowanie i motywację. Wybór tego sposobu zależy zaś od obserwowanych zachowań pracowników, czyli w gruncie rzeczy zależy od nich, a nie od przełożonego.

Sposób podejścia do problemu wzajemnego wpływu w relacjach władzy uważany jest przez F. Luthansa za najbardziej wyrazisty czynnik różnicujący teorie władzy. Tak więc w teorii cech przyjmuje się koncepcję jednostronnego wpływu na podwładnych przywódcy obdarzonego szczególnymi cechami. W teorii sytuacyjnej zachowanie podwładnych jest jednym z elementów sytuacji, z którą ma do czynienia przełożony i do której musi on dostosować sposób swojego działania. Wreszcie – w teorii społecznego uczenia się – obustronny wpływ przełożonego i podwładnych przyjmuje się nie tylko jako oczywistość, ale formułuje także wnioski dotyczące kształtowania wzajemnych relacji opartych na negocjacjach i świadomym wzajemnym modyfikowaniu zachowań¹.

Najogólniej, relacja władzy pojawia się wtedy, gdy człowiek lub grupa ludzi czuje się uzależniona od kogoś w dążeniu do zdoby-

¹ F. Luthans, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York 1995, s. 359.

cia jakiejś nagrody lub uniknięcia jakiejś kary. Świadomość tego uzależnienia wynika z przekonania o czyichś możliwościach wynikających z posiadanej siły fizycznej, pozycji społecznej, umocowania prawnego, wiedzy i umiejętności albo cech charakteru.

W związku z tym, w literaturze spotyka się różne, ale zasadniczo podobne typologie źródeł władzy. Do najstarszych i najbardziej popularnych należy typologia J.R.P. Frencha i B. Ravena, którzy wyróżnili pięć zasadniczych źródeł i odpowiadających im typów władzy. Są to²:

- władza nagradzania, gdy podporządkowanie przełożonemu wynika z chęci otrzymania nagrody,
- władza wymuszania – podporządkowanie wynika z chęci uniknięcia przykrości;
- władza uprawniona – podporządkowanie wynika z uznania prawomocności działania przełożonego,
- władza ekspercka – podporządkowanie wynika z przekonania o wiedzy i umiejętnościach przełożonego,
- władza odniesienia – podporządkowanie wynika z przekonania o wyjątkowości cech osobowościowych przełożonego.

Gotowość podporządkowania się, którą podwładni okazują przełożonemu, jest miarą jego autorytetu. Autorytet przełożonego jest tym większy, im większe jest przekonanie podwładnych o potrzebie podporządkowania się jego woli. Autorytet jest zatem legitymacją władzy. Władza bez autorytetu jest albo nieskuteczna, czyli pozorna, albo jest zwykłym przymusem. A.J. Grimes dokonuje rozróżnienia pomiędzy władzą legitymizowaną autorytetem, opartą na akceptacji, która związana jest z realizacją celów, które są wynikiem zbiorowego konsensusu, a władzą opartą na uległości, która wiąże się z narzucaniem jakiejś społeczności obcych jej celów indywidualnych lub partykularnych³. Uległość (*compliance*) nie jest tu być może najlepszym określeniem, bo uleganie komuś nie za-

² J.R.P. French, B. Raven, *The bases of social power*, (w:) *Studies in Social Power*, ed. D. Cartwright, University of Michigan, Institute for Social Research, Ann Arbor 1959.

³ A.J. Grimes, *Authority, power, influence and social control: A theoretical synthesis*, „Academy of Management Review”, October 1978.

wsze musi być skutkiem przymusu; może również być wynikiem braku własnych wyraźnych preferencji i związanej z tym skłonności do przyjmowania czyichś racji. Jeśli jednak uległości przeciwstawia się akceptację, to jest oczywiste, że mamy w tym wypadku do czynienia z rozróżnieniem władzy opartej na autorytecie i władzy opartej na przemocy.

Warunki przemocy mogą być jednak różnie rozumiane. Z przymocą mamy niewątpliwie do czynienia wtedy, gdy ktoś zmuszany jest do określonego działania wbrew własnej woli, jak to jest w przypadku pracy niewolniczej. Mamy wówczas do czynienia z władzą opartą na przemocy przez zastosowanie przymusu fizycznego. Niekiedy jednak mówi się o przymusie ekonomicznym lub społeczno-obyczajowym. Ktoś np. nie jest zadowolony ze swoich warunków pracy i chętnie by ją zmienił. Ocenia jednak, że taka zmiana jest dla niego niemożliwa z uwagi na sytuację na rynku pracy. Odejście z firmy, w której praca nie daje mu zadowolenia, oznaczałoby bowiem bezrobocie. Pracownik ma jednak w tym wypadku możliwość wyboru. Jeśli nie rezygnuje on z pracy, to znaczy, że zatrudnienie w danej firmie jest dla niego mimo wszystko lepszą sytuacją niż brak zatrudnienia w ogóle. Skoro więc coś go w tej firmie trzyma, to może władza, której w niej podlega, oparta jest jednak na autorytecie, przynajmniej w minimalnym stopniu. Jeśli mimo to powiadamy, że pracownik ten pozostaje ze swoim pracodawcą w relacji władzy opartej na przemocy, to trzeba zdawać sobie sprawę, że przemoc jest w tym wypadku rozumiana raczej jako niemożność poprawy własnej sytuacji, niż jako przymus podporządkowania się czyjejś woli. Podobnie wygląda sprawa, gdy ktoś toleruje własne podporządkowanie, które uważa za niekorzystne dla siebie, z obawy, że wyrwanie się z tego stanu pociągnęłoby za sobą dezaprobatę ludzi, na których dobrej opinii mu zależy.

Władza oparta na autorytecie oznacza świadomą akceptację podwładnych ich własnego podporządkowania się komuś, kogo uważa się za uprawnionego do narzucania innym własnej woli z powodów formalnych lub osobistych. Podział na autorytet formalny i osobisty wynika z rodzaju źródła władzy, które w danym przypadku

biorą pod uwagę podwładni. Autorytet formalny wynika z przekonania podwładnych o prawomocności działania przełożonego. Ten rodzaj autorytetu związany jest z podziałem pracy i rozmieszczeniem uprawnień decyzyjnych w jakimś systemie społecznym. Struktura tego systemu i sposób jego działania opierają się na określonych, z góry przyjętych zasadach i normach. Podporządkowanie się przełożonemu, któremu przypisuje się autorytet formalny, wynika po prostu z akceptacji zasad i reguł systemu, do którego się należy.

Autorytet osobisty wynika natomiast z odwołania się podwładnych do władzy eksperckiej lub władzy odniesienia przy uzasadnianiu swojej gotowości podporządkowania się danemu zwierzchnikowi. Autorytet osobisty związany jest wyłącznie z cechami umysłu lub charakteru, które w przekonaniu podwładnych posiada ich przełożony. W przeciwieństwie zatem do autorytetu formalnego, który przypisany jest do danego stanowiska kierowniczego, autorytet osobisty przypisany jest do osoby danego kierownika.

We współczesnych koncepcjach władzy wyróżnia się dwa sposoby jej nadawania, które wiążą się z przedstawionymi wyżej dwoma typami autorytetu. Jest to powierzenie władzy bądź przez delegację, bądź przez wybór. Delegacja władzy dokonywana jest z wyższego szczebla lub wyższej instancji i z reguły, przynajmniej na początku, osoba, która tę władzę otrzymuje, ma wśród swoich podwładnych jedynie autorytet formalny. Osoba ta może oczywiście w przyszłości autorytet formalny uzupełnić osobistym. Otrzymanie władzy z wyboru, czyli z woli swoich przyszłych podwładnych, oznacza, że osoba obdarzona władzą w ten sposób miała autorytet osobisty jeszcze przed jej otrzymaniem. Z chwilą formalnego objęcia stanowiska kierowniczego osoba ta uzyskuje także przypisany do tego stanowiska autorytet formalny.

2. Typologia stosunków władzy

Kierowników można podzielić na przywódców i koordynatorów, przy czym w żadnym wypadku nie jest to podział wartościujący. Podstawą tego podziału jest to, czy kierownik (można go również

nazywać przełożonym lub zwierzchnikiem) zaspokaja podwładnym ich potrzeby pewności, bezpieczeństwa i identyfikacji, czy też nie musi tego robić. Jeśli nie musi, to jest koordynatorem. W zależności od tego czy podwładni poczucie pewności, bezpieczeństwa i identyfikacji czerpią z cech porządku organizacyjnego, w którym się znajdują, czy z cech własnej osobowości, kierownik jest koordynatorem autokratycznym lub demokratycznym.

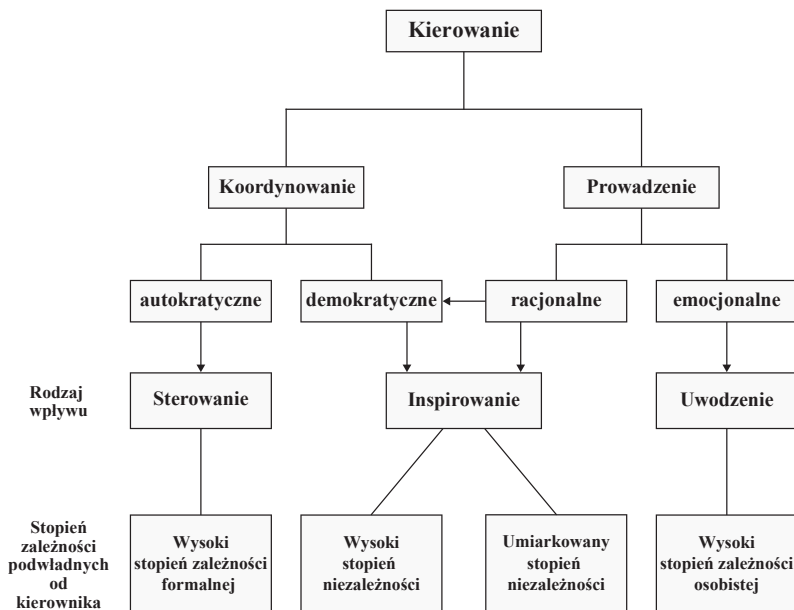
Łatwo zauważyć, że relacje koordynacyjne różnią się od siebie zasadniczo w zależności od tego, czy substytutem przywództwa jest porządek organizacyjny, czy wiedza, umiejętności i ambicje profesjonalne podwładnych. Jeśli poczucie pewności, bezpieczeństwa i identyfikacji podwładni zawdzięczają porządkowi organizacyjnemu, wówczas koordynacja, jako sposób sprawowania władzy, nawiązuje do koncepcji biurokracji Maxa Webera oraz mechanistycznego modelu organizacji. Jeśli natomiast podwładni, dzięki swym kwalifikacjom, potrafią sami sobie te potrzeby zaspokajać, wtedy sposób koordynacji opiera się na zasadach funkcjonowania struktur sieciowych, organizacji wirtualnych i tymczasowych zespołów zadaniowych. Nie będzie zapewne zbyt dużym uproszczeniem, jeśli pierwszą z tych form koordynacji nazwiemy autokratyczną, a drugą – demokratyczną.

Koordynacja autokratyczna stosowana jest w ściśle sformalizowanych systemach organizacyjnych, w których wytwarza się standardowe produkty i w których obowiązują standardowe procedury. Przełożony nie określa sposobu wykonania prostych i powtarzalnych czynności, ale tylko on w tych warunkach może rozstrzygnąć, które z tych czynności, w jakiej kolejności oraz w jakim miejscu i czasie powinny być wykonane. Podwładni nie znają bowiem szerszego kontekstu własnej pracy, nie wiedzą, komu i do czego potrzebny będzie efekt ich działalności. Koordynator jest po to, aby umożliwić pracownikom wyłączną koncentrację na wąskich zakresach czynności, dzięki czemu pojawić się mają efekty specjalizacji. Koordynator autokratyczny angażuje więc głowę w procesie realizacji zadań swojego zespołu, podczas gdy jego podwładni – wyłącznie ręce. Specjalizacja i standaryzacja, uzasadniając potrzebę

koordynacji autokratycznej, nie pozwalają zarazem na rozwój przedsiębiorczości i wewnętrznej motywacji pracowników. Rozwój tych cech możliwy jest bowiem wyłącznie w warunkach poczucia autonomii.

Całkiem inne zachowania podwładnych występują w koordynacji demokratycznej. Autonomia i przedsiębiorczość pracowników są tu nie tyle skutkiem, ile warunkiem zastosowania tej formy koordynacji. Podwładni mają bowiem szeroki zakres uprawnień decyzyjnych i związaną z tym odpowiedzialność. Koordynator podejmuje decyzje dotyczące sposobów wykorzystania wyników pracy podwładnych, a nie sposobów ich pracy. Koordynator nie miesza się w sprawy podwładnych, w zakresie których są oni profesjonalistami, choć może im prezentować swoje pomysły. Także podwładni mogą przedstawiać własne punkty widzenia w sprawach zastrzeżonych do decyzji koordynatora. W koordynacji demokratycznej cały szereg spraw wymaga dyskusji koordynatora z podwładnymi. W jej wyniku trzeba jednak jednoznacznie określić, kto i za co ponosi odpowiedzialność.

Z kolei przywódca to kierownik, który zaspokaja podwładnym ich potrzeby pewności, bezpieczeństwa i identyfikacji. Przywódca zatem to ktoś, kto daje swoim podwładnym poczucie pewności i bezpieczeństwa oraz dostarcza im wzorów, z którymi mogą się identyfikować. Jeśli przy tym dąży do utrwalenia się takiego stanu rzeczy, jest przywódcą emocjonalnym, jeśli zaś stara się usamodzielić pod tym względem podwładnych, wówczas jest przywódcą racjonalnym. Na tym stopniu podziału typów kierowania trudno już powstrzymać się od ocen wartościujących. Chociaż bowiem można zgodzić się, że są warunki uzasadniające każdy z tych typów, to jednak w dłuższym okresie nie ulega wątpliwości, że należy dążyć do koordynacji demokratycznej. Należy to robić, jeśli nawet nie z powodu wymagań otoczenia organizacji, to w każdym razie ze względu na humanistyczny imperatyw rozwoju, którego podstawowym wymiarem jest społeczna dojrzałość i związana z tym samodzielność człowieka.



Wykres 3. Typy władzy organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne

Jak widać na wykresie 3, każda z wymienionych form kierowania wiąże się ze specyficznym rodzajem wpływu kierownika na podwładnych. Można więc mówić o uwodzeniu, sterowaniu i inspirowaniu.

Uwodzenie polega na umiejętności imponowania podwładnym, stwarzania wrażenia o nieograniczonych możliwościach przywódcy, bogactwie jego wiedzy i umiejętności oraz wyjątkowym formacie osobowości. B.R. Kuc tak opisuje ten typ kierownika: „Przywódcą uwodzicielski zachowuje się jak mag lub wróżbita. Niczym wyrocznia coś skrywa i zarazem obiecuje, zjednując sobie w ten sposób wiernych zwolenników. Powoduje u nich swoistą regresję psychiczną ułatwiającą mu dominowanie nad nimi i utrzymywanie ich w stanie nieustannego zachwyty”. Tak rozumiane uwodzenie prowadzi do ubezwłasnowolnienia podwładnych, rezygnacji z jakichkolwiek

prób samodzielnego rozwiązywania problemów, nie mówiąc już o próbach kwestionowania słuszności poleceń i poglądów przywódcy. Mamy w tym wypadku do czynienia z wysokim stopniem zależności osobistej podwładnego od przywódcy.

Sterowanie jest sposobem wywierania wpływu przez koordynatora autokratycznego. W przeciwieństwie do uwodzenia, sterowanie jest odpersonalizowane, suche i racjonalne. Podwładny ma się zachować zgodnie z otrzymanym poleceniem nie ze względu na osobę kierownika, ale ze względu na przyjęty w organizacji podział ról. Daleko posunięty podział pracy i wysoki stopień standaryzacji procedur wymagają, aby polecenia te były szczegółowe i jednoznaczne. Otrzymując takie polecenia i stosując się do nich, podwładny zachowuje się podobnie jak element wprawionego w ruch urządzenia technicznego. Sterowaniu towarzyszy wysoki stopień zależności formalnej podwładnego od kierownika, czyli takiej, która wynika z postanowień regulaminu organizacyjnego, a nie z cech osobistych przełożonego.

Inspirowanie jako rodzaj wpływu kierownika na podwładnych występuje zarówno w koordynacji demokratycznej, jak i w przywództwie racjonalnym. Istotą inspirowania jest uświadamianie związku między określonym zachowaniem, a możliwością zaspokajania potrzeb wyższego rzędu. Takich jak:

- potrzeba osiągnięć, związana z ambicją zawodową,
- potrzeba różnorodności w działaniu, wyrażająca się w niechęci do czynności rutynowych,
- potrzeba rozwoju, która wyraża się w dążeniu do wykorzystania i doskonalenia własnych kwalifikacji,
- potrzeba autonomii,
- potrzeba samorealizacji.

Należy zwrócić uwagę na istotne różnice w sposobie inspirowania między koordynacją demokratyczną a przywództwem racjonalnym. Inspirowanie w koordynacji demokratycznej ma raczej sytuacyjny niż osobisty charakter. Inspirująca jest przede wszystkim sytuacja, w której pracownik musi samodzielnie reagować na rozmaite zjawiska i rozwiązywać pojawiające się problemy. Koordynator inspirowuje

samym przekazem informacji, dbałością o intensywną komunikację między podwładnymi, demonstrowanym oczekiwaniem na przejawy inicjatywy i pomysły pracowników w koordynowanym przez niego zespole, charakterem formułowanych celów do osiągnięcia. Inspirowaniu w koordynacji demokratycznej towarzyszy wysoki stopień niezależności pracowników od kierownika, zarówno formalnej, jak i osobistej.

W przywództwie racjonalnym, zanim zamieni się ono w koordynację demokratyczną, kierownik odgrywa aktywną rolę motywującą i nie zdaje się wyłącznie na uwarunkowania sytuacyjne realizacji zadania. Wynika to z faktu, że przywódca racjonalny może tylko stopniowo uwalniać się z presji oczekiwań podwładnych, którzy oferują mu głównie posłuszeństwo, a nie własną przedsiębiorczość. Inspirowanie w tym wypadku polega na kontynuowaniu żmudnego procesu uczenia, w którym przywódca stawia podwładnych w nowych i trudnych sytuacjach, a jego pomoc w rozwiązywaniu problemów staje się coraz bardziej dyskretna i ograniczona. Inspirowaniu w przywództwie racjonalnym towarzyszy zatem umiarkowany, choć malejący, stopień zależności podwładnego od kierownika.

3. Władza autorytarna

3.1. Asymetria relacji władzy autorytarnej

Koordynacja autokratyczna i przywództwo emocjonalne są wyrazem władzy autorytarnej. Autorytaryzm jest formą relacji władzy, w której mamy do czynienia z jednokierunkowym wpływem przełożonego na podwładnych. Jest to relacja asymetryczna, która charakteryzuje się zasadniczo odmienną pozycją zwierzchnika w stosunku do pozycji jego podwładnych. Ten pierwszy ma wyłączne prawo oddziaływania na podporządkowane mu osoby, określania im celów, stawiania zadań, kształtowania ich zachowań i sposobu myślenia. Podwładni zaś mają obowiązek dostosowywania się do jego woli i oczekiwań. Aktywność i twórczość przypisana jest przełożonemu, podwładni mają być bierni i posłuszni. Ten sposób sprawowania

władzy jest przeciwieństwem demokracji i stosowanych w jej ramach sposobów współdziałania zwierzchnika z podwładnymi, takich jak dialog lub negocjacje. W autorytaryzmie sposobem realizowania relacji władzy są dyktat i manipulacja.

Potrzebę władzy autorytarnej tłumaczy się zwykle wyjątkowością cech umysłu i charakteru przełożonego, nazywanego tu zazwyczaj przywódcą, a nawet władcą lub wodzem. To geniusz przywódcy, który widzi dalej i szerzej niż inni, ma sprawiać, że podwładni, zwani także niekiedy zwolennikami lub nawet wyznawcami, powinni mu się bez reszty podporządkować. W kulturze władzy, która znajduje się u podstaw autorytaryzmu, nie widzi się zresztą potrzeby każdorazowego uzasadniania relacji autorytarnych. Przyjmuje się bowiem uproszczony pogląd, że wszelka władza powinna mieć taki właśnie charakter – przełożony jest od myślenia i decydowania, a podwładny od wykonywania jego poleceń. Ten pogląd nawiązuje do najstarszych tradycji władzy. Posłuszeństwo wobec przełożonego uzasadniane było pośrednictwem władzy Boga. Oczywiście nie każdy przywódca mógł aspirować do roli bożego namiestnika, ta zarezerwowana była dla królów i cesarzy, ale każdy jakąś część bożego nadania sobą reprezentował.

Autorytaryzm nie jest wyłącznie cechą przełożonego, ale charakteryzuje obie strony relacji władzy. Dopiero wtedy znajduje on realne odzwierciedlenie w myśleniu i zachowaniu ludzi i prowadzi do skutków uważanych przez zwolenników tej formy władzy za pożądane. Aby autorytaryzm mógł wystąpić w swojej czystej postaci, potrzeba dominacji zwierzchnika musi się spotkać z potrzebą podporządkowania się jego podwładnych. Innymi słowy: jeśli ktoś chce rządzić, musi znaleźć sobie tych, którzy chcą być rządzeni, co zwykle nie jest trudne. Wielu ludzi łatwo rezygnuje z niezależności, poszukując wzorców osobowych, którym gotowi są całkowicie się podporządkować. Autorytarna uległość polega na uznaniu wizji przełożonego za własną i przyjęciu założenia, że jego racjonalność zwalnia podwładnych z obowiązku samodzielnego myślenia. Stąd już krok tylko, aby swojego zwierzchnika uznać za geniusza, który myśląc za podwładnych zwalnia ich tym samym z tego przykrego

obowiązku. Tu także można zauważyć wpływ starego mitu, którego rozmaite wersje pojawiają się zwłaszcza w sytuacjach trudnych i kryzysowych, gdy ludzie wątpią w swoje własne siły. To mit me-sjasza, odkupiciela, przewodnika, męża opatrznościowego, który przyjdzie i powie, co robić, zaopiekuje się i poprowadzi właściwą drogą. Takiemu zbawcy trzeba zaufać całkowicie i bezkrytycznie. Trzeba mu się podporządkować z gorliwością wyznawcy, niezależnie od tego, jakie ma pomysły i co robi. W każdej jego decyzji trzeba szukać potwierdzenia jego geniuszu. I ludzie często tak właśnie robią. Ich niezachwianej wiary w mądrość swojego przywódcy nie są w stanie podważyć jego najbardziej głupie i absurdalne poczynania. Wódz jest taki, jakim chcą go widzieć jego wyznawcy.

Przekonanie o bezsilności zwykłych ludzi, na którą mogą coś poradzić nieliczni wielcy przywódcy, od niepamiętnych czasów toruje drogę autorytarnym wzorcom kulturowym. Autorytaryzm nigdy by w praktyce nie miał zastosowania, gdyby jego potrzebę mieli wyłącznie ludzie żądni sprawowania władzy. Autorytaryzm funkcjonuje dzięki zwykłym ludziom, podwładnym, którzy chcą mieć wodza i opiekuna. Odnosząc się do władzy absolutnej sprawowanej przez autorytarną jednostkę, Hobbes odrzuca jej religijną interpretację: władca nie reprezentuje boskiej siły, ale słabość swoich poddanych – to oni bowiem obdarzyli go władzą absolutną, aby zaradzić własnej słabości⁴.

Istotą autorytaryzmu jest więc nie tylko asymetria pozycji przełożonego i podwładnych, ale i asymetria wzajemnych oczekiwań stron relacji władzy. Oczekiwania te są przeciwstawne, ale zarazem komplementarne. Przełożony oczekuje od podwładnych posłuszeństwa, a podwładni oczekują od przełożonego opieki. Jedno wspomaga tutaj drugie: im bardziej podwładni są posłuszni przełożonemu, tym większej opieki mogą się spodziewać z jego strony, i na odwrót: im większą opieką przełożony otacza swoich podwładnych, tym bardziej stają się oni posłuszni jego woli.

⁴ Cyt. za: P. Manent, *Intelektualna historia liberalizmu*, Arcana, Kraków 1994, s. 51–52.

Co oznacza w tym wypadku opieka i posłuszeństwo? Opieka oznacza ochronę przed rozmaitymi zagrożeniami. Podwładni, doświadczając opieki ze strony swojego przełożonego, czują się zwolnieni z obowiązku pilnowania własnych spraw i odpowiedzialności za nie. Jest bowiem ktoś, nieporównywalnie od nich silniejszy i mądrzejszy, kto nad tym czuwa. Można więc przestać przejmować się tym, że się czegoś nie wie lub nie umie i zająć się znacznie bardziej przyjemnymi sprawami. Im silniej podwładni doświadczają opieki ze strony przełożonego, tym bardziej utrwalają własną niedojrzałość, czyli niechęć do ponoszenia osobistej odpowiedzialności za to, co się z nimi dzieje i ich spotyka. Podwładni stają się ludźmi biernymi, całkowicie zależnymi od swojego przełożonego, przekonanymi o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli nad ich działaniami. Ale właśnie wtedy zwierzchnik może najłatwiej wyegzekwować posłuszeństwo podwładnych. Skoro podwładni czują się całkowicie zależni od niego, to muszą mu się w pełni podporządkować. Posłuszeństwo oznacza w tym wypadku gotowość dokładnego wykonywania poleceń przełożonego, bez jakiegokolwiek próby ich krytycznej oceny i podejmowania z nim dyskusji.

We władzy autorytarnej podwładni traktują przełożonego jak wodza, który najlepiej wie, co należy robić i w jaki sposób, któremu sprzeciwianie się byłoby nie tylko głupotą, ale przede wszystkim pozbawiałoby ich poczucia pewności i bezpieczeństwa, na którym im najbardziej zależy. Z kolei przełożony traktuje podwładnych jak narzędzia, którymi musi się posługiwać dla osiągnięcia swoich celów. A narzędzie dobre jest wtedy, kiedy jest posłuszne woli jego użytkownika, to znaczy nie sprawia kłopotów w obsłudze. Autorytarny przełożony nie lubi, gdy podwładni zadają niepotrzebne pytania albo, co gorsza, proponują alternatywne rozwiązania w stosunku do przyjętych przez niego. Podwładni mają być posłuszni, a nie aktywni. Od myślenia jest tu szef.

Odmienne, ale także komplementarne są w autorytarnej władzy środki, za pomocą których przełożony i podwładni starają się wyegzekwować swoje oczekiwania. Przełożony może posłużyć się w tym celu dwoma dobrze znanymi sposobami, jakimi są umiejętność

wzbudzania lęku i umiejętność uwodzenia. Umiejętności te mogą posłużyć do wyodrębnienia dwóch typów przywódców autorytarnych, choć są też tacy przełożeni, którzy opanowali obie te umiejętności i posługują się nimi zamiennie.

Umiejętność wzbudzania lęku jest właściwa tyranom i polega na demonstrowaniu bezwzględności w stosowaniu kar, konsekwencji w spełnianiu gróźb i dokuczliwości ich skutków dla podwładnych. „Jeśli chcesz mieć posłuch, to ludzie muszą się ciebie bać” – powtarzają sobie często przywódcy autorytarni tego typu i dzielą się tą mądrością z innymi. Uważają oni, że tajemnica skutecznej władzy tkwi w skuteczności wpojenia podwładnym przeświadczenia o nieuchronności kary za brak posłuszeństwa oraz jej bolesnych konsekwencjach. Aby ten rodzaj sprawowania władzy autorytarnej zaspokajał oczekiwania podwładnych, muszą być oni przekonani, że ich przywódca jest nie tylko srogi, ale przede wszystkim sprawiedliwy i od czasu do czasu także łaskawy. Gdyby tak nie było, gdyby przełożonego nigdy nie udawało się przekonać do odstąpienia od kary, gdyby w dodatku jego zachowania były chimeryczne i nieprzewidywalne, a decyzje często niesprawiedliwe, wówczas przełożony nie tylko by nie redukował poczucia niepewności u swoich podwładnych, ale byłby dodatkowym czynnikiem zwiększającym tę niepewność.

Umiejętność uwodzenia jest z kolei typowa dla przywódców charyzmatycznych, którzy mają łatwość tworzenia i egzekwowania swojego autorytetu u podwładnych. Autorytarny przełożony oddziałuje w tym wypadku na pozytywne emocje podwładnych, którzy go szanują i są mu posłuszni nie dlatego, że go się boją, ale dlatego, że go podziwiają, lubią, a niekiedy nawet kochają. Panuje na ogół zgodność, że charyzma przejawia się w umiejętności wyartykułowania wizji, którą podwładni gotowi są uznać za własną, nie tyle ze względu na jej racjonalne uzasadnienie, co przez odwołanie się do wartości, które są dla nich ważne, atrakcyjne i jednoznacznie rozumiane. Kluczową sprawą jest zatem użycie właściwego języka i oddziaływanie na wyobraźnię. Umiejętność powiązania wizji z historycznymi zdarzeniami odwołującymi się do poczucia dumy

lub wykorzystania aktualnych spraw i wydarzeń dla wyzwolenia ambicji jest w tym wypadku szczególnie ważna. Skuteczność przywódcy charyzmatycznego jest tym większa, im bardziej wartości, na które on się powołuje, pomagają orientować się jego podwładnym w sytuacjach dla nich trudnych. Umiejętność „trafienia do ludzi”, znalezienia owej czulej struny jest zatem cechą charyzmatycznego przywódcy. Podwładni przypisują mu umiejętności niezwykle, co skłania ich do bezwarunkowej akceptacji jego władzy. Charyzmatyczny przywódca może domagać się od podwładnych aktywności i inicjatywy, może nie chcieć pełnić władzy autorytarnej. Niestety, dopóki podstawą jego autorytetu są emocje podwładnych, na nic innego poza ślepych zaufaniem i entuzjastyczną realizacją jego poleceń nie może liczyć. Przywódca charyzmatyczny musi być przywódcą autorytarnym, nawet jeśli tego nie chce. Przywódca tego typu nie inspiruje podwładnych, on ich uwodzi, a przez to ogranicza. Im bardziej dominujący, silny i kreatywny jest przywódca, tym słabsi i mniej samodzielni stają się jego podwładni.

Niezależnie od tego czy rządzi tyran, czy charyzmatyk, podwładni mają tylko jeden sposób egzekwowania opieki od swojego przełożonego. Sposób ten jest całkowitym przeciwieństwem sposobów egzekwowania posłuszeństwa. O ile bowiem te ostatnie polegają na demonstrowaniu tak czy inaczej rozumianej siły, to egzekwowanie opieki polega na konsekwentnym demonstrowaniu słabości. Podwładni starają się utwierdzić przełożonego w przekonaniu, że bez jego pomocy sobie nie poradzą. Stąd ciągłe prośby o interwencje, zachowania asekuracyjne, unikanie wszelkiego ryzyka, oczekiwanie na decyzję przełożonego w najprostszych nawet sprawach. Im słabiej czują się podwładni, tym większe poczucie siły mają ich przełożeni. W autorytarnej władzy siła i słabość wzajemnie się wspomagają i uzupełniają.

Przywódca autorytarny niezależnie od tego, czy swoją władzę opiera na strachu, czy na miłości, jest przeraźliwie samotny. Nie wolno mu bowiem dzielić się z podwładnymi swoimi wątpliwościami i obawami. Przywódca autorytarny jest więc na swój sposób zakładnikiem swoich podwładnych, musi nieustannie odgrywać

swoją rolę i być takim, jakim podwładni chcą go widzieć. W jednym z opowiadań J. Cortazara młodzi fani skazanego na karę śmierci przestępcy czuwają przed więzieniem, w którym odbyć się ma egzekucja. Traktują oni skazańca jako wzór odwagi, a jego zachowanie w obliczu śmierci jako symboliczny akt męskiej twardości. Przestępca, świadom ich obecności, pragnie im zaoszczędzić swojego losu w przyszłości. Może to zrobić tylko w jeden sposób: przez zniszczenie swojego mitu idola. Dlatego, zamiast umierać w ciszy i z godnością, jak początkowo zamierzał, nieludzko krzyczy i błaga o litość, rozczarowując takim zachowaniem swoich zwolenników. W rezultacie przestaje być dla nich autorytetem. Ta historia dobrze ilustruje tezę, że tylko zerwanie niepisanej, autorytarnej umowy z podwładnymi daje tym ostatnim szansę rozwoju i dojrzałości.

3.2. Zachowania wodza

Autorytarna kultura władzy obfituje w stereotypy dotyczące cech wymaganych od przełożonego, choć w tym wypadku należałoby raczej powiedzieć – wodza. Pierwszą z nich jest kategoryczność postanowień wspomagana wyglądem i zachowaniem przywódcy. Henryk Sienkiewicz – piewca polskich mitów – nie szczędził stylistycznych ozdobników, którymi charakteryzował wielkość i determinację historycznych przywódców. Czytelnikom jego książek dobrze wbiły się w pamięć często powtarzane frazy o oczach ciskających gromy, o czole chmurnym i gniewnie zmarszczonym, o głosie wprawiającym podwładnych w drżenie. Brak wątpliwości przywódcy udziela się jego podwładnym. Nieprzypadkowo zatem w kulturze władzy cenione są zachowania przywódców podkreślające zdecydowanie i jednoznaczność postanowień. Takie na przykład, jak prostota środków, aby nie bawiąc się w żadne subtelnosci dojść najkrótszą drogą do celu, którą zaprezentował Aleksander Wielki przecinając swym mieczem węzeł gordyjski; albo takie, które wyrażają niezachwianą wiarę w osiągnięcie zamierzonego celu, a którą prezentował Hannibal, pewny zwycięstwa w wojnie punickiej. Pełni

ufności podwładni patrzą na swojego przywódcę, który nie może zawieść ich oczekiwań. W każdej sytuacji musi być pewny słuszności swoich decyzji i stojących za nimi racji. Żadna wątpliwość i niezdecydowanie ani na moment nie powinny zmącić klarowności jego zamierzeń. Spokój i pewność siebie przywódcy prowadzić mają podwładnych do przekonania, że „pierwszy po Bogu” zawsze znajdzie wyjście z trudnej sytuacji. Tylko taki przywódca daje poczucie pewności i bezpieczeństwa swoim podwładnym, jest źródłem ich dobrego samopoczucia, tarczą, która chroni przed rozterkami i wyrzutami sumienia. Dlatego w autorytarnych relacjach władzy przełożony nie może wszystkiego mówić podwładnym, odkrywać przed nimi rozmaitych zagrożeń i kontrowersji, a w szczególności nie wolno mu nigdy przyznawać się do błędu lub niemożności znalezienia rozwiązania.

Drugą cechą autorytarnego przywódcy jest zatem wstrzemięźliwość informacyjna w kontaktach z podwładnymi. Autorytet przywódcy bierze się po części również z przekonania podwładnych, że musi on wiedzieć więcej niż oni. Dlatego przełożony musi ważyć słowa, aby nie powiedzieć czegoś, co mogłoby go skompromitować. Owszem, polecenia wydawane podwładnym powinny być jasne i konkretne, ale przy wygłaszaniu opinii w sprawach, w których nie ma dobrego rozeznania wytrawny przywódca wyraża się mgliście, jego wypowiedzi mają często charakter przypowieści, są aluzyjne i podlegają swobodnej interpretacji. Chodzi bowiem o to, aby niezależnie od późniejszego obrotu spraw, przywódca mógł obwieścić tryumfalnie: „a nie mówiłem?”. W autorytarnych relacjach władzy najlepiej jednak, jak przywódca za dużo nie mówi. A. Kępiński przypomina, że wychowywanie wodzów polegało między innymi na uczeniu ich opanowywania swej ekspresji emocjonalnej, która przecież także jest formą przekazu informacji⁵. Stąd twarz wodza była często maskowata i nieodgadniona, a jego gesty skąpe i przemyślane.

Kolejna cecha przywódcy autorytarnego, to przywiązanie do insygniów władzy i umiejętne posługiwanie się nimi. Insygnia władzy,

⁵ A. Kępiński, *Rytm życia*, Wyd. Literackie, Kraków 1978, s. 42.

takie jak publiczne oznaki rangi, wyposażenie gabinetu, samochód służbowy, ochrona i obsługa sekretarska, ceremonie wprowadzania w urząd itp., służą do stwarzania i utrzymywania dystansu społecznego między przełożonym a podwładnymi. Zewnętrzne oznaki władzy i demonstrowanie uprawnień związanych z zajmowanym stanowiskiem mają na celu zwiększenie prestiżu przywódcy w oczach podwładnych i utrwalić ich przekonanie o jego wyjątkowym znaczeniu i możliwościach. Wszelkie ceremonie związane z uroczystym przejmowaniem insygniów władzy, tak pieczołowicie kultywowane w niektórych krajach i środowiskach, w miarę postępów demokracji i utrwalania się właściwych dla niej wzorów kulturowych, coraz bardziej rażą swoim bombastycznym przepychem, a w rezultacie coraz częściej raczej śmieszą aniżeli budzą respekt.

Tymczasem ostatnią z ważnych cech, o której nigdy nie zapomina przywódca autorytarny, jest unikanie śmieszności. Śmieszność jest bowiem zabójcza dla autorytetu przełożonego, który ma prezentować siłę i mądrość. Rozumiał to doskonale lokaj cesarza, który w książce Kapuścińskiego powiada: „Pan nasz zasiadał na tronie i kiedy już usiadł, podsuwałem mu poduszkę pod nogi. Ta czynność musiała być wykonana błyskawicznie, aby nie powstał moment, w którym nogi dostojnego monarchy zawisłyby w powietrzu. Wszyscy wiemy, że pan nasz był niskiej postury, a jednocześnie sprawowane stanowisko wymagało, aby zachował wobec podwładnych wyższość również w sensie czysto fizycznym, i dlatego trony pańskie miały wysokie nogi i wysoko zawieszone siedzenia”⁶. Jak słusznie zauważa A. Kępiński, telewizja zbliżając obraz władców do milionów widzów okazała się znacznie groźniejsza dla ich autorytetu niż wszelkie próby demokratyzacji władzy; autorytet ten bowiem maleje w zbytym przybliżeniu. Istotnie, brzydka krosta na natchnionym obliczu wodza, chcąc nie chcąc, zmniejsza siłę rażenia jego autorytetu. Przywodzi bowiem na myśl podświadomie skrywaną, ale oczywistą przecież konstatację, że jest on takim samym człowiekiem, jak inni, mającym wady i narażonym na rozmaite dolegliwości, człowiekiem, który może się mylić.

⁶ R. Kapuściński, *Cesarz*, Czytelnik, Warszawa 2007, s. 22.

4. Władza demokratyczna

4.1. Techniki zarządzania partycypacyjnego

Władza demokratyczna polega na podmiotowym stosunku kierownika do podwładnych, co oznacza zamianę relacji nadrzędności i podporządkowania w relacje partnerskie. Głównym zadaniem kierownika jest w tym wypadku rozwijanie i wykorzystywanie potencjału podwładnych. Typami władzy, które znajdują tu zastosowanie, są przywództwo racjonalne i będąca jego skutkiem koordynacja demokratyczna. W literaturze z dziedziny zarządzania władza demokratyczna nosi nazwę zarządzania partycypacyjnego. Koncepcja ta zaowocowała licznymi technikami zarządzania, umożliwiającymi udział pracowników w sprawowaniu władzy organizacyjnej. Do najbardziej popularnych należy zaliczyć zarządzanie przez delegowanie uprawnień, zarządzanie przez wyjątki i zarządzanie przez cele.

Zarządzanie przez delegowanie uprawnień

Zarządzanie przez delegowanie uprawnień polega na przekazywaniu przez przełożonego części jego własnych kompetencji decyzyjnych podwładnym. Kierownik, w uzgodnieniu z podwładnymi, określa jakie uprawnienia, komu i w jakich sytuacjach mogą być przekazane. Po przekazaniu tych uprawnień kierownik zachowuje dla siebie jedynie prawo kontroli wyników, natomiast nie może ingerować w sposób wykorzystania tych uprawnień przez podwładnego. Ocena uzyskanych wyników może stanowić podstawę do poszerzenia zakresu uprawnień delegowanych pracownikowi lub do ich ograniczenia względnie całkowitego cofnięcia.

W zarządzaniu przez delegowanie uprawnień zasadniczą sprawą jest interpretacja zakresu odpowiedzialności. Znane są tu dwa przeciwstawne sobie stanowiska. Jedno z nich przyjmuje, że kierownik, delegując część własnych uprawnień decyzyjnych podwładnemu, przekazuje mu również odpowiedni zakres

odpowiedzialności za skutki decyzji wynikających z tych uprawnień. Drugie stanowisko natomiast zakłada, iż przedmiotem delegacji mogą być tylko uprawnienia, a nie odpowiedzialność, w związku z czym przełożony pozostaje odpowiedzialny za decyzje podwładnego. Najbardziej merytorycznie uzasadniony wydaje się jednak pogląd J. Zieleniewskiego, zgodnie z którym kierownik, przekazując część swoich uprawnień podwładnemu, pozostaje odpowiedzialny, ale nie za decyzje podwładnego, tylko za własne działanie, tzn. za wybór człowieka i zakres przekazanych mu uprawnień⁷.

Zarządzanie przez wyjątki

Druga z wymienionych technik – zarządzanie przez wyjątki – stawia sobie za cel maksymalne ograniczenie interwencji kierowniczych. Oprócz decyzji zastrzeżonych dla odpowiednich stanowisk kierowniczych, ze względu na czasowy lub przestrzenny zakres spraw, zwierzchnicy reagują tu jedynie na sygnały, które świadczą o zjawiskach nietypowych, np. rażąco wysoki lub rażąco niski poziom wykonania zadań. W pozostałych sytuacjach pozostawia się inicjatywę podwładnym. Technika zarządzania przez wyjątki pozwala kierownikom różnych szczebli koncentrować się na usuwaniu powstających niesprawności i na wykorzystywaniu pojawiających się okazji do poprawy wyników funkcjonowania podległego zespołu. Konsekwencją tego jest ograniczenie pionowych powiązań informacyjnych do meldunków o wyjątkach i do decyzji o sposobach ich usunięcia. Obowiązuje przy tym określona kolejność postępowania. Zauważone odchylenia od sytuacji normalnej najpierw stara się usunąć (lub wykorzystać dla poprawy wyników) najniższy szczebel w hierarchii zarządzania. Dopiero wówczas, gdy próba ta się nie powiedzie, informacje o sytuacjach wyjątkowych przekazywane są na szczebel wyższy. Na przykład do zespołu produkcyjnego dostarczono materiał

⁷ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1972, s. 491.

o innych parametrach, aniżeli przewidywane w instrukcji technologicznej. Mistrz tego zespołu może odmówić obróbki nowego materiału i powiadomić o tym kierownika wydziału, ale może również zastanowić się nad skutkami zastosowania tego materiału. Jeśli dojdzie do wniosku, że nowy materiał stwarza możliwość poprawy jakości produktu lub zmniejszenia kosztów wytwarzania pod warunkiem zmiany sposobu jego obróbki, to decyzję o tej zmianie może podjąć samodzielnie. W zależności od rezultatu jej oceny sytuacja ta może być więc przez mistrza uznana za wyjątkową lub nie. W ten sposób na niższych szczeblach są „odsiewane” sprawy mniejszej wagi i łatwiejsze do rozwiązania. Kierownicy wyższych szczebli dowiadują się tylko o tych problemach, z którymi nie mogą sobie poradzić kierownicy i pracownicy szczebli niższych.

Łatwo zauważyć, że właściwe zastosowanie tej techniki zarządzania wymaga jednak określenia stosownych mierników i kryteriów oceny zjawisk w funkcjonowaniu organizacji, pozwalających na jednoznaczne kwalifikowanie ich do kategorii „typowych” bądź „wyjątkowych”.

Zarządzanie przez cele

Zarządzanie przez cele jest trzecią z najbardziej popularnych technik zarządzania partycypacyjnego. Istota tej techniki polega na stworzeniu motywacyjnych przesłanek samokoordynacji na wszystkich szczeblach zarządzania w systemie organizacyjnym. Technika ta opiera się na dwóch podstawowych założeniach.

W pierwszym z przyjętych założeń zakłada się, że dla efektywnej pracy konieczne jest uświadomienie sobie zadania, które ma być wykonane i wyniku, jaki musi być osiągnięty. Jasne zrozumienie celu jest bowiem podstawą samodzielnego poszukiwania metod jego realizacji. Cele kreują zachowania, a uzyskane wyniki zachowania te ugruntowują. Należy zatem położyć nacisk na dokładne określenie celów funkcjonowania komórek, czyli tego, czego się od tych komórek oczekuje, i na kontrolę uzyskiwanych przez nie wyników,

natomiast ograniczyć interwencję w metody realizacji tych celów oraz kontrolę działań szczegółowych.

Drugie założenie zaś opiera się na stwierdzeniu, że podstawowym czynnikiem spajającym w jedną całość działania ludzi w organizacji są właśnie cele funkcjonowania poszczególnych komórek organizacyjnych. Trzeba przeto właściwie podzielić cele ogólne na bardziej szczegółowe, aż do ustalenia celów dla każdego pracownika. Przy określaniu zadań należy koncentrować się na sprawach podstawowych ze względu na cele działania zespołów nadrzędnych. Wskazana jest przy tym elastyczność w wyznaczaniu celów i uwzględnianiu zależności zarówno pionowych, jak i poziomych w hierarchicznej strukturze celów.

Podstawowym warunkiem właściwego stosowania techniki zarządzania przez cele jest udział kierowników wszystkich szczebli w ustalaniu zadań poszczególnych zespołów, co zapewnia lepsze zrozumienie funkcji i roli celów odcinkowych w realizacji głównych celów organizacji, zwiększa emocjonalne zaangażowanie w sprawę ich wykonania oraz zapewnia wymianę informacji o możliwościach poszczególnych komórek organizacyjnych. Ten sam warunek uczestnictwa osób bezpośrednio zainteresowanych powinien być spełniony przy określaniu celów dla poszczególnych pracowników w danym zespole.

Na motywacyjny i integrujący aspekt znajomości sensu, czyli celu otrzymanych do wykonania zadań, zwrócił uwagę znacznie wcześniej, aniżeli dostrzeżono to w praktyce przemysłowej, brytyjski marszałek B.L. Montgomery. Jego koncepcja dowodzenia w czasie drugiej wojny światowej polegała na szerokim informowaniu wykonawców operacji wojskowych o taktycznych celach, które spodziewano się osiągnąć w rezultacie wykonania postawionych przed nimi zadań. Dzięki temu dowódcy na niższych szczeblach mogli elastycznie dostosowywać zadania i sposoby ich realizacji, mając na uwadze cel, któremu zadania te miały służyć. Ten sposób dowodzenia okazał się szczególnie skuteczny podczas kampanii afrykańskiej, przy dużym rozproszeniu walczących jednostek i kłopotach z nawiązywaniem łączności.

4.2. Zachowania przywódcy racjonalnego

Przywódca racjonalny stara się stopniowo, prawie niezauważalnie dla podwładnych wychodzić z ról, które mu ci ostatni przypisują, to jest: opiekuna, dowódcy, kapłana i wychowawcy. Zamiast tego, przywódca racjonalny wchodzi w role nauczyciela i doradcy, z których także rezygnuje, gdy dojrzeją warunki do zastąpienia przywództwa koordynacją demokratyczną. Niekiedy trwa to długo, niekiedy przywódca racjonalny nie jest w stanie osiągnąć swojego ostatecznego celu, ale jeśli jest naprawdę przywódcą racjonalnym, nigdy nie zmienia kierunku swojego oddziaływania na podwładnych.

Wykonując swoje funkcje, przywódca racjonalny stara się:

- motywować swoich podwładnych do rozwoju zawodowego,
- formować ich sposób myślenia i zachowania sprzyjający przedsiębiorczości i proinnowacyjności,
- zwiększać stopień ich kulturowego otwarcia.

Warto odnotować w tym miejscu uwagę Barbary Kożusznik, że pracownikom o dominującej potrzebie bezpieczeństwa kierownik powinien służyć jako przewodnik wspomagający ich samodzielne działania ukierunkowane na rozwój indywidualny, prowadzący do dojrzałości. Na przykład poprzez⁸:

- stwarzanie sytuacji wzmacniających wiarę we własne siły i zaufanie do samego siebie,
- stopniowe uczenie pracowników podejmowania decyzji,
- stwarzanie sytuacji, w których pracownicy mogliby zachowywać się w sposób niezależny i podejmować samodzielne decyzje,
- zachęcanie podwładnych do przyjmowania zarówno dobrych, jak i złych ocen wykonania pracy,
- stwarzanie sytuacji, w których pracownicy musieliby stawać twarzą w twarz z konfliktem,
- ukierunkowanie pracowników na działania wspomagające twórczość i inicjatywy.

⁸ B. Kożusznik, *Zachowanie człowieka w organizacji*, Warszawa 2002, s. 50.

Motywowanie do rozwoju

Motywowanie podwładnych do rozwoju zawodowego obejmuje trzy rodzaje działań kierowniczych:

- stawianie atrakcyjnych celów i uświadamianie możliwości ich osiągnięcia przez podwładnych,
- stwarzanie prorozwojowych warunków działania,
- udzielanie podwładnym pomocy w procesie ich rozwoju.

Pierwszy z wymienionych rodzajów działań wynika z przekonania o potrzebie traktowania wydatków na rozwój pracowników jako długofalowej inwestycji, opłacalnej zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji. Wychodząc z tego przekonania, przywódca racjonalny opracowuje plany rozwoju swoich podwładnych. Opracowanie to zawiera określenie ścieżek kariery poszczególnych pracowników w organizacji oraz instrumenty organizacyjne i motywacyjne umożliwiające realizację planowanych karier. Planowanie to dokonywane jest oczywiście wspólnie z zainteresowanymi pracownikami, których przełożony musi najpierw do tego zachęcić i przekonać o wartości rozwoju zawodowego. Punktem wyjścia do usamodzielniania podwładnych jest zatem przekonanie ich, że uczenie się i rozwój są istotnymi wartościami. Nie jest to łatwe, zważywszy, że przywódca próbuje w ten sposób oddziaływać na ludzi, którzy oczekują od niego zapewnienia im poczucia pewności i bezpieczeństwa, a nie zachęty do trudnych i ryzykownych działań rozwojowych.

Dlatego ważne jest stwarzanie prorozwojowych warunków działania ludzi w organizacji. Do warunków tych należy zdecydowana przewaga bodźców pozytywnych nad negatywnymi. Przywódca często chwali podwładnych za najmniejszą próbę wykazania własnej inicjatywy, unikając nagany i krytyki w sytuacji, gdy inicjatywy te nie przynoszą dobrych rezultatów. Chodzi bowiem o wspomaganie tych inicjatyw, czemu surowe oceny przełożonego mogą szkodzić, powodując onieśmienie i zastraszenie podwładnych. Drugim ważnym warunkiem zachęcającym, a niekiedy nawet zmuszającym do rozwoju jest stawianie wyzwań podwładnym. Takim

wyzwaniem jest stopniowe ograniczanie stopnia sformalizowania działań i stawianie pracowników przed koniecznością samodzielnego znalezienia właściwego rozwiązania problemu. H.P. Sims i Ch.C. Manz opisują sposób funkcjonowania jednej z firm, której prezes powiada: „Nasi pracownicy nie poszukują pewności w formalnych dyrektywach i nie powołują się na księgę służb, pewnie dlatego, że u nas już od dawna żadnej księgi służb nie ma”⁹. Warunkiem wspomagającym potrzebę własnego rozwoju jest również zezwolenie pracownikom na robienie tego, co najlepiej lubią robić, i w takim otoczeniu społecznym, które im najbardziej odpowiada. Przywódca, zanim podejmie decyzję o podziale pracy i utworzeniu zespołów pracowniczych, powinien więc najpierw wziąć pod uwagę preferencje podwładnych.

Szczególne znaczenie motywacyjne ma pomoc przywódcy racjonalnego udzielana podwładnym w procesie ich rozwoju. Przywódca zachowuje się w tym wypadku zgodnie z teorią społecznego uczenia się, która dostarcza modelu ciągłych wzajemnych interakcji między przełożonym a podwładnymi. W modelu tym stosunki między przywódcą a podwładnymi mają charakter negocjacji, których celem jest wspólne odkrywanie sposobów skutecznego kierowania swoimi indywidualnymi zachowaniami. Przywódca wtedy pomaga podwładnym w rozwoju, gdy przede wszystkim słucha tego, co podwładni mają do powiedzenia na temat swoich celów, obaw i pomysłów, a więc wtedy, gdy wczuwa się w ich sprawy. Kierując się empatią, przywódca powinien sam często pytać podwładnych o ich zamierzenia i opinie. Uczenie podwładnych samodzielności wymaga też od przywódcy ciągłego zmuszania ich do krytycznego myślenia. Można to osiągnąć domagając się od nich racjonalnego uzasadnienia podejmowanych decyzji, ustosunkowania się do alternatywnych rozwiązań, eliminowania emocjonalnego stosunku do problemu, a przynajmniej podporządkowania go racjonalnej kontroli. Podstawową formą relacji przywódcy racjonalnego z podwładnymi powinien być dialog.

⁹ H.P. Sims, Ch.C. Manz, *Company of Heroes. Unleashing the power of self-leadership*, J. Wiley, New York 1996, s. 229.

Tworzenie warunków dla proinnowacyjności

Proinnowacyjność jest zarówno skutkiem, jak i czynnikiem sprawczym rozwoju zawodowego pracownika. Jeśli przywódca zmierza do stopniowego usamodzielniania podwładnych, to funkcja formowania ich sposobu myślenia i zachowania powinna mieć zatem na celu zwiększenie ich proinnowacyjności. Pracy, którą oni wykonują, przywódca musi w związku z tym zapewnić odpowiednie cechy. Do podstawowych cech pracy, które umożliwiają powstanie proinnowacyjne, należy zaliczyć¹⁰:

- charakter pracy, cechujący się wysokim stopniem jej trudności, złożoności i ważności,
- autonomia pracowników, mających szerokie uprawnienia decyzyjne,
- sprzężenie zwrotne, polegające na częstych i bezpośrednich kontaktach między pracownikiem a klientami, na rzecz których praca jest wykonywana, zapewniające szybką informację o własnych osiągnięciach zawodowych.

Być może brzmi to paradoksalnie w świetle niedawnych, typowych dla epoki cywilizacji przemysłowej zaleceń mających na celu wzrost wydajności, ale pracy nie należy pracownikom upraszczać, tylko ją komplikować. Tylko wtedy bowiem, gdy poziom trudności wykonywanych zadań znajduje się na górnej granicy możliwości danego pracownika, a nawet nieco ją przekracza, można mówić o motywacji do rozwoju, która uruchamia pomysłowość. Zadania zbyt trudne w stosunku do aktualnych możliwości pracownika zniechęcają go do ich podejmowania, ale zadania zbyt łatwe tym bardziej demobilizują. Pracownik znajduje bowiem potwierdzenie przekonania, że jego dotychczasowy poziom sprawności zawodowej jest aż nadto wystarczający i nie widzi powodów, aby go zwiększać.

Autonomia decyzyjna pracowników, będąca skutkiem delegowania przez przywódcę stopniowo coraz szerszego zakresu uprawnień, jest bardzo ważnym czynnikiem rozwoju przedsiębiorczości

¹⁰ J.R. Hackman, J.L. Suttle, *Improving Life of Work*, Goodyear, Santa Monica 1977, s. 123.

i innowacyjności. Autonomia oznacza bowiem, że pracownik przestaje poszukiwać zewnętrznych stabilizatorów swojej sytuacji w miejscu pracy i nastawia się na znajdowanie tych punktów oparcia we własnej wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu zawodowym. Staje się wtedy znacznie bardziej niezależny, ale zarazem niepewność generowana przez otoczenie organizacji staje się w jakimś stopniu jego własnym problemem do rozwiązania. Kiedy konieczność samodzielnego radzenia sobie z niepewnością przestaje być dla niego frustrująca, wtedy dojrzewa on do koordynacji demokratycznej. Jest ważne, aby zapewniając pracownikom autonomię decyzyjną, co zwykle następuje stopniowo i jest dość długim procesem, przywódca pozwolił im uczyć się na własnych błędach. Regułą powinno być oczekiwanie od pracowników niekonwencjonalnych rozwiązań, nawet jeśli okazują się one niekiedy błędne.

T. Peters cytuje wypowiedź jednego z dyrektorów znanej firmy amerykańskiej Electronics Data System: „My nie dyskwalifikujemy pracowników, którzy robią błędy, ale tych, którzy nie podejmują ryzyka”¹¹. E.H. Schein opisuje reakcję szefa IBM Toma Watsona na błąd obiecującego skądinąd młodego pracownika, który swoją niefortunna decyzją naraził firmę na stratę kilku milionów dolarów. Pracownik ten wszedł do gabinetu Watsona pewny, że czeka go dymisja. Powiedział więc: „Przypuszczam, że po moich błędach będzie pan chciał mnie zastrzelić”. Na co Watson odpowiedział: „Nie, młody człowieku, nie zrobiłbym tego komuś, na kogo edukację wydałem właśnie parę milionów. Te pieniądze muszą mi się zwrócić”¹².

Wymóg stałego sprzężenia zwrotnego między wykonawcą pracy a tymi, którzy korzystają z jej efektów, jest warunkiem jakiegokolwiek innowacyjności. Bez znajomości potrzeb, oczekiwań i opinii odbiorców danej pracy, jej wykonawca może jedynie ślepo stosować się do poleceń zwierzchnika lub przekazanej mu instrukcji, ale nie jest w stanie niczego usprawnić ani przystosować sposobu

¹¹ T. Peters, *Liberation Management*, Pan Books, London 1993, s. 145.

¹² E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey – Bass, San Francisco – London 1986, s. 238.

wykonania do zmieniającej się sytuacji. Zasada znajomości szerszego kontekstu zadania jest podstawą każdej samodzielnej pracy, której wykonawca ma inteligentnie reagować na zmianę jej warunków.

Wspieranie kultury otwartej

Ostatnia wreszcie z funkcji przywództwa – wspieranie kultury organizacyjnej – w przypadku przywódcy racjonalnego oznacza wspieranie kultury otwartej. Polega to przede wszystkim na upartym podkreślaniu zalet różnorodności kulturowej. Środkiem do tego może być podniesienie krytycyzmu i wątpliwości do rangi wartości podstawowych. Jak bowiem twierdzi W. Bennis, wobec niepewności i wieloznaczności naszej epoki konieczne jest tworzenie kultur, w których pytania i wątpliwości będą w pełni akceptowane, natomiast uparte obstawanie przy tym, że ma się rację, zostanie uznane za niebezpieczne szaleństwo¹³. Przywódca stara się przekonać podwładnych, że dla sprawnego funkcjonowania organizacji najbardziej korzystna jest atmosfera poszanowania odmienności kulturowych. Zgodnie z tym założeniem, ludzie najlepiej wykorzystują swój potencjał profesjonalny, gdy nikt nie ingeruje w ich nawyki kulturowe, oczywiście poza przypadkami, kiedy nawyki te ewidentnie szkodzą organizacji. Ważna jest w tym wypadku umiejętność harmonijnej współpracy, która polega na poszukiwaniu konsensusu i wykazywaniu aktywności w procesie wspólnego tworzenia wzorów kulturowych, a nie na podkreślaniu odrębności własnych norm i obyczajów lub bezkrytycznej akceptacji obcych wzorów. Postawa otwartości, która jest warunkiem takiej współpracy, prowadzi do synergii kulturowej, czyli do poszukiwania rozmaitych kombinacji elementów własnego sposobu działania z elementami innych możliwych sposobów.

W procesie wdrażania podwładnych do instrumentalnego traktowania wzorów kulturowych i nawyku dostosowywania kultury do specyfiki zadania, może być wykorzystany cykl postępowania

¹³ Cyt. za: A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 83.

przedstawiony przez W.W. Burke'a i L.D. Goodsteina. Obejmuje on cztery etapy¹⁴:

- opis różnych nawyków kulturowych, mających znaczenie w danej sprawie,
- kulturowa interpretacja problemu, dokonywana z pozycji różnych kulturowych założeń i wzorów zachowań,
- twórczość kulturowa, polegająca na poszukiwaniu alternatywnych wzorów zachowań,
- synergia kulturowa, polegająca na utrwalaniu się nowego, a zarazem optymalnego z punktu widzenia danego problemu wzoru zachowania.

Oddziałując na kulturę organizacyjną, przywódca racjonalny koncentrować się powinien na kształtowaniu wzorów myślenia podwładnych, a nie wzorów ich zachowań. Dzięki temu ich kultura może być znacznie głębsza, oparta na umiejętności uczenia się i może stanowić podstawę motywacji wewnętrznej.

Aby kierownik mógł właściwie wypełniać funkcje motywowania do rozwoju, uczenia przedsiębiorczości i wspierania kultury otwartej, musi on być człowiekiem wrażliwym, asertywnym i empatycznym. Wrażliwość społeczna łączy się z umiejętnością trafnego słuchania tego, co mówią inni, koncentrowaniu się na partnerze, jasnym wypowiedaniu swoich opinii, umiejętnym przekazywaniu uwag krytycznych i uczuć niezadowolenia. Asertywność niezbędna jest do ekspresji własnych uczuć, ale także kontroli swojego zachowania, tak aby w relacjach z podwładnymi dostrzegać ich potrzeby i problemy. To ostatnie wiąże się z empatią, czyli umiejętnością wczuwania się w potrzeby i punkty widzenia innych ludzi. E. Aronson jest zdania, że jednym z najważniejszych skutków empatii jest to, że naturalna skłonność człowieka do tłumaczenia wątpliwości na swoją korzyść może dzięki niej rozszerzyć się także na innych ludzi¹⁵.

¹⁴ W.W. Burke, L.D. Goodstein, *Trends and Issues in OD: Current Theory and Practice*, San Diego 1980, s. 91.

¹⁵ E. Aronson, *Człowiek – istota społeczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 423.

Ten sam autor twierdzi, że ostatecznym skutkiem zarówno asertywności, jak i empatii jest efektywne komunikowanie, które prowadzi do rozwijania:¹⁶

- umiejętności komunikowania się w sposób prosty, jasny, nie oceniający, nie karzący i unikający atrybucji,
- zmysłu dociekliwości, chęci analizowania własnego zachowania,
- zdolności rozwiązywania konfliktów i sporów na zasadzie rozwiązywania problemów, nie zaś drogą przymusu czy manipulacji.

Na zakończenie trzeba jeszcze raz podkreślić, że rozwój pracowników może zapewnić wyłącznie przywódca racjonalny, nigdy emocjonalny. Nie ma bowiem możliwości, aby wykwitającemu ponad innych charyzmatycznemu przywódcy towarzyszył rozkwit potencjału jego podwładnych. I to nie dlatego, że zapatrzony w siebie przywódca świadomie lub podświadomie będzie tłumił rozwój innych, aby mu nie zagrażali, ale dlatego, że nie chcą tego rozwoju sami podwładni zapatrzeni w swojego wodza. Aby podwładni mogli się rozwijać, przywódca musi schodzić z piedestału, musi dzielić się władzą i prestiżem, musi też tracić monopol na formułowanie porywających wizji i wysuwanie błyskotliwych pomysłów. Nie chodzi przecież tylko o decentralizację decyzji, chodzi o decentralizację mądrości, prestiżu i potrzeby samorealizacji.

Przywódca racjonalny respekt budzi więc umiarkowany. Nikt z jego podwładnych nie kwestionuje jego wiedzy i umiejętności, ale też nie uważa go za nieomylnego. Ten typ przywódcy często jest irytujący, bo uporczywie stawia wymagania i zmusza do myślenia. Taki przywódca nie wywołuje silnych emocji. Podwładni ani się go przesadnie boją, ani go uwielbiają; nie ma on żadnych cech bohatera ludowego. Jego podwładni po latach zwykle słabo uświadamiają sobie, jak duży miał on wpływ na ich dalsze osiągnięcia zawodowe. Ten wpływ nie polegał bowiem na tym, że przywódca odkrywał przed nimi profesjonalne tajemnice, ale na tym, że zmuszał do samodzielnego ich odkrywania.

¹⁶ *Ibidem*, s. 481.

Obrazki z dzieciństwa

A. Książ Opolski

Dostać burę znaczyło przyjąć na siebie gniew i rozczarowanie wychowawców zawiedzionych naszą postawą. Bura miała wstrząsnąć wychowankiem i nawrócić go na właściwą drogę przez wywołanie uczucia strachu, wstydu lub upokorzenia. Burę dostawałem równie często jak moi koledzy; pod tym względem nie byłem od nich ani lepszy, ani gorszy. Pamiętam dobrze jej rozmaite formy i odmiany. Mogła ona polegać na monotonnym, długotrwałym, a przy tym dobrotliwym matczynym gderaniu; mogła przybierać gwałtowną postać wybuchu ojcowskiego gniewu, z jednoznacznym ruchem ręki kierującej się do pasa; mogła być próbą chłodnej, pozbawionej emocji oceny, kiedy nauczyciel z lekko skrywaną pogardą i zniecierpliwieniem komentował moje zachowanie lub stan wiedzy; mogła ona wreszcie oznaczać zaproszenie do dialogu, podczas którego próbowano mi coś cierpliwie wyjaśniać, oczekując z mojej strony zrozumienia i przyrzeczenia poprawy.

Wbrew pozorom, ta ostatnia forma bury była dla mnie najbardziej dotkliwa. Te wymienione wcześniej charakteryzowały się bowiem jednoznacznością i prostotą sytuacji. Wina była bezsporna, za winę należała się kara, której wymierzenie winę kasowało. Dawało to poczucie ulgi i przekonanie, że „licznik przewinień” zaczyna swój bieg od początku. Z rozmowami wychowawczymi było inaczej. Pozostawał po nich jakiś niepokój i trudności z dojściem do ładu z samym sobą. Przyczyną tych stanów było oczywiście rozmijanie się systemów wartości stron dialogu. Jak mogłem przyjąć, że odrobienie lekcji jest ważniejsze od udziału w meczu, od którego wyniku zależał honor naszej klasy, albo – że nie wolno przewracać kolegów podczas przerwy, skoro chciałem tym zaimponować Elce z trzeciej ławki pod oknem? Przytakiwałem więc tym, którzy próbowali oddziaływać na mnie w ten sposób, mając do siebie pretensję za to przytakiwanie. Wiedziałem, że to nie jest w porządku, ale nie wiedziałem jak z tego wybrnąć.

Ksiądz Opolski, jeśli komuś dawał burę, to wyłącznie przez cierpliwe wyjaśnianie o co ma pretensję i stawianie delikwenta w sytuacji, w której nie pozostawało mu nic innego jak przyznanie się do winy i zaduma nad własną nikczemnością. Ksiądz Opolski był katechetą w szkole podstawowej. Jego postać dobrze wryła mi się w pamięć: wysoki, szczupły, nieco przygarbiony, w swoim czarnym płaszczu i sutannie wyglądał jakby stale się gdzieś spieszył, przedzierając się w tłumie uczniów, z kapeluszem trzymanym wysoko nad głową. Takiego go zapamiętałem – wyłaniającego się skądś nagle i stale gotowego do pouczeń. W twarzy miał coś, co odpychało i przyciągało zarazem. Miał oczy fanatyka, którymi wpatrywał się przenikliwie spod gęstych nastroszonych brwi, jakby w ustawicznym poszukiwaniu wszelkich śladów grzechu. Wyraz twarzy łagodziły pełne wargi i duży mięsisty nos, dzięki czemu wydawał się być przyjaźnie nastawiony do ludzi i wyrozumiały dla ich słabości.

Ksiądz Opolski był urodzonym misjonarzem. Wykorzystywał każdą okazję, aby wychowywać i nawracać. Nie zrażały go mizerne niekiedy efekty tych działań ani przykrości, na jakie się narażał interweniując bez wahania w sytuacjach, w których postępowaniem ludzi kierowały silnie rozbudzone emocje. Wyjaśniał, przekonywał, uspokajał i żądał; w zależności od sytuacji podnosił lub uciszał głos, ale nigdy nie wpadał w gniew. Kiedy adresat jego przemowy pozostawał obojętny, albo kazał mu iść do diabła i nie wtrącać się w nie swoje sprawy, ksiądz milknął i garbił się bardziej niż zwykle, nie spuszczając jednak z rozmówcy swojego świdrującego wzroku.

Kiedy miałem 11 lat, postanowiłem spróbować, jak smakują papierosy. W tym celu w grupie kolegów udaliśmy się do Akacyjek. Akacyjkami nazywano u nas niewielki wąwóz na przedmieściu, którego zbocza porosłe były akacjami. Uznaliśmy, że było to dobre miejsce, w którym nie niepokojeni przez dorosłych, mogliśmy w spokoju oddać się tytoniowej degustacji. Paliliśmy już jakiś czas, pokaszując i ocierając załzawione oczy, gdy wtem gałęzie się rozchyliły i przed nami stanął ksiądz Opolski. Na nic już nie przydały się nam gwałtowne próby wyrzucenia trzymanyh w rękach

papierosów. Zostaliśmy nakryci na gorącym uczynku. Pospuszczaliśmy więc głowy i czekaliśmy na dalszy rozwój wypadków.

Ksiądz Opolski przysiadł na pniaku i obojętnie spytał:

– No i co, dobre są te papierosy?

Czując w ustach mdły smak i widząc, jak widnokrąg lekko faluje, pokiwaliliśmy przecząco głowami.

– Nie... Nie są dobre – bąknął któryś z nas.

– Nie są dobre, a mimo to palicie? – zdziwił się ksiądz. – W takim razie dlaczego?

Na to pytanie nie mieliśmy już odpowiedzi. Ksiądz pokiwał ze smutkiem głową i rzekł:

– Powiem wam dlaczego. Otóż dlatego, że jesteście pyszałkowaci. Rodzice wam zabraniają palić, ale co tam rodzice... Ich troska o was wydaje się wam przesadna – trochę śmieszna, trochę niemądra. Wy wiecie lepiej, co jest dla was dobre. To nic, że robiąc to, czego wam rodzice zabraniają, robicie im krzywdę. To nic, że krzywdzicie w ten sposób matkę, która o was dba, ubiera i karmi, sobie samej często odejmując od ust. To nic, że krzywdzicie ojca, który pracuje na wasze utrzymanie. Wy chcecie robić to, co wam się podoba. Ale pamiętajcie, że wszystko ma swoją cenę. Ceną, za jaką paliliście dzisiaj papierosy, jest przykrość waszych rodziców.

Ksiądz Opolski powiódł wzrokiem po naszej skruszonej gromadce i dodał:

– A może wam się wydaje, że żadnej przykrości swoim rodzicom nie sprawiacie, bo przecież oni tego nie widzą, a być może nigdy się o tym nie dowiedzą? Jeśli tak myślicie, to tym gorzej dla was. Tym gorzej, bo zapominacie, że On na was patrzy – ksiądz wyciągnął rękę i wskazał palcem niebo. – Bóg wszystko widzi. On wie, że właśnie skrzywdziliście własnych rodziców.

Ksiądz ściszył teraz głos i mówił niemal szeptem:

– A jak wam się wydaje, dlaczego rodzice nie pozwalają wam palić? Czy dlatego, żeby pozbawić was czegoś dobrego? Pokazać, jaką mają władzę nad wami? Zrobić wam na złość? Nie. Rodzice nie pozwalają wam palić, żebyście wyrosli na zdrowych ludzi. Czy za to należy ich krzywdzić?

Ksiądz Opolski wstał i rozpostarł ręce, jakby chciał nas przed czymś ochronić.

– Chodźcie chłopcy. Pójdziemy teraz do domu, a po drodze módlcie się za waszych rodziców i przeproście Boga za swoją pychę.

Ksiądz Opolski chodził na mecze piłkarskie w naszym mieście. Nie było przy tym wiadomo czy robi to z sympatii do tej dyscypliny sportu, czy dlatego, że każdy mecz stwarzał mu mnóstwo okazji do umoralniających interwencji. Ksiądz siadał w najwyższym rzędzie ławek i z równym zainteresowaniem śledził przebieg gry oraz zachowanie kibiców. Zwykle długo nie siedział, bo emocje sprawiały, że przekleństwa sypały się jak z rogu obfitości. Ksiądz nie spiesząc się spacerował między rzędami i od czasu do czasu szturchał w plecy jakiegoś krewkiego kibica:

– Synu, nie zapominaj, że jesteś człowiekiem. Mów po ludzku.

Uwagi te wywoływały wybuchy śmiechu, ale nie ulega wątpliwości, że łagodziły meczowe obyczaje. Kiedy pewnego razu upomniany w ten sposób kibic zachował się wobec księdza obelżywie, został natychmiast przez innych skarcony i uciszony.

Było ciepłe niedzielne popołudnie w porze babiego lata. Na podwórku Krawczyka bez większego entuzjazmu graliśmy w piłkę, dość często robiąc przerwy, podczas których siadaliśmy w cieniu szopy, leniwie przyglądając się wróblom, które skwapliwie zajmowały nasze miejsce na placu, poszukując resztek końskiego pokarmu. Stary Krawczyk siedział na swoim krześle przed gankiem. Jego siwa głowa zwieńczona białą płócienną czapką opadała mu stopniowo na piersi; w pierwszej fazie następowało lekkie jej pochylenie i zamknięcie oczu, potem widać było spod czapki tylko końce białych wąsów i duży czerwony nos, wreszcie widoczny był już wyłącznie biały owal czapki. Wszystko wracało do stanu wyjściowego, gdy piłka uderzała z hukiem o metalową bramę lub któryś z nas zbyt głośno krzyknął. Krawczyk gwałtownie się wtedy prostował i na moment otwierał oczy, a potem znów głowa zaczynała mu ciężać.

W pewnym momencie w ów naturalny dla spokojnego, niedzielnego popołudnia zbiór dźwięków wdarł się jakiś dysonans.

Z początku trudno się było zorientować, gdzie jest jego źródło. Doszły nas stłumione odgłosy jakiejś gwałtownej kłótni. Odgłosy te zaczęły się szybko potęgować i już po chwili wiadomo było skąd pochodzą. Z małego, sąsiadującego z Krawczykowym podwórkiem, domku Kantorosińskich wyłonił się najpierw jego właściciel, obejmując jedną ręką swoją córkę – Dankę, a drugą wygrażając i opędzając się przed napierającymi na niego z tyłu Kantorosińską i jakiegoś starszego mężczyznę, w którym po chwili rozpoznaliśmy jego teścia. Całe to towarzystwo czyniło niezwykły hałas, którego już teraz nic nie tłumilo. Niewiele ode mnie młodsza Danką darła się wniebogłosy, najwyraźniej starając się uwolnić od ojcowskiego uścisku. Czerwony na twarzy i zataczający się przed żoną i teściem nożem trzymany w wolnej ręce. Kantorosiński coś niezrozumiale ryczał, oganiając się przed żoną i teściem nożem trzymany w wolnej ręce. Kantorosińska płacząco zawodziła, a jej ojciec coś próbował mówić. Na końcu orszaku pojawił się piszczący ze strachu pies Pikuś.

Z drewniaka Krawczyków wyskoczył wuj Zbyszka – Tadeusz w samych spodniach, bez koszuli, a w oknach pojawiły się zaciekiawione twarze innych jego mieszkańców.

Wkrótce można się było z grubsza zorientować o co chodzi. Z beładnych okrzyków wynikało, że Kantorosiński, czymś do żywego urażony, grozi pozbawieniem życia siebie i własnej córki.

– Ona jest moja i nie zostawię ci jej – wrzeszczał ochryple, ciągnąc nieszczęsną Dankę.

Po chwili doszedł do starej wędzarni, wepchnął przed sobą Dankę do środka, po czym wszedł za nią i szybko zamknął drzwi na haczyk.

Kantorosińska dopadła do zamkniętych drzwi wędzarni i waląc w nie pięściami krzyczała z płaczem:

– O Jezu, o Jezu! Wypuść natychmiast dziecko! Nie rób jej krzywdy! Czyś ty zwariował!?

Stary Krawczyk wstał ze swojego krzesła i kuśtykając ciężko na usztywnionych nogach, skierował się w stronę płotu, za którym rozgrywał się dramat.

– Kantorosiński dostał choróbki – mruknął cicho.

Tymczasem wuj Tadeusz sforsował już niski płot i wraz z teściem Kantorosińskiego zaczął szarpać drzwi wędzarni.

– Przestańcie natychmiast! – krzyknął Kantorosiński. – Trzymam jej nóż na gardle. Nie zmuszajcie mnie żebym ją zabił!

Mężczyźni odstąpili. Kantorosińska znów zaczęła głośno zawodzić:

– O mój Boże, mój Boże co robić, co robić!?

Wahanie i niepewność co do dalszych działań zaczęły coraz dotkliwiej dokuczać zgromadzonym pod wędzarnią, gdy wtem skrzypnęła furka od ulicy i ukazał się w niej ksiądz Opolski.

– Kto tu zwywa Boga? Co się u was dzieje, ludzie? – zapytał ksiądz, patrząc zdezorientowany na zgromadzenie pod wędzarnią.

Kantorosińska rzuciła się do niego, jak do oczekiwanego wybawcy.

– Proszę księdza, niech ksiądz coś zrobi... Mój mąż... On chce zabić naszą córkę i samemu się powiesić... Błagam, niech ksiądz ją ratuje!

– Co ty mówisz, kobieto – ksiądz patrzył na nią zdumiony, wysoko unosząc swoje krzaczaste brwi. – Co się tutaj stało?

Kantorosińska otarła płynące jej po twarzy łzy i drżącym głosem zaczęła opowiadać:

– Tatuś przyszedł do nas na obiad, jak zwykle w niedzielę. Wypiliśmy trochę do obiadu, ale niewiele, po kilka kieliszków. Trochę narzekałam, że nam ciężko, a wtedy Janek... O mój Boże, nie mogę mówić – przerwała na chwilę i ukryła twarz w dłoniach. Zaraz jednak otrząsnęła się i kontynuowała dalej: – Janek się obraził, że mam do niego pretensję o to, że mało zarabia. A ja przecież tak tylko... że nam trudno związać koniec z końcem. W Janka jakby diabeł nagle wstąpił. Zaczął krzyczeć, że ma już wszystkiego dość, że się powiesi zaraz. A potem nagle złapał Danuskę i powiedział, że sam nie odejdzie, ale z kimś, kto jest mu najdroższy... O Boże, nie mogę, co oni tam robią w tej komórce?!

Ksiądz Opolski smutnym wzrokiem powiódł po obecnych, jakby szukając potwierdzenia tego, co usłyszał, po czym ruchem ręki nakazał im odsunąć się od komórki. Poszedł do drzwi i chwilę

nasłuchiwał. Z wnętrza wędzarni dochodziły jedynie odgłosy chli-pania przerażonej Danki. Ksiądz lekko zapukał w drzwi.

– Janie, to ja, ksiądz Opolski.

– Niech ksiądz lepiej stąd odejdzie – usłyszeliśmy bełkotliwy i zachrypnięty głos Kantorosińskiego.

– Janie, wiem, że spotkała cię krzywda. Odebrano ci twoją własność, zmuszono do zamknięcia sklepu. Wiem, że się starasz jak możesz, żeby utrzymać swoją rodzinę i wiem, że nie jest to łatwe – ksiądz umilkł na chwilę, a nie słysząc z komórki żadnej reakcji – kontynuował:

– Ale czy to, co dzisiaj zrobiłeś, ten nieopanowany wybuch gniewu, którym chciałeś się poskarżyć ludziom i Bogu, może ci cokolwiek ułatwić? Wszak święty Paweł powiedział: „zło dobrem zwyciężaj”. A ty co? Do zła zło dodajesz. Krzywdzisz córkę, którą tak kochasz, robisz przykrość żonie i teściowi, gorszysz sąsiadów. Na świecie jest tyle zła, czy trzeba jeszcze do niego dokładać?

Ksiądz wpadł w trans; gestykułując długimi rękami w szerokich rękawach sutanny i przechadzając się wzdłuż ściany wędzarni, przypominał ogromnego ptaka. Wyrzucał z siebie słowa pełne bólu, zadawał pytania, na które sam sobie odpowiadał. Monolog się przedłużał. Stary Krawczyk nie wytrzymał dłużej stania na swych chorych nogach i pokuśtykał z powrotem pod ganek. Zanim usiadł, przesunął jednak krzesło tak, aby mógł obserwować co się dzieje na podwórku Kantorosińskich.

Okrążając szerokim łukiem zgromadzonych, ukryci za rzędem wysokich słoneczników, przemknęliśmy ze Zbyszkciem na drugą stronę komórki, gdzie znajdowało się małe zakratowane okienko. Z bijącymi z emocji sercami, wspinając się na palce, ostrożnie zajrzeliśmy do środka. Widok, który ujrzeliśmy, zaskoczył nas kompletnie. Kantorosiński siedział w kącie i spał w najlepsze, z głową przechyloną na jedno ramię. Nóż wypadł mu z ręki i leżał pod ścianą. Danką przykucnęła w drugim kącie komórki i nie płakała już, ale bacznie obserwowała śpiącego ojca, rzucając od czasu do czasu szybkie spojrzenia na drzwi. Wreszcie zdecydowała się i jednym skokiem dopadła do nich. Przeżyła moment grozy, gdy przez chwilę

nie mogła sobie poradzić z dużym haczykiem, ale w końcu udało jej się otworzyć drzwi.

Usłyszeliśmy krzyk Kantorosińskiej, a w otwartych drzwiach pojawiły się liczne twarze. Tymczasem Kantorosiński spał nadal, obojętny na wszystko.

Ksiądz Opolski wszedł do komórki i pochylił się nad śpiącym.

– Nic ci nie jest? – spytał, przyglądając mu się bacznie. Potem wyprostował się. – Dajmy mu spokój, niech się wyśpi – zdecydował.

Wszyscy cofnęli się, tylko wuj Tadeusz wszedł do środka i przeczornie zabrał leżący pod ścianą nóż.

Pytanie:

Jakiego typu przywódcą był ksiądz Opolski?

B. Mendakowa

Na podwórku szpitalnym zawsze coś się działo. Ludzie w białych kitlach, czyli funkcjonariusze szpitala, poruszali się po nim energicznie, z pewnością, jaka towarzyszy rutynie codziennych czynności zawodowych. Osoby w piżamach i szlafrokach, czyli chorzy, snuli się po nim bez celu, ale z widocznym zadowoleniem, że wolno im wystawiać twarz do słońca i oddychać powietrzem nieco mniej nasyconym zapachem szpitalnych specyfików. Najmniej ruchliwi, a zarazem najbardziej zagubieni na szpitalnym podwórku, byli przedstawiciele trzeciej grupy, szpitalni cywile, czyli ludzie odwiedzający swoich bliskich. Można ich było poznać nie tylko po ubraniu, ale przede wszystkim po zachowaniach. Jedni nerwowo przestępowali z nogi na nogę, zaczepiając często pracowników szpitala – to głodni informacji nowicjusze, którym jeszcze się wydaje, że są w stanie wpłynąć na proces leczenia drogiej im osoby, zwiększyć zainteresowanie nią lekarzy i opiekuńczość pielęgniarek. Inni pozostawali w apatycznym bezruchu, nawykli do szpitalnej rutyny i pozbawieni złudzeń co do własnych możliwości – to ci, którzy wiedzą, że trzeba po prostu czekać. Jeszcze inni w różny sposób wyrażali swoją rozpacz, gdy nadzieja im się skończyła bądź

jej koniec był już bliski. Byli jeszcze ludzie szczęśliwi, których bliscy wychodzili ze szpitala, ale ci starali się jak najszybciej opuścić szpitalne podwórko.

Dynamika tego miejsca, to wszystko, co się działo wzdłuż długiego, potężnego gmachu z czerwonej cegły, porażała swoim egzystencjalnym naturalizmem. Oto z jednej strony szpitalnego budynku, z wyjścia położonego bliżej ulicy, radośnie uśmiechnięci rodzice wnoszą w dużej poduszce noworodka. W tym samym czasie, w przeciwnym kierunku, do kostnicy znajdującej się w szczytowej ścianie, zwróconej ku okolicznym ogrodom, pielęgniarki pchają wózek, którego zawartość jest dokładnie zakryta białym prześcieradłem. Kobiety te nie nadają tej czynności wyjątkowego charakteru. Pewnie słusznie; z takim nastawieniem trudno by im było wykonywać codzienne obowiązki. Idąc, rozmawiają więc ze sobą pogodnie, jak to podczas pracy, która nie wymaga wielkiego skupienia uwagi. Kiedyś widziałem, jak w czasie tej czynności spadł nagle ulewny deszcz. Panie pisnęły i puściły się biegiem. Popychany przez nie wózek skakał po kamiennych kocich łbach, którymi wybrukowane było szpitalne podwórko. Ciało pod prześcieradłem trzęsło się, jakby nieboszczyk dostał nagle dreszczy. Z okrzykiem ulgi pielęgniarki dopadły wreszcie czarnych drzwi kostnicy.

Zanim poszedłem do szkoły, szpitalne podwórko budziło mój lęk z jeszcze jednego powodu. Na początku roku szkolnego ustawiła się tam bowiem długa kolejka uczniów drugiej klasy, którzy przejść mieli obowiązkowe szczepienie przeciwko ospie. Nie wiem dlaczego, ale bardzo bałem się tego szczepienia i widok moich starszych kolegów czekających na tę egzekucję, psuł mi humor na długo.

O ile środowiska chorych i szpitalnych cywili z natury rzeczy były niestałe i przypadkowe, o tyle pracownicy szpitala byli grupą znacznie bardziej spójną i ustabilizowaną. Dzięki temu niektórzy z nich utrwalił mi się w pamięci. Osobą, która w równym stopniu budziła mój lęk, jak i zaciekawienie, był pracownik kostnicy. Człowiek, który w samotności przebywał wśród nieboszczyków, przygotowując ich do pochówku, był dla mnie kimś w rodzaju łącznika

między światem żywych i umarłych. Już sam jego wygląd wydawał mi się niesamowity: niski, krępy, z silnymi długimi rękami, miał chorobliwie bladą twarz, w której jasne, rzadkie brwi i bladoniebieskie oczy nadawały jego spojrzeniu pusty i beznamiętny wyraz. Widywałem go, kiedy rano szedł do pracy lub popołudniu wracał do domu. W jednym ręku trzymał starą skórzaną teczkę, a w drugiej papierosa. Szedł zawsze tak samo: nie spiesząc się, stawiał kroki w nieco mechanicznym, równym rytmie. Widywałem go także, jak wychodził przed kostnicę na papierosa, z wyraźną przyjemnością prostując zmęczone ramiona.

Pogrzeby zaczynały się tutaj. Trumnę wynoszono z kostnicy i umieszczano w karawanie mistrza Jaguścika, zaprzężonym w dwa konie. Karawan bocznymi uliczkami, wśród ogrodów, nad którymi wyrastała potężna ciemnoczerwona płaszczyzna tylnej, pozbawionej okien ściany szpitalnego budynku, okrężną drogą dojeżdżał do ulicy prowadzącej do kościoła, aby stamtąd pojechać na cmentarz. Tę trasę ustalono po to, aby karawan nie musiał przejeżdżać podwórkiem przed frontową ścianą szpitala na oczach chorych. Kiedy karawan ruszał spod kostnicy, opiekun zmarłych zawsze stał w jej drzwiach i wsparty o framugę patrzył na formujący się kondukt swoim pustym, pozbawionym emocji wzrokiem.

Źródłem zupełnie innego rodzaju wrażeń była dla mnie pani Mendakowa – szpitalna salowa, a może przełożona salowych, bo wszystkie kobiety w białych fartuchach, zajęte sprzątaniami i wynoszeniem nieczystości, w sposób widoczny okazywały jej szacunek i wykonywały jej polecenia, wydawane zawsze cichym, spokojnym głosem. Mendakowa nie była starą kobietą, choć jej figura już dawno straciła wiotkość, a włosy spięte w kok znaczyły pasemka siwizny. Miała szeroką, często uśmiechniętą twarz, chociaż w jej oczach widoczny był smutek. Kobieta ta miała w sobie coś, co sprawiało, że wokół niej pełno było ludzi, z którymi chętnie rozmawiała, żywo przejmując się ich sprawami. Mieszkała na terenie szpitala, w miejscu, które początkowo budziło moją trwogę – w pokoju znajdującym się w szczytowej ścianie nad kostnicą, do którego prowadziły kręte metalowe schody. Później,

kiedy się już z tym oswoiłem, bawiłem się często na tych schodach z kolegami z sąsiedztwa. Mendakowa zapraszała nas do siebie na placki ziemniaczane albo racuchy i głaszcząc nas po głowach patrzyła z uśmiechem jak pałaszujemy. Pokoik był mały, ale czysty i przytulny. Pamiętam do białości wyszorowane deski podłogi, wyszywaną kapę na łóżku, zawsze świeży obrus na stole, który – wstyd przyznać – po naszej uczcie zwykle tracił wiele ze swojej świeżości. Nad szamotową kuchenką wisały sztywne od krochmalu płócienne wyszywanki. Na jednej było stado kotów buszujących wśród kuchennych garnków i rondli, z podpisem: „Gdzie kucharek sześć, tam nie ma co jeść”. Na drugiej wyszywance widniała stągiew wody na stołku, nad nią wazowa łyżka, z której kapią krople; podpis zaś głosił: „Świeża woda zdrowia doda”. Na przeciwległej ścianie, nad łóżkiem znajdował się duży portret przedstawiający Mendakową z jakimś mężczyzną i dorastającym chłopcem. Wyraz oczu, jaki miała na tym zdjęciu, był tak inny od tego, który znałem, że zastanawiałem się nieraz czy to na pewno jej fotografia.

Pewnego razu, gdy siedziałem w dziurze płotu między naszą posesją a podwórkim szpitala, zobaczyłem jak Mendakowa wychodzi z budynku z bukietem w ręku. Widocznie dostała kwiaty w podziękowaniu za opiekę nad którymś z chorych. Zauważyła mnie, siedzącego w płocie, i ruszyła w moim kierunku.

– Masz, to dla ciebie – uśmiechnęła się podając mi bukiet, ale jej oczy pozostały smutne.

Odeszła potem szybko, a ja siedziałem w swojej dziurze, nie wiedząc co począć z tym dziwnym podarunkiem. Potem pobiegłem do domu i opowiedziałem o wydarzeniu matce i siostrze. Moja matka westchnęła i powiedziała:

– Biedna kobieta... Pewnie przypomniła sobie, jak jej syn był taki, jak ty.

Wtedy dowiedziałem się, że Mendakowa straciła w czasie powstania warszawskiego męża, syna i prawie cały dobytek. Z uratowaną z pożogi walizką, do której zdołała schować wiszący teraz w jej mieszkaniu portret, dotarła do naszego miasta. Ponieważ nie

miała żadnego zawodu, dostała pracę salowej w szpitalu, a wraz z tym kątem do spania w pomieszczeniu nad kostnicą.

Pewnego jesiennego przedpołudnia pod bramę szpitala zajechała furmanka. Siedząca na niej, otulona chustą kobieta pochylała się nad leżącą na słomie, owiniętą w koc dziewczynką. Dziecko było przeraźliwie blade i z trudem łapało powietrze wykrzywionymi z bólu ustami. Powożący furmanką woźnica w obszarpanej kurtce i wysokich filcowych butach, do których wpuszczone były brudne, drelichowe spodnie, zawiązał lejce na kołku, zeskoczył z wozu i ostrożnie wziął dziewczynkę na ręce. Czynności tej towarzyszyły jęki i pochlipywanie chorego dziecka. Mężczyzna poczekał chwilę, aż kobieta zejdzie z furmanki, a potem w milczeniu udali się do widocznych z daleka drzwi izby przyjęć.

Lekarz, który zbadał dziecko, nie wahał się zbyt długo.

– Wyrostek robaczkowy. Wygląda na zapalenie otrzewnej. Stan ciężki. Natychmiast przygotować do operacji – rzucił krótkie zdania do pielęgniarki, która wypełniała kartę małej pacjentki.

Po ścianą stali rodzice zagubieni w nerwowej krzątaninie izby przyjęć. Słowa lekarza brzmiały dla nich jak złowrogi wyrok, z którego jednak niewiele rozumieli. Zdawali sobie sprawę, że jest źle, widząc gorączkowy pośpiech, z jakim nagle zajęto się ich dzieckiem, które na szpitalnym wózku zniknęło im właśnie z oczu w drzwiach prowadzących do wnętrza szpitala. Oboje zupełnie nie pasowali do tego miejsca: on w tym swoim brudnym roboczym ubraniu i ona dziwnie ubrana w kwiecistą sukienkę, zbyt ciekłą na tę porę roku, na którą założona była, gruba dla odmiany, męska marynarka. Widać było, że kobieta ubierała się w pośpiechu. Może zresztą nigdy nie przywiązywała znaczenia do swojego ubioru. Wiejska para odcinała się wyraźnie swoim ubiorem, ogorzałością twarzy i bezruchem, z jakim tkwiła przy ścianie, na tle sterylnej bieli izby przyjęć i tych wszystkich ludzi mówiących tak szybko i niezrozumiale.

Pierwsza ze stanu lęklwego otępienia wyrwała się kobieta.

– Panie doktorze – zapytała nieśmiało – to co z nią będzie?

Lekarz rzucił im roztargnione spojrzenie, jakby dopiero teraz ich zauważył, i rzekł niechętnie:

– Na razie nic nie mogę powiedzieć. Będzie operowana. Proszę przyjść jutro, być może lekarz dyżurny będzie mógł już coś więcej powiedzieć.

Lekarz zajął się badaniem następnego pacjenta. Rodzice dziecka, zdezorientowani, dalej tkwili pod ścianą. Przechodząca pielęgniarka lekko popchnęła ich w stronę drzwi.

– Proszę już wyjść. Mała po operacji będzie na chirurgii. Tam trzeba się o nią dowiadywać. A widzenia chorych są w niedzielę. No już, już. Do widzenia.

Mężczyzna i kobieta znaleźli się na korytarzu. Tam stanęli i popatrzyli na siebie.

– Tu jest tak obco, Józek. Tutaj pachnie śmiercią. Nie możemy jej zostawić samej – powiedziała kobieta z jakąś dziwną determinacją.

– O czym ty mówisz, Hela?! Przywieźli my ją tu leczyć, a ty o śmierci mówisz? – zachnął się mężczyzna, ale nie zabrzmiało to zbyt pewnie, bo mu od tego, co powiedziała żona, ciarki po plecach przeszły.

– Tak tu strasznie. Co ona biedula sama tu będzie robić? Żeby chociaż wiedziała, że jesteśmy blisko – kobieta powiedziała to jakby bardziej do siebie samej niż do męża.

– Oj Hela, Hela, a kto zwierzynek nakarmi i oporządzi? Słyszałaś, mówili, że widzenie jest w niedzielę. No to przyjedziemy wtedy do Anulki – próbował ją jeszcze przekonywać mąż.

– Ty jedź, Józek. Ja nie mogę, ja muszę tu z nią zostać – widać było, że kobieta już podjęła decyzję.

– Ale gdzie ty się podziejesz? Gdzie będziesz spać? Co będziesz jeść? – mężczyzna patrzył na nią bezradnie.

– Jakoś sobie poradzę. Choćby do jutra tylko, żeby w ten najgorszy czas być przy niej... Potem zobaczę, może wrócę pekaesem, albo się z kimś furmanką zabiorę...

– Ej kobieto, kobieto, jak się uprzesz, to nikt cię nie przekona. To co, naprawdę mam cię zostawić? Bo ja przecież muszę wracać.

– Wracaj Józek, wracaj. Ty pilnuj chałupy, a ja Anulki tu przypilnuję.

Chłop odszedł kręcąc głową. Wsiadł na furmankę, stanął na niej i ponad bramą spojrzął na swoją żonę. Stała w drzwiach szpitala,

smutno za nim spoglądając. Nie czyniąc żadnego gestu w jej stronę, zaciął konia i ruszył w drogę.

Pielęgniarki i salowe z oddziału chirurgii przywykły już do widoku dziwacznie ubranej wiejskiej kobiety, która od wielu godzin stała na korytarzu. Co pewien czas podchodziła do oszklonych drzwi, starannie czegoś wypatrując. Młodsze pracownice początkowo żartowały sobie z jej ubioru, ale potem spowszedniał im już widok lekko przygarbionej sylwetki i spalonej od słońca i wiatru twarzy, na której widoczne było napięcie.

Wtem kobieta drgnęła i znieruchomiała przy uchylonych drzwiach oddziału. Na wózku ciągniętym przez dwie pielęgniarki leżała jej Anulka; miała zamknięte oczy i była chyba jeszcze bledsza niż wtedy, gdy ją tu przywieziono. Do ręki miała przytwierdzony jakiś przewód, prowadzący do szklanego naczynia, które jedna z pielęgniarek niosła, trzymając je wysoko w górze. Pielęgniarki znikły z wózkiem za drzwiami jednej z sal, w których znajdowali się chorzy. Kobieta odczekała, aż pielęgniarki wyjdą z sali, a potem zdecydowanym krokiem weszła na oddział i podeszła do drzwi, za którymi znikła jej Anulka. Zdążyła rzucić okiem na leżące na łóżku dziecko i zauważyć, że szklane naczynie, które niosła pielęgniarka umieszczono na metalowym stojaku, gdy w tym momencie usłyszała:

– Co tu robi ta kobieta? Przecież w tych warunkach nie da się pracować!

Przerażona matka odwróciła się i zobaczyła wysokiego mężczyznę o czarnych, nastroszonych brwiach, który wpatrywał się w nią z widoczną złością.

– To moja córka, panie doktorze. Chcę się dowiedzieć, co z nią...
– niemal szeptem powiedziała kobieta, jeszcze bardziej garbiąc się pod swoją chustą.

– No to co z tego?! – wybuchnął lekarz. – Na oddział nie wolno wchodzić. O tej porze nie ma ani wizyt, ani informacji. Proszę się jutro zgłosić do lekarza dyżurnego. – Siostró – lekarz zwrócił się do pielęgniarki – proszę tę kobietę natychmiast stąd wyprowadzić.

Kobieta znalazła się na szpitalnym podwórku, na którym wiał przenikliwy wiatr i zrobiło się już całkiem ciemno. Aby się ogrzać,

okryła się staranniej swoją chustą i zaczęła przytupywać nogami. Kiedy tak stała, nie wiedząc co z sobą począć, w otwartych drzwiach szpitala stanęła Mendakowa. Chwilę przypatrywała się kobiecie, a potem podeszła do niej i spytała:

– Jadła pani coś dzisiaj?

Kobieta podniosła na nią swoje zdziwione oczy.

– Tak...śniadanie – odrzekła, chociaż i to nie było prawdą. W nocy z Anulką było coraz gorzej, prawie nie spali. Kto by tam myślał o śniadaniu.

– Ma pani się gdzie zatrzymać na noc?

– Nie... – kobieta była coraz bardziej zdziwiona.

– Tak myślałam – Mendakowa pokiwała głową. – To niech pani idzie za mną. Tutaj pani swojej córeczce nic nie pomoże.

Kobieta, jak automat, bez słowa podążyła za Mendakową. Kiedy znalazły się już w pokoiku nad kostnicą, Mendakowa uśmiechnęła się i odezwała energicznie:

– No, niechże się już pani uspokoi. Wszystko będzie dobrze. Pani córeczka jest w dobrych rękach. Operował ją doktor Tenenbaum. To ten, który kazał panią wyprowadzić. To świetny chirurg. A że czasami nie ma cierpliwości do ludzi...? Cóż, musi pani wiedzieć, że on przez całą okupację ukrywał się w piwnicy. Takie doświadczenia nie pozostają bez śladu...– Mendakowa urwała, popadając w gorzką zadumę. Zaraz jednak opamiętała się, widząc niepewny wzrok kobiety.

– To co? Na pocieszenie zrobimy sobie dobrą kolację – uśmiechnęła się ponownie.

Potem pojawił się problem spania, bo kobieta chciała koniecznie położyć się na podłodze, na co nie zgadzała się Mendakowa.

– Łóżko jest na tyle duże, że obie się na nim dobrze wyśpimy. No już, niech pani nie grymasi tylko kładzie się od ściany, bo ja będę musiała pierwsza wstać.

Kobieta długo nie mogła usnąć z nadmiaru wrażeń, ze zgryzoty, a przede wszystkim z niepewności tego, co następny dzień przyniesie. Zapadała w jakiś półsen, z którego budziła się z przestraszeniem. Wreszcie twardo usnęła ze zmęczenia.

Kiedy się obudziła, początkowo nie mogła sobie przypomnieć, gdzie się znajduje. Przymglony snem wzrok błędził po nieznanach ścianach i sprzętach, gdy nagle przypomniała sobie wydarzenia wczorajszego dnia. Z przestachem usiadła na łóżku. Musiało być dość późno, bo Mendakowej już nie było, a przez niewielkie okno wpadały do pokoju blade promienie jesiennego słońca. Wtem usłyszała kroki na metalowych schodach. Otworzyły się drzwi, w których stanęła Mendakowa, a do izby wpadł strumień rześkiego, porannego powietrza.

– Uff, zasapałam się trochę – powiedziała łapiąc oddech – ale spieszyłam się, żeby przekazać pani dobrą nowinę. Rozmawiałam już z lekarzem dyżurnym. Powiedziałam mu, że Anulka jest dzieckiem mojej kuzynki – Mendakowa mrugnęła filuternie. – A lekarz mi powiedział, że kryzys już chyba minął. Dziecko operację zniosło bardzo dobrze i jeśli się nic nieprzewidzianego nie zdarzy, to z każdym dniem powinno być lepiej.

Pytanie:

Jakie cechy Mendakowej decydowały o jej wpływie na innych ludzi?

C. Choinka

Gdy nastawał grudzień, powroty ze szkoły do domu stawały się dłuższe i bardziej niż kiedykolwiek ekscytujące. Mrok zapadał wcześniej, kiedy jeszcze mieliśmy lekcje, więc po wyjściu ze szkoły czuliśmy się jak w środku nocy. Wiatr hulający po pozbawionych liści drzewach słychać było zupełnie inaczej niż letnią porą. Jego świst miał w sobie coś złowieszczonego, a rozkołysane gałęzie zdawały się nam grozić i przeganiać z pustej ulicy. Wszystko wyglądało teraz inaczej niż za dnia. Zwykły płot, kapliczka przydrożna, nie mówiąc już o ruinach, spowite wieczornym cieniem, zdawały się skrywać groźne tajemnice.

Stałym elementem zabawy, jaką był wieczorny powrót do domu, było straszenie koleżanek. Robiliśmy na nie zasadzki niemal

na każdym rogu, wykorzystując nieoświetlone zaułki lub bramy. Kiedy dziewczynki się zbliżały, wypadaliśmy z okropnym krzykiem, który natychmiast spotykał się z piskiem i dobrze udawanym przerażeniem ze strony zaskoczonych jakoby uczennic. Zabawa była szczególnie przednia wtedy, gdy spadł śnieg i można było nasze koleżanki potraktować nie tylko krzykiem, ale również śnieżnymi kulami.

Podstawowym insygnium każdego ucznia była wówczas ręczna latarka na baterijkę. Ulice były słabo oświetlone, a poza tym i tak wybieraliśmy drogi kręte i najbardziej zaciemnione. W tej sytuacji rodzice, nauczyciele i my sami byliśmy zgodni co do tego, że latarka jest równie niezbędnym przedmiotem jak piórnik albo tornister. Latarkami można się było zajmować bez przerwy i oczywiście robiliśmy to ukradkiem także podczas lekcji. Sprawdzało się językiem siłę baterii, nieomylnie wyczuwając z kwaśno piekącego smaku stopień jej zużycia. Regulowało się styki, które okazywały się już to za bardzo, już to za mało elastyczne, bądź uszczelniało baterię zbyt luźno osadzoną w pojemniku. Kiedy już nic nie było do roboty, pozostawało jeszcze zawsze oświetlanie półki pod ławką i kontemplowanie jej zawartości.

Ktoś, kto nie miał latarki spadał na samo dno towarzyskiej hierarchii. Wśród licznych posiadaczy latarek także było znaczne zróżnicowanie. „Pospółstwo” używało zwykłych, prostokątnych latarek i mogło między sobą konkurować co najwyżej ich kolorem. Najmniej atrakcyjne były czarne, których było najwięcej; nieco większym poważaniem cieszyli się właściciele zielonych lub niebieskich. „Szlachta” posługiwała się „szczytówkami”, które od zwykłych latarek różniły się tym, że miały wystający reflektorek zamocowany na wąskiej, górnej ściance. Do „arystokracji” należeli posiadacze „paluchów” – długich, tulejkowatych latarek, które kojarzyły się z prawdziwie męskimi zajęciami w wojsku lub straży pożarnej. Czasami w tej hierarchii zdarzały się nieoczekiwane przesunięcia. Antek Noga pewnego dnia wdarł się przebojem do arystokracji, gdy przyniósł do szkoły zwykłą latarkę, ale z możliwością wymiany szkiełek na czerwone i zielone. Z miejsca stał się on bohaterem wieczoru,

gdy pokazując nam możliwości swojej latarki, nonszalancko błyskał kolorowymi światłami.

Sprawdzian możliwości latarek polegał na puszczeniu światła na ścianę po to, aby przekonać się, która „lepiej bije”. Tu bezkonkurencyjne były „paluchy”, które wysyłały najbardziej skupione wiązki światła na największą odległość. Do zawodów tych najlepiej służyła wysoka ściana wypalanej bożnicy. Zapamiętałem ją taką: ponurą, osmaloną od ognia, z poszarpanymi otworami okiennymi, jak po niej wesoło skaczą światła naszych latarek, odkrywając dobrze już nam znane dziury i pęknięcia.

Grudzień to był czas oczekiwania na święta i ferie zimowe. Upływał on na radosnym snuciu domysłów na temat tego, co znajdzie się pod choinką. Zimowe ferie między wigilią Bożego Narodzenia a świętem Trzech Króli były czasem życia choinki w naszych domach. Choinkę ubierało się w przeddzień wigilii, zwykle wieczorem. Zanim do tego doszło, choinki znajdowały się na dworze, gdzie wsparte o płot lub ścianę domu stanowiły przedmiot naszych oględzin. Chodziliśmy od domu do domu, tocząc zaciekle spory o to, która choinka jest najładniejsza. Wielość i dowolność kryteriów, którymi się przy tym posługiwaliśmy, pozwalała każdemu zachować przekonanie, że to właśnie jego choinka wyróżnia się urodą na tle innych. Tak więc argument, że ładniejsza jest wyższa choinka natychmiast spotykał się z ripostą, że małą nie tylko łatwiej ustawić, ale można ją jeszcze przenosić z miejsca na miejsce. Przekonanie, że lepsza jest gęsta choinka, kontrowane było poglądem, że na rzadkiej ozdoby są lepiej widoczne.

Potem choinki znikwały w domach, gdzie strojne i kolorowe zmieniały wygląd okien, nadając budynkom nieco bajkowy charakter, zwłaszcza wtedy, gdy szarość zmierzchu zacierała kontury domów w niespiesznym rytmie nostalgicznej kolędy. Tak było do Trzech Króli, kiedy w przeddzień tego święta lub następnego dnia po nim choinki rozbierano i wyrzucano na dwór. Tam czekały na porąbanie i umieszczenie w komórce z opalem. Uschłe i połamane, w niczym nie przypominające swej niedawnej świetności, z zapłatyanymi

resztkami stłuczonych bąbek lub anielskich włosów, zwiastowały nieubłaganie koniec ferii.

To były ferie w trzeciej, a może w czwartej klasie. W dzień poprzedzający wigilię na moim podwórku panował ożywiony ruch. Różycki trzepał chodniki, pani Józia, zajęta gotowaniem, nie zaniechała co prawda swoich codziennych wizyt u lokatorów, ale trwały one znacznie krócej niż zwykle, a w jej ruchach widoczna była nerwowość. Co rusz ktoś wędrował do piwnicy lub komórki. Mimo zamkniętych okien, na podwórko wyraźnie docierała mieszanina zapachów świątecznych potraw.

Lepilem bałwana. Śnieg do niedawna miękki i lepki zaczął teraz przymarzać, co mi nieco utrudniało pracę. Zniechęcony, dość pospiesznie zaznaczyłem kawałkami węgla oczy, nos i usta. Z domu wyszedł Garbiec i podpierając się laską ruszył w kierunku ulicy. Przechodząc obok bałwana, zatrzymał się i spojrzał na niego krytycznie.

– Nos mu trzeba zrobić z marchewki, a nie z węgla – powiedział poważnie, jakby wygłaszał opinię na temat dzieła sztuki i w charakterystyczny dla siebie sposób podreptał w stronę furtki.

Za chwilę furtka ponownie skrzypnęła, a na podwórku pojawił się Janek Walewski – kolega z tej samej ulicy, ale mieszkający bliżej cmentarza.

– Idę po choinkę do lasu – oznajmił bez wstępów. – Pójdziesz ze mną?

– Ale po co? – odparłem zaskoczony. – Przecież mam choinkę – ruchem głowy wskazałem jodłę opartą o płot, którą mój ojciec miał wkrótce oprawić w krzyżak.

Janek prawie nie spojrzał w tamtą stronę.

– No tak... No to idę – odwrócił się na pięcie.

– Poczekaj! – krzyknąłem za nim. – A nie boisz się, że cię złapią? Przecież nie wolno wycinać z lasu.

Janek nie odwracając się wzruszył ramionami i odpowiedział nieco piskliwie:

– A niby czego mam się bać? Dam sobie radę.

Kilka godzin później moja choinka była już oprawiona i ubrana w świecidełka wyciągnięte z pudełek przez cały rok

przechowywanych gdzieś w głębi szafy. Jodłowy zapach, dominujący wyraźnie na codziennymi domowymi zapachami, uświadamiał wyjątkowość nadchodzących dni.

Nagle usłyszeliśmy dość nerwowe pukanie do drzwi. Przyszła Walewska – matka Janka, prowadząc za rączkę jego małą, kilkuletnią siostrę. Chciała się dowiedzieć czy nie wiem, gdzie jest Janek, bo zniknął gdzieś od paru godzin. Obiecał jej pomóc w przedsięwziętych porządkach, tymczasem go nie ma. Poza tym mróz bierze, a on tak długo przebywa poza domem.

Walewska mówiła to wszystko spokojnie, ale w jej oczach widoczny był lęk. Była to kobieta ciesząca się szacunkiem na naszej ulicy. Wychowywała samotnie dwoje dzieci. Jej mąż, który i tak przedtem rzadko ją odwiedzał, pracując gdzieś na Śląsku, zginął w wypadku wkrótce po urodzeniu córki. Walewska dzielnie mierzyła się ze swoim losem. Mieszkała z dziećmi w niewielkim pokoju na poddaszu. Jako krojczyni w spółdzielni krawieckiej nie zarabiała wiele, ale próbowała sobie dorabiać, szyjąc na prywatne zamówienia sąsiadek.

Kiedy powiedziałem jej o zamiarze Janka pójścia do lasu po choinkę, lęk w jej oczach ustąpił miejsca zdumieniu.

– Więc jednak to było dla niego tak ważne – szepnęła jakby do siebie.

Wyjaśniła nam zaraz, że parę dni wcześniej powiedziała Jankowi, że w tym roku choinki nie będzie.

– Wie pani – jakby usprawiedliwiając się zwróciła się do mojej matki – to już nie chodzi o koszt, ale gdzie ja tę choinkę mam postawić? W zeszłym roku kupiłam małą choinkę, którą postawiłam na stole, ale jak chcieliśmy jeść, to trzeba ją było zestawiać na podłogę. A tam z kolei bez przerwy któreś ją przewracało, bo przecież w tej mojej klitce w ogóle nie ma miejsca. A poza tym... to noszenie, ubieranie... mnie już naprawdę się nie chce – Walewska z rezygnacją pokręciła głową.

– Kiedy powiedziałam, że choinki nie będzie, to Janek nic nie powiedział. No, wiedziałam, że jest mu przykro; jak byłam w jego wieku, to też sobie nie wyobrażałam świąt bez choinki, ale myślałam,

że mnie zrozumiał. A on tymczasem... no, no – nie mogła wyjść ze zdumienia.

Nagle drgnęła, jakby dopiero teraz uświadomiła sobie właściwy sens mojej informacji.

– O Boże! – krzyknęła przerażona. – Czy to znaczy, że on jest teraz gdzieś w lesie? W ten mróz i po ciemku?!

Moi rodzice zaczęli ją pocieszać, że Janek pewnie już jest w domu, albo wkrótce tam się zjawi. Walewska słuchała tego w roztargnieniu.

– Ja przecież nawet nie wiem gdzie go szukać. A poza tym nie mogę małej zostawić samą w domu – powtarzała.

Podchwyciła wreszcie moje nieśmiało zgłoszone przypuszczenie, że być może Janek nie poszedł sam, ale z którymś z kolegów. W końcu szukał przecież towarzystwa.

– Masz rację – powiedziała. – Pochodzę po innych chłopcach, może ktoś będzie coś więcej wiedział.

Wkrótce na całej ulicy było już głośno o zaginięciu Janka. Przepytowano dzieci, snuto domysły; na ogół jednak lekceważono sprawę. „Nawet jak zabłądził, to przecież w końcu dojdzie do jakiejś drogi, która go do miasta zaprowadzi. Czytać umie, to z drogowskazu skorzysta. Co najwyżej trochę zmarznie” – tak można byłoby streścić dominującą opinię.

Na naszej ulicy, prawie naprzeciwko białej kapliczki z figurą św. Jana, znajdował się mały warsztat ślusarski Wocha. Jego właściciel – niski, krępy mężczyzna w okrągłych okularach, zawsze opuszczonych na koniec nosa, naprawiał tam wszystko: rowery, maszyny do mięsa, żelazka, zegary, lutował garnki i miednice.

Tego wieczora kończył naprawę roweru Jurka Kaufa – prawie już dorosłego syna sąsiada.

– No, to na dzisiaj fajrant, zaczynamy święta – sapnął z ulgą, odkładając śrubokręt. – Ten łańcuch trzeba będzie niedługo wymienić, Jurek, ogniwa się już mocno poluzowały.

Wstał i podszedł do małego okna, którego parapet zastawiony był słóikami z nakrętkami, blaszkami, gwoździemi i wszelką inną ślusarską pasmanterią. Popatrzył na iskrzący śnieg na ulicy.

– Mróz bierze, a ten gówniarz gdzieś się zapodział – mruknął ni to do siebie, ni to do Kaufa. Nagle odwrócił się zdecydowanym ruchem, jakby podjął decyzję.

– Masz teraz trochę czasu, Jurek? – zapytał swojego klienta.

– Tak... a dlaczego? – Kauf zdziwiony oderwał wzrok od swojego roweru.

– Trzeba go poszukać – Woch ruchem głowy wskazał okno.

– Nie domyślasz się, gdzie on mógł pójść po tę choinkę?

– Na pewno na Suchą Wieś. Przecież to stąd najbliższej – odparł Kauf.

– Też tak myślę – Woch nad czymś się zastanawiał, wreszcie powiedział energicznym głosem:

– Pospiesz się Jurek. Biegnij do Walewskiej – właśnie szła przed chwilą ulicą z tą swoją małą w stronę domu – zobacz czy ten Janek jeszcze nie wrócił. Jeśli nie, to każ Walewskiej siedzieć w domu; niech dziecku nie włóczy bez sensu po ulicy. Potem wróć do mnie i dobrze byłoby gdybyś po drodze jeszcze jakiegoś swojego kolegę przyprowadził. Ja się przebiorę w tym czasie – Woch zaczął rozpinąć swój kombinezon.

Wkrótce potem Kauf ponownie zjawił się w warsztacie, prowadząc ze sobą niewiele od niego starszego Tadka Starosteckiego.

Gotowy już do wyjścia Woch wręczył im po grubym kiju, wyglądającym jak stylisko do łopaty.

– A co to, panie Woch? Na wojnę idziemy czy jak? – zaśmiał się Starostecki.

– Na wojnę, nie na wojnę, a kije mogą się przydać – mruknął Woch.

Szybko wyszli na pełną drogę. W świetle księżycy widać było białą przestrzeń pól, od której wyraźnie odcinała się na horyzoncie ciemna ściana lasu. Widoczność, dzięki księżycowi i pokrywie śnieżnej, była bardzo dobra, ale ani na drodze, ani na polach nie widać było żadnej małej sylwetki, której niecierpliwie wypatrywali.

Doszli wreszcie do lasu. Po lewej stronie widać było z oddali światła wioski, rozciągniętej wzdłuż lasu. Po prawej stronie las wydawał się nieprzyjazny i jakby bardziej ciemny.

– Choinki rosną tam – Kauf wskazał ręką ścieżkę ginącą w mroku.

Zanim udali się w tamtym kierunku, Woch zapalił latarkę i krzyknął:

– Janek! Janek Walewski!

W leśnej ciszy jego głos zabrzmiał dziwnie słabo, jakby ktoś położył mu rękę na ustach. Woch chrząknął i krzyknął jeszcze raz, tym razem znacznie głośniej. Czekali z pochylonymi głowami, ale nie usłyszeli nic.

Szli teraz wolniej, torując sobie drogę kijami wśród suchych leśnych chaszczki i unikając śnieżnych zasp, które wiatr utworzył po drzewami. Co pewien czas powtarzali zawołanie. Starostecki pierwszy usłyszał dźwięk odmienny od monotonnego skrzypienia śniegu, po którym stąpali. Zatrzymał się i podniósł rękę nakazując ciszę. Stanęli, wstrzymując oddech. Kiedy już wydawało się, że Starostecki się przesłyszał, Kauf jeszcze raz zawołał Janka. I wtedy wszyscy usłyszeli słaby, jakby stłumiony odległością krzyk. Woch skierował tam światło latarki. Między drzewami, w odległości jakichś trzydziestu metrów ujrzeli na leśnym dukcie leżącą postać.

To był Janek, półprzytomny ze zmęczenia, bólu i zimna. Zdołał powiedzieć tylko tyle, że bardzo go boli noga, po tym, jak wpadł w jakąś dziurę. Nie mogąc iść, próbował się czołgać, ale męczył się i robił sobie coraz dłuższe odpoczynki, podczas których marzył. Od pewnego czasu przestał już odczuwać zimno, tylko coraz bardziej chciało mu się spać.

Woch unieruchomił mu bolącą nogę, krępując ją ściśle własnym szalikiem. Potem zdjął pasek od spodni i zażądał tego samego od swoich dwóch towarzyszy. Przy pomocy pasków połączył dwa kije, tworząc w ten sposób coś w rodzaju noszy. Między kijami, na paskach ułożono Janka i pospiesznie ruszono w drogę powrotną.

Kiedy Starostecki z Kaufem podnieśli nosze, Jankowi spod kurtki wypadł duży nóż kuchenny.

– Co? To tym chciałeś sobie uciąć choinkę? – roześmiał się Starostecki. – No cóż, do Trzech Króli może by ci się udało.

Ratownicy zanieśli Janka prosto do szpitala, gdzie nieszczęsny amator choinki spędził święta. Na szczęście, poza zwichniętą nogą i niezbyt groźnymi odmrożeniami, nic mu się nie stało. Janek wrócił do domu jeszcze przed Nowym Rokiem. Na parapecie okna czekała tam na niego niespodzianka w postaci maleńkiej, ale pięknie ozdobionej choinki.

Słyszałem później, jak Walewska skarżyła się mojej matce:

– Ze mnie to taka głupia matka. Tyle zmartwienia mi przysporzył, a ja mu jeszcze za to choinkę kupiłam.

Pytanie:

Do jakiej techniki zarządzania można odnieść zachowanie słuszarza Wocha?

CZEŚĆ IV

ODMIENICY

1. Organizacje zamknięte i otwarte

Wyróżnienie przez R.K. Mertona dwóch przeciwstawnych postaw: lokalnych i kosmopolitycznych, ma zasadnicze znaczenie, jeśli chodzi o stosunek grupy do otoczenia. Postawy lokalne są typowe dla ludzi pochłoniętych głównie wewnętrznymi problemami grupy; te drugie zaś są właściwe dla członków grupy, którzy traktują siebie jako integralną część jej świata zewnętrznego.

Kultura organizacyjna, w której pracownicy odcinają się od wpływów otoczenia, traktując je jako szkodliwe i zagrażające tożsamości organizacji, jest typowa dla organizacji sekciarskiej. Jest to wizja organizacji funkcjonującej we wrogim otoczeniu, z którym trzeba ustawicznie walczyć i bronić się przed jego wpływami. Realizacja celów organizacyjnych uzależniona jest w tym wypadku od uzyskania stanu niezależności od otoczenia, co możliwe jest bądź przez uzyskanie nad nim przewagi, bądź skutecznej izolacji od jego wpływów. Dominacja postaw kosmopolitycznych w organizacji oznacza z kolei gotowość wielostronnej współpracy z otoczeniem, bez specjalnej troski o zachowanie tak czy inaczej rozumianej tożsamości. Jest to kultura organizacji otwartej, nastawionej na współpracę, w której otoczenie traktowane jest jako zbiór rozmaitych szans na osiągnięcie sukcesu. Sukces rozumiany jest tutaj raczej w kategoriach indywidualnych lub grupowych aniżeli w odniesieniu do całej organizacji, której granice stają się płynne.

Takie cechy kultury organizacji sekciarskiej, jak mała tolerancja wobec odmiennych wartości i poglądów, podejrzliwość wobec ludzi spoza organizacji, kurczowe trzymanie się miejsca pracy, nasuwać wyrażną analogię z opisanym przez K.R. Poppera modelem społeczeństwa zamkniętego. Społeczeństwo zamknięte, jak dawne społeczeństwa plemienne czy późniejsze dyktatury i państwa ideologiczne, umieszcza swoich wrogów na zewnątrz. Dla dobrego

samopoczucia wystarczy, aby członkowie tego społeczeństwa uznali prawa w nim panujące za „naturalne” i zaakceptowali własne w nim role. Świadomi opieki współplemieńców, władcy lub państwa w zamian za lojalność i należyte odgrywanie swoich ról, mogą się czuć jak dzieci w domu rodzinnym¹.

Organizacja sekciarska skupiona jest na własnej tożsamości, która w jej kulturze jest wartością naczelną. Zgodnie z teorią tożsamości społecznej, ludzie budują tę tożsamość porównując własną grupę do innych grup. Ich poczucie własnej wartości rośnie tym bardziej, im bardziej wierzą w to, że ich grupa wyróżnia się korzystnie na tle innych². G. Morgan pisze w związku z tym o egocentryzmie organizacji, który może się wyrażać w niezmiennym wyobrażeniu o własnej misji i wartościach, co nierzadko prowadzi do wyizolowania się z otoczenia. Usiłując podtrzymać nierealistyczne tożsamości, organizacje skazują się niekiedy na zagładę, a przynajmniej na poważne problemy adaptacyjne. Brak elastyczności i ignorowanie procesów zachodzących w otoczeniu wynika najczęściej z nadmiernego przywiązania do własnej tożsamości³.

Głębokie przywiązanie do określonej tożsamości organizacyjnej rodzi dwie konsekwencje. Pierwszą jest fatalizm wyrażający się w przekonaniu o konieczności kontynuowania raz obranego kursu i niemożności, albo lepiej – niestosowności zmiany. B. Barber cytuje znamienne wyzwanie Bokana, przywódcy oddziałów serbskiej prywatnej milicji: „Nie wierzę w demokrację, bo nie wierzę, żeby jakakolwiek grupa mogła kiedykolwiek zmienić dobrowolnie kierunek i cele wytyczone przez jej przodków”⁴. Drugą konsekwencją jest nieuchronnie konfrontacyjny stosunek do otoczenia. Nie mają racji ci, którzy twierdzą, że silne poczucie własnej tożsamości nie przeszkadza we współpracy z otoczeniem, a być może nawet poma-

¹ K.R. Popper, *Spoleczeństwo otwarte i jego wrogowie*, t. 1, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 200.

² Zob.: D.T. Kenrick, S.L. Neuberg, R.B. Cialdini, *Psychologia społeczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 567.

³ G. Morgan, *Images of Organization*, Sage, Beverly Hills – London – New Delhi, 1986, s. 244.

⁴ B. Barber, *Dżihad kontra McŚwiat*, Muza, Warszawa 2007, s. 305.

ga. Jak słusznie zauważa S. Huntington, tożsamość można określić wyłącznie w stosunku do „innego”⁵. A od „innego” trzeba się różnić, to znaczy być od niego lepszym. W ten sposób „inny” nieuchronnie staje się wrogiem albo przynajmniej przeciwnikiem lub konkurentem. Z wrogiem się nie współpracuje, z wrogiem się walczy. Takie jest źródło wszelkich fundamentalizmów, które nieodmiennie odwołują się do silnego poczucia tożsamości: religijnej, ideologicznej, narodowościowej itp.

Organizacje otwarte wychodzą naprzeciw postawom indywidualistycznym. Według H.C. Triandisa indywidualizm przejawia się w trzech typach relacji między jednostką a grupą społeczną, które dotyczą sposobu definiowania własnego ja, celów oraz obowiązków. Otóż po pierwsze, indywidualista pełniąc taką czy inną rolę społeczną nie przestaje być sobą, niezależnie od przynależności do jakiegokolwiek grupy. Po drugie, indywidualista nie mogąc realizować swoich celów w grupie, zmienia grupę, a nie swoje cele. Po trzecie wreszcie, indywidualista w realizacji obowiązków na rzecz grupy stosuje zasadę maksymalnego godzenia korzyści grupowych z osobistymi. Nie uważa bowiem poświęcenia za cnotę, zwłaszcza wtedy, gdy można go uniknąć⁶. Moralna istota indywidualizmu polega, zdaniem I. Berlina, na tym, aby: „być instrumentem samego siebie, a nie innych ludzi i ich działań; kierować się własnymi celami, a nie doraźnymi bodźcami zewnętrznymi; podejmować decyzje, a nie być ich przedmiotem”⁷. Postawa indywidualistyczna oznacza więc dążenie do autonomii; pracownik indywidualista domaga się zwykle pewnej niezależności, za którą gotów jest ponosić odpowiedzialność.

Trudno nie zgodzić się ze stanowiskiem I. Berlina, który pisze, że w naszych czasach przydałoby się „mniej mesjanistycznej żarliwości, więcej światłego sceptycyzmu, więcej tolerancji dla odmienności, częstszego stosowania środków *ad hoc* dla osiągnięcia

⁵ S. Huntington, *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Muza, Warszawa 2006, s. 206.

⁶ H.C. Triandis, *Individualism and Collectivism*, Westview, Boulder 1995, s. 26.

⁷ I. Berlin, *Cztery eseje o wolności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 131.

celów w możliwej do przewidzenia przyszłości, więcej miejsca dla własnych dążeń jednostek i mniejszości, których upodobania i przekonania nie znajdują (mniejsza o to czy słusznie) rezonansu wśród większości”⁸.

Kultura organizacji otwartej, podobnie jak w Popperowskim „społeczeństwie otwartym”, umożliwia artykulację rozmaitych poglądów, wartości i celów, co czyni wrażenie chaosu i zamętu. Jest to zarazem kultura tęsknoty za czymś lepszym i ciekawszym, niezgody na życie w zaduchu niezmiennych zasad wyznaczających trwałe role społeczne. Brak poczucia bezpieczeństwa jest związany z napięciem, jakiego wymaga ciągle dokonywanie wyborów, których kryteria są zmienne i niejasne. Nieznośny ciężar odpowiedzialności za samodzielnie dokonywane wybory jest – jak pisze Popper – ceną, „jaką musimy płacić za każdy postęp wiedzy, racjonalności, idei współpracy i wzajemnej pomocy, a w konsekwencji za szansę przetrwania nas i całej ludzkości. Cena, jaką musimy płacić za to, że jesteśmy ludźmi”⁹.

W organizacji otwartej, której granice są zmienne, a uczestnictwo w niej tymczasowe, główne wartości związane są z profesjonalizmem. Warunkiem uzyskania statusu profesjonalisty są zarówno odpowiednio wysokie kompetencje zawodowe, jak i swoisty kod moralny obowiązujący członków danego zawodu.

Wartością szczególnie cenioną w profesjonalizmie jest poczucie autonomii ról organizacyjnych. Podstawowym wzorcem osobowym jest niezależny fachowiec samodzielnie wykonujący kompleksowe zadania. Jeśli jest on pracownikiem najemnym, bardzo ważne jest wyraźne określenie granic pełnionych funkcji organizacyjnych, w obrębie których może on „chodzić własnymi ścieżkami” i czuć się suwerennym gospodarzem na swoim odcinku pracy.

Wartości i normy kultury organizacji otwartej kształtują określone postawy uczestnictwa. Akceptowane jest uczestnictwo równoległe w rozmaitych grupach społecznych i organizacjach. Uczestnictwo równoległe jest traktowane jako naturalne przy racjonalnym

⁸ *Ibidem*, s. 99.

⁹ K.R. Popper, *op. cit.*, s. 200.

stosunku do przynależności grupowej. Wielość grup, do których jednostka należy, wzbogaca ją o nowe informacje i doświadczenia, pozbawia natomiast poczucia zakorzenienia, tak ważnego dla ludzi szukających zewnętrznych punktów oparcia. Drugą cechą tych postaw jest akceptacja uczestnictwa tymczasowego, które wymaga łatwości wchodzenia do różnych grup społecznych i wychodzenia z nich. Tymczasowy charakter przynależności, wymagający dużej odporności na niepewność, powodowany jest pracą w systemie zespołów zadaniowych w strukturze sieciowej. Wreszcie trzecią cechą postaw członków organizacji otwartej jest kalkulatywny motyw uczestnictwa. Według A. Etzioniego, kalkulatywny motyw uczestnictwa w organizacji ma charakter racjonalny i jest związany z rachunkiem, na ile uczestnictwo to pozwoli na zaspokojenie określonych potrzeb. Kalkulatywne, racjonalne uczestnictwo zakłada wyraźnie określone, wymierne proporcje pomiędzy własnym wkładem pracy na rzecz organizacji a korzyściami, jakie się z tego tytułu otrzymuje. Jeśli wynik netto uczestnictwa w organizacji jednostka ocenia jako niezadowolający, a jednocześnie widzi szanse uzyskania większych korzyści gdzie indziej, wówczas bez szczególnych wewnętrznych oporów podejmuje decyzję o wystąpieniu z organizacji¹⁰.

Postawy te mają wpływ na pojawienie się typowych wzorów zachowań. Przejawiają się one w wysuwaniu na plan pierwszy skutków, a nie motywów działań członków zespołu pracowniczego. Liczy się dobre wykonanie pracy, a nie to, czym było ono inspirowane. Dobre chęci nie mają znaczenia, jeśli uzyskany rezultat jest kiepski. Wynika to z większej tolerancji dla odmiennych wartości i poglądów. W stosunkach między ludźmi preferowana jest rzeczowość i pragmatyzm; dominuje raczej niechęć do ujawniania uczuć i głębszego wczuwania się w czyjeś osobiste sprawy. W rezultacie stosunki między pracownikami charakteryzują się powierzchownością, ale także mniejszym stopniem podejrzliwości i agresywności.

Typowym zachowaniem jest również ustawiczne poszukiwanie szans w otoczeniu organizacji na poprawę wyników jej działalności.

¹⁰ A. Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates*, Free Press, New York 1975, s. 11.

Otoczenie traktowane jest bowiem jako zbiór szans, a nie zagrożeń. Tymczasowe uczestnictwo zmusza do analizowania otoczenia pod kątem wyboru następnego miejsca pracy. Również kierownictwo organizacji otwartej nastawione jest na ciągłe poszukiwanie w otoczeniu partnerów i sojuszników, dzięki którym możliwe będzie podejmowanie nowych wyzwań i realizowanie ambitnych projektów.

2. Kultury restrykcyjne i liberalne

Przedstawione typy kultur organizacyjnych właściwych dla organizacji zamkniętej (sekciarskiej) i otwartej odnoszą się zarazem do warunków epoki cywilizacji przemysłowej i epoki cywilizacji informacyjnej. Rzadko jednak występują one w swojej czystej postaci. W obu tych epokach cywilizacyjnych występowało i występuje wiele odmian kultury, co sprawia, że zarysowane wyżej różnice nie pojawiają się tak wyraźnie w badaniach porównawczych. Niemniej jednak chodzi tutaj o konfrontację dwóch postaw, dwóch filozofii życiowych, które bynajmniej nie mają wyłącznie odniesienia do postaw i zachowań ludzi w organizacjach. Postawy te i zachowania w różnych sytuacjach organizacyjnych przejawiają się mniej lub bardziej wyraźnie, ale w istocie są konsekwencją zasadniczych wyborów światopoglądowych i jako takie charakteryzują kultury szerokich kręgów społecznych. Kultury te określić można mianem restrykcyjnych i liberalnych. Te pierwsze są wykluczające i polaryzujące. Trudno do nich wejść, ale i trudno je opuścić. Ich członkowie traktowani są surowo i muszą ściśle spełniać określone wymagania, w przeciwnym razie będą dyskryminowani. Kultury restrykcyjne są kulturami służby określonym wartościom, wymagają poświęcenia i żarliwości; mają też łatwość kreowania wrogów, dzięki czemu ich członkowie zyskują poczucie tożsamości. Kultury tego typu są z natury konserwatywne, ponieważ ich członkowie w historycznym determinizmie upatrują uzasadnienia wyznawanych wartości i czerpią poczucie własnych racji.

W przeciwieństwie do tego, kultury liberalne są włączające i tolerancyjne. Łatwo do nich wejść i równie łatwo je opuścić. Mogą się

w nich znaleźć ludzie o różnych przekonaniach, którzy prowadzą ze sobą dialog i negocjują wspólne przedsięwzięcia. Jest to kultura otwarta, spontaniczna i woluntarystyczna. Ważną jej cechą jest permissywność, pozwala ona bowiem na znacznie więcej w dziedzinie myślenia i zachowania aniżeli kultury restrykcyjne. Najważniejsze wzory kulturowe odnoszą się tu do wymiany idei między ludźmi i form negocjacji, a nie do wartości. W kulturze liberalnej nie poszukuje się wrogów, bo tożsamość indywidualna jest tu ważniejsza od tożsamości zbiorowej. Kultura ta umożliwia artykulację rozmaitych poglądów, wartości i celów.

W ocenie tych dwóch rodzajów kultur konieczne jest zastosowanie kryterium etycznego. Stojąc na gruncie etyki deontologicznej, która wyklucza stosowanie niegodziwych środków dla osiągnięcia szlachetnych celów, nie da się obronić kultury restrykcyjnej. Nie można bowiem budować dobra organizacji czy jakiegokolwiek kolektywu na krzywdzie bądź ograniczeniach nakładanych na jednostki. Przekonaniu o potrzebie poświęcania rozwoju jednostek na rzecz rozwoju całej społeczności należy zdecydowanie przeciwstawić pogląd humanistyczny, zgodnie z którym rozwój społeczny może się dokonywać jedynie przez rozwój jednostek. J. Hubert pisze: „Jednostka ludzka, jej rozwój jest pierwszą i podstawową wartością, podstawowym dobrem, na którym opierają się wszystkie inne wartości wynikające ze współdziałania jednostek, a więc np. wartości polityczne, ekonomiczne, narodowe, kulturalne itd.”¹¹

Paradoksem jest, że poglądy wspierające kulturę liberalną pojawiły się w okresie modernizmu, a więc wtedy, gdy w organizacjach dominowały kultury restrykcyjne. Natomiast w epoce cywilizacji informacyjnej, której warunki w wielu organizacjach wręcz wymuszają kulturę liberalną, dyskurs społeczny w Polsce, ale i w innych krajach postkomunistycznych, został opanowany przez zwolenników ideologii konserwatywnych i kolektywistycznych, którzy wkładają niemało wysiłku, aby zdewaluować znaczenie takich ideałów, jak

¹¹ J. Hubert, *Synergetyka i społeczeństwo*, Polska Akademia Nauk, nr 486, Kraków 1997, s. 4.

pluralizm i tolerancja, a liberalne pojęcie wolności zastąpić „wolnością prawdziwą”, która w istocie ma być zgodą na zniewolenie. Idea praw człowieka, do niedawna niekwestionowana, coraz częściej jest przedmiotem drwin i niedwuznacznych aluzji, zaś ustroj demokracji liberalnej, w którym chroni się niezbywalne prawa mniejszości, coraz wyraźniej atakowany jest przez tych, którzy demokracji chętnie by nadali charakter narodowy lub wyznaniowy, albo wręcz zastąpili ją dyktaturą.

Liberalne kultury organizacyjne są często przedmiotem krytyki. Zarzuca się im nadmierny indywidualizm, presję na rozwój indywidualny i pomnażanie osiągnięć, określaną mianem „pogoni szczurów”, zbyt wyraźną dominację elastyczności i konkurencji nad potrzebami bezpieczeństwa, tożsamości i przynależności. Krytyków kultury liberalnej należy jednak zapytać, która z ludzkich potrzeb jest ważniejsza z punktu widzenia godności człowieka: potrzeba pewności i bezpieczeństwa, będąca wyrazem tęsknoty za utraconym dzieciństwem, czy potrzeba emancypacji wynikająca z ambicji mierzenia się z wyzwaniem otaczającego świata? Należy także zapytać, na czym ma polegać humanizacja pracy: czy na tym, że organizacja kształtuje człowieka, jak to ma miejsce w kulturach restrykcyjnych, czy na tym, że człowiek kształtuje organizację?

Niekiedy słyszy się pogląd, że przedmiotem oceny nie powinny być cechy kultury, a jedynie stopień ich zgodności z wewnętrznymi i zewnętrznymi warunkami działania organizacji. Każda kultura jest bowiem dobra, gdy znajduje zastosowanie w odpowiednich dla niej warunkach, i staje się złą, gdy warunki te ulegają zmianie. Na zarzut, że taki pogląd oznacza wyeliminowanie kryteriów etycznych w ocenie kultury, jego zwolennicy zwykle odpowiadają, że oceny etyczne zawsze będą w tym wypadku relatywne. Ludzie, którzy czują się dobrze w kulturze restrykcyjnej, będą czuli się źle w kulturze liberalnej, i na odwrót. Otóż z całym naciskiem należy stwierdzić, że kultury te bynajmniej nie są względem siebie symetryczne i równoważne. Owszem, człowiek o osobowości autorytarnej lub nastawiony wyłącznie

na zaspokajanie potrzeby bezpieczeństwa źle będzie się czuł w rozwichrzonej kulturze liberalnej, bo jego poglądy nie będą znajdowały zrozumienia i w organizacji jego pozycja z pewnością nie będzie znacząca. Ale poza psychicznym dyskomfortem nic więcej złego go tam nie spotka. Tolerancja i pragmatyczny charakter relacji społecznych powodują bowiem, że w kulturach liberalnych w ocenie ludzi dominuje relatywizm. Z kimś się dobrze współpracuje w tej kategorii spraw, a źle w innej; ktoś się do czegoś nadaje, a do czegoś innego nie. Można więc zawsze znaleźć pole współpracy, także z tymi, którzy swoim światopoglądem i obyczajami różnią się od innych radykalnie. Na tym polega włączający charakter tej kultury, w której nikt nie kwestionuje prawa przynależności do niej kogoś, kto pod takim czy innym względem jest inny od reszty jej uczestników. Zupełnie inny będzie natomiast los liberała, który przez przypadek znajdzie się w kulturze restrykcyjnej. Jeśli się nie przystosuje, czekają go najrozmaitsze szykany i dyskryminacja, a w efekcie wykluczenie jako odmienca i wyrzutka. W tej kulturze obowiązuje bowiem integryzm ocen. Jej typowi przedstawiciele nie wyobrażają sobie, aby można było kogoś akceptować ze względu na jedną jego cechę, a zarazem nie akceptować ze względu na inną. Ktoś albo jest całkowicie „nasz”, albo jest całkowicie „obcy”.

Immanentną cechą kultury restrykcyjnej jest agresja wymierzona w inne grupy społeczne, środowiska lub organizacje, zawsze traktowane jako zagrażające w taki czy inny sposób interesom danej grupy. Jedność jej członków, owo „zwarcie szeregów”, potrzebne jest po to, aby dać skuteczny odpór wrogiemu otoczeniu. Jeśli więc ktoś tę jedność burzy lub jej zagraża, agresja grupy będzie nieuchronnie skierowana przeciwko niemu.

Zachowania agresywne właściwe są wielu ludziom, niezależnie od ich światopoglądu i nawyków kulturowych, ale agresja jako cecha kulturowa pozwala najbardziej wyraziście odróżnić kultury restrykcyjne od liberalnych. Jest to zarazem moralna dyskwalifikacja tych pierwszych, ponieważ agresja, a ściślej pobudzanie i wykorzystywanie instynktu agresji jest moralną niegodziwością.

3. Typy reakcji na „innego”

Ludzie w każdym środowisku społecznym, w tym również w organizacji, różnie reagują na tych, którzy swoimi obyczajami, sposobem myślenia i wzorami zachowań od nich się różnią. Ogólnie rzecz biorąc, reakcje te polegać mogą na akceptacji lub dezaprobaty dla inności. Akceptacja polega na włączaniu „innych” w życie i działania danego środowiska. Dezaprobatą natomiast prowadzi do wykluczania „innych” ze społeczności.

Stopień akceptacji odmieńców i chęci współdziałania z nimi może być oczywiście różny. Zależy to od tego, czy odmieńcy są przedmiotem podziwu, imponują czymś pozostałym członkom grupy, czy tylko budzą większą lub mniejszą sympatię. Akceptacja może więc polegać na naśladowaniu „innych”, przejmowaniu ich wzorów kulturowych, które imponują i budzą podziw, albo na tolerowaniu ich, ale bez skłonności do naśladowania. Podobnie, dezaprobatą może polegać bądź tylko na izolowaniu się od obcych, którzy budzą lęk swoją odrębnością kulturową, bądź na dyskryminowaniu ich i zwalczaniu, ponieważ wywołują agresję.

Akceptacja odmieńców wyrażająca się w skłonności do ich naśladowania jest skutkiem otwartości kulturowej członków danej społeczności. W organizacji różnorodność kulturowa jest wówczas uważana za podstawowe źródło kreatywności. Doświadczenie dysonansu kulturowego poszerza bowiem perspektywę poznawczą, zapewnia większą liczbę pomysłów i utrudnia stadne myślenie. Różnorodność kulturowa zmusza do podejmowania wysiłku zrozumienia innych pomysłów, znaczeń i argumentów, które pojawiają się w toku dialogu kultur. Prowadzi to do lepszego definiowania problemów, większej liczby alternatywnych rozwiązań, a w rezultacie – do podejmowania bardziej trafnych decyzji i do bardziej efektywnego działania.

Umiejętność harmonijnej współpracy w warunkach daleko posuniętego zróżnicowania kulturowego polega na poszukiwaniu konsensu i wykazywaniu aktywności w procesie wspólnego tworzenia wzorów kulturowych, a nie na podkreślaniu odrębności

własnych norm i obyczajów lub na bezkrytycznej akceptacji obcych wzorów. Kulturowa współpraca wymaga otwartości, która byłaby niemożliwa bez instrumentalnego stosunku do własnych wzorów kulturowych. Instrumentalizm ten polega na tym, że pracownicy świadomie traktują wzory kulturowe jako użyteczne w pełnieniu ról organizacyjnych w określonym miejscu i czasie. Jeśli zmiana warunków pełnienia tych ról spowoduje brak użyteczności wzorów kulturowych dotychczas funkcjonujących w danym środowisku, wówczas należy te wzory zastąpić innymi. Instrumentalne traktowanie wzorów kulturowych jest z jednej strony warunkiem, z drugiej zaś – skutkiem procesów uczenia się pracowników. Procesom tym sprzyja rosnąca presja innowacji technicznych i organizacyjnych. Prowadzi ona bowiem do relatywizmu ról społecznych w organizacji.

Akceptacja odmieńców związana jest z wysoką tolerancją niepewności. Kształtowanie się cech osobowościowych, sprzyjających tolerowaniu niepewności, jak krytycyzm, brak przywiązania do ustalonych procedur wykonawczych i niechęć do podporządkowania się autorytarnym kierownikom jest w dużej mierze funkcją procesów wychowawczych, właściwych dla danej kultury narodowej. D. McClelland wskazuje, że skłonność do akceptacji różnorodności kulturowej częściej spotykana jest w krajach rozwiniętych, w których przeważają wśród ludzi potrzeby uznania i samorealizacji, aniżeli w krajach zacofanych i rozwijających się, gdzie znacznie silniej dają o sobie znać potrzeby bezpieczeństwa¹².

Akceptacja zjawiska wielokulturowości może polegać na poszukiwaniu cech wspólnych, jak chce S. Huntington¹³, ale może również polegać na doskonaleniu się dzięki zgłębianiu różnic i podejmowaniu wysiłku zrozumienia innych kultur, jak głoszą E. Levinas i J. Tischner¹⁴. Ta druga postawa znacznie skuteczniej chroni przed rozwijaniem się nacjonalizmów, etnocentryzmu i ksenofobii, oddala bowiem lęk przed „obcym”, który staje się „bliskim innym”,

¹² D. McClelland, *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton 1961, s. 121.

¹³ S. Huntington, *op. cit.*, s. 566.

¹⁴ Patrz: R. Kapuściński, *Ten Inny*, Znak, Kraków 2006.

od którego można się czegoś pożytecznego nauczyć. Zauważono to także w odniesieniu do procesów zarządzania, gdzie w przypadku dużych, terytorialnie rozproszonych organizacji odchodzi się od prób kształtowania jednej wspólnej kultury korporacyjnej, starając się wykorzystywać innowacyjny potencjał różnic kulturowych. Pod wpływem takich doświadczeń zapewne, już w latach 80. w badaniach porównawczych kultur organizacyjnych, prowadzonych dla potrzeb zarządzania, zaczęto dostrzegać większą wartość różnic aniżeli podobieństw kulturowych¹⁵.

Akceptacja „innych” w znaczeniu ich tolerowania nie jest określeniem jednoznacznym. Tolerancja może być bowiem różnie rozumiana. W niektórych przypadkach może ona bardziej oznaczać obojętność niż życzliwe zainteresowanie odmiennością. Niekiedy więc to, co skłonni bylibyśmy uznać za akceptację odmieńców może być w istocie przejawem izolowania się od nich, ucieczką od kontaktów z nimi i chęcią uniknięcia stresów związanych z współdziałaniem z obcymi sobie ludźmi. Gdyby takie było źródło tolerancji dla „inności”, wówczas oznaczałaby ona w gruncie rzeczy dezaprobatę dla niej. Tolerancja może być jednak rozumiana również jako szansa dla tego, kto stara się być tolerancyjny dla innych. Jeśli w sposób otwarty i nieuprzedzony odnosimy się do innych, starając się zrozumieć i zaakceptować ich punkt widzenia, wówczas mamy szansę wzbogacić sami siebie o nową wiedzę i doświadczenia. Człowiek nietolerancyjny jest przekonany o posiadaniu prawdy pełnej i niezmiennej. W kontaktach z innymi ludźmi nastawiony jest on zatem na ich pouczenie, a nie uczenie się. Dla człowieka tolerancyjnego poszukiwanie prawdy jest niekończącym się procesem. Tak rozumiana tolerancja nie jest zatem aktem łaski czy dobrodziejstwa, którym obdarzamy innych, traktowanych zwykle jako pod takim czy innym względem od nas gorszych, ale szansą dla nas samych. Tolerancja w tym znaczeniu bardziej jest prawem człowieka poszukującego możliwości własnego rozwoju, aniżeli jego powinnością w stosunku do innych ludzi.

¹⁵ Patrz: J. Martin, S.B. Sitkin, M. Boehm, *Founders and the elusiveness of a cultural legacy*, (w:) *Organizational Culture*, Sage, London 1985, s. 102.

Ten sposób rozumienia tolerancji, uczący sceptycyzmu i pokory, przeciwstawiający się kategorycznemu wartościowaniu, wpisywaniu ludzi w określone role społeczne i jednoznacznemu orzekaniu, co jest dobre, a co złe, w niczym się z kolei nie różni od gotowości do naśladowania innych i przyjmowaniu ich wzorów kulturowych, jeśli okażą się one bardziej użyteczne niż własne. Tolerancja jako forma akceptacji „innego”, oznacza więc samo życzliwe zainteresowanie „innym”, ale jeszcze bez skłonności do naśladowania go.

U podstaw dezaprobaty dla odmieńców, która prowadzi do ich wykluczenia z pełnoprawnego uczestnictwa w grupie społecznej, znajduje się lęk. Jest to lęk przed obcymi, których interesy uważane są niezgodne z natury z interesami danej wspólnoty. Jest to lęk przed rozbięciem wspólnoty przez upowszechnianie obcych wzorów kulturowych. Jest to wreszcie lęk przed uciążliwością uczenia się nowych wzorów myślenia i zachowania, jeśli dopuści się obcych do grupy. Wszystkie te odmiany lęku oznaczają w istocie lęk przed niepewnością i poczuciem braku bezpieczeństwa. Niepewność zaś jest tym większa, im większa jest niestabilność wzorów kulturowych powodowana obcymi wpływami. Niska tolerancja niepewności sprawia, że wrogiem, którego trzeba się pozbyć a przynajmniej pozbawić go wpływów, jest każdy, kto wprowadza ferment swoim zachowaniem, czyli obcy. Ferment bowiem prowadzi do zmian i rozbija spójność grupy, czego skutkiem jest zwiększanie się poczucia niepewności. Zachwiane zostają bowiem dotychczasowe kryteria oceny tego, co dobre, właściwe, pożądane itp., zwalniające z konieczności samodzielnego myślenia. Takie są źródła nacjonalizmu, rasizmu i ksenofobii. A zatem, jak pisze A. Jay, „W korporacjach, jak gdzie indziej, trzeba się pozbyć heretyków nie dlatego, że mogą się mylić, ale dlatego, że mogą mieć rację”¹⁶.

Dezaprobatą dla „inności”, która zaczyna się od lęku, może się jednak na lęku kończyć, co oznacza łagodniejszą formę wykluczenia obcego. Tą formą jest izolowanie go od grupy, co polega na ignorowaniu go i ostracyzmie. Odmieniec znajduje się wtedy na marginesie grupy i nie ma wpływu na jej funkcjonowanie. W takiej roli może

¹⁶ A. Jay, *Machiavelli i zarządzanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 208.

być on nawet użyteczny dla konserwatywnie nastawionych członków grupy, którzy traktują go jako negatywny wzór osobowy, będący ostrzeżeniem dla innych. Czasami jednak lęk prowadzi do agresji, która jest znacznie bardziej radykalną formą wykluczenia.

Na początku XX w. pewien antropolog zaobserwował w jednym z plemion australijskich Aborygenów wstrząsający obyczaj. Obyczaj ten polegał na tym, że każdy obcy, który chciał wejść do wioski był przesłuchiwany przez starszyznę w celu znalezienia jakichkolwiek więzi pokrewieństwa z jej mieszkańcami. W wypadku, gdy takich koneksji nie udało się ustalić, przybysz traktowany był jak wróg i mógł zostać zabity, o ile natychmiast się nie oddalił¹⁷. Trudno o bardziej jaskrawy przykład lęku przed obcym, prowadzący do krańcowych form agresji.

Zgodnie z definicją E. Aronsona, agresją jest „zachowanie mające na celu wyrządzenie szkody lub przykrości”¹⁸. Głównym instrumentem działań agresywnych jest wywołanie strachu bądź poczucia frustracji u tych, na których jest skierowana. Zachowaniom agresywnym bardziej sprzyjają działania zbiorowe, aniżeli indywidualne. Jak bowiem wynika z badań, członkowie grupy mają mniejsze poczucie osobistej odpowiedzialności niż jednostki działające indywidualnie¹⁹. Z kolei badania B. Mullena dowodzą, że ludzie w kolektywie mają obniżone poczucie własnej tożsamości i mniej, w związku z tym, przejmują się zakazami dotyczącymi agresywnych, destrukcyjnych działań²⁰.

Na zwiększenie agresji grupy wpływ ma konformizm jej członków. Konformizm ma podłoże emocjonalne, jakim jest strach przed sankcjami, którymi dysponuje grupa. Poczucie wrogości do innych i skierowane na nich działania agresywne stają się jeszcze jedną normą, do której ludzie się stosują. Bezmyślność w przyswajaniu wzorów kulturowych sprawia, że niektórym członkom grupy trudno czasem

¹⁷ Cyt. za: D.T. Kenrick, S.L. Neuberg, R.B. Cialdini, *op. cit.*, s. 669.

¹⁸ E. Aronson, *op. cit.*, s. 303.

¹⁹ R.D. Clark, *Przesunięcie poziomu ryzyka pod wpływem grupy. Analiza krytyczna*, (w:) *Zachowanie człowieka w organizacji*, t. 1, red. W.E. Scott i L.L. Cummings, PWN, Warszawa 1983, s. 35–41.

²⁰ Cyt. za: E. Aronson, *op. cit.*, s. 342.

racjonalnie uzasadnić własną agresję do tego czy innego środowiska, co wcale nie oznacza skłonności do zmniejszenia jej nasilenia.

Agresji sprzyjają także postawy konserwatywne. Najczęściej są one bowiem związane z silną potrzebą pewności i bezpieczeństwa. W wypróbowanych sposobach myślenia i zachowania ludzie starają się znaleźć punkt oparcia i nie są skłonni dokonywać w nich zmian. Wiara w słuszność i skuteczność tych sposobów daje poczucie pewności i pozwala zachować komfort psychiczny. W tej sytuacji łatwo o agresję w stosunku do tych, którzy kwestionując tę wiarę, próbują ich tego komfortu pozbawić. W kulturach konserwatywnych wrogość wobec obcych może być ponadto wynikiem lęku przed naruszeniem integralności wspólnoty, której członkowie pod wpływem obcych mogą zacząć mieć wątpliwości co do słuszności nauk płynących z tradycji.

4. Zachowania w relacjach między subkulturami

Postawy ludzi widoczne w relacjach między subkulturami w ramach danej grupy społecznej podzielić można na koncyliacyjne i konfrontacyjne. Postawa koncyliacyjna polega na integrowaniu różnych wzorów kulturowych, poszukiwaniu możliwości ich harmonijnej koegzystencji. Dzięki akceptowaniu różnic kulturowych i ocenianiu elementów różnych kultur na podstawie obiektywnych kryteriów, zachowania koncyliacyjne nikogo nie wykluczają. Przeciwnie, uporczywie poszukuje się możliwości włączenia do wspólnoty ludzi, których hierarchia wartości i obyczaje różnią się zasadniczo od dominujących w danym środowisku. Wystarczy znaleźć cokolwiek, co ich łączy z pozostałymi członkami grupy. Nacisk kładzie się bowiem na podobieństwa, a różnice traktuje się jako ofertę godną rozważenia, a nie oznakę obcości. Będąca tego skutkiem kultura otwarta, pluralistyczna w istocie łączy, a nie dzieli. Prowadzi ona bowiem do kształtowania się wspólnego i to coraz większego obszaru wzorów kulturowych. W przeciwieństwie do tego, postawy konfrontacyjne prowadzą do polaryzacji społecznej przez wprowadzanie wyraźnego podziału na „naszych”, czyli „dobrych”,

i „obcych”, czyli „złych”. Operowanie takimi kategoriami prowadzi do koncentrowania uwagi na różnicach, a nie na podobieństwach kulturowych. Skutkiem tego jest wykluczanie i dyskryminowanie wszystkich tych, których się za „naszych – dobrych” nie uważa. Polaryzacja nasila się za sprawą obu stron konfliktu kulturowego. Akcja zawsze bowiem rodzi reakcję. Ludzie, którzy czują się wykluczeni i dyskryminowani, tym bardziej przeciwstawiają się narzucanym im wzorom kulturowym. W tej sytuacji są oni skłonni przyjmować postawy, które wcześniej odrzucali, lub których się wstydzili, uważając je za zbyt radykalne. Polaryzacja postaw spowodowana krucją kulturową jednego środowiska wyodrządza podziały, potęgując wzajemną nienawiść i agresję.

Skłonność do koncyliacji jest postawą moralną, która wynika z poczucia sprawiedliwości, uniwersalizmu norm moralnych i potrzeby pluralistycznego porządku społecznego. Warto jednak zwrócić uwagę, że postawy konfrontacyjne także często uzasadnia się motywacją moralną, jaką jest dążenie do oczyszczenia życia społecznego przez wprowadzenie jasnych, jednoznacznych reguł, którym wszyscy powinni się podporządkować. Podstawą wyboru postawy konfrontacyjnej często jest skarga na niejasność, mętność i niekonsekwencje reguł życia społecznego, będących źródłem rozmaitych nieprawości. Nieprzejednana postawa w domaganiu się jasnych reguł świadczyć ma o uczciwości, o niezgodzie na kulturowy pluralizm, który zaciera różnice między tym, co dobre, a tym, co złe. Zapomina się jednak przy tym, że sama jednoznaczność norm jest moralnie obojętna. Coś, co jest jednoznaczne nie znaczy, że jest dobre. Życie społeczne jest polem nieustannego ścierania się różnych punktów widzenia, postaw i intencji. Pozytywną ocenę moralną można przypisać jedynie tym postawom, które pomagają tę różnorodność pogodzić przez uparte dążenie do porozumienia i kompromisu. Jest to droga trudna, na której prawdę i dobro odkrywa się stopniowo, nigdy do końca i nigdy raz na zawsze, ale też nikogo na tej drodze nie pozostawia się w tyle.

Tendencja do zastosowania w życiu społecznym zasad jednoznacznych oznacza upraszczanie moralnych dylematów. Tendencja

ta jest skutkiem niebezpiecznego przekonania, że jest się w posiadaniu niekwestionowanej prawdy o tym, co dobre i pożądane. Jest to przekonanie właściwe fundamentalistom, antyrelatywistom, oszalałym wizjonerom, którzy mają proste recepty na naprawę świata. Źródłem upowszechniania się ich wpływu są najgorsze ludzkie cechy: niechęć do samodzielnego myślenia i nienawiść do myślących inaczej, czyli intelektualna gnuśność i ksenofobia. Ta pierwsza zniechęca do dialogu, ta druga wyklucza empatię.

Poczucie pełnoprawnej przynależności, niezależnie od głębokich niekiedy różnic kulturowych, jest podstawowym warunkiem wysokiej jakości życia w organizacji. Aby pracownik mógł uznać misję organizacji za główną wytyczną swoich zachowań organizacyjnych, aby mógł identyfikować się z tradycją firmy i innymi jej pracownikami, musi mieć poczucie własnego znaczenia i wpływu na to, co się w tej firmie dzieje, musi mieć poczucie poszanowania własnej godności, musi doświadczać empatii ze strony przełożonego i współpracowników. Spośród ośmiu założeń koncepcji Quality of Working Life, przyjętych w czasie jej rozpowszechniania w USA w latach 70.²¹, trzy nawiązują bezpośrednio do sposobu kształtowania kultury organizacyjnej. Są to:

- dążenie do społecznej integracji,
- kreowanie możliwości rozwoju zdolności i umiejętności pracowników,
- stworzenie podstaw konstytucjonalizmu organizacyjnego (równość, prawo do swobodnego wypowiedzania się itp.).

Postawy koncyliacyjne wyrażają się w dwóch typach relacji między subkulturami: są to dialog i negocjowanie. Z kolei postawom konfrontacyjnym odpowiadają manipulowanie i dyktat.

Dialog

Według M. Bubera „dialog” oznacza etyczne komunikowanie się, polegające na wzajemności w rozmowie. Wzajemność ta,

²¹ Zob.: M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 173.

będąca czymś w rodzaju transakcji, stanowi istotę człowieczeństwa, oznacza bowiem przestrzeń, w której ustalane są wartości. Dialog jest moralnie właściwy, gdy prowadzi do odsłonięcia się przed drugą osobą, potwierdzenia jej człowieczeństwa i wrażliwości na nią²².

Aby dialog był etyczny, jego uczestnicy muszą mieć świadomość autentycznego wyboru. Thomas Nilsen twierdzi, że perswazja jest etyczna dopóty, dopóki zwiększa zdolność drugiej osoby do dokonania wolnego wyboru. Jest tak dlatego, ponieważ tylko istota niezależna może być istotą moralną²³. Tym stwierdzeniem T. Nilsen wpisuje się w szeroki nurt poglądów uzależniających postawę moralną od możliwości swobodnego wyboru między dobrem a złem. Za prekursora takiego sposobu rozumienia moralności uważa się J.S. Milla, który stwierdził, że możemy przeszkadzać w demoralizowaniu społeczeństwa, ale tylko wówczas, gdy ludzie będą mieli swobodę zaprzeczania temu, że to, co my sami nazywamy złym albo fałszywym, jest właśnie takie. W przeciwnym razie nasze przekonanie opiera się na zwykłym dogmacie i nie jest racjonalne²⁴.

Tylko wtedy, gdy kulturę kształtuje się w dialogu, możliwa jest wymiana myśli, odnajdywanie wspólnych celów i wartości, a przedstawiciele innych kultur przestają być synonimem obcości i zagrożenia.

Peter Senge wykorzystuje koncepcję dialogu w procesie organizacyjnego uczenia się. Dialog oznacza tu swobodny przepływ myśli w grupie, pozwalający przekroczyć granice rozumienia indywidualnego. Tym różni się od dyskusji, w której celem uczestnika jest przekonanie innych dyskutantów o słuszności własnego poglądu. Dialog jest jednym z przejawów uczenia się ludzi w organizacji. Warto więc zwrócić uwagę na podstawowe zasady prowadzenia dialogu. Są to²⁵:

²² M. Buber, *Ja i ty. Wybór pism filozoficznych*, PAX, Warszawa 1992.

²³ Cyt. Za: E. Griffin, *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003 s. 231.

²⁴ J.S. Mill, *O wolności*, (w:) *Utylitaryzm. O wolności*, PIW, Warszawa 1959, s. 143.

²⁵ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 242.

- zawieszenie własnych założeń przez uczestników dialogu,
- koleżeńskie relacje między uczestnikami dialogu,
- obecność rozmówcy, który utrzymuje kontekst dialogu.

Spełnienie pierwszej zasady jest trudne, ale niezbędne dla utrzymania dialogu. Nie chodzi przy tym o odrzucenie dotychczasowych nastawień i przekonań lub unikanie ich wyrażania. Przeciwnie, zawieszenie założeń polega na wyraźnym uświadomieniu ich sobie i umożliwieniu innym zapoznania się z nimi. Zawieszenie założeń pomóc ma uczestnikom dialogu w poznaniu czegoś nowego, co byłoby trudne, gdyby założenia te podświadomie były wykorzystywane dla obrony swoich racji. Większość dyskusji, w których ludzie uczestniczą, nie ma szansy przerodzić się w dialog, ponieważ ich uczestnicy nie mają zamiaru zawiesić własnych założeń i nastawiają się na przekonywanie innych, a nie na wspólne uczenie się.

Koleżeńskie stosunki między uczestnikami dialogu potrzebne są po to, aby uniknąć nadmiernego skrępowania, utrudniającego otwarte wypowiedzi. Jak pisze Senge: „Łatwo jest odczuć koleżeństwo, kiedy wszyscy się zgadzają. Kiedy jednak wystąpi istotna różnica zdań, staje się to znacznie trudniejsze. Ale korzyści są również znacznie większe”²⁶. Chcąc zapewnić luźną, koleżeńską atmosferę dialogu, należy, w miarę możliwości, eliminować te czynniki, które w tym przeszkadzają, jak uczestnictwo w dialogu ludzi różniących się istotnie pozycją w hierarchii władzy lub autorytetem zawodowym. Mniej lub bardziej świadoma niechęć przed wzajemnym odkrywaniem własnych założeń lub rezygnacja z naturalnego jakoby prawa do narzucania własnych poglądów może nie tylko zakłócać, ale wręcz uniemożliwiać dialog. W wypadku znacznego zróżnicowania statusu uczestników dialogu, zasada koleżeńskich relacji musi być szczególnie mocno podkreślana. Oznacza to, że status, podobnie jak założenia, również musi być zawieszony. Atmosfera dialogu powinna być bliższa atmosferze niezobowiązującej zabawy towarzyskiej aniżeli poważnej dyskusji, której uczestnicy czują się przygniecieni ciężarem odpowiedzialności za przyjęte ustalenia. Można zauważyć, że podobne wymagania stawiane są uczestnikom

²⁶ *Ibidem*, s. 243.

twórczych dyskusji, na przykład „burzy mózgów”, gdzie skuteczność i oryginalność pomysłów zależy od przewyciężenia lęku przed ośmieszeniem i oskarżeniem o niekompetencję.

Rozjemca, utrzymujący kontekst dialogu, to ktoś, kto uruchamia dialog i czuwa nad jego właściwym przebiegiem, przypominając uczestnikom i czynnie demonstrując zasady dialogu. Rozjemca nie może oczywiście wchodzić w rolę eksperta i narzucać swoich poglądów uczestnikom. Jego rola staje się mniej istotna w miarę, jak uczestnicy nabierają doświadczenia i umiejętności w prowadzeniu dialogu. Dopiero wtedy rozjemca może stopniowo włączać się w dialog, stając się jednym z jego uczestników.

Powyższe zasady dialogu można uzupełnić normami etycznymi, które J. Habermas formułuje dla idealnej grupy komunikacyjnej. Są to wymagania równego dostępu, swobody wypowiedzi i uwiarygodnienia²⁷. Warunek równego dostępu dotyczy prawa do uczestnictwa w dialogu każdego, kto potrafi posługiwać się językiem, zrozumieć intencję innych i podejmować prawidłową interakcję. Swoboda wypowiedzi oznacza prawo do przedstawiania własnych poglądów i podważania cudzych. Wreszcie warunek uwiarygodnienia odnosi się do konieczności zaakceptowania zasad, mających tendencję do uniwersalizacji, przez wszystkich, którzy mają podlegać ich wpływowi, a nie tylko przez tych, którzy zgadzają się według nich żyć. Ten ostatni warunek wydaje się szczególnie trudny do zaakceptowania dla ludzi o mentalności totalitarnej. Fundamentalista religijny cierpi przecież nie dlatego, że ktoś zmusza go do oglądania filmu, który rani jego uczucia religijne, ale dlatego, że taki film w ogóle powstał i że z własnej woli mogą go oglądać inni.

Do ogólnych zasad dialogu należy także zaliczyć podejście „zarówno – jak i”, które oznacza tryumf koniunkcji nad alternatywą w rozwiązywaniu problemów zarządzania. Podejście tradycyjne oparte było na wykluczającym „albo” – jedno rozwiązanie zastępowano innym. Od pewnego czasu, pod wpływem coraz bardziej zmiennego otoczenia, użyteczne staje się łączenie różnych elementów i cech procesów lub struktur, które wcześniej zdawały się

²⁷ Cyt. za: E. Griffin, *op. cit.*, s. 420–421.

wzajemnie wykluczać. Przykładem może być łączenie dużej skali działania z elastycznością lub prostoty z kompleksowością, dzięki zastosowaniu nowoczesnych rozwiązań strukturalnych.

Tendencje te są skutkiem tzw. janusjańskiego sposobu myślenia, który nawiązuje do istoty dialogu. Nazwa tego sposobu myślenia pochodzi od rzymskiego boga Janusa, czuwającego nad bramami Rzymu i mającego twarz zwróconą jednocześnie w przeciwnych kierunkach. Janusjańskie myślenie polega na świadomym formułowaniu sprzecznych ze sobą tez i traktowaniu ich jako współistniejących, a nie wykluczających się wzajemnie. Prowadzi to do odkrywania zupełnie nowych aspektów badanego przedmiotu i relatywizacji prawdy o nim. Badania wykazały, że ten sposób myślenia znajdował się u podstaw największych osiągnięć we współczesnej nauce i kulturze, a posługiwali się nim między innymi A. Einstein, J. Conrad, W.A. Mozart i P. Picasso²⁸.

Negocjowanie

Jak słusznie zauważa R. Rządca, negocjacje są naturalnym sposobem organizowania działalności każdej organizacji²⁹. Wielkość i niewspółmierność ludzkich dążeń i oczekiwań oznacza konieczność uzgadniania warunków uczestnictwa pomiędzy jednostkami i grupami społecznymi. Przyjęty sposób działania jest na ogół wynikiem negocjacji między dominującymi w organizacji grupami.

Celem negocjowania w kształtowaniu kultury organizacyjnej jest więc znalezienie kompromisu pomiędzy różnymi nawykami i tradycjami kulturowymi. W przeciwieństwie jednak do strategii dialogu, dochodzi w tym wypadku nowy element, który muszą mieć na uwadze uczestnicy porozumienia. Tym elementem są formalne cele organizacji, których dogodne warunki osiągnięcia są przez kierownika traktowane jako kryteria oceny wzorów kulturowych. Potrzeba ukształtowania takiej kultury, która będzie sprzyjać osiągnięciu organizacyjnych celów, sprawia, że dialog zastępowany jest w tym

²⁸ A. Rothenberg, *Creative contradictions*, „Psychology Today”, June 1979.

²⁹ R.A. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, s. 171.

przypadku dyskusją. W dyskusji zaś chodzi o przekonanie innych i skłonienie ich do zmiany dotychczasowych postaw, a nie o samą tylko integrację różnych punktów widzenia.

Zmiana postawy może nastąpić w wyniku skutecznej perswazji. Perswazją nazywamy „przyjęty sposób wpływu na postrzeganie, postawy i stanowisko drugiej strony”³⁰. Perswazja okazuje się konieczna wtedy, gdy między różnymi grupami pracowników oraz między nimi a kierownikiem pojawiają się istotne rozbieżności co do pożądanego typu kultury organizacyjnej. Ludzie mogą ulegać perswazji w trzech sytuacjach³¹:

- aby uzyskać trafniejszy obraz świata,
- aby móc pozostać w zgodzie z samym sobą,
- aby zdobyć aprobatę i akceptację społeczną.

Negocjacje mogą być różnie rozumiane, różne mogą być także ich formy i przebieg. Nie każdy rodzaj negocjacji, biorąc pod uwagę ich cel i metody stosowane przez uczestników tego procesu, jest przejawem postawy koncyliacyjnej. W jej przypadku bowiem negocjacje należy rozumieć jako grę o sumie niezerowej, w której wszyscy uczestnicy osiągają swoje cele w znacznym stopniu. Celem negocjacji, jako sposobu kształtowania kultury, jest zatem zawsze jakiś kompromis. Z tego powodu trafna może być definicja R.J. Lewickiego i J.A. Litterera, którzy przez negocjacje rozumieją proces przewycięzania konfliktu dla osiągnięcia wspólnego rozwiązania problemu lub porozumienia³². Podobnie rozumie negocjacje A. Fowler, według którego negocjacje są „procesem interakcji, w którym przynajmniej dwie strony widzące konieczność wspólnego zaangażowania dla osiągnięcia celu, ale początkowo różniące się oczekiwaniami, próbują za pomocą argumentów i perswazji przewyciężyć dzielące je różnice i znaleźć wzajemnie satysfakcjonujące rozwiązanie”³³.

³⁰ K.J. Lewicki J.A. Litterer, *Negotiation*, Irwin, Homewood, Illinois, 1985, s. 183.

³¹ D.T. Kenrick, S.L. Neuberg, R.B. Cialdini, *Psychologia społeczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 248.

³² R.J. Lewicki, J.A. Litterer, *op. cit.*, s. 44.

³³ Cyt. za: R.A. Rządca, *op. cit.*, s. 24.

Negocjowanie, jako strategia kształtowania kultury organizacyjnej, polega na poszukiwaniu sposobu minimalizacji różnic między subkulturami, poszukiwaniu korzyści wynikających z łączenia różnych wzorów kulturowych oraz na dokonywaniu racjonalnego wyboru pożądaných cech kultury, w którym ważnym kryterium są warunki realizacji formalnych celów organizacyjnych. Nie do przyjęcia z tego punktu widzenia są pewne zachowania, które przy innych zastosowaniach negocjacji są generalnie akceptowane. Do takich zachowań należy na przykład stosowanie blefu lub zatajanie prawdy. Niekiedy nawet świadomie stosowane oszustwo traktuje się jako dopuszczalne, tłumacząc to tym, że naiwność tych, którzy dali się oszukać, powinna być ukarana. Takie stanowisko otwiera drogę dla wszelkich niemoralnych sposobów negocjowania, które w relacjach między subkulturami nie powinny mieć miejsca.

Strategia negocjowania nawiązuje do partycypacyjnej metody wprowadzania zmian organizacyjnych. Negocjowanie projektu zmian z pracownikami, których owe zmiany dotyczą, jest najskuteczniejszym sposobem przeciwdziałania zjawisku oporu przeciwko zmianom. Przez dłuższy czas zadowalano się prostym psychologicznym uzasadnieniem, iż ludzie chętniej akceptują zmiany, kiedy w projekcie tych zmian zawarte są także ich opinie. Wydaje się, że nowe światło na znaczenie negocjacji w procesie przygotowania i realizacji zmian rzucają M. Crozier i E. Friedberg. Otóż stwierdzają oni, że w wyniku procesów negocjacji i kooperacji jednostek i grup tworzących system społeczny organizacji, zdobywane są nowe umiejętności. Te nowe umiejętności, których ludzie uczą się w toku negocjacji, dotyczą nowych modeli stosunków międzyludzkich, nowych sposobów rozumowania, nowych zdolności zespołowych, a więc krótko mówiąc – nowej kultury organizacyjnej³⁴. Uruchamiając proces negocjacji pomiędzy różnymi grupami społecznymi, kierownik uruchamia zarazem proces uczenia się, w wyniku którego następuje otwarcie kulturowe pracowników, umożliwiające im

³⁴ M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982, s. 363–365.

oderwanie się od niektórych stereotypów kulturowych. Prowadzi to do lepszego wzajemnego poznania przedstawicieli różnych subkultur i do poszerzenia pola ich współpracy.

Manipulowanie

Jak stwierdził T. Witkowski, „manipulacja jest formą zamierzonego wpływu na daną osobę czy grupę w taki sposób, aby podejmowała ona – nie zdając sobie z tego sprawy – działania zaspokajające potrzeby manipulatora”³⁵. Istotą manipulacji jest zatem sprzeczność między przekonaniem danej osoby, że jej zachowanie jest skutkiem jej własnej niezależnej decyzji, a sytuacją faktyczną, w której osoba ta jest instrumentem w rękach manipulatora. Manipulację jako formę relacji społecznych charakteryzują trzy podstawowe cechy. Po pierwsze, jest ona starannie zaplanowana przez manipulatora, po drugie, rzeczywiste cele manipulatora i sposób ich osiągnięcia są ukryte przed osobami poddawanych manipulacji, oraz – po trzecie – jej podstawowym narzędziem jest fałszowanie rzeczywistości, poczynając od zwykłych kłamstw, a kończąc na wyrafinowanych sposobach przekazu informacji, które ich odbiorców czynią podatnymi na sugestie.

Jak z tego widać, manipulowanie jest moralnie niegodziwe. Ten surowy osąd próbuje się niekiedy łagodzić przekonaniem o powszechności praktyk manipulacyjnych, do których uciekają się ludzie w różnych sytuacjach społecznych. Wiele tego typu opinii przytacza na przykład J. Kirschner, który stoi na stanowisku, że ludzie manipulują cały czas, bo „przez całe życie usiłujemy wobec innych postawić na swoim. Powinni robić to, czego od nich oczekujemy. Powinni nas doceniać i szanować. Powinni akceptować nasze zdolności i pomagać nam”³⁶. Otóż jest to typowy przykład argumentu *ad absurdum*: coś, co robią wszyscy i stale, nie może być niemoralne. Gdyby się z tym zgodzić, znaczyłoby to, że ludzie nie wykonują żadnych samodzielnych działań, ale zawsze pozostają pod czyimś

³⁵ T. Witkowski, *Psychomanipulacje*, Oficyna Wydawnicza Unus, Wrocław 2000, s. 25.

³⁶ J. Kirschner, *Manipulować – ale jak?*, Sokrates, Warszawa 1994, s. 16.

wpływem. Po ten nieuczciwy argument sięga się chętnie wtedy, gdy cechy jakiejś sytuacji, będące podstawą oceny moralnej, okazują się stopniowalne. Tymczasem z faktu stopniowości, że często (bo przecież nie zawsze) oczekujemy od innych odpowiednich reakcji, wcale nie wynika, że musimy w tym celu działać planowo, skrycie i w sposób oszukańczy.

Manipulowanie w kształtowaniu kultury organizacyjnej polega przede wszystkim na poszukiwaniu sposobu wykorzystania różnic między subkulturami dla przeforsowania pożądanego wzorów kulturowych. Kierownik lub dominująca subkultura, posługując się podstępem, stara się używać argumentów nawiązujących do sprzeczności przekonań wśród pracowników dla dezawuowania niechcianych wzorów kulturowych i ostrożnego promowania wzorów pożądanego.

Panuje zgodność co do tego, że form i metod manipulacji jest wiele i trudno je usystematyzować. Warto jednak zwrócić uwagę na kilka możliwych kryteriów podziału. Kryterium takim może być głębokość ingerencji w psychikę drugiego człowieka. Z tego punktu widzenia należy wyróżnić trzy grupy rodzajów manipulacji. Pierwszą stanowią działania ukierunkowane na wywołanie jednorazowej zmiany w zachowaniu. Można je często zaobserwować u sprzedawców usiłujących wpłynąć na decyzję klienta w sprawie zakupu jakiegoś towaru. Drugą grupą form manipulowania są te, które prowadzą do zmiany postaw. Należą do nich zabiegi, do których na przykład uciekają się politycy, pragnąc pozyskać sobie zwolenników. Wreszcie trzecia grupa typów manipulacji sięga najgłębiej w psychikę, a ich konsekwencje są najpoważniejsze. Są to techniki, które prowadzą do zmiany osobowości, spotykane w sektach religijnych czy grupach terrorystycznych, nazywane często „praniem mózgow”³⁷. W każdej z tych form manipulacji mamy do czynienia bądź z subiektywną interpretacją faktów, bądź z ich przemilczaniem lub fałszowaniem.

Innym kryterium wyróżniania form manipulacji jest sposób manipulowania. Do sposobów tych zalicza się mistyfikację,

³⁷ Zob. T. Witkowski, *op. cit.*, s. 33.

provokację i intrygę. Mistyfikacja jest nieodłącznym elementem manipulacji. Maskowanie rzeczywistych celów, wysiłków i zabiegów dość powszechnie traktowane jest jako właściwe zachowanie w dążeniu do sukcesu, w przeciwieństwie do postawy naiwnej otwartości. Pospolitym zjawiskiem są zachowania teatralne, obliczone na wywołanie odpowiedniego efektu społecznego. W ten sposób można podkreślać własną pracowitość, zaangażowanie, przywiązanie do określonych wartości itp. Podejmowane działania obudowane są nierzadko fasadą pozorów, pokazowych gestów i rytuałów, którym przypisuje się znacznie większe znaczenie, niż zwykłemu wypełnianiu organizacyjnych obowiązków. Mistyfikacja służy najczęściej okazywaniu prakseologicznej lub moralnej wyższości wzorów pożądanej kultury, a zarazem ośmieszaniu i dezawuowaniu wzorów konkurencyjnych. Mistyfikacją jest także pozorowanie obiektywizmu przy opisie różnych wzorów kulturowych, gdy w istocie jeden z nich prezentowany jest bardziej pozytywnie, choć w sposób mało natrętny, co sugeruje obserwatorom możliwość swobodnego wyboru.

Prowokacja jest formą manipulacji, polegającą na wymuszaniu na kimś zachowań, których ów ktoś chciałby uniknąć i które są dla niego z takich czy innych względów niekorzystne. Celem prowokacji może być wymuszanie błędów na przeciwnikach określonej zmiany kulturowej. Pospolitym sposobem prowokacji może być ich denerwowanie przez uporczywe zaprzeczanie faktom i oczywistym z logicznego punktu widzenia wnioskom. Kolokwialnie nazywa się to „podpuszczaniem przeciwnika” w celu wymuszenia na nim zachowań zbyt emocjonalnych, skrajnych, a tym samym łatwych do dezawuowania. Prowokacja może mieć także na celu wymuszanie na kimś niewygodnych deklaracji. Wymuszanie deklaracji może służyć osiągnięciu dwóch – nieco odmiennych – celów. Pierwszym jest ustawienie przeciwnika w wygodnej dla prowokatora pozycji przez przypisanie mu poglądów, których on w istocie nie reprezentuje. Często spotykanym przejawem prowokacji służącej temu celowi jest uporczywe podkreślanie przywiązania do określonych wartości, norm i zwyczajów, które prezentuje się w sposób celowo

przerysowany i skrajny. Jakakolwiek próba stonowania tych wypowiedzi traktowana jest jako brak akceptacji dla tych składników kultury. Przejawem tego typu prowokacji może być również pozornie serdeczne i traktowane jako naturalne zaproszenie przeciwnika do udziału w rytuale, o którym wiadomo, że jest mu obcy. Odmowa uczestnictwa jest wówczas natychmiast interpretowana jako wyraz złej woli, odrzucenie wyciągniętej ręki, które przekreśla szanse porozumienia. Drugim celem wymuszania deklaracji jest potrzeba diagnozy, zorientowania się w układzie sił i stopnia poparcia dla określonych wzorów kulturowych w danym środowisku. Temu mają służyć „próbne balony”, czyli ostentacyjne wyrażanie pozytywnych lub negatywnych opinii na dany temat, aby zorientować się w postawie i przekonaniach ludzi w danym środowisku.

Intryga polega na wykorzystaniu działań innych osób, nieświadomych rzeczywistego celu intryganta. Kierownik, który w kształtowaniu kultury organizacyjnej posługuje się intrygą, z góry przypisuje swoim podwładnym określone role, a następnie wykorzystując swoje możliwości motywowania, podziału pracy i informowania pracowników, stara się skłonić ich o nieświadomego odgrywania tych ról zgodnie ze swoim scenariuszem. Kierownik szybko się przy tym orientuje, że najbardziej skuteczne w intrydze są sytuacje, w których ludzie wchodzą ze sobą w konflikty na tle zazdrości, poczucia niesprawiedliwości, chęci zemsty itp.

Strategia manipulowania prowadzi do polaryzacji społecznej w danym środowisku. Przedstawiciele subkultury dominującej za pomocą różnych form i technik manipulacji starają się swoich przeciwników skłonić do kapitulacji albo zepchnąć ich na margines danej grupy społecznej. Polaryzacja polega na kontrastowaniu postaw i interesów, co ułatwia identyfikację różnic między subkulturami. Skutkiem polaryzacji jest zmniejszenie intensywności komunikacji między reprezentantami tych subkultur i stosowanie zabiegów, które do nich zniechęcają. W sferze stosunków służbowych zabiegiem takim może być formalizm, drobiazgowość w egzekwowaniu przepisów, przesadna troska o ich literę itp. W sferze stosunków kooperacyjnych może to z kolei polegać na stwarzaniu atmosfery

utrudniającej kontakty, jak demonstrowanie chłodnych, nienaturalnie wyciszonych postaw w relacjach wzajemnych. Towarzyszy temu rosnąca nieufność i gotowość do zachowań obronnych. Zarówno w grupie zwolenników, jak i przeciwników zmiany kulturowej następuje wzrost wewnętrznej spójności, wyrażający się w nacisku na lojalność względem grupy oraz emocjonalne postrzeganie przeciwników, co zniekształca percepcję i zwiększa rolę stereotypów.

Manipulacja jako narzędzie polaryzacji polega na zastosowaniu pewnego cyklu działań, które polegają kolejno na:

- budzeniu niepokoju,
- sianiu nieufności,
- dostarczaniu kryteriów oceny,
- wskazywaniu winnych.

Budzenie niepokoju polega na rozwijaniu czarnych scenariuszy wydarzeń, które niechybnie nastąpią, jeśli w porę nie podejmie się odpowiednich działań. Niepokój odbiorców takich informacji jest tym większy, im mniej wiadomo, co może być przyczyną takiego stanu rzeczy i w jaki sposób można się przed nim bronić. Sianie nieufności jest skutkiem pojawiania się rozmaitych plotek i domysłów na temat przyczyn zagrożeń. Plotki te są dementowane przez kierownika bądź uzyskują od niego dyskretne wsparcie, w zależności od tego, jak ocenia on ich przydatność w realizacji swojego planu. W efekcie ludzie zaczynają się wzajemnie podejrzewać o chęć szkodenia innym; rośnie atmosfera totalnej nieufności. Dopiero wtedy kierownik zaczyna dostarczać kryteria oceny, które pozwalają odróżnić dobre poglądy i zachowania od złych. Ludzie, którzy źle się czują w stanie zagrożenia i niepewności, akceptują te kryteria z poczuciem ulgi. Wreszcie otrzymują bowiem coś, co pozwala im się lepiej orientować w społecznej rzeczywistości. W ten sposób kierownik kształtuje pożądaną kulturę organizacyjną. Wskazywanie winnych jest naturalną konsekwencją przyjęcia określonych kryteriów oceny. Nareszcie można określić ludzi i środowiska, których wartości, normy i zachowania są zagrożeniem dla innych. Tych ludzi i te środowiska trzeba zatem wyizolować z uczciwej reszty grupy i odpowiednio potraktować.

Podstawowym problemem polaryzacji jest znalezienie odpowiednio pojemnych kategorii społecznych, w których można byłoby pomieścić z jednej strony „naszych – dobrych”, a z drugiej – „obcych – złych”.

Polaryzacja związana jest z kategoryzacją, która polega na kwalifikowaniu danej osoby lub grupy do określonej kategorii i przypisywaniu im, w związku z tym, określonych cech, które z tą kategorią zwykle się łączy. Zakwalifikowanie kogoś do danej kategorii zwalnia z obowiązku szczegółowej analizy jego cech specyficznych. W kategoryzacji poszukuje się bowiem podobieństwa konkretnego obiektu do abstrakcyjnego wzorca reprezentującego określoną kategorię, a nie tego, co go od tego wzorca różni. Kategoryzacja utrwała zatem sprzeczną z postawą humanizmu zasadę odpowiedzialności zbiorowej.

Nieuchronnym skutkiem kategoryzacji jest dyskryminacja tych, którzy nie akceptują postawy dominującej większości. Dyskryminacja ta w strategii manipulowania ma względnie łagodny charakter, co nie przeszkadza jednak w osiągnięciu jej głównego celu, jakim jest wykluczenie przeciwników nowej kultury ze wspólnoty, przez pozbawienie ich możliwości wywierania wpływu i zepchnięcie na margines życia społecznego. Względna łagodność dyskryminacji w tej strategii wynika z nieustannego kamuflażu rzeczywistych intencji działań kierownika.

Dyskryminacja polega na łamaniu zasad godziwego współżycia, czyli zasad wzajemności, argumentacyjnej wstrzeźliwości i równego szacunku. Z dwóch, opozycyjnych względem siebie, grup społecznych jedna jest uprzywilejowana, a druga dyskryminowana. Formy tej dyskryminacji mogą być trojaki: ignorowanie, napiętnowanie oraz pozbawienie części uprawnień.

Ignorowanie polega na nieliczeniu się ze zdaniem danej grupy pracowników, niebraniu pod uwagę ich potrzeb i oczekiwań. Zakres tej formy dyskryminacji może być szeroki – od osłabienia komunikacji do całkowitego ostracyzmu.

Napiętnowanie jest bardziej aktywną formą dyskryminacji, w której fakt dezaprobaty i odrzucenia jest wyraźnie i bezpośrednio

komunikowany napiętnowanemu. Również i w tym wypadku różny może być stopień dolegliwości napiętnowania. Może ono polegać na krytyce danej osoby lub grupy, która tym różni się od zwykłej krytyki, dopuszczalnej w normalnych relacjach społecznych, że krytykujący formułują swoje sądy apodyktycznie, nie interesując się punktem widzenia krytykowanych. Formą napiętnowania jest ośmieszanie i złośliwe etykietowanie przeciwników. Najbardziej dotkliwą formą napiętnowania jest infamia, czyli ogłoszenie utraty czci, dobrego imienia osób napiętnowanych. Infamia pociąga za sobą także inne formy dyskryminacji, jak ostracyzm oraz pozbawienie niektórych praw.

Ta ostatnia forma dyskryminacji wiąże się z zakazem pełnienia niektórych funkcji, zajmowania pewnych stanowisk, członkostwa w określonych gremiach opiniotwórczych lub decyzyjnych itp. Krótko mówiąc, chodzi tu o brak możliwości pełnoprawnego uczestnictwa w życiu społecznym danej wspólnoty.

Dyktat

Z dyktatem mamy do czynienia wówczas, gdy kierownik lub subkultura dominująca (przy czym kierownik jest najczęściej reprezentantem tej subkultury) zmierzają do wyeliminowania innych subkultur z organizacji, czyli do ukształtowania w niej kultury homogenicznej. Uruchomienie takiego procesu społecznego w grupie, która z wielokulturowej przekształca się w jednokulturową, pociąga za sobą coraz większą agresję w stosunku do tych, którzy nie akceptują nowych wzorów kulturowych. Godność jednostki jest tu mniej ważna niż korzyści wspólnoty. Nie toleruje się zatem krytyki i poglądów niezgodnych z poglądami kierownika i jego zwolenników. Tworzy się sztuczne fronty walki o pozornie podstawowe cele i wartości, które służą w istocie jedynie wyłanianiu i potępieniu przeciwników. Prowadzi to do sytuacji, w której normy moralne grupy stają się jedynymi obowiązującymi normami dla człowieka całkowicie zintegrowanego ze swoją grupą społeczną. Przez zwolenników kolektywizmu jest to traktowane jako

oczywista powinność członka grupy. Zwracał na to uwagę Albert Schweitzer, dostrzegając takie sytuacje w kulturze modernizmu: „Zaniechawszy własnej opinii, współczesny człowiek rezygnuje również z własnego osądu moralnego [...]. Nie ma szkopuła, nad którym nie zatriumfowałoby w końcu jego uczucie przynależności. Tak oto gubi on swój osąd w osądzie masy i swoją moralność w jej moralności”³⁸.

W warunkach dyktatu większości polaryzacja grupy jest jednoznaczna i radykalna. Przeciwnicy narzuconej przez większość kultury traktowani są jako winni wszelkich kłopotów, z którymi boryka się grupa. Działa w tym wypadku prosty mechanizm wskazania wroga, dzięki czemu ludzie pozbywają się niepewności, bo potrafią wytłumaczyć sobie rozmaite procesy i zjawiska, które ich niepokoją. W strategii tej sięga się do różnych stereotypów, niekiedy już zapomnianych w danym środowisku, albo wymyśla nowe, byle proste, kryteria dzielenia ludzi. Celem jest zawsze wyizolowanie przeciwników, aby na zasadzie kontrastu z nimi zwiększyć poczucie wspólnoty wśród tych, którzy działania większości popierają. Z punktu widzenia tych zamierzeń najbardziej skuteczne okazuje się sięganie po kryteria związane z poczuciem tożsamości, co jest jednak łatwiejsze w przypadku grup wyznaniowych lub narodowościowych aniżeli w przypadku organizacji, zwłaszcza takich, których członkowie są pracownikami najemnymi. Niemniej jednak konflikty na tle tożsamości pojawiają się szczególnie często w procesach kształtowania kultury.

Mechanizm przekształcania „innego” we „wroga” stosowany jest wszędzie tam, gdzie w procesie kształtowania kultury organizacyjnej stosowany jest dyktat. Można się z kimś nie zgadzać w sprawie priorytetów organizacji albo sposobu spędzania przerw w pracy, ale trudno go z tego powodu uważać za wroga. Sprawa wygląda jednak inaczej, kiedy okazuje się, że przeciwnikiem jest ktoś, kto godzi w naród lub wspólnotę religijną. Z takim przeciwnikiem się nie rozmawia, tylko walczy.

³⁸ Cyt. za: I. Lazari-Pawłowska, *Schweitzer*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1976, s. 138.

Dyskryminacja przeciwników przyjmuje w tym wypadku twarde formy. Mianem tym określić można takie sposoby deprecjonowania i prześladowania ludzi, do których sama tylko kategoryzacja przeciwników okazuje się niewystarczająca. Podstawą dyskryminacji twardej jest dehumanizacja przeciwnika. Agresja karmi się nienawiścią, ale aby nienawidzić, trzeba mieć powód. Musi to być przy tym powód istotny, który będzie usprawiedliwiał stosowanie wobec przeciwnika działań, jakich poczucie sprawiedliwości zabrania w relacjach między ludźmi, czyli działań niegodziwych. Aby znaleźć usprawiedliwienie dla łamania reguł przyzwoitości, trzeba więc najpierw przeciwnika odczłowieczyć, pozbawić go praw, które wykluczają zastosowanie niemoralnych metod.

Dehumanizacja, jak twierdzi H. Tajfel, rozpoczyna się od depersonalizacji, która jest jej łagodniejszą formą³⁹. Depersonalizacja jest podobna do kategoryzacji, ponieważ polega na unikaniu różnicowania cech indywidualnych członków wrogiego obozu. Przeciwnicy postrzegani są jako jednolici w swoich sposobach myślenia i zachowania, a przy tym całkiem odmienni od członków własnej grupy. Takie podejście wyklucza empatię w indywidualnych relacjach z przeciwnikami. Nie ma sensu wnikać w ich osobiste racje i motywy, „bo przecież wiadomo, jacy oni wszyscy są”.

Dehumanizacja wymaga stworzenia we własnym środowisku jednoznacznie negatywnego obrazu grupy przeciwnej. Niekorzystny obraz grupy, którą się zwalcza, pozwala tym lepiej dostrzegać zalety własnego środowiska. Charakterystyczną cechą zachowań agresywnych jest dbałość o wyraźne określenie granic między opozycyjnymi grupami. G. Hofstede pisze w tym kontekście o skłonności do tworzenia auto- i heterostereotypów, zgodnie z którymi nasi są zawsze dobrzy, a ich przeciwnicy – źli pod takim czy innym względem⁴⁰. W walce nie ma miejsca na obiektywizm; każdą okazję trzeba wykorzystać z największą korzyścią dla siebie i z największą szkodą dla przeciwnika.

³⁹ Cyt. za: M. Billig, *Poznawcze aspekty uprzedzeń Henri Tajfela a psychologia dogmatyzmu*, „Problemy Zarządzania”, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, 2006, nr 1.

⁴⁰ G. Hofstede, *op. cit.*, s. 307.

Formy dyskryminacji twardej, opartej na dehumanizacji, mogą być następujące:

- nękanie,
- wydalenie z grupy, czyli banicja,
- pozbawienie wolności,
- pozbawienie życia.

Nękanie jest nazwą szerokiej grupy aktów dyskryminacji w aspekcie zarówno psychologicznym, jak i fizycznym. Nękanie psychologiczne, znane dziś powszechnie pod nazwą mobbingu, polega na zastraszaniu, znieważaniu lub poniżaniu. Zastraszanie oznacza wysuwanie gróźb, których użycie nie jest uzasadnione zachowaniem osoby zastraszanej. W organizacji przejawem zastraszania pracownika może być częste wzywianie go na rozmowy ostrzegawcze, zmuszanie do pisania rozmaitych wyjaśnień, wzmożona kontrola jego działań itp. Znieważanie, czyli zachowania uwłaczające godności jednostki ludzkiej, może polegać na używaniu wulgarного słownictwa i epitetów pod adresem danej osoby, insynuowaniu jej niegodnych czynów, rozpowszechnianiu na jej temat nieprawdziwych informacji itp. Poniżanie wreszcie polega na upowszechnianiu informacji niekorzystnych dla danej osoby. Chodzi tu na przykład o publiczne negowanie jej kompetencji, podkreślanie błędów i rozmaitych słabości, a także przyzwolenie ze strony kierownika, lub nawet zachęcanie przez niego, do publicznego wyśmiewania i lekceważenia danej osoby przez innych członków organizacji.

Nękanie fizyczne, spotykane w różnych środowiskach społecznych, związane jest najczęściej ze zjawiskiem „fali”. Tą nazwą określa się agresywną podkulturę, opartą na nieformalnej autorytarnej hierarchii. Ci, którzy są w tej hierarchii wyżej, mają „prawo” nękać fizycznie młodszych lub o krótszym stażu członków społeczności. Polega to na szarpaniu, popychaniu, kopaniu i uderzaniu jako sposobach wymuszania rozmaitych usług, a także stosowaniu szerokiego repertuaru kar cielesnych za przejawy nieposłuszeństwa.

Wydalenie z organizacji lub z grupy społecznej w organizacji jest przejawem dyskryminacji twardej zawsze wtedy, kiedy powody wydalenia nie są uzasadnione istotnymi błędami w wykonywaniu

powierzonych zadań. Niedostosowanie kulturowe może być przyczyną samodzielnej decyzji pracownika o odejściu z organizacji, kiedy jednak pracownik zostaje do tego zmuszony, wówczas mamy do czynienia z dyskryminacją.

Pozostałe dwie formy dyskryminacji nie mają zastosowania we współczesnych organizacjach, pomijając areszt w jednostkach wojskowych. Odnosząc natomiast te formy do organizacji, jaką jest państwo, odnotować należy tę samą uwagę, jak wyżej: przejawem dyskryminacji są wyroki sądowe będące pogwałceniem praw człowieka. Do tej kategorii należy zaliczyć skazywanie ludzi na więzienie lub na karę śmierci z powodów politycznych lub ideologiczno-wyznaniowych, jak to się działo i dzieje nadal w rozmaitych dyktaturach. Upowszechnianie ideałów demokracji w jakimś stopniu wpływa na ograniczenie tych form dyskryminacji, chociaż autorytarne przekonanie o dopuszczalności gwałtu w słusznej – ma się rozumieć – sprawie, nadal ma, niestety, wielu zwolenników.

Obrazki z dzieciństwa

A. Bliski obcy

Przez miasto ciągnął tabor cygański. Kopulaste wozy sunęły jeden za drugim. Spod pałkowato sklepionych bud wyglądały zaciekawione twarze kobiet i dzieci. Zaprzęgiem kierowali smagli, czarnowłosi mężczyźni, pokrzykując na konie w nieznanym nam języku. Wzdłuż kolumny i na jej czele uwijało się kilku jeźdźców, pilnując najwidoczniej porządku i bezpieczeństwa przejazdu.

Przejazd taboru zawsze był w mieście sensacją. Już sam wygląd wozów o niespotykanym kształcie, bogato zdobionych i dźwięk uprzęży kłusujących koni, powodowany niezliczoną ilością złota i srebrem połyskujących blaszek, przyciągał i zadziwiał swoją egzotyką. Na trasie przejazdu taboru pełno było ludzi chciwie obserwujących niecodzienne widowisko, a chmara dzieci przesuwała się wraz z nim. Kiedy tabor mijał nasze miasto bez zatrzymania się, w postawie ludzi wobec Cyganów dominowało zaciekawienie. Kiedy

jednak Cyganie tu właśnie zaplanowali sobie postój, wówczas zaciekawienie to wyraźnie ustępowało uczuciu niepokoju i zakłopotania.

Cyganie mieli wyznaczone miejsce obozowania. Znajdowało się ono na terenie podmiejskich nieużytków, niedaleko za placem targowym. Ich pobyt w naszym mieście zawsze był krótki, zaledwie kilka dni, ale aż nadto widoczny. Działo się tak za sprawą ruchliwych Cygank, które w swoich barwnych, wzorzystych spódnicach, otoczone wianuszkami małych dzieci, pracowicie przemierzały ulice i podwórka, natrętnie proponując swoje wróżbiarskie usługi. Cyganie – mężczyźni pokazywali się znacznie rzadziej. W mieście chodzili przeważnie w grupach i w przeciwieństwie do swoich kobiet nie próbowali nawiązywać kontaktu z mieszkańcami. Poruszali się z dumną wyniosłością, nie reagując na słowne zaczepki. Tylko raz widziałem Cyganów zabiegających o zainteresowanie i przychylność ze strony obcego im otoczenia. Było to na targu, gdzie starali się sprzedać kociołki, patelnie i inne metalowe wyroby.

Gdy w mieście pojawiały się Cyganki, pani Józia kuśtykała zapobiegliwie wokół domu, przypominając lokatorom aby nie pozostawiali otwartych drzwi i okien.

– Im się wszystko do rąk klei – przekonywała moją matkę.
– Gdzie Cyganka sama nie wejdzie, tam dziecko podsadzi i ani się pani nie obejrzy, a już ma pani stratę.

Długo nie trzeba było czekać. Ledwie Mirowska odeszła spod naszego okna, a już w furtce pojawiły się dwie Cyganki, a za nimi, uczezione ich spódnic kilkoro umorusanych dzieci.

– Powróżyć, pani, powróżyć! – ruszyły energicznie do naszego okna.

Zdecydowany sprzeciw, jaki usłyszały, nie zbił ich wcale z tropu, zmieniły jedynie taktykę.

– To da pani coś na dzieci, jakieś ubranie...

Jedna z nich stanęła w naszym oknie, a druga bez żadnych zahamowań sięgnęła do klamki drzwi prowadzących do sieni. Matka nie dała się jednak zaskoczyć.

– W takim razie przyjdźcie jutro, to coś dla was przygotuję. Teraz nie mam na to czasu.

Cyganki bez słowa skierowały się na drugą stronę domu.

Po pewnym czasie usłyszeliśmy krzyk Różyckiej:

– Złodziejki, oddajcie moje pieniądze!

Do furtki szybkim krokiem zmierzały Cyganki; ich gestykulacja i wyraz twarzy świadczyły o głębokim oburzeniu z powodu takiego ich potraktowania. Za nimi truchtała Różycka wygrażając jedną ręką, podczas gdy drugą przyciskała dramatycznie do piersi. Na samym końcu z marsową miną kuśtykała Mirowska.

Gdy Cyganki znalazły się na ulicy, Różycka zrezygnowała z dalszego pościgu i wsparłszy się o furtkę dyszała ciężko. Kiedy trochę doszła do siebie, opowiedziała co ją spotkało.

– Właśnie miałam wejść do domu, kiedy na podwórko weszły te Cyganki... – mówiła do otaczających ją sąsiadów, przerywając co chwila dla zaczerpnięcia powietrza. – Od razu mi powiedziały, że mam kłopoty z sercem i mogą mi za pięć złotych powróżyć, jak to będzie dalej z tą moją chorobą. Zaskoczyły mnie, bo z tym moim sercem, to prawda. Więc pomyślałam: „czemu nie, do domu ich nie wpuszczę, ale na podwórku mogą mi wróżyć”. Wtedy jedna z nich wyciągnęła rękę i powiedziała, żebym położyła na niej papierowe pieniądze. Zaraz je będę mogła odebrać, bo potrzebne są tylko do wróży. Położyłam pięćdziesiąt złotych, ale ta Cyganicha mówi, że to za mało i nic jeszcze nie może powiedzieć. No to sięgnęłam do torebki, a tam z papierowych pieniędzy miałam tylko kilka setek. Wyciągnęłam jedną i położyłam jej na rękę. Ona widać zauważyła, że mam ich więcej, bo zaczęła się domagać, żeby jeszcze jedną setkę położyć. Przestało mi się to podobać i zdecydowanie powiedziałam, że albo wróży na tym, co ma na rękę, albo ja rezygnuję. Wtedy ona zamknęła oczy, coś zaczęła szeptać, a potem nagle zacisnęła dłoń z pieniędzmi. Kiedy ją otwarła, pieniądze znikły. „To wiatr, pani, to wiatr. Szukaj pani, szukaj. Ja ich nie mam, ja niewinna” – takie tam bzdury opowiadała. A mnie jakby szlag trafił... O Boże, co powie Mietek? Przecież to prawie jego tygodniowy zarobek!

W tym czasie opowiadano w mieście rozmaite historie o Cyganach. Przebijała z nich dziwna mieszanka pogardy i podziwu, podsztyta lękiem przed tajemniczymi ludźmi, którzy często się wśród

nas pojawiają, a tak bardzo się od nas różnią. Pamiętam opowieści o porwanych przez Cyganów dzieciach, o ich dziwnych obyczajach, o urokach rzucanych na tych, którzy im w czymś zawinili, o ich nieprzebranym bogactwie, ukrytym gdzieś w niedostępnych miejscach, chronionych przez złe moce. Opowiadała o tym w naszej kuchni pani Józia, opowiadali chłopci w szopie u Krawczyka, opowiadali ludzie w sklepowych kolejkach urozmaicając sobie czas oczekiwania. Opowieści te sprawiały, że widoczna wieczorową porą łuna na przedmieściu, gdzie płonęły ogniska koczujących Cyganów, miała w sobie zarówno posmak grozy, jak i wstydliwie jakoś odczuwanej ciekawości.

Pewnego razu, korzystając z tego, że grupa młodzieńców z naszej ulicy spotkała się przy bramie do mojego ogrodu, miałem okazję wysłuchać jeszcze jednej frapującej opowieści o nadprzyrodzonych właściwościach Cyganów. Zaczęło się wszystko od żartów na temat urody Cyganek. Największy podrywacz na naszej ulicy, nomen omen Babiński, zaczął się głośno zastanawiać nad taktyką uwiedzenia Cyganki, gdy odezwał się Kauf, który niedawno wrócił z wojska:

– Jak ci opowiem, Rysiek, historię o Cygance, to zaraz stracisz cały zapal.

Babiński strzyknął lekceważąco śliną i rzekł niedbale:

– No, to gadaj, zobaczymy.

Kauf niespiesznie zapalił papierosa, wypuścił chmurę dymu i chwilę popatrzył w ślad za nią. Wreszcie zaczął:

– Mieliśmy dwumiesięczne ćwiczenia na poligonie. Trochę nam wtedy dali w kość, ale w sumie było lepiej niż w koszarach. Było więcej swobody. W moim plutonie był Stefek; gdzieś spod Krakowa pochodził. Babiarz był z niego niesamowity. Miał w sobie coś takiego, że dziewczyny się do niego kleiły. Z wyglądu nawet był trochę do ciebie podobny – Kauf zwrócił się do Babińskiego, który uśmiechnął się z zadowoleniem. – W soboty chodziliśmy na zabawy do okolicznych wsi, gdzie Stefek dokonywał swoich podbojów, a i my staraliśmy się nie zasypiać gruszek w popiele – w głosie Kaufa usłyszeć można było nutkę dumy, na co odpowiedzią był krótki rechot zgromadzonych.

– Pewnego razu – kontynuował Kauf – Stefek poznał Cyganke. Nawet nie wiem w jakich to było okolicznościach. To była naprawdę piękna dziewczyna i początkowo Stefek zachowywał się jakby oszalał. Spotykali się po kryjomu, bo Cyganie by jej tego nie darowali. Dochodziło do tego, że Stefek nocami się wymykał z naszego obozu, żeby się z nią spotykać. Kryliśmy go wtedy, ale podejrzewam, że dowódca plutonu – w gruncie rzeczy równy chłop – dobrze o tym wiedział, tylko udawał, że niczego nie zauważa. Po jakimś czasie widać było jednak, że Stefkowi to zauroczenie przechodzi; nie patrzył już tak nieprzytomnie i rzadziej wypuszczał się na nocne spotkania. Którejś soboty poszedł z nami na zabawę, gdzie oczywiście poderwał dziewczynę. Wyszedł z nią z sali tanecznej i gdy zaczął ją już na dobre przyciskać do jakiegoś drzewa, nagle zobaczył swoją Cyganke, która nieruchoma jak posąg przyglądała się jego igraszkom.

– O, cholera – jęknął Babiński.

Kauf zaciągnął się papierosem i mówił dalej:

– Stefek opowiadał nam potem, że doznał wtedy jakiegoś dziwnego uczucia – nie był to wstyd lub poczucie winy, albo żal, że traci dziewczynę, ale jakiś paraliżujący strach. Kiedy ten paraliż wreszcie minął, Stefek puścił się biegiem do obozu. Po paru dniach zaczęły się z nim dziać dziwne rzeczy. Zaczęły mu wypadać włosy; właściwie garściami zdejmował je sobie z głowy. Lekarz dał mu jakieś witaminy, które nic nie pomogły. Stefek wyłysiał w ciągu tygodnia. Ale to nie koniec. Już po powrocie do koszar zaczął tracić wzrok. Początkowo myślano, że symuluje, ale w końcu skierowano go gdzieś na leczenie. Nie wiem, co się z nim dalej działo, ale chyba nic dobrego – zakończył Kauf odrzucając niedopałek papierosa.

Zapadła cisza, którą dopiero po chwili przerwał Tadek Starostecki:

– A dajcie mi święty spokój z tymi Cygankami; a bo to mało jest naszych dziewczyn?

Do nieużytków, na których znajdowało się obozowisko Cyganów, wiodła ścieżka wzdłuż niewielkiej rzeczki, prowadząca od parku, obok płotu placu targowego i dalej przez zdziczałą roślinność łąki. Rzeczka przecinała nasze miasto w wysokim obmurowanym

korycie, unosząc w swoim nurcie wszelkie możliwe świństwa, jakie wytworzyć mogła fabryka metalurgiczna, rzeźnia, mleczarnia i kilka innych zakładów pracowicie ją zasilających swoimi ściekami. W parku jej brzegi łączyło kilka kamiennych mostów z fantazyjnie wygiętymi metalowymi poręczami. Wyglądało to bardzo romantycznie i gdyby nie fatalny zapach, który zmuszał do jak najszybszego oddalenia się od jej brzegów, mogłoby to być ulubione miejsce spotkań zakochanych. Zaraz za parkiem rzeczka, pozbawiona już krępującego jej nurt sztucznego koryta, rozlewała się szerzej, tworząc tu i ówdzie grząskie zastoiny o rdzawym kolorze. Idąc ścieżką wzdłuż jej brzegu bujnie porośniętego szuwarami i łopianem, można było zobaczyć, jak po drugiej stronie opadały ku niej łagodnym stokiem ogrody i podwórka przedmieścia, wątle i przykurzone. Wystawione ku słońcu odkrywały wszystkie swoje ułomności: przypadkowość zagospodarowania, wyschnięte i przerośnięte uprawy, wszechobecne chwasty, rozrzucone chaotycznie najprzeróżniejsze przedmioty: opony, stare buty, butelki, stopy porastających trawą cegieł. W tle widniały budynki, które od frontu usiłowały jeszcze zachować resztki dawnej świetności. Widziane jednak od strony rzeczki całkowicie bezwstydnie demonstrowały swoje lizajowate ściany i ramy okienne z łuszczącą się szerniałą farbą. Posesje te ogrodzone były wyszczerbionymi płotami bądź dziurawymi siatkami naprędcie łątanymi drutem lub kawałkami blachy.

Pewnego dnia od strony obozu szło tą ścieżką cygańskie dziecko. Chłopiec był naprawdę mały, mógł mieć trzy, najwyżej cztery lata. Umorusany, w krótkich spodenkach i przydużym podkoszulku z ufnością stapał swoimi bosymi stopami po mokrej trawie znaczonej rdzawą zawiesiną. Szedł niespiesznie, najwidoczniej w celach turystycznych, bo często przystawał i z uwagą przyglądał się otoczeniu. Zmylił widać czujność swych opiekunów, bo mimo że odszedł już dość daleko od obozu, nikt za nim nie podążył. Koło placu targowego minął siedzących na trawie kilku mężczyzn w granatowych kombinezonach, którzy pili wino z butelki. Żaden z nich nie zwrócił na dziecko uwagi. Mały Cyganiak szedł dalej, od parku dzieliła go już tylko ulica.

Zauważyły go kobiety stojące na rogu.

– Patrz pani – odezwała się jedna z nich. – Takie małe, a zupełnie bez opieki. U nas byłoby to niemożliwe.

– Co pani chce – odpowiedziała druga – oni od małego uczą samodzielności. Poradzi sobie, na pewno nie zabłądzi. Pewno go wysłali, żeby co ukradł; taki mały, to nikt go nie podejrzewa.

Cyganiak przeszedł na drugą stronę ulicy i wszedł do parku. Zainteresowały go wysokie obmurowane brzegi rzeczki. Stał na kamiennej płycie i z uwagą wpatrywał się w spieniony brunatny nurt. Po chwili ruszył dalej zwabiony widokiem łukowatego mostu. Chłopiec wszedł na most, podszedł do jednej, potem do drugiej balustrady, podskoczył kilka razy, a potem oparł się o poręcz i popatrzył w skrawek nieba widoczny w szpalerze drzew porastających brzegi rzeczki. Ziewnął, trochę już zmęczony, gdy nagle wpadł na nowy pomysł zabawy. Wsunął swoją brudną stopę w metalowe kółko balustrady, chwycił się poręczy i wspinając się jak po drabinie, znalazł się na balustradzie. Przerzucił nogę na drugą stronę i siadł na niej okrakiem, jak na koniu.

Dojrzał go chłopak idący z dziewczyną parkową alejką.

– Baśka, patrz! Tylko Cyganiatko może być takie sprytne. Ile on może mieć lat – trzy, cztery?

Oczy dziewczyny zwięziły się na moment; była bardziej wrażliwa od swojego towarzysza i zaniepokoił ją widok dziecka na balustradzie mostu. Zaraz jednak przyszło opamiętanie – przecież to Cygan.

– Chyba nie więcej jak trzy – powiedziała, śmiejąc się trochę niepewnie.

Młoda para znikła w alejce. Cyganiak przymknął oczy i zaczął kiwać się rytmicznie w przód i w tył. Wyobrażał sobie, że cwałuje na koniu. Kiedy otworzył oczy, zobaczył barwnego motyla, który zyzgakowatym torem przeleciał nad mostkiem i balustradą, aby niespodziewanie usiąść na pochyłej się nad wodą gałęzi. Chłopiec patrzył urzeczony na kolorowe skrzydełka, lekko falujące na zielonym tle liścia. Motyl był tuż obok, na wyciągnięcie ręki. Ostrożnie, aby go nie spłoszyć, malec zaczął zbliżać do niego otwartą dłoń. Wtem motyl zerwał się do lotu. Chłopiec gwałtownie wychylił się

w jego kierunku, tracąc równowagę. Kiedy spadał, uderzył jeszcze główką w metalową podstawę balustrady. Pozbawiony przytomności, nie czyniąc hałasu większego jak wrzucona do wody deska, zanurzył się w smrodliwej i spienionej toni.

Pytanie:

Jaki typ reakcji na „innego” charakteryzował stosunek mieszkańców miasta do Cyganów?

B. Sowa

Nawet nie pamiętam jego imienia i nazwiska, zapamiętałem tylko jego przydomek „Sowa”. Ktoś, kto go tak pierwszy nazwał, trafnie uchwycił jego cechy: zwalistość sylwetki, nieruchawość, wyraz powagi i łagodnej rezygnacji, który jego zaokrąglonej twarzy nadawały okrągłe okulary w drucianej oprawie, luźno osadzone na lekko zakrzywionym nosie.

Sowa pojawił się w naszej klasie jesienią, jakiś miesiąc lub dwa po rozpoczęciu roku szkolnego. Przyjechał z innego miasta, bo jego ojciec – inżynier i podobno rzadki specjalista okazał się potrzebny w związku z rozruchem nowej fabryki mebli giętych. Już sam fakt, że Sowa był nowy, stawiał go w trudnej sytuacji. Zwykle jednak nowym nie jest się zbyt długo. Dzieci mają naturalną skłonność do szybkiej integracji. Z Sową było jednak inaczej, pozostał nowym przez cały rok szkolny, w którym pobierał z nami naukę w czwartej klasie, po czym opuścił naszą szkołę i nasze miasto, wędrując ze swoim ojcem gdzieś, gdzie znów potrzebne okazały się umiejętności inżynierskie tego ostatniego.

Problemem Sowy była jego inność. Różnił się od nas pod każdym względem. Był duży i gruby, co sprawiało, że wydawał się od nas znacznie starszy, choć był w tym samym wieku, co my. Jego zwalista sylwetka wręcz zachęcała do kpin, w czym wyjątkowo zjednoczyli się „grubi” i „chudzi” w naszej klasie. W dodatku były to kpiny całkowicie bezkarne, bo Sowa przyjmował je z kamiennym, jakby tylko lekko zdziwionym wyrazem twarzy. Sowa kompletnie

nie potrafił wykorzystać swoich warunków fizycznych. Pozwalał swoim prześmiewcom popychać się, uderzać, trącać, próbując ich powstrzymać jedynie ślamazarnymi ruchami rąk, którymi nieskutecznie się zasłaniał. Sowa chyba nie potrafił się nawet złościć. Kiedy napierano na niego zbyt gwałtownie, nie zmieniając wyrazu twarzy mruczał jedynie:

– No, no, no, już dość, już dość.

Wyśmiewanie i otłukiwanie Sowy kończyło się zwykle dopiero wtedy, kiedy jego prześladowcy poczuli się tym zmęczeni i znudzeni.

Nie tylko fizyczna postura Sowy i jego zadziwiający brak umiejętności dawania odporu prowokowały nas, aby mu dokuczać. Sowa był w dodatku dziwacznie ubrany. Nosił pończochy, jak dziewczyna, co było dobrze widoczne, gdy chodził w krótkich spodenkach. To prawda, że my wszyscy nosiliśmy kiedyś pończochy, bo tak wtedy ubierano chłopców, ale to było w przedszkolu. Już w pierwszej klasie wstyd było przyjść w nich do szkoły. A Sowa bez żenady paradował w nich w czwartej klasie. Zimą z kolei nosił szerokie spodnie, których nogawki kończyły się w połowie łydki, ciasno ją opasując gumowym ściągaczem. Takie spodnie widywaliśmy na zdjęciach z okresu przedwojennego. Ubiór Sowy był zatem przedmiotem ustawicznych żartów. Gdyby jakikolwiek element ubioru któregoś z nas został tak wyśmiany przez kolegów, zrobilibyśmy wszystko, aby go się pozbyć. Rodzice kupili mi kiedyś czapkę futrzaną na zimę. Już nie pamiętam z jakiego powodu, ale czapka ta budziła wesołość wśród moich kolegów. Domagałem się od rodziców, aby pozwolili mi nosić starą czapkę, być może mniej chroniącą od zimna, za to akceptowaną w moim środowisku. Niestety, spotkałem się ze zdecydowanym sprzeciwem. Cóż miałem robić? Po wyjściu z domu czapkę chowałem w szopie u Krawczyka i do szkoły chodziłem całą zimę z gołą głową. Tymczasem Sowa z całkowitą obojętnością znosił niewybredne uwagi pod adresem swojego stroju i ani myślał cokolwiek w nim zmieniać. Muszę przyznać, że w jego postawie niezależności było coś imponującego, choć oczywiście wtedy broniłem się przed taką oceną.

Sowa był dobrym uczniem, ale do kujonów z pewnością nie należał. Kiedy odpowiadał na pytania nauczycieli, nigdy nie klepał wyuczonych formułek. Mówił powoli, z rozmysłem, wykazując zrozumienie problemu, choć bardziej szczegółowe sprawy często umykały jego uwadze. Nauczyciele go lubili, bo zawsze był przygotowany do lekcji i nie sprawiał kłopotu swoim zachowaniem. Podejrzewaliśmy, że powodem sympatii, jaką nauczyciele mu okazywali, była także pozycja zawodowa jego ojca. Sowa był trochę na specjalnych prawach, co mu oczywiście naszej sympatii nie przysparzało. Wszyscy musieliśmy na przykład pisać zwykłą stalówką osadzoną w drewnianej obsadce, ale dla Sowy zrobiono wyjątek. Jako jedyny w klasie miał prawo posługiwać się wiecznym piórem. Pióro było ładne, czarne, z błyszczącymi okuciami. Sowa co pewien czas napełniał gumowy zbiorniczek atramentem i nie musiał, tak jak my, stale maczać stalówki w kałamarzu. Był jeszcze jeden szczegół, o który byliśmy zazdrośni: Sowa nie chował swojego pióra do piórnika, ale wkładał je do zewnętrznej kieszonki na piersiach w swojej marynarce, zupełnie jak dorosły mężczyzna.

Tak więc Sowa kompletnie do nas nie pasował. Pomijając już jego małą sprawność fizyczną, która powodowała, że nie mógł nam dorównać w żadnej sportowej konkurencji, to jeszcze na domiar wykazywał się brakiem elementarnej wiedzy na temat aktualnych wydarzeń sportowych, a to go w naszych oczach już całkowicie dyskwalifikowało.

Było jednak coś, co na początku pozwalało mieć nadzieję na jego szczątkową przynajmniej integrację w naszym uczniowskim środowisku. Tym czymś było zbieranie znaczków pocztowych, które wśród chłopców w tamtych czasach było zajęciem powszechnym. Poczynając od trzeciej klasy nie znałem już nikogo, kto by nie uprawiał tego hobby z większym lub mniejszym zaangażowaniem. Apogeum tej fascynacji przypadało na czwartą i piątą klasę, a potem szeregi filatelistów już stopniowo topniały. Pamiętam, z jakim zapałem zabrałem się za wykonanie pierwszego mojego klasera, w którym chciałem umieścić swój skromny jeszcze zbiór znaczków. Skrupulatności, z jaką mierzyłem paski

z folii, oklejałem je papierem, tworząc kolejne przezroczyście kieszonki, zszywałem strony i umieszczałem je między sztywnymi okładkami, nie byłby w stanie wyzwolić żaden nauczyciel od prac ręcznych.

Znaczki mieliśmy wszyscy dość marne. To nie były czasy ożywionej korespondencji z zagranicą, dlatego w naszych zbiorach dominowały znaczki polskie przedwojenne i powojenne oraz niemieckie z czasów wojny. Oczywiście, każdy z nas miał po kilka znaczków z innych krajów. Wiele z tych znaczków pochodziło z dawnych zbiorów starszych braci lub ojców. Popularne było w tym celu poszukiwanie starej korespondencji w domach i prowadzenie poszukiwań w starych skrzyniach skazanych na zapomnienie gdzieś na strychu.

W szkole podczas przerw, a bywało, że i na lekcjach, nieustająco trwała giełda filatelistyczna, na której dokonywano wymiany oraz transakcji kupna – sprzedaży. Bywało, że ten sam znaczek krążył między różnymi właścicielami, by w końcu wrócić do pierwotnego posiadacza, który dochodził do wniosku, że pozbył go się kiedyś zbyt pochopnie. Wszyscy byliśmy wyczuleni na to, aby nie dać sobie wcisnąć kancery, czyli znaczka w jakiś sposób uszkodzonego, naddartego, pozbawionego ząbka, zatartego lub poplamionego. Jako biegli filateliści, wiedzieliśmy bowiem, że taki znaczek traci swoją wartość. Dlatego, mimo że nasze znaczki były w stałym obiegu, postępowaliśmy z nimi niezwykle ostrożnie, starając się ich nie dotykać gołymi palcami, a jedynie przez chusteczkę lub bibułkę. Pęset, niestety, nie mieliśmy.

Na naszej giełdzie zdarzały się także próby oszustwa. Jednego z nich sam padłem ofiarą. Oszustem okazał się Antek Noga, który zaproponował mi kupno serii albańskiej, składającej się z sześciu znaczków. Znaczki od razu wydały mi się podejrzanе, bo każdy z nich był podklejony papierem. Antek dość mętnie tłumaczył, że były przyklejone w klaserze i bał się ich odklejać, żeby nie zrobić kancery.

– To przecież żaden problem – mówił – potrzywasz je nad parą, to papier się odklei.

Zgubiła mnie chciwość, bo znaczki naprawdę mi się podobały, a Antek chciał w zamian jedynie wystruganą z kory łódkę z żaglem, który za pomocą nitki można było zwijać i rozwijać. Łódkę zrobił mi kiedyś szwagier – mąż mojej najstarszej siostry. Żaglówka już mi się opatrzyła, bo miałem ją od dłuższego czasu, więc pozbycie się jej nie wydawało mi się szczególnie przykre. Okazało się jednak, że straciłem łódkę, nie zyskując w zamian nic. Kiedy odkleiłem papierki, dokładnie w taki sposób, jak mi radził Antek, na odwrocie „znaczków” pojawił się druk. Antek bezczelnie wyciął je z jakiejś kolorowej gazety. Oczywiście, o żadnych reklamacjach nie było mowy. Wolałem wstydliwie to przemilczeć aniżeli pozwolić, aby koledzy dowiedzieli się, jak łatwo dałem się nabrać.

Sowa pod względem zainteresowań filatelistycznych nie odbiegał od reszty. Nareszcie pojawiła się jakaś wspólna płaszczyzna, która mogła zmienić nasze wzajemne stosunki na bardziej partnerskie. Ale gdzie tam. Sowa znów okazał się inny. Miał porządny klaser, nie jakąś własnoręcznie wykonaną sklejaną, a w nim znaczki, o jakich tylko mogliśmy pomarzyć. Wśród nich była kolonialna seria Kenia – Uganda – Tanganika, której oglądanie zatrzymywało nam oddech. Znaczki tej serii były urzekająco kolorowe i przedstawiały okazy afrykańskiej flory i fauny. Na rozległej sawannie, w blasku zachodzącego słońca pojawiały się a to lwy, a to słonie, a to żyrafy; na innych zaś potężne drzewa o pniach grubych jak stóg siana lub kwiaty o fantastycznych kształtach i bajkowych kolorach. Nie wiedzieliśmy, jaka jest filatelistyczna wartość tych znaczków, ale dla nas była ona ogromna. Pewnie dlatego, że przedstawiały świat, o którym czytaliśmy w książkach z wypiekami na twarzy, i który czasem nam się śnił. Niemal z nabożną czcią patrzyliśmy na kolorowe papierki, które przebyły tak daleką drogę. Z Sową nie można było wymieniać się znaczkami, kupować je od niego lub mu sprzedawać. Sowa nie był tym zainteresowany i trudno mu się dziwić, po prostu nie byliśmy dla niego partnerami. Jego zbiór mogliśmy jedynie podziwiać.

Repertuar złośliwości, których doświadczał Sowa był bogaty i zmienny. Byliśmy w tej sprawie wyjątkowo pomysłowi. A Sowa

zachowywał kamienny wyraz twarzy, co najwyżej krzywiąc się nieznacznie, gdy uznał, że posuwamy się zbyt daleko. Ciekawe, że ten subtelny sygnał na ogół trafiał do nas i pomagał nam się opamiętać. Grzesio Pierzak należał do najgorliwszych prześladowców Sowy. Wynikało to zapewne z faktu, że był najmniejszy w klasie. Bezkarne wyżywanie się na olbrzymie dawało mu więc szczególną satysfakcję. Grzesio zauważył, że Sowa zawsze w ten sam sposób napełnia swoje wieczne pióro atramentem. Mianowicie wyjmuje kałamarz z otworu w ławce i stawia go przed sobą, a potem zanurza pióro w atramencie. Być może wszyscy byśmy tak robili, gdybyśmy mieli wieczne pióra, bo tak jest wygodniej niż wstawać z krzesła i nachylać się nad kałamarzem tkwiącym na swoim miejscu w ławce. Ponieważ jednak mieliśmy te swoje obsadki, do maczania stałówki w atramencie umiejscowienie kałamarza było dla nas właściwe i nikt nie miał potrzeby, żeby go wyjmować z otworu. Bystry Grzesio zauważył tę różnicę i postanowił zrobić Sowie psikusa. Kiedy w czasie przerwy Sowa wyszedł do ubikacji, Pierzak obwiązał jego kałamarz czarną nitką, aby nie rzuciła się w oczy na tle czarnego blatu ławki, przeciągnął nitkę kilka metrów dalej, a jej koniec owinął wokół dłoni. Sowa wrócił, pokręcił się trochę w ławce, wreszcie sięgnął po swoje pióro do kieszeni marynarki. Wstrzymaliśmy oddech, nie przewidując, że Grzesio tak szybko będzie miał okazję realizacji swojego pomysłu. Niczego nie podejrzewając, Sowa sięgnął po kałamarz, postawił go prawie na brzegu ławki i odkręcił pióro. Wtedy Grzesio pociągnął za nitkę, a kałamarz przewrócił się wylewając swoją zawartość. Sowa w ostatniej chwili próbował go jeszcze złapać, co sprawiło, że prawie uratował swoje spodnie, bo tylko spadło na nie parę kropel, natomiast całą niemal strugę atramentu skierował na półkę pod swoją ławką.

Sowa zerwał się jak oparzony. Nigdy jeszcze nie widzieliśmy u niego tyle energii. Nie zwracając uwagi na swoje spodnie, drżącymi rękami sięgnął pod ławkę i wyciągnął stamtąd swój wspaniały klaser, teraz żałośnie ociekający atramentem. Co gorsza, klaser był pod ławką otwarty na stronie, gdzie znajdowała się budząca nasz

zachwyt seria Kenia – Uganda – Tanganika. Z przerażeniem patrzyliśmy, jak po pięknych obrazkach sawanny i tropikalnego lasu spływają strugi atramentu. Nawet Grzesio, który w pierwszej chwili zarechotał, zadowolony, że podstęp mu się udał, spuścił teraz oczy, a potem odwrócił się, nie chcąc patrzeć na swoje dzieło.

W milczeniu wszyscy odwróciliśmy oczy od zniszczonego klasera, zdając sobie sprawę z ogromu krzywdy, która spotkała Sowę. I wtedy zdarzyło się coś, co jeszcze nigdy nie miało miejsca: Sowa głośno zapłakał. Był to szloch ciężki, bolesny, od którego ciarki przeszły nam po plecach. Pierwsze zareagowały dziewczyny, które już wcześniej krzywo patrzyły na nasze ataki na Sowę. Teraz zaczęły go pocieszać i wycierać, czym się dało, kałuże atramentu. Sowa wreszcie usiadł i zasłonił twarz dłońmi. Jego zwalistą sylwetką wstrząsały co pewien czas spazmy rozpacz. Zaczęła się lekcja. Nauczycielka spytała go, co się stało. Inni odpowiedzieli za niego, że wylał mu się atrament na znaczki. Nie wspomnieli przy tym, że ktoś go wylał celowo, a Sowa nie sprostował.

To wydarzenie sprawiło, że od tego momentu już nikt Sowy nie zaczepiał. Unikaliśmy z nim kontaktu, mając w pamięci ten jego wyjątkowy płacz, który budził w nas przykre poczucie winy. Obawiam się jednak, że dla Sowy była to sytuacja jeszcze trudniejsza. Cięgi, jakie od nas zbierał były przynajmniej jakąś ułomną formą uczestnictwa. Teraz pustka, jaka się wokół niego wytworzyła oznaczała już całkowite wykluczenie.

Parę dni przed końcem roku szkolnego przyszedł po niego do szkoły ojciec, aby go zwolnić z ostatnich lekcji w związku z przygotowaniami do ich wyjazdu z naszego miasta. Patrzyliśmy na nich, jak szli wzdłuż szkolnego budynku i nie poznawaliśmy Sowy – śmiał się i podskakiwał, czego nigdy nie robił w naszym towarzystwie.

Pytanie:

Z jaką formą wykluczenia spotkał się Sowa i z czego ona wynikała?

C. Staroświecki sprzedawca

„Uspołecznienie handlu”, jak oficjalnie nazywano odebranie sklepów ich prawowitym właścicielom, zmieniło stosunki między sprzedawcami a klientami w naszym mieście. Co prawda, nawyk personalnej identyfikacji sklepów okazał się nadspodziewanie trwały. Idąc do państwowego już lub spółdzielczego sklepu mięsnego, piekarniczego lub obuwniczego, ludzie powiadali jak dawniej, że idą do Kaufa, Krogulca lub Baty. Ponieważ jednak nieaktualność tych określeń stawała się coraz bardziej rażąca dla tych, którzy pamiętali te sklepy jeszcze sprzed wojny, coraz częściej korygowano je za pomocą przyimka „po”. Były to więc sklepy: „po Kaufie”, „po Krogulcu”, „po Bacie” itp.

Zasadniczej zmianie uległ nie tylko asortyment towarów – w miejsce dawnej rozrzutnej w swojej różnorodności oferty, ascetyczna jednostajność standardowych dostaw – ale także wystrój sklepów. Znikły z nich symbole religijne, rozmaite przedmioty i ozdoby, które nadawały wnętrzom sklepów indywidualny charakter. Pojawiły się natomiast ujednolicone dekoracje ścienne, na które składało się państwowe godło i portrety partyjno-rządowych dostojników.

Utrata prywatności sklepów niespodziewanie przyczyniła się do zacieśnienia kontaktów sprzedawców z klientami. Dawna usłużność w stosunku do klientów ustąpiła miejsca poufałości, jakby sprzedawcy chcieli w ten sposób podkreślić własny dystans do zatrudniającej ich instytucji. Anonimowość i nieokreśloność jej właściciela powodowała niechęć do zaciągania w jego imieniu jakichkolwiek zobowiązań i poczuwania się do odpowiedzialności przed klientami. Klienci byli konkretni i dobrze znani, nowy właściciel sklepu – obcy i abstrakcyjny. To zapewne decydowało o zgodnym poczuciu wspólnego losu przez sprzedawców i klientów. Sloganową równość i demokrację widać więc było wyjątkowo wyraźnie w sklepach, gdzie kapryśny klient stawał się coraz rzadziej spotykanym reliktem przeszłości. Ludzie szybko się przyzwyczaili, że do sklepu przychodzi się sprawdzić czy przypadkiem nie ma tam tego, czego

od dawna poszukują, a przy okazji uciąć sobie pogawędkę i razem ze sprzedawcą ponarzekać, a nie po to, aby stawiać żądania i oczekiwać ich spełnienia. W sklepie zawsze było parę osób czekających na dostawę towaru, które skracają sobie czas oczekiwania rozmową. Jej powolny tok, częsta zmiana wątków powodowana pojawianiem się nowych sklepowych gości, stwarzało przytulną swojską atmosferę, podszytą lekką emocją z powodu niepewności dostawy. Kiedy ta wreszcie dochodziła do skutku, sklep nagle zapełniał się ludźmi, a starzy jego bywalcy, korzystając z należnych im i przez nikogo nie kwestionowanych praw, jako pierwsi dostępowali zaszczytu zapoznania się z jej zawartością. Nierzadko pomagali przy tym sprzedawcy w rozpakowaniu i rozłożeniu towarów.

Pewnego dnia w zaciszu sklepu spożywczego u Marciniakowej przebywało jak zwykle parę osób: emerytowany kolejarz Grzelak, Kantorosińska, Mirowska, matka mojego kolegi Janka – Walczakowa i nieznany mi z nazwiska grubas, o którym wiedziałem tylko tyle, że mieszka za cmentarzem. Tego dnia mieli przywieźć do sklepu cukier, a moim zadaniem było zająć kolejkę, gdy tylko to się stanie, aby nie przegapić okazji. Towarzystwo przebywało w sklepie z tym większą przyjemnością, że za drzwiami padał deszcz i wiał przenikliwy wiatr. Grzelak – stały sklepowy bywalec, jak zwykle siedział na beczce z kiszoną kapustą, Kantorosińska z Walczakową przycupnęły na parapecie, grubas siedział na odwróconej dnem do góry skrzynce, która pod jego ciężarem skrzypiała ostrzegawczo. Tylko Mirowska, choć inwalidka, preferowała pozycję stojącą, wspierając się o kontuar. Po jego drugiej stronie monotonicznie kiwała się na swoim stołku Marciniakowa, od czasu do czasu poprawiając coś na półkach, bez istotnej zresztą potrzeby.

Grzelak rozwlekle, z licznymi pauzami, mozolnie ciągnąc wątek, opowiadał jedną ze swoich licznych przygód kolejarzkich. Wszystkie te opowieści dotyczyły większych lub mniejszych katastrof, w których Grzelak uczestniczył. Słuchając go, można było dojść do wniosku, że kolej jest najbardziej niebezpiecznym środkiem lokomocji, a sam Grzelak – cudem ocalałym przedstawicielem tego zawodu. Częstość tych opowieści, a także sama ich forma sprawiała,

że nie wywoływały one specjalnych emocji u słuchaczy. Kantorosińska z Walczakową coś szeptały między sobą, a pani Józia, mrucząc oczy robiła systematyczny przegląd sklepowych półek.

Wtem Marciniakowa podniosła głowę i spoglądając na Walczakową, rzekła:

– O, dobrze, że mi się przypomniało, pani Walczakowa. Już dawno chciałam się poskarżyć na pani Janka. On razem z kolegami przychodzi na jabłka do mojego ogrodu. Innych chłopców nie mogłam poznać, ale pani Janka po tej jego złotej czuprynie poznałam od razu. A przecież gdyby do mnie przyszli i poprosili, to sama bym tych jabłek im dała, bo sporo ich się marnuje; leżą w trawie i gniją.

– Co pani powie, pani Marciniakowa – zdumiała się Walczakowa. – Przecież Janek nie lubi jabłek. Ciągle mu je podtykam, bo to witaminy, a on nie chce.

– Cudze lepiej smakuje – zaśmiała się Kantorosińska. – Wiem to po sobie; zawsze w gościach zjem więcej niż u siebie.

– No, ale to nieładnie. Będę musiała mu zrobić burę – Walczakowa z dezaprobatą kiwała głową.

– Ano pewnie, wygarnąć mu trzeba – włączył się do rozmowy grubas. – Ale z drugiej strony, kto z nas nie chodził kiedyś na owoce do sąsiadów? – uśmiechnął się wyrozumiale i machnął ręką.

– Ja tam nigdzie nie chodziłem – naburmuszył się Grzelak. – Mój ojciec miał twardą rękę i nigdy by mi nie darował, gdybym sięgał nie po swoje. Dzięki temu wyrosłem na człowieka.

Dalszą wymianę poglądów przerwał zgrzyt otwieranych drzwi. Na progu stanął mężczyzna w kapeluszu i eleganckim wełnianym płaszczu, po którym płynęły stróżki wody. Przybysz wszedł do środka, starannie zamykając za sobą drzwi. Wszyscy patrzyli na niego z ciekawością, bo niewątpliwie był to ktoś obcy. Podszedł do lady i spytał Marciniakową:

– Ma pani jakieś powidła?

Tym pytaniem wzbudził jeszcze większe zainteresowanie, bo kto kupuje powidła w sklepie? Przecież w każdym domu robienie powideł należy do typowych jesiennych obowiązków związanych z przygotowaniem zapasów na zimę.

Marciniakowa nie okazała jednak zdziwienia.

– Na tamtej półce są przetwory owocowe – wskazała ręką.

– Niech pan sobie coś wybierze.

Mężczyzna spojrział na nią zdezorientowany, ale skierował się do wskazanej półki. Chwilę przyglądał się jej zawartości, wreszcie zauważył:

Tu są tylko dzemy: śliwkowy i wiśniowy, a powideł nie ma.

– Ano, jak pan widzi – wzruszyła ramionami Marciniakowa.

– A który z nich jest mniej słodki: śliwkowy czy wiśniowy?

– mężczyzna drążył temat.

– Oj, na pewno śliwkowy – wyrwała się Walczakowa. – Do wiśniowego zawsze daję więcej cukru, bo wtedy jest lepszy aromat.

– Coś pani! – sprzeciwiła się Kantorosińska. – Ja tam zawsze śliwkowy więcej słodzę. Wiśniowy dżem jest tym lepszy, im więcej ma swojego naturalnego kwasu.

– A pani, co o tym sądzi? – przybysz z lekkim uśmiechem zwrócił się do Marciniakowej po wysłuchaniu tych sprzecznych opinii.

– A skąd mam wiedzieć, jak smakują sklepowe dzemy? Przecież ja ich nie próbuję. – Marciniakowa powiedziała to z autentycznym zdumieniem.

– No dobrze – mężczyzna spoważniał. – To kiedy będą w sklepie jakieś powidła?

– O to, to się pan powinien ich spytać – Marciniakowa roześmiała się, pokazując ręką portrety wiszące na ścianie. – Oni podobno wszystko wiedzą. Ja na pewno panu nie powiem, kiedy w dostawie będą powidła.

Wszyscy roześmiali się w ślad za Marciniakową, tylko obcy mężczyzna pozostał poważny.

– Nie może pani odpowiadać trochę grzeczniej? – zapytał z lekkim podenerwowaniem. Nie czekając na odpowiedź szybkim ruchem wbił na głowę kapelusz i wyszedł ze sklepu. Marciniakowa patrzyła za nim z otwartymi ze zdumienia ustami.

– O co mu chodzi? Też mi panisko – wyjąkała ze zgrozzeniem.

– E, tam... Cudak jakiś – grubas machnął ręką z lekceważeniem. – Niech się pani nie przejmuj, pani Marciniakowa. Jak on

oczekuje, że mu się sprzedawca będzie w pas kłaniał, to niech idzie do Świderskiego.

Zebrani w sklepie wybuchnęli śmiechem.

Świderski był sprzedawcą w sklepie papierniczym w śródmieściu. Znałem go dobrze, bo mieszkał w tej samej kamienicy, co mój kolega szkolny Andrzej Walaszczyk. Właśnie z Andrzejem przeważaliśmy go niewyszukanie „Świderkiem”. Powodem tego było nie tylko jego nazwisko, ale przede wszystkim jego postura: niski, szczupły, z małą łysą głową na cienkiej i długiej szyi, energiczny i szybki w ruchach rzeczywiście kojarzył się ze świderkiem.

Otóż Świderski, przedwojenny handlowiec, zachowywał się w sklepie tak, jakby był on jego własnością. W przeciwieństwie do innych sprzedawców, swoim zachowaniem starał się utwierdzić klientów w przekonaniu, że jest tu wyłącznie po to, aby zaspokajać ich potrzeby. Wiecznie uśmiechnięty i kiwający się w ukłonach, nakłaniał klienta do zakupów, przypominając pająka wciągającego muchę do swej sieci. Świderski był cierpliwy i niestrudzony w udzielaniu informacji na temat prezentowanych towarów. Ponadto, potrafił to robić równocześnie w odniesieniu do różnych towarów i klientów. Przeskakiwał wtedy energicznie z jednego do drugiego punktu lady, zachowując się jak wytrawny szachista rozgrywający symulankę. Jego stosunek do klienta nie ulegał zmianie także wtedy, gdy po wielu jego staraniach, klient ostatecznie nic nie kupił. Żegnał go wówczas równie wylewnie, jak tego, który wychodził z zakupami.

Prawdę mówiąc, te wszystkie zabiegi Świderskiego wydawały się być trochę sztuką dla sztuki. Jego sklep był zaopatrzony w podstawowe artykuły papiernicze, które nie wymagały w zasadzie tak szczegółowego informowania klientów. Ludzie przychodzili zwykle do sklepu z wyraźnie określonym planem zakupów i na ogół nie byli skłonni wydawać więcej pieniędzy na artykuły, które z pewnością nie zaliczały się do tych pierwszej potrzeby. Zdarzało się też nieraz, że w sklepie brakowało towaru, o który dopytywali się klienci. Świderski robił wtedy zbolałą minę i poczuwając się do odpowiedzialności za te braki, zapowiadał podjęcie starań o sprowadzenie odpowiedniego towaru. Starania takie rzeczywiście podejmował,

wydzwaniając, a także jeżdżąc do hurtowni, która znajdowała się w oddalonym o czterdzieści kilometrów mieście. Patrzone tam na niego, jak na dziwaka, który nie rozumie, że obowiązuje grafik dostaw, a osobiste interwencje sprzedawców nie mogą mieć na te dostawy żadnego wpływu. Dla świętego spokoju, od czasu do czasu, coś tam mu jednak dodatkowo dawano z mizernych rezerw.

W swoim szacunku dla klientów Świdorski posuwał się aż do tego, że nigdy nie zamykał sklepu o wyznaczonej godzinie, jeśli tylko byli chętni na dokonanie zakupów. Pamiętam, jak kiedyś na początku roku szkolnego tuż przed godziną zamknięcia sklepu uformowała się spora kolejka uczniów, którzy chcieli kupić zeszyty i inne przybory szkolne. Świdorski obsłużył ich wszystkich, zamykając tego dnia sklep z godzinnym opóźnieniem.

Najdziwniejsze było to, że Świdorski w życiu prywatnym wcale nie przypominał tego za sklepową ladą. Sąsiedzi mówili o nim, że jest oschły i zamknięty w sobie, nieskory do podwórkowych pogawędek. Sam miałem okazję przekonać się, że dość łatwo wpada w gniew i staje się wtedy bardzo nieprzyjemny. Pewnego razu przebywaliśmy z Andrzejem na klatce schodowej w jego domu, czyniąc przy tym trochę hałasu. Nikomu z lokatorów to nie przeszkadzało, tylko Świdorski otworzył drzwi swojego mieszkania i w bardzo ostrych słowach zwrócił nam uwagę, żebyśmy zachowywali się ciszej. Przyjęliśmy to do wiadomości i staraliśmy się jak najmniej hałasować. W pewnej chwili jednak Andrzejowi wypadła z ręki wojskowa menażka, której posiadaniem starał się mi zaimponować, i ze strasznym łoskotem stoczyła się po schodach. Prawie natychmiast na klatkę wypadł Świdorski z laską w rękę i ruszył na nas z gniewnym grymasem na twarzy. Ledwie zdążyliśmy przed nim umknąć. Kiedy nieco później wygadaliśmy się o tym zdarzeniu przed matką Andrzeja, Walaszczykowa spoważniała i patrząc nam w oczy, powiedziała:

– On ma ciężko chorą żonę. Widocznie wasze hałasy jej przeszkadzały. Nigdy więcej tego nie róbcie.

Jakiś czas potem byłem z moją matką na zakupach. Między innymi weszliśmy też do sklepu Świdorskiego. Ze spuszczoną głową

czekałem na reprimendę, którą „Świderek”, korzystając z obecności mojej matki, z pewnością mi wygarnie. Jakież było moje zaskoczenie, gdy Świdorski, zachwalając coś matce, zwrócił się na moment w moją stronę i wyciągając jak sztukmistrz jedną ręką spod lady zbiór klaserów, powiedział:

– A w międzyczasie niech kawaler obejrzy sobie te klasery. Na pewno jakiś przyda się do znaczków.

O awanturze nie było mowy, chociaż Świdorski na pewno mnie zapamiętał. Byłem przecież częstym bywalcem w jego kamienicy. Połechtany mile określeniem „kawaler”, które w wieku 12 lat brzmi bardzo nobilitująco, naciągnąłem matkę na kupno jednego z klaserów.

Żona Świdorskiego wkrótce zmarła. Dzień po tym wydarzeniu, kiedy wszyscy oczekiwali, że sklep papierniczy będzie ze zrozumiałych powodów zamknięty, Świdorski pojawił się jak co dzień w pracy. Może tylko uśmiechał się trochę rzadziej, jego ruchy były nieco wolniejsze niż zwykle, a oczy miał ukryte za ciemnymi okularami.

Świdorski nie był w moim mieście lubiany. Nie lubili go klienci, dla których tak się poświęcał, bo ich onieśmiał i naciągał na dodatkowe wydatki. Nie lubili go przełożeni w wydziale handlu i kierownicy hurtowni, bo im się naprzykrzał i wytrącał ich z wygodnej rutyny. Nie lubili go także, co w tym wypadku zrozumiałe, inni sprzedawcy, bo uważali, że się nad nimi wywyższa i wprowadza do swej pracy zasady, których oni nie akceptowali. W sklepie Świdorskiego ludzie nie zbierali się po to, aby pogadać, dowiedzieć się, co nowego zdarzyło się w mieście i chwilę odpocząć lub skryć się przed deszczem. Do Świdorskiego szło się wyłącznie po zakupy.

Mój ojciec, który zresztą sam był bardzo skrupulatny w swojej pracy zawodowej, zwykł był mawiać: „Dzięki takim przeżytkom, jak Świdorski, to wszystko jeszcze jakoś trzyma się kupy. Ale, być może, to niedobrze”.

Pytanie:

Jak można określić stosunek mieszkańców miasta do Świdorskiego?

CZEŚĆ V

KONFLIKTY

1. Pojęcie i rodzaje konfliktów

1.1. Pojęcie konfliktu

Konflikt to sprzeczność lub przynajmniej niezgodność pryncypów, zamierzeń lub działań; sprzeczność, która komuś w czymś przeszkadza i – jako taka – wymaga usunięcia albo osłabienia jej negatywnych skutków.

W konflikcie znajdują się ze sobą strony, którymi mogą być pojedynczy ludzie, grupy społeczne, organizacje i inne związki społeczne, albo też jedną ze stron może być jednostka ludzka, a drugą – grupa lub organizacja rozumiana jako związek grup. W określonym konflikcie pozostają ze sobą zawsze dwie i tylko dwie strony. W literaturze na temat konfliktów stosowany jest zwykle zwrot: „co najmniej dwie strony”¹. Wydaje się jednak, że określony konflikt należy rozumieć jako relację bilateralną, w której strony mają wyraźnie zdefiniowany cel i stosują specyficzne metody działania w dążeniu do jego realizacji. Tak więc biegacz startujący w zawodach znajduje się w konflikcie nie z każdym z jego rywali oddzielnie, ale z całą ich grupą. Ma bowiem identyczny cel jak oni i stosuje ten sam sposób działania w stosunku do każdego z uczestników biegu. Z kolei przedsiębiorstwo, które konkuruje z innymi przedsiębiorstwami, może różnicować sposoby swoich działań rynkowych w zależności od tego, z kim spodziewa się rywalizacji w danym czasie lub w danym segmencie rynku. Cel konfliktu pozostaje ten sam, ale zmieniają się metody działania, co oznacza, że mamy do czynienia z różnymi konfliktami, w które przedsiębiorstwo wchodzi ze swoimi konkurentami kolejno bądź w tym samym czasie. W pierwszym

¹ „Co najmniej dwa podmioty działania znajdują się ze sobą w konflikcie...” – T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 101.

przykładzie konfliktu stroną dla biegacza byli wszyscy pozostali uczestnicy biegu, zaś w drugim – stroną dla przedsiębiorstwa jest inne pojedyncze przedsiębiorstwo konkurujące z nim na danym rynku w danym czasie.

Bilateralny charakter relacji konfliktu nie oznacza, że nikt, poza uwikłanymi weń stronami, nie ma wpływu na jego przebieg i sposób rozwiązania. Prawie zawsze konflikt jest obserwowany przez podmioty niebędące jego stronami. Obserwatorzy ci pozostają w różnych relacjach ze stronami konfliktu i pośrednio mogą wpływać na jego przebieg i rezultat. Strony konfliktu mogą być skrepowane w swoich działaniach obecnością obserwatorów, mogą być także przez nich powstrzymywane przed stosowaniem bardziej radykalnych posunięć lub zachęcane do nich. Każda ze stron konfliktu zwykle stara się przedstawić na forum publicznym swój punkt widzenia w taki sposób, aby uzyskać akceptację w swoim otoczeniu. Sposób rozstrzygnięcia konfliktu może być obserwatorom obojętny, ale bywa też, że są oni zainteresowani zarówno przebiegiem konfliktu, jak i jego końcowymi ustaleniami. Oczywiście, w tym drugim przypadku ich aktywność w oddziaływaniu na strony konfliktu niepomernie wzrasta.

1.2. Rodzaje konfliktów

Kryterium podmiotowe

Kryterium podmiotowe pozwala różnicować konflikty ze względu na cechy stron konfliktu. W przeciwieństwie do podejścia socjologicznego, w którym konflikt zachodzi między jednostkami lub grupami społecznymi, na gruncie psychologii konflikt może być wewnętrznym przeżyciem jednostki. Uwzględniając ten punkt widzenia, można więc wyróżnić cztery rodzaje konfliktów:

- wewnętrzne,
- między jednostkami w danej grupie społecznej,
- między jednostką a grupą,
- między grupami.

Konflikty wewnętrzne mogą być związane ze stanem frustracji, pojawieniem się konfliktowych celów lub z pełnieniem konfliktowych ról².

Konflikty na tle frustracji pojawiają się wtedy, gdy człowiek dostrzega przeszkody w dążeniu do określonego celu. Oznaką przeżywanego konfliktu między chęcią a możliwościami są uruchamiane wówczas mechanizmy obronne, takie jak agresja, wycofanie, fiksacja, a także kompromis polegający na pogodzeniu się z częściową tylko realizacją celu lub z jego modyfikacją.

Sprzeczność celów jest przyczyną konfliktów wewnętrznych, które występują w trzech typowych sytuacjach. Pierwsza z nich pojawia się wtedy, gdy jednostka jest motywowana do osiągnięcia dwóch lub więcej atrakcyjnych dla niej, ale wzajemnie wykluczających się celów. Jest to więc konflikt parafrazowany powiedzeniem „w żłoby dano...”. Druga sytuacja polega na tym, że jednostka jest motywowana jednocześnie do osiągnięcia danego celu i do rezygnacji z niego, ponieważ jego realizacja pociąga za sobą zarówno skutki pozytywne, jak i negatywne. W tym wypadku konflikt polega na dylemacie: „z jednej strony... ale z drugiej strony...”. Wreszcie w trzeciej sytuacji jednostka zmuszona jest do wyboru jednego z dwóch lub więcej celów, których skutki są dla niej niekorzystne. W tej sytuacji konflikt odnosi się do problemu „mniejszego zła”.

Konflikty wewnętrzne, będące skutkiem pełnienia konfliktowych ról, także mogą występować w trzech odmianach. Po pierwsze, może to być konflikt między osobą a rolą, jak np. w przypadku przejścia dotychczasowego działacza związkowego do zespołu kierowniczego danej organizacji. Po drugie, chodzi o konflikt między faktycznym a oczekiwanym przez otoczenie sposobem pełnienia danej roli. Sytuacja taka jest najczęściej powodowana sprzecznymi oczekiwaniami, których sygnały jednostka otrzymuje ze swojego społecznego otoczenia. Po trzecie, możliwy jest konflikt między rolami, które narzucają jednostce różne wymagania, a które musi ona wypełniać w tym samym czasie.

² F. Luthans, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York 1995, s. 270.

Konflikty między jednostkami w grupie społecznej świadczą albo o małej spójności grupy, albo o dużym zaangażowaniu członków w realizację wspólnego celu. Zaangażowanie to podnosi poziom wzajemnych wymagań, zwiększa krytycyzm w ocenie zachowań członków grupy i wyczuła na kwestie związane z lojalnością. Wszystko to niewątpliwie sprzyja pojawianiu się sytuacji konfliktowych. Konflikty między członkami grupy zdecydowanie najczęściej zdarzają się w grupach pragmatycznych. Troska o własny interes często doprowadza członków grupy do sytuacji konfliktowych. Ta sama troska zmusza zarazem do utrzymywania ścisłych relacji kooperacyjnych. Różne i zmieniające się oczekiwania dotyczące ról odgrywanych przez poszczególnych członków, różne osobowości i odmienne punkty widzenia stwarzają okazję do pojawiania się licznych źródeł konfliktów.

Konflikty między jednostką a grupą społeczną pojawiają się wtedy, gdy interes jednostki jest sprzeczny z interesem grupy, a jednostka nie ma zamiaru rezygnować ze swoich celów. Konflikt ten staje się szczególnie intensywny wówczas, gdy wyjdzie na jaw, że jednostka usiłowała tę sprzeczność ukrywać, deklarując podporządkowanie interesom grupy. W rzeczywistości jednak jej działanie ukierunkowane było na maksymalizowanie własnych korzyści, ze szkodą dla grupy. Egoistyczna postawa pracownika wchodzącego w konflikt ze swoim zespołem lub całą organizacją nie musi być jednak aż tak bardzo jednoznaczna i zasługująca na oczywiste potępienie. Tak może być w przypadku pracownika, który nastawiony na osiągnięcie sukcesów w swojej pracy zwykle dąży do stworzenia sobie warunków, które sprzyjać będą realizacji jego osobistych celów i zainteresowań zawodowych. Możliwość swobodnego eksperymentowania i oryginalność celów wydają mu się nieraz wystarczającym uzasadnieniem podejmowanych działań, których nie ocenia z punktu widzenia korzyści dla zatrudniającej go organizacji, ale raczej interesują go problemy rozwoju danej dziedziny działalności zawodowej. Skutkiem tych działań bywa nieraz to, co pejoratywnie określa się mianem „radosnej twórczości”, czyli realizowania różnych projektów bez dostatecznego uwzględnienia rzeczywistych potrzeb organizacji. Pracownicy tego typu, napotykać rozmaite przeszkody w realizowaniu

swoich przedsięwzięć, czują się często rozgoryczeni i niedoceniani, poczytując opór stawiany ich poczynaniom za przejaw zacofania, widocznictwa i niedouczenia kierownictwa organizacji.

Konflikty między grupami społecznymi, przy czym grupę można rozumieć dowolnie szeroko, nasilają się, zdaniem M. Deutscha, tym bardziej, im częstszy jest między nimi kontakt i im bardziej widoczne są różnice między nimi³. Grupa ideologiczna czuje się tym bardziej zagrożona w realizowaniu swojej misji i swoich wartości, im częściej jej członkowie stykają się z przedstawicielami grup ideologicznych mających całkiem odmienne cele i zasady działania. Z drugiej jednak strony obserwuje się wysoką temperaturę konfliktów między grupami ideologicznymi o bardzo zbliżonych celach, tworzącymi rozmaite schizmy i odmiany ideologii pochodzącej ze wspólnego pnia. G. Simmel zauważył, że wzajemna nienawiść walczących ze sobą obcych grup jest mniejsza niż każdej z nich do własnych renegatów⁴. Należy sądzić, że wynika to nie tylko – jak chce G. Simmel – z przekonania, że odszczepieńcy lepiej znając grupę mogą jej bardziej zaszkodzić, ale również z obawy, że ich odejście podważa oczywistość racji, którymi kieruje się grupa.

Jeśli chodzi o konflikty między grupami pragmatycznymi, to F. Luthans wymienia cztery typy sytuacji konfliktowych w organizacji⁵:

1. Konflikt hierarchiczny, którego stronami są różne szczeble w hierarchii zarządzania organizacją. Konflikt dotyczy zazwyczaj zróżnicowanych oczekiwań co do rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych i dostępu do informacji. Skutkami i przejawami tego typu konfliktów są: osłabienie powiązań służbowych i identyfikacji z odgórnymi decyzjami, niekonsekwencja wymagań, ucieczka od odpowiedzialności, hamowanie oddolnych inicjatyw, rozwój stosunków nieformalnych itp.

³ M. Deutsch, *The Resolution of Conflict*, Yale University Press, New Haven 1973, s. 81.

⁴ Cyt. za: J. Sztumski, J. Wódz, *Z problematyki konfliktów społecznych i dezorganizacji społecznej*, Ossolineum, Wrocław 1984, s. 41.

⁵ F. Luthans, *op. cit.*, s. 287.

2. Konflikt funkcjonalny, w którym zaznacza się rozbieżność interesów zespołów funkcjonujących w różnych obszarach działalności organizacji, jak np. techniczne przygotowanie produkcji, zaopatrzenie, produkcja, finanse, sprzedaż. Konflikty celów są zwykle wspomagane w tym wypadku trudnościami komunikacyjnymi, które powodowane są różnicami specjalności zawodowych oraz doświadczeń i priorytetów organizacyjnych.

3. Konflikt między linią a sztabem, który pojawia się najczęściej na tle poczucia niedoceniaenia u pracowników komórek sztabowych, pozbawionych uprawnień decyzyjnych.

4. Konflikt między grupami formalnymi a nieformalnymi, w którym uwidacznia się niezgodność norm wyznaczających sposoby działania.

Kryterium przedmiotowe

Ze względu na przedmiot można ogólnie wyróżnić konflikty ideowe, motywacyjne i obyczajowe. Należy przy tym zgłosić zastrzeżenie, że generalne przypisanie tych konfliktów określonym grupom społecznym nie wyklucza pojawienia się każdego z nich w relacjach między grupami każdego rodzaju i w relacjach między członkami każdej z tych grup.

Konflikty ideowe dotyczą sprzeczności wierzeń, wartości i związanych z nimi norm społecznych. Wierzenia mają charakter filozoficzny i światopoglądowy. Dotyczą one rozstrzygnięć w sprawach podstawowych dla człowieka. Chodzi bowiem o to, jaki jest stosunek członków danej grupy do życia i świata. Te uniwersalne problemy dotyczą mniej lub bardziej uświadamianych sobie przekonań ludzi na temat istoty: czasu i przestrzeni, rzeczywistości i prawdy, natury ludzkiej, ludzkiej działalności i stosunków międzyludzkich. Zatem chodzi o to, jak członkowie grupy postrzegają w kategoriach czasu i przestrzeni jej otoczenie; jakie są lingwistyczne i behawioralne reguły określania, co jest elementem rzeczywistości, a co nim nie jest; czy prawda jest „objawiana” czy „odkrywana”, absolutna czy relatywna; czy człowiek jest z natury dobry, zły czy neutralny;

czy należy być aktywnym czy biernym; czy życie społeczne ma polegać na współpracy, czy na konkurencji.

Dominujące w danym środowisku wierzenia kształtują odpowiedni dla nich system wartości. Wartości dzieli się często na instrumentalne, których osiągnięcie daje uczucie satysfakcji, oraz moralne, których osiągnięcie przynosi poczucie dumy⁶. Wartości są zbiorowymi preferencjami narzucanymi w grupie. T. Parsons wskazuje, że kulturowa tradycja powstaje wokół wartości rozumianych jako elementy „podzielanego w danym środowisku symbolicznego systemu, który służy jako kryterium lub standard dla dokonania spośród alternatyw wyboru orientacji właściwej w danej sytuacji”⁷. Wzgląd na wartości pozwala ludziom kierować swoim życiem i pomaga w wyborze spójnych ról społecznych. Dzięki nim formuje się poczucie tożsamości grupowej. Poczucie to jest bezpośrednią przyczyną konfliktu w wypadku konfrontacji z innymi systemami wartości.

Normy społeczne wynikają z przyjętego systemu wartości i określone są najczęściej jako niepisane reguły, na których oparte są stosunki społeczne w grupie. Niezgodność tych reguł jest najczęstszą przyczyną konfliktów społecznych.

Konflikty ideowe, ze względu na swój zasadniczy egzystencjalny charakter, rzadko kiedy dają się rozwiązać w krótkim czasie. Konflikty na tym tle zwykle są przewlekłe, wchodząc co pewien czas w fazę ostrego napięcia. Osiągnięcie ewentualnego kompromisu możliwe jest w dłuższym czasie i jest na ogół związane z procesem zmian kulturowych.

Konflikty motywacyjne pojawiają się na tle sprzeczności w dążeniu do zaspokojenia określonych potrzeb. Posługując się zmodyfikowaną nieco hierarchią potrzeb A.H. Maslowa, można wziąć pod uwagę sprzeczności pojawiające się w związku z motywami: ekonomicznymi, pewności i bezpieczeństwa, prestiżu, władzy oraz osiągnięć. Sprzeczności między grupami społecznymi lub

⁶ A. Williams, P. Dobson, M. Walters, *Changing Culture. New Organizational Approaches*, Institute of Personnel Management, London 1989, s. 38.

⁷ T. Parsons, *The Social System*, Free Press, New York 1951, s. 113.

jednostkami mogą przy tym polegać bądź na różnicy interesów w dążeniu do zaspokojenia tej samej potrzeby, bądź w preferowaniu różnych potrzeb.

Konflikty na tle motywacji mogą zdarzyć się zarówno wtedy, gdy stosuje się podział wynagrodzeń zależnie od wyników pracy, jak i wtedy, gdy podział ten ma charakter równościowy. W pierwszym przypadku przedmiotem konfliktu mogą być stosowane kryteria oceny wyników pracy, zaś w drugim – nierówny wkład pracy poszczególnych grup lub osób.

Konflikty związane z potrzebą pewności i bezpieczeństwa wynikają na ogół ze zróżnicowanego stopnia odczuwania tej potrzeby przez różnych ludzi. Stąd pojawiają się sprzeczności interesów między tymi, którzy domagają się wyższego stopnia sformalizowania działań, większej stabilności celów i metod, położenia nacisku na mierzalne rezultaty pracy, jasnego podziału kompetencji itp., a tymi, którzy są zainteresowani w stworzeniu bardziej elastycznych warunków działania. Szczególnie wyraźnie konflikty te są widoczne w procesach zmian organizacyjnych. Obawy przed negatywnymi skutkami tych zmian odczuwane przez poszczególnych pracowników lub ich grupy wynikają najczęściej z silnej potrzeby pewności i bezpieczeństwa, której zaspokajanie w warunkach zmian zawsze jest mniej lub bardziej ograniczone.

Zaspokajanie potrzeby prestiżu związane jest ze statusem, którym jest, jak powiada F. Luthans, miejsce w określonym rankingu, które jednostka lub grupa zajmuje w organizacji⁸. O zasadach tego rankingu decydują wzory obowiązującej kultury organizacyjnej. Z posiadanego statusu wynika stopień uznania społecznego i związanego z tym samopoważania, które utwierdza w przekonaniu o własnej wartości. Przedmiotem konfliktu mogą być w tym wypadku wszelkie próby zmian w stratyfikacji społecznej grup w organizacji lub członków w danej grupie. W wielu organizacjach są ustalone i kulturowo akceptowane sposoby zaszeregowania jednostek i zespołów do różnych wymiarów statusu organizacyjnego, np. absolutnie dominująca pozycja lekarzy w stosunku do średniego

⁸ F. Luthans, *op. cit.*, s. 148.

personelu medycznego w szpitalu i już znacznie mniejszy dystans między statusem laborantów i pielęgniarek a statusem obsługi technicznej i administracyjnej szpitala. W niektórych organizacjach prace badawczo-rozwojowe cieszą się większym prestiżem niż produkcyjne, ale bywa też, że jest odwrotnie. Do konfliktów prowadzi nie tylko próba zmiany miejsca czy choćby skrócenia dystansu w tej hierarchii prestiżu, ale każda sytuacja, w której podmiot o takim samym lub nawet niższym statusie ustanawia standardy dla innego⁹.

Sprzeczności ujawniające się na tle potrzeby władzy odnoszą się zwykle do zakresu wpływu i kontroli sytuacji. Są to więc konflikty, których źródła są podobne do konfliktów na tle potrzeby prestiżu. Dodatkowo chodzi tu jednak o ujawnienie się sprzecznych interesów stron, między którymi występuje więź służbowa. Podobnie jak w przypadku konfliktów na tle potrzeb ekonomicznych, sprzeczność może dotyczyć kryteriów podziału, w tym wypadku władzy, a nie wynagrodzeń. Chodzi więc o kryteria awansowania, a także delegowania uprawnień decyzyjnych.

Dążenie do osiągnięć również może być przyczyną pojawienia się rozmaitych sprzeczności interesów. Pracownicy, którzy reprezentują ten typ motywacji, a także ich zespoły, dążą do uzyskania maksymalnej autonomii sprzyjającej realizacji ich projektów. Konflikty mogą się więc pojawić na tle warunków, które w nierównym stopniu spełniają oczekiwania podmiotów zainteresowanych zaspokajaniem potrzeby osiągnięć. Zwraca się również uwagę, że nastawienie na zadania utrudnia kontakty z innymi ludźmi. Toteż ludzie pochłonięci dążeniem do osiągnięć często są przez innych postrzegani jako mało sympatyczni.

Obyczajowy charakter sprzeczności odnosi się do konfliktów, których przedmiotem mogą być oceny, sądy i zachowania. Odmienność kryteriów i przedmiotów oceny różnych zjawisk i procesów, stopnia jednoznaczności formułowanych sądów oraz różnice

⁹ R.E. Walton, J.M. Dutton, *Rozwiązywanie konfliktu między działami organizacji: jego model i przegląd badań*, (w:) *Zachowanie człowieka w organizacji*, t. 2, red. W.E. Scott, L.L. Cummings, PWN, Warszawa 1983, s. 198.

wzorów zachowań – wszystko to składa się na różnice obyczajów. Różnice te tym bardziej prowadzą do konfliktów, im bardziej strony przywiązane są do swoich stereotypów obyczajowych.

W życiu społecznym stereotypy dotyczące sposobu dokonywania ocen, formułowania sądów i właściwego zachowania się spełniają rolę pewnego rodzaju intelektualnych protez. Zwalniają bowiem z obowiązku ciągłego analizowania sytuacji społecznych i poszukiwania właściwych sposobów reagowania na nie. L. Festinger, przedstawiając w 1957 r. teorię dysonansu poznawczego, dostarczył niezwykle popularnej podstawy wyjaśniania postaw i zachowań ludzkich. Zgodnie z tą teorią ludzie dążą do unikania stanu wątpliwości. Stwierdzenie sprzeczności między poznawanymi faktami lub opiniami okazuje się irytujące, a co za tym idzie – szkodliwe dla jednostki. Wytworzone w wyniku tego napięcie prowadzi do działań redukujących dysonans¹⁰.

Stereotypy dają natychmiastowe i jednoznaczne wyjaśnienia, co pozwala unikać wątpliwości oraz lęku i dyskomfortu powodowanego dysonansem poznawczym. Stereotypy dają poczucie ładu i pewności. Obawa przed utratą poczucia pewności i koniecznością ciągłego rozwiązywania problemów wywołuje niechętny, a często agresywny stosunek do ludzi, którzy swoimi poglądami lub zachowaniami dysonans poznawczy wywołują.

Kryterium kontekstu konfliktu

M. Deutsch wyróżnia dwa rodzaje kontekstu, w którym występuje konflikt¹¹:

1) kontekst kooperacyjny – polegający na tym, że strony nastawione są na znalezienie porozumienia, ponieważ mają wspólny cel, a sprzeczność dotyczy jedynie sposobu jego realizacji;

2) kontekst rywalizacyjny – w którym strony dążą do pokonania przeciwnika, ponieważ ich cele są różne.

¹⁰ L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, Stanford 1957.

¹¹ M. Deutsch, *op. cit.*, s. 31.

Według M. Deutscha każdy konflikt prowadzi więc, wcześniej czy później, albo do konstruktywnego kompromisu, albo do destruktywnej walki.

Konflikty prowadzone w kontekście kooperacyjnym można podzielić na nieporozumienia i spory. Natomiast kontekst rywalizacyjny pozwala na rozróżnienie pomiędzy konkurencją a walką.

Nieporozumienie charakteryzuje się tym, że sprzeczność nie została jeszcze wyraźnie zdefiniowana, a zatem uświadomiona sobie przez strony. Uczestnicy tej sytuacji zdają sobie sprawę, że pojawiło się coś, co im przeszkadza i zaczyna ich dzielić. Symptodem tego są coraz częściej pojawiające się sprzeczki i wzajemne zarzuty dotyczące różnych aspektów wzajemnych relacji. Sytuacja taka motywuje zwykle strony do podjęcia próby wyjaśnienia przyczyn pogorszenia się wzajemnych stosunków. W wyniku podjęcia takich starań dochodzi do ustalenia istoty zaistniałej sprzeczności, która może okazać się pozorna, albo mało istotna, co na ogół kończy konflikt. Wykryta sprzeczność może być jednak uznana przez strony za ważną, co prowadzi do poszukiwania możliwości jej rozwiązania, czyli do sporu, albo do zmiany kontekstu kooperacyjnego konfliktu na rywalizacyjny. Czasami strony świadomie rezygnują z próby wyjaśnienia przyczyny nieporozumienia, od razu dążąc do zgody i puszczania w niepamięć wzajemnych urazów. Dzieje się tak wtedy, kiedy obu stronom zależy na dobrej współpracy i życzliwych stosunkach. Oczywiście, bywa również i tak, że drobne nieporozumienia stają się iskrą zapalną potężnej rywalizacji. Strony okopują się na swoich stanowiskach, wykazując coraz większy upór i obojętność na argumenty przeciwnika. Czasem trudno zrozumieć, jak błahe w istocie wydarzenie może doprowadzić do poważnych konsekwencji w rezultacie zaistniałego konfliktu. Można to tłumaczyć cechami osobowościowymi uczestników konfliktu, częściej jednak powodem są długotrwałe, a zarazem ukrywane z jakichś powodów, niechęci i uprzedzenia, wobec których zdarzenie uważane za przyczynę konfliktu jest przysłowiowym wierzchołkiem góry lodowej.

Spór oznacza konflikt, w którym sprzeczność między stronami jest wyraźnie określona. Dochodzi wtedy do ścierania się różnych,

często przeciwstawnych, koncepcji i punktów widzenia. Temperatura sporu może być nader wysoka, ale to, co jest dlań wtedy charakterystyczne, to wyraźna tendencja uczestników do trzymania się płaszczyzny merytorycznej, przez unikanie np. tzw. wycieczek osobistych oraz preferowanie argumentów racjonalnych, a dezawuowanie emocjonalnych. Taki charakter ma np. dyskusja naukowa, której celem jest odkrycie prawdy na temat jakiegoś zjawiska, a w której uczestnicy nie tylko prezentują różne poglądy, ale starają się również wypracować pogląd wspólny. Taki charakter mogą mieć liczne narady w rozmaitych organizacjach, podczas których poszukuje się optymalnych rozwiązań dotyczących np. strategii działania, projektu nowego wyrobu, kierunków rozwoju firmy itp., zakładając oczywiście, że ich uczestnicy zgodnie upatrują swój interes w znalezieniu obiektywnie najlepszego rozwiązania.

Zupełnie inaczej przebiega konflikt w kontekście rywalizacyjnym. W sytuacji uświadomienia sobie sprzecznych celów strony konfliktu mogą zdecydować się na rywalizację, a nie na kooperację. Możemy mieć wówczas do czynienia z konkurencją lub z walką. Konkurencja charakteryzuje się tym, że strony, dążąc do realizacji niezgodnych ze sobą celów, postępują zgodnie z określonymi regułami. Chodzi tu przede wszystkim o przestrzeganie powszechnie uznanych norm moralnych, czyli zasad przyzwoitości i uczciwości, a także przepisów prawa. Niezależnie od tego, rywalizacja w ramach konkurencji może być oparta na specyficznych zasadach ukształtowanych zwyczajowo w danej kulturze lub przyjętych i uzgodnionych przez konkurujące ze sobą strony. Tak rozumiana konkurencja jest więc rodzajem gry, w której obowiązują określone reguły. Podobnie zatem jak gry, również konkurencje można podzielić na antagonistyczne i nieantagonistyczne. Te pierwsze oznaczają grę o sumie zerowej, czyli taką, w której wielkość wygranej jednej strony oznacza równą co do wielkości przegraną drugiej strony. Konkurencja nieantagonistyczna jest z kolei grą o sumie niezerowej, co oznacza możliwość wygranej (ale także przegraney) obu stron, choć w różnym stopniu.

Walka tym różni się od konkurencji, że przynajmniej jedna ze stron nie stosuje się do żadnych reguł w dążeniu do pokonania przeciwnika i osiągnięcia zamierzonego celu. W konflikcie, w którym interakcje przyjmują formę walki, dozwolone są wszystkie chwytły. O wyborze określonego argumentu lub sposobu zachowania decyduje więc wyłącznie jego skuteczność, a nie moralna, prawna, obyczajowa, czy w przypadku argumentacji – także logiczna poprawność. Wszystko jest dobre, co pomaga zniszczyć przeciwnika, sprawić mu przykrość, okazać mu pogardę, obrazić go, moralnie zdyskwalifikować lub ośmieszyć w oczach obserwatorów konfliktu. Zarezerwowanie pojęcia walki wyłącznie dla określenia rywalizacji bez reguł wyraźnie odróżnia ten typ interakcji społecznych od występujących w innych rodzajach konfliktu. Zarazem jednak znacznie zawęża to zakres znaczeniowy tego pojęcia. Nie można bowiem, przyjmując takie znaczenie, używać tego pojęcia w kontekście pozytywnym, stosując określenia często występujące w języku sportowym, jak np. „piękna walka” lub „walka prowadzona fair”. Rywalizacja bez reguł może być zacięta, ale nigdy nie może być ani piękna, ani tym bardziej prowadzona fair.

2. Ewolucja stosunku do konfliktów w teoriach zarządzania

Podejście do konfliktów w organizacjach zmieniało się pod wpływem zmian w warunkach ich działalności i związanych z tym reorientacji w koncepcjach zarządzania. W literaturze wskazuje się najczęściej na trzy zasadnicze rodzaje podejścia do konfliktów, będące wyrazem tej ewolucji: tradycyjne, behawioralne i interaktywne. Wszystkie one są konsekwencją przyjęcia określonych paradygmatów organizacji.

Podejście tradycyjne

W podejściu tradycyjnym konflikt w organizacji traktowany jest jako zjawisko jednoznacznie negatywne. Konflikt uważany jest

jako z natury rzeczy dysfunkcjonalny, będący przejawem irracjonalności bądź rozwiązań organizacyjnych, bądź zachowań ludzi. Zwiększenie stopnia racjonalności jednych lub drugich pozwala zatem na unikanie konfliktów. Widoczny w tym podejściu jest wpływ paradygmatu mechanistycznego, w którym system organizacyjny traktowany jest instrumentalnie, jako narzędzie służące do realizacji zadanego z zewnątrz precyzyjnie sformułowanego celu. Organizację porównywano więc z niezawodnie funkcjonującą maszyną, której części harmonijnie ze sobą współpracują, zgodnie z przyjętym precyzyjnym planem. Konflikt był przez klasyków naukowej organizacji porównywany z piaskiem rzucanym w tryby tej doskonale skonstruowanej maszyny organizacyjnej. Organizacja miała być harmonijnym, kooperacyjnym systemem, w którym nie występują konflikty interesów, na skutek zastosowania optymalnych rozwiązań organizacyjnych, właściwego doboru pracowników, ich odpowiedniego przeszkolenia i skutecznej motywacji ekonomicznej. Pojawiające się konflikty świadczą o błędach w projektowaniu i powinny być natychmiast eliminowane. W tej secentystycznej, wypranej z emocji formule zarządzania, w której porządek utożsamiany był ze stabilizacją i regularnością, nie było miejsca na konflikty generujące chaos i niepewność.

Tradycyjne metody rozwiązywania konfliktów – jak słusznie zauważają R. Fritchie i M. Leary – skupiają się na sferze obiektywnej, bez zwracania uwagi na subiektywne ich podłoże, wynikające z uczuć, percepcji i postaw zaangażowanych w nich osób¹². Przekonanie, że każdy konflikt może znaleźć logiczne i racjonalne rozwiązanie, kierowało uwagę na dwie grupy metod rozwiązywania konfliktów: związane z oddziaływaniem na cechy struktury organizacyjnej i związane z oddziaływaniem na ludzi. Te pierwsze polegały na wysokim stopniu sformalizowania działań organizacyjnych. Szczegółowe pomiary czasu i ruchów roboczych prowadziły do jednoznacznej charakterystyki zachowań ludzi na stanowiskach pracy i równie jednoznacznych zasad dotyczących ich współdzia-

¹² R. Fritchie, M. Leary, *Konflikty w przedsiębiorstwie*, Petit, Warszawa 1999, s. 11.

łania. Rozwiązania organizacyjne zapewniać miały jednoznaczność i przewidywalność zachowań, eliminując w ten sposób podstawowe przyczyny konfliktów.

Metody oddziaływania na ludzi także można podzielić na dwie grupy. Do pierwszej należą wspomniane już działania zapobiegające sytuacjom konfliktowym, które polegały na starannym doborze pracowników na stanowiska pracy, zgodnie z hasłem „właściwy człowiek na właściwym miejscu”, odpowiednim wprowadzeniu na stanowisko pracy oraz jednoznacznemu powiązaniu wysokości zarobków z wydajnością pracy, zgodnie z koncepcją *homo oeconomicus*. Drugi rodzaj sposobów oddziaływania na pracowników stosowany był wówczas, gdy konflikt już się pojawił. Stosowane w tym wypadku metody miały na celu jak najszybsze jego zakończenie. Polegały one nierzadko na karaniu jednej lub obu stron konfliktu, przy czym karą mogło być nawet usunięcie z organizacji osób uwikłanych w konflikt. Do metod bardziej wyrafinowanych wypada zaliczyć separację stron konfliktu przez przegrupowanie zespołów lub osób, likwidujące lub ograniczające ich dotychczasową współzależność, przeniesienie pracowników na inne stanowiska pracy lub przez zmiany w podziale pracy. Niezależnie od tego, obowiązkiem kierownika w organizacji mechanistycznej było oddziaływanie wychowawcze na zwaśnione strony przez deprecjonowanie przedmiotu konfliktu i uświadamianie jego negatywnych skutków.

Podójście behawioralne

W podejściu behawioralnym konflikt traktowany jest jako zjawisko naturalne i nieuniknione we wszystkich organizacjach i grupach społecznych. Jako taki, wymaga on zaakceptowania i umiejętnego rozwiązywania. Stosunek do konfliktów jest w tym wypadku ambiwalentny: z jednej strony uważa się je za destrukcyjne elementy życia społecznego, ale z drugiej mogą one prowadzić do wyłaniania się nowej syntezy stosunków międzyludzkich, lepiej służących organizacji i jej poszczególnym uczestnikom. Podójście behawioralne zapoczątkowane zostało w nurcie

humanistycznym w nauce o organizacji i zarządzaniu, w którym konflikty traktowano, co prawda, w kategoriach schorzenia społecznego. W sztandarowym dla tego nurtu kierunku Human Relations pojawiło się wiele koncepcji dotyczących form współdziałania ludzi w organizacji, dzięki którym byłoby ono bezkonfliktowe. Zarazem jednak silnie podkreślane przekonanie, że przyczyną konfliktów jest brak udziału pracowników w podejmowaniu decyzji i związany z tym brak poczucia własnej wartości, zwracał uwagę na rolę konfliktów w sygnalizowaniu tych organizacyjnych przejawów nierównowagi.

Z podejściem behawioralnym związany jest paradygmat organiczny organizacji. Szczególnie wyraźnie paradygmat ten występuje u Ch. Barnarda, w jego koncepcji organizacji jako systemu społecznego, oraz we wczesnych koncepcjach systemowych, nawiązujących do terminologii i problematyki biologicznej, stosowanej przez twórcę ogólnej teorii systemów – biologa L. von Bertalanffy'ego. W koncepcji organicznej organizacja jest traktowana jako złożona całość aktywnie przystosowująca się do otoczenia, z którym stale wymienia energię i informacje. Naturalnym i pożądanym stanem jest stan równowagi pomiędzy organizacją a jej otoczeniem oraz równowagi między poszczególnymi elementami tego systemu. Organizacja pozostająca w stanie homeostazy zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej, jest najbardziej sprawna. Zarządzanie z tej perspektywy to nic innego, jak ciągle przywracanie równowagi, z której system organizacyjny jest wytrącany na skutek oddziaływania rozmaitych czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Zarządzanie w tym ujęciu rozumiane jest jako ciąg decyzji zmierzających do wyrównania bilansu wkładów i korzyści w stosunkach organizacji z otoczeniem oraz decyzji regulujących wewnętrzne stosunki organizacyjne pomiędzy różnymi funkcjami i będącymi ich nośnikami zespołami pracowniczymi. Przy podejmowaniu decyzji trzeba więc brać pod uwagę interesy różnych grup społecznych zarówno w organizacji, jak i poza nią, jeśli system organizacyjny ma pozostać w stanie równowagi. Konflikt musi być więc traktowany jako sygnalizator problemów do rozwiązania. Jest on zatem użyteczny

w podobnym sensie, jak podwyższona temperatura w żywym organizmie, sygnalizująca proces chorobowy i uświadamiająca potrzebę leczenia.

Podjęcie interaktywne

Poczynając od lat 70. XX w., coraz wyraźniej staje się widoczna dominacja podejścia interaktywnego do konfliktów w organizacji. Podejście to oznacza zasadniczą zmianę stosunku do konfliktów, która polega nie tylko na uznaniu ich za nieuchronne, ale również za użyteczne dla organizacji, pod warunkiem utrzymania ich natężenia na optymalnym poziomie. Z perspektywy podejścia interaktywnego umiejętność stymulowania konfliktów jest kierownikowi równie potrzebna, jak umiejętność ich rozwiązywania. Brak konfliktów rozleniwia i odwraca uwagę od potrzeby zmian. Zgodnie z tym podejściem, kierownik powinien utrzymywać pewien poziom konfliktu w organizacji, który jest niezbędnym warunkiem jej przetrwania i rozwoju. Dzięki konfliktom bowiem zwiększa się efektywność działania, będąca skutkiem zwiększenia integracji grup społecznych, wzrostu motywacji i kreatywności pracowników oraz wprowadzanych przez nich zmian¹³.

R.B. McAfee i P.J. Champagne wymieniają pięć rodzajów pozytywnych skutków konfliktu¹⁴:

- uświadamianie problemów i zmuszanie do poszukiwania sposobów ich rozwiązywania,
- ukierunkowanie na zmiany,
- zwiększanie spójności grup społecznych w organizacji,
- poprawa jakości decyzji na skutek zwiększonej asertywności pracowników,
- zwiększenie proinnowacyjności i oryginalności myślenia wśród pracowników.

¹³ A. Huczynski, D. Buhanan, *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New York 1991, s. 559.

¹⁴ R.B. McAfee, P.J. Champagne, *op. cit.*, s. 343.

Poza pierwszym z wymienionych skutków, na który zwracano już uwagę w podejściu behawioralnym, pozostałe dobrze charakteryzują priorytety podejścia interaktywnego. Do priorytetów tych zaliczyć należy potrzebę zmian w organizacji. Nasilająca się dynamika zmian w otoczeniu pod wpływem rewolucji informacyjnej i procesów globalizacji wymaga bowiem stworzenia warunków do łatwego wprowadzania zmian adaptacyjnych wewnątrz systemu organizacyjnego. Pracownicy powinni więc często wchodzić ze sobą w interakcje w celu poszukiwania usprawnień i niekonwencjonalnych metod działania. Konflikt prowadzi do zmian, podważa bowiem utrwalony stan rzeczy i pobudza do kreowania nowych pomysłów. Z drugiej jednak strony – jak podkreśla M. Deutsch – sytuacja zmiany z natury swej jest konfliktotwórcza, powodując destabilizację układu interesów¹⁵.

Zasadnicza zmiana podejścia do konfliktów oznaczała uznanie ich za istotny instrument zarządzania. Wiedza na temat konfliktów i sposobów kierowania nimi stała się przedmiotem nauczania na studiach menedżerskich w USA w latach 80. Problematyce tej poświęcono wiele badań i konferencji naukowych, wychodząc z założenia, że kierowanie konfliktem jest ważną funkcją kierowniczą, której w przeszłości nie dostrzegano¹⁶. Warto zwrócić uwagę na nazwę tej funkcji – chodzi o kierowanie konfliktem, a nie rozwiązanie go. Działania kierownika mają być często czynnikiem sprawczym konfliktu, który kierownik stara się utrzymać na odpowiednim poziomie, a rozwiązuje go wtedy i tylko w taki sposób, który będzie najbardziej korzystny dla organizacji.

Poglądy te widoczne są w technice zarządzania przez konflikt, która jest owocem interaktywnego podejścia do konfliktów. Według J. Krinka istotą tej techniki jest zinstytucjonalizowana prowokacja konfliktu i zinstytucjonalizowany sposób jego rozwiązania¹⁷.

¹⁵ M. Deutsch, *op. cit.*, s. 94.

¹⁶ Patrz: Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrosocjalne*, PWN, Warszawa 1990, s. 24.

¹⁷ Cyt. za: K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991, s. 93.

Stymulowanie konfliktu polega na wprowadzaniu zmian w formalnych albo nieformalnych regułach gry społecznej. W tym celu można dokonywać zmian w podziale pracy, systemie wynagrodzeń, rozmieszczeniu uprawnień decyzyjnych, dostępie do informacji itp. Oczywiście, na gruncie podejścia interaktywnego panuje zgodność co do tego, że nadmierne natężenie konfliktu między jednostkami lub grupami społecznymi w organizacji jest dla niej niekorzystne i destrukcyjne. Dzieje się tak wtedy, gdy rywalizujące strony nie konkurują tylko walczą ze sobą, a więc wtedy, gdy swoje cele usiłują osiągnąć za wszelką cenę, szkodząc przeciwnikowi i dążąc do jego eliminacji, bez oglądania się na jakiegokolwiek zasady. Taki typ konfliktów prowadzi do długotrwałych napięć i działa niszcząco na organizację. Pojawia się w związku z tym pytanie, w jaki sposób sprowokowany konflikt da się utrzymać na poziomie sporu lub konkurencji? Niestety, na to pytanie zwolennicy zarządzania przez konflikt nie dają jednoznacznej odpowiedzi.

3. Pochwała konkurencji

Przekonanie, że konkurencja między ludźmi i grupami społecznymi jest niezbywalnym warunkiem postępu w każdej dziedzinie, stanowi istotny element ideologii liberalizmu. Zgodnie z klasycznym założeniem, uczestnicy gry rynkowej, konkurując ze sobą w dążeniu do realizacji własnych partykularnych interesów, bezwiednie działają na rzecz interesu ogólnego. Niewidzialna ręka rynku reguluje procesy społeczno-gospodarcze w taki sposób, że egoistyczne dążenia jednostek i grup społecznych służą w ostateczności dobru powszechnemu.

We współczesnym kapitalizmie trudno byłoby znaleźć przykłady bezwzględного podporządkowania zasadzie konkurencji. Prawdą jest również, że zasada ta nie jest panaceum na wszystkie problemy społeczne, a jej ubocznym skutkiem są rozmaite zjawiska patologiczne. Jest to jednak jedyny mechanizm funkcjonowania systemu społecznego, który swoją skuteczność potwierdził

w praktyce, w przeciwieństwie do systemów opartych na zasadzie centralnego planowania. Tym bardziej przeto zadziwia upór, z jakim na gruncie różnych koncepcji ideologicznych usiłuje się dezawuować rolę konkurencji w życiu społecznym. Uparte podkreślanie wartości egalitaryzmu, radości współdziałania, relacji bezkonfliktowych, prowadzi w końcu do określania sukcesu organizacji w kategoriach jakościowych, a nie ilościowych, gdzie wyznacznikiem wartości firmy nie jest wynik finansowy, ale satysfakcja klientów i zadowolenie pracowników. Nierzadko spotkać można opinię, jakoby zysk przestał już być celem współczesnego przedsiębiorstwa, ustępując miejsca wartościom społecznym, takim jak jakość życia, zaspokajanie potrzeb klientów lub reputacja firmy w jej otoczeniu. Próbuje się zatem tworzyć wizję działalności gospodarczej, której istota ma polegać na dążeniu przedsiębiorców do altruistycznego dostarczania korzyści społeczeństwu bez oglądania się na własny interes. Jest to wizja całkowicie fałszywa, w której formułowanie norm mylone jest z opisem rzeczywistości, a cel – ze środkiem do celu.

Amoralność rynku musi jednak mocno doskwierać niektórym akademikom, skoro – jak J.M. Sirgy – konstruuja piętrowe wskaźniki jakości życia, które zalecają do realizacji przedsiębiorcom, dochodząc w konkluzji do przekonania, że życie społeczne byłoby piękne, gdyby nie konkurencja¹⁸. Tymczasem nic innego, jak konkurencja właśnie jest w stanie powiązać pogoń przedsiębiorcy za zyskiem z maksymalną korzyścią dla klientów. Między producentem (sprzedawcą) a klientem występuje bowiem naturalna i zasadnicza sprzeczność interesów. Producent (sprzedawca) zawsze chce wyprodukować coś (lub kupić) jak najtaniej, po to, by sprzedać jak najdrożej. Klient z kolei zawsze chce kupić jak najtaniej to, co ma dla niego jak największą wartość. Jeśli więc producent lub sprzedawca ma z czegokolwiek rezygnować na korzyść klienta, to jedynie pod wpływem konkurencji, a nie dobrej woli, moralności, patriotyzmu itp. Przekreślanie tej naturalnej sprzecz-

¹⁸ J.M. Sirgy, *Strategic Marketing Planning Guided by the Quality of Life Concept*, „Journal of Business Ethics” 1996, No. 15.

ności ról to kwestionowanie podstawowego źródła społecznego rozwoju.

Oczywiście, zaraz należy zgłosić dwa podstawowe warunki, których spełnienie uzasadnia dopiero podniesienie konkurencji do rangi wartości nadzwyczaj pożądanej. Pierwszy dotyczy skutków konkurencji. Kultura rynku, oparta na sprzeczności egoistycznych interesów rozstrzyganych w wyniku konkurencji, może łatwo prowadzić do społecznego darwinizmu, czyli braku poczucia odpowiedzialności za tych, którzy w tej konkurencji przegrywiają. Stworzenie warunków konkurencji doskonałej, której równość szans uczestników gry konkurencyjnej byłaby zapewniona, jest niemożliwe. Sprawia to, że konkurencja nie może być traktowana jako jedyny czynnik regulacji stosunków ekonomiczno-społecznych. Nawet jednak w utopijnych warunkach konkurencji doskonałej do podstawowych obowiązków państwa czy jakiegokolwiek innej formy zorganizowanej społeczności należy ograniczanie skutków konkurencji. Pamiętając, że konkurencja (szczególnie w warunkach globalizacji) stanowi ciągle zagrożenie również dla tych, którzy chwilowo są w tej konkurencji zwycięzcami, warto docenić pomoc ofiarom konkurencji, to jest tym, których rynek pozbawi możliwości pracy na własne utrzymanie lub tym, którzy z takich czy innych względów w ogóle konkurencji nie podejmują, dbając oczywiście o to, aby zakres i formy tej pomocy do konkurencji nie zniechęcały. Konkurencja może być bowiem uznana za sprawiedliwy instrument różnicowania poziomu życia ludzi tylko wtedy, gdy sprawnie funkcjonujący system pomocy społecznej i aktywizacji zawodowej umożliwi niektórym ludziom zmianę pola konkurencji, w wyniku przekwalifikowania, zmiany zawodu, miejsca pracy lub miejsca zamieszkania.

Drugi warunek jest oczywisty: konkurencja musi być prowadzona według reguł akceptowanych przez rywalizujące ze sobą strony i powszechnie uznanych za uczciwe. Konkurencja nie może więc przeistaczać się w walkę. Chodzi przy tym zarówno o reguły prawne, jak i moralne oraz obyczajowe.

4. Nieetyczne zachowania komunikacyjne w sytuacji konfliktu

Chęć podporządkowania sobie przeciwnika w konflikcie nie musi oznaczać stosowania niegodziwych środków komunikacyjnych, sprzecznych z wymaganiami moralności. Kiedy jednak takie środki się pojawiają, wówczas konflikt przyjmuje formę walki. Walka zaś, zgodnie z przytoczonym wyżej rozumieniem tego pojęcia, oznacza sytuację, w której normy prawne, moralne i obyczajowe przestają obowiązywać, ponieważ najważniejszym kryterium oceny własnego działania staje się wtedy skuteczność w dążeniu do pokonania przeciwnika. Jako taka, walka nie może być usprawiedliwiana jakimikolwiek okolicznościami. Ten typ relacji międzyludzkich czy to w organizacji, czy gdziekolwiek indziej, jest po prostu niedopuszczalny. Dlatego należy się zdecydowanie sprzeciwić wszelkim próbom pobłażliwego traktowania zachowań, których źródeł upatruje się niesłusznie w ambicji, zaangażowaniu i woli odniesienia sukcesu. Rzeczywistym źródłem odrzucenia reguł przyzwoitości w relacjach między ludźmi jest degeneracja moralna, cyniczny egoizm i pogarda dla tych, którzy mają jakieś moralne skrupuły.

Nieetyczne zachowania komunikacyjne określa się zwykle mianem demagogii. To starogreckie słowo od początku miało wydźwięk pejoratywny. Użyte prawdopodobnie po raz pierwszy przez Tukidydesa oznaczało zachowanie przywódcy, który uzyskuje znaczenie i autorytet dzięki umiejętnościom retorycznym, a nie trosce o rzeczywiste interesy podwładnych. Ten swoisty uwodziciel ludu braki kompetencyjne zastępował umiejętnością oddziaływania na niewyrobite politycznie masy za pomocą fałszywych obietnic i odwoływania się do najniższych emocji¹⁹. Wydaje się, że współczesne rozumienie tego słowa jest znacznie szersze i obejmuje w ogóle popełnianie fałszerstw w argumentacji po to, aby ustawić sobie przeciwnika w wygodnej pozycji dla zadania mu ostatecznego ciosu. Jeśli przeciwnik w porę się

¹⁹ *Wielka encyklopedia powszechna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.

nie zorientuje i przyjmie narzucony mu styl prowadzenia sporu, może znaleźć się w pułapce, z której nie ma dobrego wyjścia. Świetnymi demagogami byli sofisci ze swoim repertuarem chwytów erystycznych.

Poniżej przedstawione zostaną najczęściej spotykane przejawy demagogii w sytuacjach konfliktowych.

Atrybucja

W sytuacjach konfliktowych atrybucja oznacza wmawianie przeciwnikowi cech i intencji, do których on się nie przyznaje. Posłużenie się atrybucją ułatwia usprawiedliwienie własnych działań i pogrążenie przeciwnika.

Atrybucja stosowana jest powszechnie jako naturalna reakcja na czyjeś zachowanie. Dlatego trudno wyraźnie określić granicę, po przekroczeniu której staje się ona niegodziwością. Powszechność atrybucji wynika z potrzeby tłumaczenia sobie powodów, dla których ktoś zachował się tak, a nie inaczej. Ludzie starają się więc dociec motywów postępowania innej osoby, analizując jego kontekst, znane fakty z przeszłości tej osoby, a także często wyobrażając sobie samego siebie postawionego w sytuacji owej osoby. W tych warunkach nieuchronne jest wykraczanie poza zbiór posiadanych informacji o czyimś zachowaniu i snucie domysłów w oparciu o coraz bardziej swobodne spekulacje.

Wydaje się, że można wskazać dwa kryteria, które pozwalają odróżnić atrybucję dopuszczalną od niegodziwej. Pierwsza to istnienie lub brak logicznej podstawy do formułowania prawdziwych wniosków. Podstawą tą są sprawdzone informacje o faktach, upoważniające do formułowania zdań logicznych, które mogą być zweryfikowane. Jeśli więc ktoś powiada, że „ten minister jest na służbie obcego wywiadu”, to formułuje zdanie logiczne, którego prawdziwość trzeba umieć udowodnić. Jeśli się tego nie potrafi, to atrybucja jest zwykłą insynuacją. Atrybucją dopuszczalną jest natomiast formułowanie opinii na temat możliwych konsekwencji czyichś zachowań. Biorąc pod uwagę powyższy przykład, można więc

powiedzieć: „ten minister swoimi wypowiedziami wspomaga interesy obcego mocarstwa”.

Drugie kryterium pozwalające odróżnić atrybucję dopuszczalną od niegodziwej stanowi jej cel. Jeśli celem tym jest odkrycie prawdy, a atrybucja traktowana jest jako hipoteza, to mamy do czynienia z atrybucją dopuszczalną. Jeśli jednak celem jest zaszkodzenie komuś, wówczas atrybucja staje się niegodziwa, a prawda nieistotna. Dzieje się tak często w konfliktach, gdzie atrybucja służyć ma podkreśleniu szlachetnych intencji jednej ze stron na tle nikczemności jej przeciwnika. Może np. polegać na niby przypadkowym, ale natrętnym umieszczaniu czyjegoś nazwiska lub nazwy grupy w kontekście jakichś afer kryminalnych lub obyczajowych. Chodzi bowiem o wywołanie wrażenia, że ów ktoś lub grupa był(a) w nie zamieszany(a). Bo przecież, jak wiadomo, nie ma dymu bez ognia.

Bezzasadna generalizacja

Generalizacja jest tendencją do postrzegania jakiegoś obiektu z jednej tylko perspektywy, przy jednoczesnym przekonaniu, że jest to zupełnie wystarczające do uzyskania pełnej wiedzy na jego temat. Generalizacja oznacza więc łatwość formułowania sądów i ocen na podstawie jednostkowych lub fragmentarycznych przesłanek. Zjawisko to określa się niekiedy w literaturze efektem halo, kiedy to ocena jednej tylko cechy danego obiektu stanowi podstawę do pozytywnej lub negatywnej jego oceny jako całości. Skutkiem pochopnych generalizacji jest ograniczenie myślenia i prostactwo sądów.

W sytuacjach konfliktowych skutek ten jest często zamierzony, jeśli można w ten sposób uzyskać przewagę nad przeciwnikiem. Wyolbrzymia się więc i przesadnie nagłaśnia każdą jego słabość i każdy jego błąd, które na skutek generalizacji urastają do zdarzeń całkowicie go dyskwalifikujących. Pospieszne wydawanie opinii na podstawie fragmentarycznych informacji ujawnia pole konfliktu i rzeczywisty cel generalizacji. Tą formą demagogii często posługują się politycy, którzy w walce o władzę nie pomina żadnej okazji,

aby zademonstrować przed opinią publiczną swoje święte oburzenie z powodu „gorszącego wybryku”, jakiego dopuścił się ich przeciwnik polityczny.

Negatywne skutki społeczne generalizacji polegają na pojawianiu się barier komunikacyjnych i rozwoju hipokryzji. Przedmiotem generalizacji mogą być cechy grup społecznych i jednostek. W pierwszym przypadku generalizacja oznacza, że niegodny czyn jednego z członków grupy rzuca cień na całą grupę, która traci w ten sposób wiarygodność. W drugim zaś przypadku przedmiotem generalizacji jest jednostka, u której stwierdzenie jakiejś wady lub niepowodzenia w jednej dziedzinie przekreślać ma inne zalety i osiągnięcia. Z doświadczeń tych wynika przekonanie o potrzebie ukrywania niektórych informacji, z których ludzie o złych zamiarach mogliby zrobić użytek, posługując się generalizacją.

Fałszywe alternatywy

Chodzi w tym wypadku o niemoralny sposób argumentacji, który polega na narzuceniu przeciwnikowi określonej płaszczyzny sporu, w którym jego pozycja jest jednoznacznie zdefiniowana. Jak powiada A. Schopenhauer, sposobem zmuszenia przeciwnika do przyjęcia danej tezy jest sformułowanie dla niej antytezy tak jaskrawo niesympatycznej lub niedorzecznej, że przeciwnik, aby nie wpaść w paradoks, musi przyjąć tezę drugiej strony konfliktu²⁰.

Stosowanie fałszywych alternatyw związane jest z polaryzacją, która polega na ignorowaniu złożoności spraw i problemów i przyjmowaniu czarno-białej wizji rzeczywistości. Dość często zdarza się nam słyszeć stanowcze wezwanie do dokonania jednoznacznego wyboru, którego skutki ktoś z góry określił: „albo popierasz rząd lub daną partię, albo nie jesteś patriotą”; „albo jesteś z nami, albo przeciw nam”. Na takie wezwania jedyną sensowną formą odpowiedzi powinno być Wałęsowskie: „jestem za, a nawet przeciw”.

²⁰ A. Schopenhauer, *Erystyka czyli sztuka prowadzenia sporów*, Wyd. Literackie, Kraków 1984, s. 62.

Fałszywe analogie

Posługiwanie się fałszywymi analogiami powinno być kompromitujące, świadczy bowiem albo o bardzo niskim poziomie inteligencji tego, kto się nimi posługuje, albo o traktowaniu swojego rozmówcy jak idioty. W walce jednak, jak wiadomo, wszystkie chwytysą dozwolone. Schopenhauer pisze, że w sytuacji gdy ktoś spostrzeżga, że zaczyna w dyskusji przegrywać, może zacząć nagle mówić o czymś zupełnie innym, w taki sposób, jakby to należało do rzeczy i było argumentem przeciwnym. Można to robić, siłąc się na jakieś uzasadnienie, choćby zupełnie bez sensu, ale można to robić również całkiem bezczelnie²¹.

Fałszywymi analogiami posługiwali się obficie przeciwnicy wejścia Polski do Unii Europejskiej. Niektóre z tych analogii były wręcz szokującymi bredniami, obliczonymi zapewne nie tyle na pozyskanie zwolenników, co na denerwowanie oponentów. W niektórych kręgach akcesję Polski do UE z upodobaniem nazywano anslusem, licząc na odpowiednie skojarzenia. W dyskusjach ze zwolennikami akcesji domagano się tłumaczenia, czym właściwie różni się ona od niedawnego podporządkowania Związkowi Radzieckiemu, to znów jaka jest różnica między unijną polityką ograniczania zapasów płodów rolnych a obowiązkowymi dostawami z lat 50. itp.

Wciąganie przeciwnika w bezsensowną dyskusję na temat fałszywych analogii ma oczywiście racjonalny cel. Po pewnym czasie jej trwania najbardziej oczywiste prawdy stają się wątpliwe, pojęcia tracą swój dotychczasowy sens i podlegają swobodnej interpretacji, a rację zaczyna mieć ten, kto głośniej krzyczy i manifestuje swoją nieustępliwość.

Fałszywe zależności

Fałszywa ocena zależności jest według Schopenhauera jednym z podstawowych sposobów wprowadzania przeciwnika w błąd

²¹ *Ibidem*, s. 73.

i zyskiwania nad nim przewagi. Polega to na staraniu się, aby przeciwnik przyjął luźne i rozproszone przesłanki, co przychodzi tym łatwiej, że zwykle traktuje je jako mało istotne. Tę jego zgodę wykorzystuje się później, formułując ogólny wniosek, rzekomo na ich podstawie²².

Stosowanie fałszywej oceny zależności może oznaczać doszukiwanie się związków lub określonych konsekwencji tam, gdzie ich nie ma, albo – przeciwnie – niedostrzeganie związków między określonymi poglądami lub zdarzeniami. Do pierwszej z wymienionych możliwości przeciwnicy w konflikcie uciekają się chętnie, gdy szukają szerszego uzasadnienia dla swoich racji lub silnego protektora. Krupp łatwo kiedyś pozbył się konkurentów, gdy do słynnego hasła: „Co jest dobre dla Kruppa, dobre jest dla Niemiec” udało mu się przekonać wpływowych polityków. Ten sam chwyt stosuje pewien kontrowersyjny kapłan, który poucza swoich krytyków, że kto godzi w niego, ten godzi w Kościół, zapominając o chrześcijańskiej pokorze i skromności.

Niedostrzeganie związków między poglądami lub zdarzeniami również może być bardzo wygodne w konflikcie. Zgodnie z tą postawą, za całkowicie uprawnione uważa się ignorowanie innych punktów widzenia lub unikanie oceny szerszych skutków społecznych czy gospodarczych postulowanych działań. Kierowanie się zasadą „to już nie mój problem” znacznie ogranicza pole negocjacji i możliwość znalezienia kompromisowego rozwiązania.

Skutkiem fałszywej oceny zależności w życiu społecznym jest zjawisko społecznej schizofrenii, która polega na oderwaniu sfery wartości i norm od sfery zachowań. Są to dwa odrębne światy oddzielone od siebie nieprzeniknioną granicą zrodzoną z potrzeby spokoju i wygodnictwa. Ani ideały, w których wiarę się deklaruje, nie służą ocenie praktycznych działań, ani doświadczenia tych działań nie służą rewizji ideałów. Można dzięki temu uniknąć kłopotliwych dylematów moralnych.

²² *Ibidem*, s. 56–67.

Manipulowanie informacją

Preparowanie fałszywych informacji to rodzaj demagogii, który trzeba odróżnić od zwykłego kłamstwa, chociaż efekt jest ten sam. O ile jednak nie ma wątpliwości, że kłamstwo jest moralnie naganne, o tyle preparowanie fałszywych informacji nie wiadomo dlaczego rzadziej spotyka się z tak surową oceną.

Demagogia polega w tym przypadku na takim manipulowaniu informacjami, aby osiągnąć zamierzony efekt bez uciekania się do prostego kłamstwa. Efekt ten osiąga się przez:

- wybiórcze posługiwanie się informacjami w odpowiednim kontekście,
- świadome ignorowanie chronologii zdarzeń, czyli mylenie skutku z przyczyną,
- zastosowanie najłagodniejszej formy tego typu niemoralnej komunikacji, jaka jest przemilczanie niewygodnych informacji.

Wybiórcze informacje podawane w odpowiednim kontekście były stałym elementem systemu propagandowego w czasach PRL. Często np. szczycono się wtedy możliwością powszechnego i bezpłatnego kształcenia. W propagandowych wypowiedziach i artykułach stwierdzano, że w PRL młodzież może się kształcić bezpłatnie, że zlikwidowano analfabetyzm, podczas gdy w krajach kapitalistycznych za wykształcenie trzeba płacić. W tych stwierdzeniach nie było żadnego kłamstwa. Jednak odbiorca tych informacji wyciągał z nich wnioski całkowicie fałszywe. Dedukował mianowicie, że na Zachodzie jest spory odsetek analfabetów (wszak nie chwalał się, że analfabetyzm został tam zlikwidowany), a generalnie odsetek ludzi z wyższym wykształceniem jest w krajach zachodnich, z oczywistych względów ekonomicznych, znacznie mniejszy niż w Polsce. Jak wiadomo, prawda była taka, że w krajach zachodnich odsetek ten był czterokrotnie wyższy.

Ignorowanie chronologii zdarzeń obliczone jest na krótką pamięć odbiorców informacji. Jeśli ludzie nie pamiętają, co było wcześniej, a co później, wówczas łatwo im zasugerować zarówno związek przyczynowo-skutkowy między jakimiś zdarzeniami, jak i brak takiego związku.

Co do przemilczania niewygodnych informacji, to warto przypomnieć niepokój jaki spowodowała informacja, że Unia Europejska pozbawi nas możliwości spożywania oscypków. Komunikat, którym nas straszono, brzmiał groźnie: „oscypków nie wolno będzie sprzedawać”. Była to prawda, ale niepełna. Oscypków faktycznie nie wolno było sprzedawać, ale tylko w innych krajach Unii, a nie w Polsce, i tylko tak długo, jak długo nie otrzymają one stosownego certyfikatu. Niemal to samo, a jednak zupełnie co innego.

Zmiana przedmiotu sporu

Co robić, gdy w argumentacji przeciwnika nie można dopatrzeć się niekonsekwencji, gdy powołuje się on na fakty, z którymi, jak wiadomo, dyskutować nie można? Co robić wtedy, gdy przeciwnik ma rację? Człowiek uczciwy po prostu przyznaje, że się pomylił, a jeśli jest nie tylko uczciwy, ale i mądry, wówczas gorycz przegranej rekompensuje mu satysfakcja, że przy okazji nauczył się czegoś nowego. Człowiek nieuczciwy nie poddaje się tak łatwo. Kiedy wydaje się, że już nic nie można zrobić, zawsze można zrobić jeszcze jedno: zmienić temat sporu. Trzeba to jednak zrobić umiejętnie, mianowicie tak, aby zarówno przeciwnik, a może tym bardziej – obserwatorzy konfliktu – nie zdawali sobie z tego sprawy

Zmiana przedmiotu sporu jest takim rodzajem nieuczciwej argumentacji, w której meritum sprawy okazuje się ruchome. Kiedy przeciwnikowi wydaje się, że osiągnął przewagę i formułuje ostatecznie miażdżącą rywała konkluzję, nagle dowiaduje się od niego, że to nieporozumienie, bo przecież chodziło mu o coś zupełnie innego. Przy odrobinie zdolności aktorskich rywal może przy tym udać zdziwienie albo zdobyć się na protekcyjnalny uśmiech po to, by podkreślić kiepski poziom inteligencji przeciwnika, z którym przyszło mu prowadzić spór.

Zmiana przedmiotu sporu może polegać na zmianie stopnia jego szczegółowości lub na poszerzeniu zakresu kryteriów oceny. Zmiana stopnia szczegółowości przedmiotu sporu polegać może bądź na jego uogólnianiu, bądź konkretyzowaniu, czyli na poszerzaniu

lub zawężaniu. Przeniesienie sporu na problem bardziej ogólny pozwala dostrzec więcej aspektów sprawy i umożliwia większą dowolność interpretacji. Uogólniając twierdzenie przeciwnika, osłabia się jego wymowę, ponieważ, jak pisze Schopenhauer, im twierdzenie staje się bardziej ogólnikowe, tym bardziej jest ono narażone na ataki. Łatwo wtedy bowiem zastosować relatywizację, zwrócić uwagę na możliwe wyjątki i niekonsekwencje²³. Ogólny przedmiot sporu ułatwia także wycofywanie się z wcześniejszych twierdzeń i deklaracji; można się ich wyprzeć, tłumacząc, że za- szło nieporozumienie.

Ludzie, którzy dokarmiają zwierzęta, często spotykają się z zarzutem, że nie interesuje ich los głodujących ludzi, szczególnie dzieci. Mamy więc tym wypadku do czynienia z próbą poszerzania problemu i potraktowania go jako walki z głodem w ogóle. W wyniku tego, jako niekwestionowane przyjmuje się założenie, że dopóki będą głodni ludzie, niemoralne jest zajmowanie się głodnymi zwierzętami. Nieuczciwość takiej argumentacji polega na braku związku między tymi problemami – od zaniechania dbałości o zwierzęta los głodujących ludzi się bowiem nie poprawi.

Faul przeciwnika może polegać również na zawężaniu przedmiotu sporu – upieraniu się przy jakiejś konkretnej sprawie, której związek z argumentem drugiej strony jest zwykle trudny do udowodnienia, podobnie zresztą jak brak takiego związku. Uparte próby konkretyzowania problemu, dokonywane pod hasłem: „diabeł tkwi w szczegółach” lub – „trzeba chodzić po ziemi, a nie bujać w obłokach”, mogą być ponadto obliczone na zyskanie poparcia ze strony obserwatorów konfliktu. Zawężanie problemu może zaskoczyć przeciwnika, zwłaszcza wtedy, gdy przedmiotem sporu stają się wówczas sprawy, w których on się słabo orientuje. To że równie słabą orientację może wykazywać także druga strona konfliktu, nie ma w tym wypadku większego znaczenia.

Niemoralna argumentacja może polegać także na poszerzaniu zakresu kryteriów oceny rozmaitych obiektów lub zdarzeń. Gdy jednej ze stron konfliktu jakaś ocena wydaje się niekorzystna dla niej,

²³ *Ibidem*, s. 48.

wówczas może próbować szukać jeszcze innych kryteriów, w których świetle rezultat oceny może dla niej okazać się lepszy. Takie jest tło pomniejszania lub niedostrzegania osiągnięć i zalet przeciwnika lub chwalonej przez niego sytuacji. Zamiast tego mamy do czynienia z przesadnym koncentrowaniem się na słabych stronach rywala, czyli tzw. czepianiem się. Dobrą ilustracją tego sposobu argumentacji był popularny w czasach PRL dowcip, wiernie jednak oddający praktykę propagandową tamtych lat. Oto Amerykanin rozmawia z obywatelem Związku Radzieckiego i chwali się poziomem stopy życiowej oraz zaopatrzeniem amerykańskiego rynku. Obywatel ZSRR wzrusza na to ramionami i z wyższością powiada: „ale u was za to biją Murzynów”.

Obrazki z dzieciństwa

A. Heniek milicjant

Heniek Mirowski wrócił z wojska. Wydawał mi się teraz całkiem inny niż kiedyś, poważniejszy, mniej skory do żartów. Co prawda uśmiechał się na mój widok, ale jakby w roztargnieniu, coś tam zagadywał, ale widać było, że nie oczekuje odpowiedzi. Zapomniał też o swoim dawnym zwyczaju zwisania głową w dół na gałęzi. Była w nim jakaś obcość, której nie można tłumaczyć wyłącznie tym, że stał się dorosłym mężczyzną. Nie wiedząc właściwie dlaczego coraz częściej zacząłem go omijać, już z daleka schodząc mu z drogi. Wkrótce miało się okazać, że nie jestem w tym osamotniony.

Któregoś dnia Heniek zaskoczył wszystkich, pojawiając się w mundurze milicjanta. Były to czasy, kiedy mundur ten kojarzył się bardziej z represyjną władzą, aniżeli z ochroną praworządności. Nic więc dziwnego, że wokół Heńka zrobiło się nagle pusto. Sąsiedzi wymieniali z nim zdawkowe pozdrowienia i szybko się oddalali, okoliczni koledzy, którzy po jego powrocie z wojska pojawiali się często pod naszym domem, teraz nagle zniknęli. Widziałem nieraz, jak Heniek próbował nawiązać z nimi kontakt, podchodząc do nich

zgrupowanych na rogu ulicy. Powodował tym jedynie to, że ożywione jeszcze przed chwilą rozmowy cichły, a zgromadzeni jeden po drugim oddalali się z tego miejsca pod pozorem pilnych spraw, o których nagle sobie przypominali.

Pani Józia znakomicie wyczuwała niechętną atmosferę wokół jej syna, ale twardo stała po jego stronie. Patrzyła na Heńka, jak w obrazek, ciesząc się, że mu ładnie w mundurze. Oczywiście nie pozostało to bez wpływu na jej stosunki z sąsiadami, które stały się teraz znacznie bardziej oziębłe, a niekiedy nawet wrogie.

Wreszcie Heniek miał dość tych wszystkich sposzonych, uciekających spojrzeń, niepewnych uśmiechów, nic nie znaczących słów, i zaniechał prób nawiązywania kontaktu w swoim dawnym środowisku. Pod naszym domem zaczęli się teraz pojawiać jego nowi koledzy milicjanci, choć niezbyt licznie i niezbyt często. Dopiero teraz odmieniony Heniek dał się poznać w całej okazałości. Zaniechał pozy dobrotliwego brata – łaty, przeistaczając się w apodyktycznego popularyzatora nowego porządku społecznego i surowego egzekutora obowiązujących w nim zasad.

Pierwsza miała okazję przekonać się o tym Różycka. Przechożdząc pewnego poranka koło domu pod prześwielonymi słońcem koronami drzew i rozkoszując się zapachem wilgotnej roślinności po nocnym deszczu, natknęła się na Heńka i uznała za stosowne podzielić się z nim swoimi wrażeniami.

– Jaki piękny mamy dzisiaj dzień, panie Heniu. Czuje pan ten zapach?

Heniek spojrział na nią z góry i odpowiedział:

– Tak, dzień rzeczywiście ładnie się zapowiada. Proszę jednak zapamiętać obywatelko, że panów już nie ma.

Powiedziawszy to, Heniek poszedł dalej, pozostawiając Różycką z otwartymi ustami.

Heńkowe pouczenia zwolna stały się normalnym składnikiem sąsiedzkiego współżycia. Doświadczyli tego nieraz także moi rodzice. Przywieziono kiedyś dla nas węgiel, który trzeba było znieść do piwnicy. Cała nasza rodzina uzbrojona w wiaderka i szufle ruszyła zatem do pracy. Przyglądał się temu Heniek, siedząc w otwartym

oknie kuchni mieszkania Garbców. W pewnym momencie zmęczona pracą matka wyprostowała się i ocierając pot z czoła powiedziała, nie adresując tego do kogokolwiek:

– Ach, ta przekłeta robota. Ciągle się trzeba tak męczyć...

Strażnik socjalistycznej moralności zareagował natychmiast:

– Nie wolno tak mówić, obywatelko. Praca jest najwyższą wartością, dzięki której człowiek potwierdza i rozwija własne człowieczeństwo. Dzięki pracy rąk i umysłów mamy stały rozwój społeczny. Nie dziwiłbym się takiemu stosunkowi do pracy, gdyby obywatelka pracowała dla jakiegoś dziedzica albo kapitalisty, ale przecież obywatelka pracuje dla siebie.

Heniek w rozpiętej koszuli prawił tak z wysokości swego okna niczym rzymski trybun, podczas gdy nasza gromadka, pochylona nad węglem słuchała go w skupieniu.

Heniek przyjął na siebie obowiązki społecznego zarządcy naszej posesji. Chociaż nikt go do tego nie upoważnił, sprawdzał czy lokatorzy odpowiednio dbają o budynek i jego otoczenie. Ludzie sarkali i mruczeli coś pod nosem niezadowoleni, gdy Heniek oglądał futryny ich okien i drzwi lub wytykał im nieporządek pozostawiony przez nich w ogrodzie lub na podwórku. Heniek robił swoje, nie reagując na te subtelne przejawy niechęci, a głośno i otwarcie jakoś nikt nie śmiał mu się przeciwstawić.

Kiedyś ojciec zauważył, że w sieni naszego mieszkania na ścianie pojawił się grzyb, który szybko zaczął się rozprzestrzeniać. Chcąc temu zapobiec, ojciec zerwał grubą warstwę tynku, aby po wysuszeniu ściany położyć nowy tynk. Heniek obejrzał gruz wyrzucony na śmietnik, po czym przyszedł pod nasze okno. Wsadził głowę do środka i zwrócił się do ojca:

– Obywatel grzyba zapuścił, tak? To tak się dba o dobro wspólne? Przecież ten dom nie jest własnością obywatela, z którą mógłby sobie robić, co mu się podoba.

Ojciec bardzo się wtedy zdenerwował, ale zanim zdążył coś odpowiedzieć głowa Heńka zniknęła mu z pola widzenia. Heniek był bowiem nastawiony na upowszechnianie prawd Nowej Wiary, a nie na podejmowanie jakiejkolwiek dyskusji na ich temat.

Dlatego źle się czuł rozmawiając z Garbcem. Byłem mimowolnym świadkiem tych rozmów, ponieważ moje łóżko w sypialni przylegało do zakrytych kilimem drzwi oddzielających nasze mieszkanie od mieszkania Garbców. Drzwi były zabite na stałe, ale można było przez nie słyszeć rozmowy prowadzone w pokoju stołowym sąsiada.

Dla Garbca Heniek czynił wyjątek i zwracał się do niego jak dawniej, tytułując go „panem naczelnikiem”. Obyczaje zmieniły się jednak zasadniczo. O ile kiedyś Heniek nie miał zwyczaju przesiadywania w salonie, o tyle teraz robił to każdego wieczora. Córka Garbca zaraz po kolacji szła do swojego pokoju, pani Józia okupowała kuchnię, a obaj panowie: Garbiec i syn jego służącej czytali w stołowym prasę, słuchali radia i od czasu do czasu prowadzili ze sobą rozmowy. Rozmowy te miały to do siebie, że od czegokolwiek by się nie zaczynały, kończyły się zawsze na ideologii i polityce. Leżąc w swoim łóżku, wielokrotnie miałem okazję przed zaśnięciem słyszeć dobrze wyuczone formułki, którymi Heniek usiłował przygwoździć Garbca i skłonić go do pochwały „ustroju sprawiedliwości społecznej”. Stary urzędnik pocztowy nie dawał mu jednak tej satysfakcji. Ochrypłym głosem, trochę gderliwie próbował tonować nieco Heńkowy entuzjazm, unikając jednak przy tym postawy całkowicie niechętniej powojennej rzeczywistości. Wyglądało to mniej więcej tak:

– Heniek: „I co pan na to powie, panie naczelniku – dlaczego u nas tak wielu ludziom trudno zrozumieć na czym polega ich wyzwolenie? Przed wojną pracowali dla kapitalisty, który przywłaszczał sobie całą wartość dodatkową, płacąc im marne grosze za ich pracę. Teraz ci ludzie, gdziekolwiek by nie pracowali, pracują dla siebie. Czy to dla nich nie ma znaczenia?”

– Garbiec: „A kogo ty Heniu uważasz za kapitalistę?”

– Heniek: „No, oczywiście tego, kto jest właścicielem środków produkcji, tego, do którego należy fabryka, albo sklep...”

– Garbiec: „Czyli według ciebie kapitalistami byli rzeźnicy, tacy jak Kauf i Kantorosiński, bo mieli rzeźnię i sklep mięsny; kapitalistą był Krawczyk, bo miał kuźnię; kapitalistami byli Starostecki

i Sygizman, bo mieli zakłady krawieckie, albo Krogulec, bo miał piekarnię. Czy tak?”

– Heniek: „No...tak, choć to raczej mali kapitaliści”.

– Garbiec: „No, ale jednak posiadali środki produkcji. To powiedz mi, kogo oni wyzyskiwali? Komu tę wartość dodatkową zabierali? To raczej im zabrano teraz to, do czego doszli własną pracą”.

Heniek: „No, może niekoniecznie tylko własną. Kogoś tam przecież zatrudniali. Mało to było przed wojną biednych ludzi, którzy albo w ogóle pracy nie mieli, albo zarabiali grosze?”

– Garbiec: „A myślisz Heniu, że dzisiaj biednych ludzi nie ma? Rozejrzyj no się dobrze. Jakoś nie widać, żeby ta wartość dodatkowa wypychała kieszenie zwykłym ludziom”.

– Heniek: „Ależ panie naczelniku! Przecież pan zdaje sobie sprawę, jak ogromne są potrzeby tego kraju, zniszczonego przez wojnę. To, co zabierali kiedyś kapitaliści idzie teraz na użytek nas wszystkich! A oświata, a kultura, a walka z przestępczością, z reakcją? To wszystko jest dla zwykłych ludzi, a to wszystko kosztuje. Ile dzieci z biednych rodzin kształciło się przed wojną, a ile kształci się teraz?”

– Garbiec: „Przed wojną kto chciał się kształcić, to się i kształcił. Pewnie dzisiaj jest tak samo. To nieważne ile dzieci chodzi do szkoły, tylko ile ma potem olej w głowie. Można zmusić do chodzenia do szkoły, ale wiedzy siłą do głowy nie wlejesz”.

Tak to sobie wieczorami u Garbca gwarzono, a mnie dziwiło tylko, że Heniek, choć się Garbcowi stawiał, to czynił to bez zwyczajnej u niego buty.

A Heniek ciągle poządał nowych insygniów dla podkreślenia swojej ważnej pozycji społecznej. Najwyraźniej w tym celu kupił sobie psa – dużego owczarka alzackiego. Była to młoda suka, kapryśna i nadpobudliwa, z którą Heniek odbywał spacer, prowadząc ją na smyczy. Obawiam się jednak, że Aza spowodowała raczej uszczerbek aniżeli wzmocnienie Heńkowego autorytetu. Heniek chodził bardzo szybko, energicznie wymachując przy tym rękami. Ponieważ był raczej niski, więc w obszernym milicyjnym płaszczu i szerokich mundurowych spodniach przypominał skaczącego na sznurku pajacyka. Jakby tego było mało wokół niego skakał i wirował szczekający

z radości pies, którego Heniek nie był w stanie nauczyć, żeby szedł przy nodze. Z daleka wyglądało to tak, jakby Heniek ustawicznie oganiał się od atakującego go psa. Widok spacerującego w ten sposób Heńka okazał się atrakcyjny dla okolicznej dzieciarni, która zawsze ciągnęła za nim w bezpiecznej odległości, kpiąc sobie z niego bezkarnie. Trudno więc się dziwić, że Heniek szybko zrezygnował z towarzystwa Azy, która przeszła całkowicie pod kuratelę pani Józki i zażywała teraz pełnej swobody buszując po ogrodzie.

Dawni koledzy Heńka poczuli się pewniej, kiedy przestał on narzucać im swoje towarzystwo. Teraz, kiedy mijał ich obojętnie na ulicy, często ironicznie się uśmiechali na jego widok i pozwalali sobie na żartobliwe uwagi, zawsze jednak sformułowane bezosobowo, w sposób uniemożliwiający Heńkowi ripostę.

– Słyszeliście o tym gościu, który tak się kiedyś nadął, że poleciał w górę? – spytał obojętnie Kauf odprowadzając wzrokiem przechodzącego Heńka. Jego koledzy w odpowiedzi wybuchnęli gromkim śmiechem.

Pamiętam dobrze te uliczne zgromadzenia kawalerów już, a nie chłopaków, zbierających się to przy studziennej pompie na rogu, to pod rzędem wysokich topoli wzdłuż płotu posesji Kaufa. Od rana do późnego wieczora zawsze gdzieś wystawali. Oczywiście nie zawsze w tej samej towarzyskiej konfiguracji, ta ulegała częstej zmianie, ale zawsze rozbawieni, żywo reagując na przechodniów, zwłaszcza na dziewczyny, które w rozmaity sposób usiłowali sobą zainteresować. „Szlifują bruki” – mawiał z dezaprobatą mój ojciec, który starał się wyrobić u mnie niechęć do takiego sposobu spędzania czasu. Ojcowskie nauki okazały się jednak mało skuteczne. Młodzi ludzie „szlifujący bruki” czy jak inni powiadali – „podpierający płoty”, imponowali mi swoją pewnością siebie, refleksem i dowcipem, z jakim odpowiadali sobie wzajemnie na zaczepki i docinki, leniwym luzem, którym emanowały ich samodziałowe długie marynarki i fryzury w „kaczy kuper”. W ich towarzystwie stale coś się działo i było wesoło, a oni sami tak barwnie wyróżniali się na tle powszechnej w owych czasach posępnej szarzyzny ubiorów i płochliwej wstrzeмиęźliwości zachowań zastraszonych ludzi, że starałem się być

jak najbliższej wesołej kompanii. Niestety, przeganiali mnie, a pogardliwy epitet „zasmarkaniec” ranił boleśnie moją godność osobistą.

Pewnego dnia Heniek wszedł z nimi na ścieżkę wojenną. Pełnił właśnie służbę patrolową w jednej z części miasta, gdy zobaczył, że Tadek Starostecki wiezie na ramie swojego roweru kolegę – Kajtka Klimka mieszkającego w pobliżu Akacyjek. Heniek bez wahania ich zatrzymał. Wożenie pasażerów na ramie było zabronione, dotyczyło to nawet dzieci, a co dopiero mówić o dorosłych. Tadek i Kajtek, trochę już podpicci, próbowali obrócić wszystko w żart.

– Zobacz Heniek – mówił Starostecki – przecież Kajtek ledwie się trzyma na nogach. Miałem go zostawić w takim stanie?

– Tak jest panie władzo – Kajtek natychmiast wszedł w rolę, udając, że nie poznaje Heńka. – Dzięki temu, że ten dobry Samarytanin się mną zaopiekował mam szansę znaleźć się w domu, gdzie po zasłużonym odpoczynku będę mógł jutro znowu stanąć w pierwszym szeregu budowniczych naszej świetlanej przyszłości.

Swoją wypowiedź Klimek skwitował potężnym beknieniem.

– O, przepraszam – z udawanym zawstydzeniem zakrył usta ręką.

Heniek niewzruszony wypisywał w tym czasie mandat.

– Heniek, nie wygłupiaj się – rzekł Starostecki. – Kolegom przecież tego nie zrobisz.

– Owszem, zrobię – odparł Heniek. – Na służbie nie mam kolegów.

Starostecki i Klimek zeszywnieli. Nie upominając się już o żadne względy, zapłacili mandat i oddalili się bez słowa, ignorując pożegnalny salut Heńka.

Incydent ten zapoczątkował nową fazę psychologicznej wojny pomiędzy Heńkiem a jego dawnymi kolegami. Od tego czasu gdy Heniek koło nich przechodził, już nikt się nie uśmiechał, cichły rozmowy a spojrzenia wszystkich kierowały się na niego. Czując na sobie te spojrzenia, w całkowitej ciszy, Heniek mimowolnie przyspieszał kroku.

Letnią porą Heniek miał zwyczaj sypiać po obiedzie w hamaku uwieszonym na gałęzi drzewa orzecha włoskiego, niedaleko płotu

oddzielającego nasz ogród od szpitalnego podwórka. Tego sierpniowego popołudnia zasnął szybko w poczuciu błogiej sytości i ogólnego zadowolenia. Obudziło go coś przedwcześnie, wprawiając w lekką irytację, której źródła nie był jeszcze w stanie sobie uświadomić. Dopiero po chwili poczuł, że coś go lekko łaskocze po ustach i nosie. Otworzył oczy i przez chwilę wpatrywał się w ciemny przedmiot na przemian zbliżający się i oddalający nieco od jego twarzy. Nagle skurczył się w sobie i zastygł w przerażeniu. W momencie oddalenia rozpoznał bowiem płaski łeb gada, a zygzakowata ciemna pręga, która ujawniła się przy lekkim wahnięciu nie pozostawiała wątpliwości, że to coś, co go obudziło, było żmija. Heniek nie był w stanie zastanowić się co może robić żmija na drzewie. Ona po prostu tam była! Zbliżyła się teraz do jego twarzy i muska jego policzek swoim zimnym ciałem. Heniek w jednej chwili się spocił, grube krople potu spływały mu po skroniach. Gorączkowo myślał, jak się wydostać z opresji. Wykorzystał moment, kiedy gad oddalił się kilka centymetrów od jego twarzy i nagłym błyskawicznym ruchem całego ciała przekręcił się poza krawędź hamaka. Spadł boleśnie na ziemię, nie zdążywszy amortyzować się rękami. Nie zważając na to, przekręcił się kilka razy w bok, tak jak uczono go na szkoleniu milicyjnym, na wypadek, gdyby znalazł się pod ostrzałem. Kątem oka zauważył, że obok niego spadła żmija. Usłyszał też stłumiony śmiech i tupot nóg za szpitalnym płotem. Poderwał się na nogi z wzrokiem utkwionym w gada. Ten jednak się nie ruszał. Heniek przyjrzał mu się uważniej i zobaczył, że żmija jest prawie przepołowiona od potężnego uderzenia kijem i zdechła już dość dawno. Jej odwłok w końcowej części przewiązany był cienką żyłką, która przerzucona była przez gałąź nad hamakiem, a jej drugi koniec zaczepił się o krawędź płotu i fruwał teraz beztrąsko na wietrze.

Heniek zrozumiał wszystko; kopnął truchło żmii, zaklął szpetnie w bezsilnej złości i ze wstrętem otarł ręką twarz.

Pytanie:

Z jakimi rodzajami konfliktów mamy do czynienia w relacjach społecznych Heńka?

B. Targowy śpiewak

Czwartek był dniem targowym. Od świtu ciągnęły do miasta furmanki. Sylwetki sennych woźniców i okutanych w chusty kobiet, które przypominały wrony przysiadłe na miedzy, przesuwały się za naszym płotem w monotonnym turkocie. Część z tych furmanek od razu kierowała się na podwórko Krawczyka, skąd kobiety objuczone kosztami szły na targowisko. Furmanki z cięższym ładunkiem, przewożące worki z ziemniakami lub z kapustą, dojeżdżały do samego placu targowego za parkiem miejskim.

W czwartkowe dni targowica tętniła życiem, a wraz z nią całe miasto przyspieszało swój rytm. Na pustych zwykle ulicach roilo się w ten dzień od ludzi, furmanek i rowerów. Przez ludzką ciżbę w pobliżu targowicy próbował się od czasu do czasu przedrzeć jakiś motocyklista. Na placu targowym w długich szpalerach siedziały gospodynie z kosztami pełnymi jaj, owiniętych płóciennymi serwetkami osełek masła z wyciśniętymi łyżką łukowatymi rzeźbieniami, dużych serów w kształcie serca, butelek z miodem i śmietaną, świeżych i suszonych grzybów, owoców, warzyw i wszystkiego, co mogłoby trafić na miejski stół. Wokół trzepotały się i wydawały właściwe sobie dźwięki kury, kaczki i gęsi z powiązanymi nogami. W tym szpalerze niespiesznie i z godnością poruszały się klientki z miasta, które z namysłem ważyły w rękę jaja, próbowały masła i dmuchały w puch drobiego podbrzusza. Nad tym całym gwarem targujących się kobiet, pokrzykujących mężczyzn oraz gdakającego i gęgającego drobiu co pewien czas unosiło się donośne, przytłaczające wszelkie inne dźwięki zawołanie:

– Pijawy! Pijawy!

Wydawała je potężna kobieta, zawsze tak samo rozciągając pierwszą i ostatnią samogłoskę. Na brzuchu kolebał się jej pojemnik z pływającymi w wodzie pijawkami. Sprzedawczyni pijawek budziła mój niepokój, kiedy uczepiony matczynej ręki chodziłem po rynku. Pijawki wyciągające z chorego złą krew powszechnie były uważane za skuteczny środek leczniczy, podobnie jak tzw. cięte bańki. Ponieważ w dzieciństwie często chorowałem, obawiałem się

zarówno jednych, jak i drugich. Na szczęście moi rodzice poprzestawali na stawianiu mi zwykłych baniek. Po pewnym czasie sprzedawczynię pijawek zacząłem więc traktować jako jeden z elementów targowego folkloru, a nie jako zagrożenie. Wspomnienie targu zawsze kojarzy mi się z jej charakterystycznym zawołaniem.

W czwartkowy dzień podwórko Krawczyka, oglądane z wysokości mojego płotu, falowało końskimi grzywami i ogonami. Gospodarze na dłuższy czas postoj, podczas którego załatwiali w mieście swoje sprawy, częściowo uwalniali konie z uprzęży, przywiązując je jedynie do wozów, w których miały dostęp do siana lub obroku. Niektórzy wieszali koniom torby z karmą na szyi. Zwierzęta zanurzały w nich swoje łby, jedząc i prychając przy tym, a niekiedy, po zaspokojeniu głodu, nieruchomiały w tych torbach, zasypiając w intymnej ciemności. Konie zachowywały się na ogół spokojnie; od czasu do czasu któryś zarżał lub zarył kopytem w ziemi, a potem znów popadał w stan sennego odrętwienia. Czasami zdarzały się jednak nietypowe zachowania, przeczące przekonaniu o prymitywnej psychice tych zwierząt. Pewnego razu widziałem jak koń po prostu odmówił woźnicy pracy. Zaprzęzony do wozu, zaparł się i pozostawał obojętny na krzyki i baty rozgniewanego gospodarza. Co pewien czas z widoczną złością uderzał kopytem o ziemię i stał w miejscu. W końcu gospodarz zrezygnował i klnąc odszedł od wozu. Kiedy mniej więcej po godzinie wrócił i ponowił próbę uruchomienia wozu, koń, jakby nigdy nic, ruszył, uznając widać swój strajk za zakończony. Kiedy indziej byłem świadkiem jak na naszej ulicy konie poniosły furmankę. Wyglądało to naprawdę groźnie jak dwa galopujące konie z rozwianymi grzywami, wybijając kopytami nietypowy dla naszej ulicy rytm, ciągnęły za sobą rozpadającą się furmankę, pozbawioną woźnicy, który już wcześniej z niej wypadł, a może sam ze strachu wyskoczył. Furmanka tracąc swoje rozmaite części fruwała od krawężnika do krawężnika, uderzając o słupy telegraficzne, a przerażeni przechodnie uciekali, chroniąc się pod płotami.

Na podwórku Krawczyka wóz stał koło wozu, a mimo to nie było żadnych kłopotów z wjazdem i wyjazdem. Stary Krawczyk

po mistrzowsku kierował ruchem, upychając kolejne furmanki. W czwartek brama na podwórko była otwarta od świtu aż do późnego wieczora, kiedy to już ostatni z najbardziej pijanych woźniców wytrzeźwiał na tyle, że stał się zdolny powrócić do domu.

W pobliżu bramy, naprzeciwko ganku drewniaka Krawczyków, znajdowała się szopa, w której kiedyś Krawczyk wykonywał swe kowalskie powinności. W dni targowe szopa spełniała ważne funkcje integracyjne i towarzyskie, będąc czymś w rodzaju pomieszczenia klubowego. To tutaj zbierali się gospodarze, aby przed odjazdem do domu wypalić papierosa i podzielić się wrażeniami z targu. Tutaj negocjowano i ostatecznie zawierano ważniejsze transakcje, dotyczące kupna – sprzedaży konia lub krowy. Kiedy ściszano głosy i oglądano się na boki spłoszonym wzrokiem, można się było domyślać, że chodzi o handel mięsem, który był wówczas zabroniony. Czasami, gdy targ się udał, ławę ciągnącą się wzdłuż tylnej ściany szopy gęsto obsiadali zaczerwienieni z emocji i alkoholu mężczyźni, skorzy do żartów i niesamowitych nieraz opowieści.

– Wszedłem do tego stawu za górką, bo spiekota była straszna i chciałem się ochłodzić – opowiadał stłumionym z emocji głosem wysoki barczysty chłop ze zmierzwionymi włosami, którym nieskutecznie starał się narzucić jakiś ład, raz po raz przeczesując je ręką. – Nagle poczułem, że coś mnie złapało za nogę przy kostce. Ogarnął mnie wielki strach i zacząłem się przedzierać do brzegu, ciągnąc to coś za sobą. Dopadłem brzegu, a to coś ciągle mnie trzyma. Wyczołgałem się wreszcie na brzeg, oglądałem się za siebie i widzę, że za nogę trzyma mnie Jasiek, co to zgubił się dwa tygodnie wcześniej. W ten sposób wyciągnąłem na brzeg topielca.

– Łzesz – mruknął jeden z uczestników zasłuchanej gromady.

– No to zapytaj Edka. On nas widział wtedy nad tym stawem – obrażonym tonem odpowiedział gawędziarz.

Wywołany Edek wypuścił kłęb dymu i pstryknął daleko niedopałek papierosa.

– Zgadza się. Prowadziłem jak raz krowy do tego stawu, żeby się napiły, bo, faktycznie, skwar był wielki. No i widziałem jak Romek stoi koło nieboszczyka. Tylko, że on cię za nogę nie trzymał, Romek.

– No bo on mnie zaraz puścił, jak tylko znaleźliśmy się na brzegu – potargany chłop nie zamierzał rezygnować z najbardziej intrygującego wątku swojej opowieści.

Nad wszystkim, co działo się w szopie, podobnie zresztą jak na całym podwórku, nieustanną kontrolę sprawował stary Krawczyk. Siedząc przed gankiem na swoim wyściełanym krześle, zdawał się w życiu szopy nie uczestniczyć, obojętnie pykając fajką. W rzeczywistości wszystko słyszał i na wszystko miał baczenie. Wychodziło to na jaw wtedy, gdy powoływano go na mediatora w jakimś sporze i okazywało się, że w sprawie jest znakomicie zorientowany, a nic co do tej pory powiedzieli sobie adwersarze nie uszło jego uwagi.

Tego czwartkowego popołudnia pojawił się na podwórku Krawczyka fryzjer Witczak. Robił to już często w przeszłości, oferując swoje usługi obecnym na podwórku mężczyznom. Przybyli na targ wieśniacy dość często z usług tych korzystali, ponieważ Witczak, świadcząc je nielegalnie, brał za nie mniejszą opłatę, niż fryzjerzy w mieście, a poza tym nie gardził zapłatą w naturze w postaci jajek, masła lub innych wiktuałów.

Witczak czuł się tu jak u siebie. Teraz też, po powitaniu się z Krawczykiem, wszedł do jego domu, a po chwili wyszedł z krzesłem, które postawił na środku szopy. Z teczki wyjął gazetę, rozłożył ją na ziemi i zaczął układać na niej swoje fryzjerskie przybory: maszynkę, nożyczki, grzebień, lusterko, brzytwę, pędzel, krem do golenia i zestaw wód kolońskich. Na końcu wyjął z teczki białą chustę. Energicznie ją strzepnął, zwracając tym uwagę tych, którzy go jeszcze nie zauważyli, położył ją sobie na przedramieniu, a drugą wykonał zapraszający gest:

– Proszę bardzo, kto dzisiaj pierwszy do strzyżenia, golenia?!
– wykrzyknął z uśmiechem. – O, przepraszam, zapomniałem jeszcze o wodzie.

Witczak popędził jeszcze raz do mieszkania Krawczyków i po chwili wyszedł z miską wody.

– Zapraszam, zapraszam! – ponowił swoją ofertę.

Do krzesła zaczęło się zbliżać kilku woźniców. Szli z ociąganiem, popatrując na siebie, który ma być pierwszy.

– Proszę, proszę – poganiał ich fryzjer. Przejął inicjatywę w swoje ręce, wskazując na jednego z nich:

– Siadaj pan.

Woźnica odstawił swój bat, opierając go o ścianę szopy i usiadł na krzeselku.

– Jak ma być? – spytał fryzjer, zarzucając mu chustę na plecy.

– Jak najkrócej; z tyłu wysoko – odparł klient.

Tymczasem w otwartej bramie zatrzymali się trzej młodzi mężczyźni. Wszyscy byli mieszkańcami naszej ulicy. Ubrani byli wedle kanonów młodzieżowej mody – w wąskie spodnie i długie kraciaste marynarki. Popatrzyli chwilę na strzyżenie w szopie, po czym weszli na podwórko.

– Dzień dobry, panie Krawczyk. Możemy się tu ostrzyć? – zwrócili się grzecznie do właściciela posesji.

Stary kiwnął przyzwalająco głową, nie wyjmując fajki z ust.

Młodzieńcy stanęli w cieniu szopy, czekając na swoją kolej. Ich obecność zmieniła atmosferę w szopie, która utkana do tej pory z leniwych ruchów rzadko odzywających się do siebie woźniców, stała się teraz bardziej dynamiczna i niepokojąca za sprawą widocznego luzu w zachowaniu przybyszów, którzy coś nucili sobie pod nosem, rytmicznie przy tym przytupując.

Kiedy przyszła kolej na strzyżenie pierwszego z nich, ten siadł na krześle i zakładając sobie nonszalancko nogę na nogę, zwrócił się do fryzjera:

– Mistrzu, błagam, z tyłu jak najniżej, wyrównać tylko. To samo z boków – baczki podgolić i wyrównać. Trochę więcej, ale też niewiele, może być na długość z przodu, bo mi już za długie wyrosły. Krótko mówiąc, strzyż pan tak, żeby na pierwszy rzut oka nie było widać, że u pana byłem.

Fryzjer wysłuchał w skupieniu tej instrukcji, a potem, starannie modelując fryzurę modnego młodzieńca, zdobył się na refleksję:

– Miałowych się trudniej strzyże, ale za to częściej. Tak jak teraz, to mogę pana, kawalerze, strzyć co parę dni. Ludzie na wsi są bardziej oszczędni. Jak już się strzygą, to tak, żeby na długo starczyło. Łatwo się wtedy strzyże, ale mniej zarabia, bo ponownie klienta nieprędko zobaczę. E, chyba lepiej być jednak fryzjerem w mieście niż na wsi – zakończył swój monolog.

Po chwili spojrzął na podrygujących chłopaków i rzucił wesoło:
 – No, co tam tak po cichu śpiewacie? Zaśpiewajcie głośno. Pokażcie gospodarzom, jak się ludzie w mieście bawią.

Młodzi ludzie wybuchli śmiechem i popatrzyli na siebie.

– Czemu nie?

Zaczęli rytmicznie klaskać i przytupywać:

Hej, babariba, dzez!

Idzie panienka, sukienka nowa

To są pieniążki Paramonowa²⁴

Hej, hej, hej!

Tu leży ręka, tam leży noga

To jest robota Paramonowa

Hej, hej, hej!

Bo Paramonow to był gość taki

Zabił blacharza²⁵, poszedł do paki

Hej, babariba, dzez!

Fryzjer śmiał się do rozpuku. Przestał strzyc, bo klient na krześle zaczął mu skakać do rytmu, wtórując swym kolegom. Wieśniacy w szopie siedzieli z niepewnymi uśmiechami na ustach. Krawczyk patrzył na widowisko z kamiennym wyrazem twarzy, wyjął tylko fajkę z ust.

– No, a co na to prowincja? – fryzjer zwrócił się w stronę chłopów, gdy w szopie się uspokoiło. – Nie pokażecie nam nic ciekawego? Pozwolicie, żeby miastowi byli lepsi?

Zrobiło się na chwilę cicho, jakby w oczekiwaniu, a potem, kiedy gwar ponownie zaczął narastać, nagle z kąta szopy ktoś zaśpiewał:

Pierwszy sierpnia dzień krwawy

Na ulicach Warszawy...

Wszyscy zwrócili się w tamtą stronę. Śpiewał młody, niepozorny woźnica w przykrótkiej kurtce, ściągniętej w pasie skórzanym rzemykiem. Stał tak jakoś krzywo, z głową zwróconą w kąt szopy. Śpiewał głosem nieco jęklwym, w jednostajnym rytmie, tak, jak śpiewa się dziadowskie ballady. Monotonna, pozbawiona patosu

²⁴ Paramonow był znanym przedstawicielem warszawskiego półświatka na początku lat 50. Za zabójstwo milicjanta został skazany na karę śmierci.

²⁵ Slangowe przezwisko milicjanta.

prymitywna rymowanka o tragedii powstania warszawskiego zmieniła gwałtownie nastrój. Roześmiane przed chwilą twarze szybko poważniały. Młodzieńcy przestali wybijać swój rytm. Fryzjer zastygł z maszynką w jednym ręku i z grzebieniem w drugiej, chociaż klient już mu się nie wiercił na krześle. Stary Krawczyk pochylił się do przodu i uważnie słuchał.

Bo gdy automat się nie zacina...

Śpiewana opowieść była długa. Z drewniaka wyszły kobiety i stłoczyły się w ganku. Pokazała się żona Krawczyka – mała, wątpa staruszka z cienkim siwym warkoczem, oplatającym jej głowę niczym wieniec; jej często uśmiechnięta twarz była teraz poważna. Z domu wyszła córka Krawczyków, a zarazem matka mojego kolegi Zbyszka. Za nią wysunęła się żona syna Krawczyków – Tadeusza, zmagając się z dwojgiem słabo jeszcze chodzących bliźniaków, które płały się jej pod nogami.

Słuchano chciwie opowieści o wydarzeniach, które miały miejsce w Warszawie zaledwie przed kilku laty, a już zdołały obrosnąć ponurą legendą.

Nie płacz matko nad grobem powstańca...

Po pobrużdżonej twarzy Krawczyka potoczyła się łza. Wytarł ją szybko sękatą dłonią i – jakby zawstydzony – pociągnął fajkę, kryjąc się za gęstym obłokiem dymu.

Wreszcie śpiewak skończył. Spojrzał niepewnie po obecnych, po raz pierwszy od chwili, gdy zaczął śpiewać, i uśmiechnął się z zażenowaniem. Stojący obok niego chłopci pierwsi przerwali ciszę, jaka zapadła po jego występie.

– Brawo Józek, brawo – klepali go po plecach.

Na podwórku wszystko zaczęło wracać do normy, tak jakby ludzie obudzili się z krótkiego, magicznego snu, nie mając świadomości, że w ogóle zasnęli. Tylko fryzjer nie nakłaniał już nikogo do śpiewania, koncentrując się na swojej robocie, a weseli kawalerowie z naszej ulicy stracili nagle humor.

Pytanie:

Jaka była rola fryzjera w relacjach między mieszkańcami wsi i miasta w szopie Krawczyka?

C. Organki

Ogrody, podobnie jak mój zaniedbane, mroczne i wilgotne ciągnęły się po obu stronach naszej ulicy aż do muru okalającego stary cmentarz na niewielkim wzniesieniu. Z wyżyn cmentarnego ogrodzenia widać było jak na dłoni falujący pas zieleni poszatowany rzędami szerniałych sztachet, dzielącymi poszczególne posesje. Widoczne na nich domy, budowane bez jakiegokolwiek planu architektonicznego, miały dzięki temu wyraziste cechy indywidualne, które ułatwiały natychmiastową identyfikację z ich mieszkańcami. Rozmieszczenie tych budynków także nie dawało się podporządkować żadnej zasadzie. Większość z nich znajdowała się co prawda przy samej ulicy, mając za sobą większe lub mniejsze podwórko, a dalej – ogród. Były jednak liczne wyjątki, do których należał mój dom, położony w środku ogrodu. Przylegające do budynku podwórko ze studnią było niewielkie i sprawiało wrażenie obszaru siłą wydartego zaborczej roślinności.

Ten cały teren widoczny z wyżyn cmentarnego muru był miejscem moich zabaw z kolegami z sąsiedztwa. Pamiętam, z jaką łatwością przemierzaliśmy się z jednego ogrodu do drugiego, forsując płoty i poruszając się tylko nam znanymi ścieżkami. Ukradkowość naszych poczynań była niezbędna, zważywszy – zrozumiałą w końcu – niechęć mieszkańców posesji do grasujących na ich terenie intruzów. Tolerowały nas za to psy, szczekające bardziej chyba z poczucia obowiązku niż z chęci zrobienia nam krzywdy.

Nasze zabawy nie były wyszukane. Najczęściej bawiliśmy się w podchody, które nazywaliśmy grą w „trytkę”. Nazwa ta imitować miała terkot karabinu maszynowego, gdy komuś udało się podejść przeciwnika i wypatrzeć go w zaroślach. Akcesoria do tych zabaw były nad wyraz skromne. Sami robiliśmy sobie łuki, wyszukując odpowiednio giętkie patyki, których końce napinaliśmy za pomocą żyłki lub nawet zwykłego sznurka. Karabiny i pistolety wycinaliśmy sobie z drewna, podobnie jak szable, których ostrza oklejane były cynfolią, aby błyszczały w słońcu, a rękojeści okręcało się sznurkiem. Trzeba przyznać, że samo

wykonywanie tego rysztunku dawało nam satysfakcję i było przedmiotem cichej rywalizacji.

Trzon naszej paczki był stabilny; tworzyli go: Zbyszek Perliński, Andrzej Zacharzewski, Tadek Sałata, Olek Klimczuk, Janek Walewski i ja. Od czasu do czasu pojawiali się w naszej grupie także inni chłopcy, ale – choć nikt o tym głośno nie mówił – nie było wątpliwości, że są to tylko goście. Od pewnego czasu jednak coraz częściej zaczął z nami przebywać Waldek, który mieszkał nieco dalej, ale ponieważ w jego najbliższym sąsiedztwie nie było chłopców w jego wieku, chętnie brał udział w naszych zabawach. Akceptacja Waldka nie przyszła nam łatwo, ponieważ miał on denerwujący zwyczaj przechwalania się i wywyższania ponad innych. Musieliśmy jednak obiektywnie przyznać, że posiadał atut trudny do podważenia. Jego brat cioteczny był monterem pracującym na słupach telegraficznych, na które się wspinał używając tzw. słupełazów – metalowych urządzeń w kształcie sierpa, nakładanych na buty. Nikt z nas nie mógł się pochwalić krewnym, który by wykonywał równie atrakcyjną pracę, Waldek wzbudzał w nas zazdrość, opowiadając jak to kuzyn pozwala mu zakładać słupełazy i wspinać się na słup. Co prawda nigdy tego na własne oczy nie widzieliśmy, ale Waldek zapewniał, że to tylko kwestia czasu.

Waldek został ostatecznie przez nas zaakceptowany, gdy dokonał czynu, którym sobie zasłużył na naszą dozwonną wdzięczność. Otóż oprócz gry w „trytkę”, którą uprawialiśmy w ogrodach, pasjonowała nas wówczas jeszcze gra w klipę i w piłkę nożną. Do gry w klipę wystarczało przydomowe podwórko; gra w piłkę wymagała już jednak większego placu. W piłkę graliśmy więc na podwórku Krawczyka, ale kiedy zapełniało się furmankami trzeba było sobie poszukać innego boiska. W tym celu chodziliśmy aż pod cmentarz, gdzie między jego murem a ulicą było wystarczająco wiele miejsca. Pamiętnego dnia tam właśnie rozgrywaliśmy nasz mecz. Był to mecz szczególny, bo po raz pierwszy kopaliśmy nie zwykłą szmaciankę czy gumówkę, ale najprawdziwszą skórzaną „węgierkę”. Szczęśliwym jej posiadaczem był Olek, który ją dostał od rodziców na swoje dziesiąte urodziny. Zanim rozpoczęliśmy

grę, z nabożeństwem oglądaliśmy piłkę, wodząc palcami po jej lekko chropawej powierzchni i wachając zapach nowej skóry. W czasie, gdy graliśmy, ulicą szło małżeństwo z kilkuletnią córką. Mała ubrana była odświętnie, czyli – zgodnie z kanonami ówczesnej mody – w strój krakowski. W pewnym momencie pechowo kopnięta piłka uderzyła w plecy „krakowianki”, czyniąc spustoszenie w misternie naszytych ozdobach. Posypał się grad kolorowych cekinów, a dziewczynka, po ochłonięciu z pierwszego szoku, zaniosła się płaczem. Jej ojciec poczerwieniał ze złości, wykonał ruch, jakby chciał pobiec w naszą stronę, gdy nagle zmienił zamiar. Pochylił się i chwycił wolno toczącą się obok niego piłkę. Potem gniewnie krzyknął:

– Zniszczyliście sukienkę, to pożegnajcie się z piłką!

Po czym ruszył przed siebie spacerowym jak przedtem krokiem, trzymając na dłoni przedmiot naszej adoracji.

Staliśmy w osłupieniu, nie wiedząc co począć i mając wciąż nadzieję, że to tylko okrutny żart. Jedynie Waldek nie popadł w apatię. Całkiem obojętnie, jakby nic się nie stało, wmieszał się w grupę osób idących chodnikiem za unoszącą naszą piłkę rodziną. Kiedy zrównał się z rozgniewanym mężczyzną, szybkim i zręcznym uderzeniem wybił mu piłkę z ręki, dając jednocześnie za nią długiego susa. Po chwili już biegł wzdłuż muru cmentarza mocno przyciskając piłkę do piersi. Wyrwani z niedawnego letargu, biegliśmy za nim wydając triumfalne okrzyki i nie zważając na dochodzące z tyłu groźby, które zresztą słychać było coraz słabiej.

U stóp cmentarnego wzgórza znajdował się mały parterowy domek, dość mocno nadwerężony przez czas, o czym świadczyły płyty łuszczącego się tynku, spod których wyzierały szerniałe cegły. Domek oddzielony był od ulicy trawnikiem otoczonym malwami i krzakami jaśminu. W pogodne dni wyprowadzano na ten trawnik wózek, w którym siedział Adaś – chłopiec w naszym wieku, może nieco młodszy – pozbawiony możliwości samodzielnego poruszania się. Choroba Heine-Medina pozostawiła mu niedowład obu nóg. W dodatku, w miarę jak rósł, coraz wyraźniejszy stawał się garb, przycinający mu głowę do klatki piersiowej.

Adasiem czule opiekowali się rodzice i znacznie od niego starsze rodzeństwo – brat i dwie siostry. Być może właśnie ta różnica wieku sprawiała, że matka Adasia, którą zapamiętałem głównie z powodu jej zaczerwienionych, jakby wiecznie odmrożonych rąk, zapraszała mieszkających w pobliżu jego rówieśników, aby go odwiedzali. Bliższym sąsiadem Adasia był Janek Walewski, który sprawił, że i pozostali członkowie naszej paczki zaczęli się pojawiać na Adasiowym trawniku.

Dobrze pamiętam atmosferę tamtych spotkań. Siedzieliśmy na trawie wokół jego wózka, który był zwykłym spacerowym wózkiem dziecięcym odpowiednio przerobionym i przystosowanym do potrzeb chorego chłopca. Ojciec Adasia zrobił specjalne kieszenie i składany blat, co pozwalało Adasiowi mieć przy sobie wszystkie ulubione przedmioty i zajmować się tym, co mu sprawiało przyjemność. U Adasia trudno było się nudzić. Graliśmy z nim w warcaby i w chińczyka, oglądaliśmy jego książki i przemyślnie gry, wykonywane przez jego starszego brata, jak na przykład planszowa strzelnica, na której do różnych celów, odpowiednio punktowanych, strzelało się kulką utoczoną z chleba, za pomocą specjalnej sprężyny. Adaś odżywał w naszej obecności; na jego bladej zwykle twarzy pojawiał się rumieniec, a oczy błyszczały. Widziałem, jaką to przyjemność sprawiało jego matce, która często popatrywała na to, co dzieje się na trawniku. Uśmiechała się wtedy lekko i kiwała głową z aprobatą.

Adaś, kiedy się ośmielił, grał nam na organkach. Jego gra bardzo nam się podobała, podobnie jak same organki, które – wysadzone masą perłową – stanowiły przedmiot jego dumy. Jednak największe wrażenie robiły na nas jego opowieści. Do tego, co gdzieś przeczytał lub od kogoś usłyszał dodawał produkty własnej fantazji. W rezultacie powstawały z tego historie zupełnie nieprawdopodobne, ale zawsze trzymające nas w napięciu. Do swoich opowiadań Adaś musiał mieć odpowiednią scenerię. Opowiadał je zwykle pod wieczór, kiedy na trawniku wydłużały się cienie, od ogrodów ciągnął intensywny zapach roślinności pozbywającej się nagromadzonego za dnia ciepła, a na tle ciemniejącego nieba pojawiały się bezszelestnie nietoperze. Adaś opowiadał inaczej niż my wszyscy, bardziej „dorośle”. W przeciwieństwie do nas, nie wstydził się używać zwrotów i określeń, które

my uważaliśmy za zbyt oficjalne, aby bez narażenia się na śmieszność używać w komunikacji między sobą. U Adasia to nie raziło, chyba dlatego, że w ogóle traktowaliśmy go inaczej niż innych kolegów. W jego obecności nasza sprawność fizyczna była czymś dla nas wstydliwym, co bezwiednie staraliśmy się ukryć. Jego upośledzenie wywoływało w nas coś w rodzaju poczucia winy, które wykluczało w pełni partnerskie stosunki. Naturalna w relacjach między chłopcami szorstkość wydawała nam się zupełnie nie na miejscu. Z kolei wstydziliśmy się okazywać mu troskliwość, a poza tym wątpię, aby Adaś jej od nas oczekiwał.

Pewnego dnia, znudzeni już kopaniem piłki i bieganiem po ogrodach, zawitaliśmy na trawnik Adasia. Adaś ucieszył się na nasz widok, a towarzysząca mu siostra natychmiast się oddaliła. Zrobiliśmy turniej gry w warcaby, oglądaliśmy nową grę wymyśloną przez brata Adasia, która jednak nie była już tak udana, jak strzelnica. W pewnym momencie ktoś poprosił Adasia, żeby zagrał na organkach. Adaś, który zwykle w takich sytuacjach trochę się ociągał, tym razem zgodził się natychmiast i sięgnął do kieszeni wózka, w której trzymał swoje organki. Kiedy włożył rękę do kieszeni, na czole pojawiła mu się pionowa bruzda; rozejrzął się wokół zdziwiony.

– Nie ma ich... a chyba powinny tu być...

Zapadła cisza. Rozglądaliśmy się po trawniku, jakby organki były piłką, która mogła się potoczyć gdziekolwiek. Wreszcie Adaś uśmiechnął się z przymusem i z trochę sztucznym lekceważeniem machnął ręką.

– No nic, znajdują się... Pewnie zostawiłem je w domu.

Odpnęliśmy się, skwapliwie przyjmując to wyjaśnienie. Zaczęliśmy więc namawiać Adasia, żeby nam coś opowiedział. Adaś nie miał jednak na to ochoty. Tłumaczył, że się niezbyt dobrze czuje, boli go głowa, bo chyba zbyt długo przebywał na słońcu. Widać było jednak, że myślami jest przy swoich organkach i ciągle usiłuje sobie przypomnieć, gdzie mógł je zostawić.

Ponieważ rozmowa się już nie kleiła, pożegnaliśmy się z nim i ruszyli do swoich domów. Nie szliśmy przy tym ulicą, byłby to dla nas dyshonor, ale przedzieraliśmy się jak zwykle ogrodami, pokonując po drodze kolejne płoty. Po drodze koledzy się wykruszali;

zostaliśmy w końcu w trzech: Zbyszek, Waldek i ja. Przed następnym płotem Waldek nas zatrzymał.

– Poczekajcie, pokażę wam jak się powinno przechodzić przez płot.

Wziął krótki rozbieg, chwycił za górną krawędź sztachet, podciągnął się do wysokości pasa, a potem zanurkował głową w dół i oparty brzuchem na płocie, przerzucił nogi na drugą stronę. Wyglądało to bardzo efektownie i już szykowaliśmy się, żeby wziąć z niego przykład, gdy zauważyliśmy, że podczas tej ewolucji coś wypadło Waldkowi z kieszeni. Podeszliśmy bliżej. W trawie leżały organki, na których masa perłowa słabo opalizowała w zapadającym zmierzchu.

Staliśmy ze Zbyszkiem jak wryci, patrząc na przemian na organki i na Waldka po drugiej stronie płotu.

– Ja...nie... - wybełkotał Waldek. Potem nagle zaśmiał się głupkowato i puścił się biegiem, znikając nam z oczu między drzewami.

Zbyszek podniósł organki; bez słowa wróciliśmy z powrotem pod dom Adasia. Przyczajeni za płotem, oglądaliśmy się wokół czy nikt nas nie widzi. Kiedy już byliśmy tego pewni, Zbyszek ponad krzakiem jaśminu rzucił organki. Upadły na samym środku trawnika.

Waldek wypadł z naszego życia nagle i definitywnie. Od tej pory mijaliśmy się z nim na ulicy lub na szkolnym korytarzu, jak z kimś zupełnie obcym. Waldek nie próbował się do nas zbliżyć, aby cokolwiek wyjaśnić. My z kolei nie mieliśmy zamiaru go karać, bo wymierzenie mu kary wymagało jakiegoś z nim kontaktu, czego – z nie do końca zrozumiałych dla nas powodów – staraliśmy się właśnie uniknąć. Nawet rozmawiając ze sobą na jego temat czuliśmy jakieś dziwne skrępowanie. Toteż wkrótce przestał on być przedmiotem naszych rozmów. Wyglądało to tak, jakby Waldek przestał być. Nie umarł, bo umarłych przecież się wspomina. Po prostu przestał być.

Pytanie:

Jakie było źródło konfliktu między Waldkiem a pozostałymi chłopcami?

